

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Análisis Convergente del Concepto de Grupo Estratégico en el Sector de la Iluminación Español

Análise Convergente do Conceito de Grupo Estratégico no Setor da Iluminação Espanhol

Converging Analysis of the Concept of Strategic Group in the Spanish Lighting Industry

Lorenzo Revuelto Taboada¹

Recebido em 05 de outubro de 2008 / Aprovado em 24 de novembro de 2008

Editor Responsável: Evandir Megliorini, Dr.

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

RESUMEN

La literatura sobre grupos estratégicos, no parece ofrecer todavía una base teórica suficientemente sólida para fundamentar la propia existencia de los grupos estratégicos y sus efectos sobre la conducta y resultados de las empresas. La validación empírica de la existencia de los grupos estratégicos, se ha tratado de realizar, generalmente, por medio de la contrastación de la validez predictiva de los mismos en relación a la *performance*, obteniendo resultados contradictorios. Otros trabajos han optado por la contrastación de la validez convergente del constructo, utilizando múltiples definiciones y medidas del mismo. Nuestro trabajo se enmarca en esta segunda línea de actuación y trata de avanzar en la elaboración de un modelo teórico que defina las características de los sectores que afectan a la probabilidad de que existan grupos estratégicos con mayor o menor valor predictivo. Partiendo de una propuesta de definiciones de

grupo estratégico con diferentes niveles de fortaleza, llevamos a cabo el análisis de convergencia en el sector de fabricantes de lámparas y aparatos de iluminación español. El *input* de este análisis convergente lo constituyen las definiciones de grupo estratégico que nos ofrecen las tres principales tradiciones teóricas de estudio del fenómeno: el enfoque del posicionamiento estratégico, el enfoque de recursos y capacidades, y la psicología cognitiva. Los resultados nos indican que se cumple la definición débil de grupo estratégico, lo que implica que no existe una identidad de grupo suficientemente fuerte como para que éste se convierta en punto de referencia estratégico susceptible de afectar a la conducta y, de ahí, a los resultados de las empresas que lo forman.

Palabras clave: Grupo estratégico. Grupo cognitivo. Grupo competitivo. Análisis convergente. Valor explicativo.

1. Doutor em Ciências Econômicas y Empresariales pela Universidad de Valencia, Facultad de Economía - UV-FE. Professor da Universidad de Valencia, Facultad de Economía, Dirección de Empresas. [lorenzo.revuelto@uv.es]
Endereço do autor: Avda. Los Naranjos, s/n Edificio Departamental Oriental 46022, Valencia - España

RESUMO

A literatura sobre grupos estratégicos não parece oferecer ainda uma base teórica sólida o suficiente para fundamentar a própria existência dos grupos estratégicos e seus efeitos na conduta e nos resultados das empresas. A validação empírica da existência dos grupos estratégicos foi realizada a partir do contraste entre a validade preditiva dos mesmos e a sua performance. Porém os resultados obtidos foram contraditórios. Outros trabalhos optaram por contrastar a validade convergente do construto, utilizando múltiplas definições e medidas. Nosso trabalho emoldura-se nessa segunda linha de atuação e trata de avançar na elaboração de um modelo teórico capaz de definir as características dos setores que afetam a probabilidade de existirem grupos estratégicos com maior ou menor valor preditivo. A partir de uma proposta para definições de grupo estratégico, com diferentes níveis de fortaleza, fizemos a análise de convergência no setor espanhol de fabricantes de lâmpadas e aparelhos de iluminação. O input dessa análise convergente está constituído por definições de grupo estratégico oferecidas pelas três principais tradições teóricas do estudo do fenômeno: a abordagem do posicionamento estratégico, a abordagem dos recursos e capacidades e a psicologia cognitiva. Os resultados apontam o cumprimento da definição débil de grupo estratégico, o que implica que não existe una identidade de grupo suficientemente forte capaz para convertê-lo em ponto de referência estratégico suscetível de afetar a conduta e, portanto, os resultados das empresas que o formam.

Palavras-chave: Grupo estratégico. Grupo cognitivo. Grupo competitivo. Análise convergente. Valor explicativo.

ABSTRACT

Strategic group literature does not seem to offer strong enough theoretical bases to state the very existence of strategic groups and their effects on firm's conduct and performance. The empirical validation of the existence of strategic groups has been usually done trying to contrast their

predictive validity in relation to performance, obtaining conflicting evidence. Other papers have decided to contrast the convergent validity of the strategic group concept using different definitions and measures of this construct. Our work belongs to the second type of studies. It tries to make progress in the development of a theoretical model, able to state the industry features which affect the probability of the existence of strategic groups with a stronger or weaker predictive value. Starting from a proposal of strategic group definitions with different degree of strength, we carry out a convergent analysis in the electric lighting equipment producers industry. The inputs of this convergent analysis are the strategic group definitions offered by the three most important theoretical perspectives that have studied this construct: strategic positioning approach, resource based theory and cognitive psychology. Our results show that the strategic group structure of the industry fulfils only the weak definition of strategic group. This result entails that it does not exist a strategic group identity strong enough to turn the group into a strategic reference point, able to affect the conduct and, as a result, the performance of the group firms.

Key-words: Strategic group. Cognitive group. Competitive group. Convergent analysis. Explaining power.

I INTRODUCCIÓN

El concepto de grupo estratégico fue introducido por Hunt en 1972, para hacer referencia a “conjuntos de empresas dentro de una misma industria que desarrollan conductas similares a lo largo de una serie de dimensiones estratégicas clave”. Desde entonces, la investigación en relación a este concepto ha mostrado, a la par que un gran dinamismo, una creciente diversidad, tanto en lo relativo a las cuestiones de investigación, como a las perspectivas de análisis empleadas. Cabe destacar, no obstante, que desde las primeras investigaciones en este campo, la gran mayoría de los estudios realizados tienen como trasfondo

dos cuestiones fundamentales, la de la propia existencia de los grupos estratégicos y la de sus implicaciones en los resultados, entendidos en su sentido más amplio como sinónimo de *performance*. Resulta además difícil separar estas cuestiones, en la medida en que el análisis de grupos estratégicos puede resultar trivial, si la estructura de grupos no tiene un efecto directo o indirecto sobre el comportamiento de las empresas, sus resultados individuales y/o los del sector industrial globalmente considerado.

Estas investigaciones han adoptado una variedad de perspectivas de análisis, que abarcan desde la economía industrial (CAVES; PORTER, 1977; NEWMAN, 1978; PORTER, 1979), pasando por la teoría de juegos (KUMAR, 1987; KUMAR; THOMAS; FIEGENBAUM, 1990), la teoría institucional (GREEVE, 1998), el enfoque ecológico y la teoría evolutiva (BOECKER, 1991; FIEGENBAUM; THOMAS; TANG, 2001; MILES; SNOW; SHARFMAN, 1993), el enfoque del posicionamiento estratégico (FIEGENBAUM; SUDHARSHAN; THOMAS, 1987, 1990; HARRIGAN, 1985; LEWIS; THOMAS, 1990), el enfoque de recursos y capacidades (COOL; DIERICKX, 1993; MEHRA, 1996; NOHRIA; GARCÍA-PONT, 1991), hasta la psicología cognitiva (FOMBRUM; ZAJAC, 1987; PORAC; THOMAS, 1994; REGER; HUFF, 1993; SÁEZ, 2005)¹. Si bien resulta innegable que la cantidad y la diversidad de todos estos trabajos ha venido a enriquecer esta línea de investigación, y que han existido intentos loables de integrar aportaciones de los diferentes enfoques (BOGNER; THOMAS, 1993; GARCÍA-PONT; NOHRIA, 2002; GREEVE, 1998; MCNAMARA; DEEHOUSE; LUCE, 2003; NATH; GRUCA; 1997; THOMAS; CARROLL, 1994), no es menos cierto que no se ha avanzado suficientemente en este proceso de integración de perspectivas en un cuerpo coherente de conocimientos.

Durante estas más de tres décadas de investigación, algunas voces críticas destacadas (i.e. BARNEY; HOSKISSON, 1990; HATTEN; HATTEN, 1987; THOMAS; VENKATRAMAN, 1988) han puesto el acento en la inexistencia de

una teoría consistente y suficientemente explicativa del fenómeno de los grupos estratégicos, que los dote de una entidad que vaya más allá de su función instrumental de herramienta de apoyo para el análisis estratégico-competitivo (MCGEE; THOMAS; PRUETT, 1995; PETERAF; SHANLEY, 1997). La cuestión no es trivial, dado que si la estructura de grupos estratégicos es meramente una “comodidad analítica” representaría un resultado inductivo sin fundamento teórico y todas las predicciones realizadas desde la perspectiva de este concepto estarían vacías de contenido (TANG; THOMAS, 1992, p. 324).

Como norma general, los fundamentos de la validación empírica de la existencia de los grupos estratégicos se han tratado de establecer por medio de la contrastación de la validez predictiva de los mismos en relación a los resultados. Ahora bien, la evidencia empírica obtenida a lo largo de más de tres décadas de investigación en relación al vínculo grupo estratégico-resultados ha resultado escasa y conflictiva (i.e. BARNEY; HOSKISSON, 1990; COOL; SCHENDEL 1987; FIEGENBAUM; THOMAS, 1990; JOHNSON; THOMAS, 1987; LEWIS; THOMAS, 1990; REVUELTO; SAORÍN, 2008). No obstante, autores como Ferguson y Ketchen (1999) y Ketchen et al. (1997) atribuyen a problemas de falta de representatividad de las muestras utilizadas, dados los niveles de significación exigidos, la incapacidad de los estudios analizados para identificar efectos moderados de la pertenencia al grupo sobre los resultados. Algunos estudios recientes (i.e. HERVÁS; DALMAU; GARRIGÓS, 2006; LEASK; PARKER, 2007; SHORT et al., 2007) también se decantan por considerar como suficiente la evidencia del vínculo grupos estratégicos-resultados.

Otro grupo de trabajos, mucho menos numeroso, ha optado por la contrastación de la validez convergente del grupo estratégico (i.e. MBENGUE, 1995; MEHRA, 1996; NATH; GRUCA, 1997; THOMAS; CARROLL, 1994), basándose en una evaluación de la convergencia entre múltiples tentativas de medir un mismo concepto subyacente, por medio de metodologías diferentes. Cuanto mayor es la convergencia, más

se fortalece el argumento de la existencia de dicho concepto subyacente, en nuestro caso, el grupo estratégico. Nuestro trabajo se enmarca en esta segunda línea de actuación y se plantea como objetivo avanzar en la elaboración de un modelo teórico que defina las condiciones y características de los sectores industriales que afectan a la probabilidad de que existan grupos estratégicos con mayor o menor valor predictivo. Para ello, partiremos de una propuesta integradora de definiciones alternativas de grupo estratégico según su grado de fortaleza y de la revisión de aquellos trabajos que optaron por la contrastación de la validez convergente del concepto de grupo estratégico. Con posterioridad llevaremos a cabo el análisis de convergencia en el sector de fabricantes de lámparas y aparatos de iluminación español, partiendo de las definiciones de grupo estratégico que emanan de las tres principales tradiciones teóricas de estudio del fenómeno: el enfoque del posicionamiento estratégico, el enfoque de recursos y capacidades, y la psicología cognitiva. Para finalizar comentaremos las conclusiones del trabajo así como sus principales limitaciones y algunas propuestas de investigación futura.

2 EL CONCEPTO DE GRUPO ESTRATÉGICO EN LA TRADICIÓN TEÓRICA

El concepto de grupo estratégico *a priori* parece sencillo, dos empresas pertenecen al mismo grupo si son similares desde el punto de vista de la estrategia, sin embargo, plantea diferentes problemas a la hora de hacerlo operativo. El primer problema radica en la complejidad del propio concepto de estrategia y la ausencia de consenso en relación a cuáles son los elementos fundamentales que recogen la esencia de la misma. El segundo problema, deriva de la dificultad para operativizar los componentes o dimensiones de la estrategia considerados esenciales. De nuevo encontramos una gran diversidad de propuestas a este respecto en la literatura. Por último, dado que la similitud constituye una cuestión de grado resulta, en ocasiones, muy difícil establecer la barrera que delimita el espacio de las empresas

que son suficientemente similares entre sí y diferentes a las demás para poder ser consideradas un grupo estratégico.

La variedad de perspectivas desde las que se ha abordado el análisis de los grupos estratégicos ha llevado a la aparición de diferentes teorías sobre la existencia, los efectos y el valor de los grupos estratégicos. La escasez de esfuerzos serios de integración de las diferentes perspectivas, ha ido de la mano de la aparición de definiciones alternativas de grupo estratégico, así como de la introducción de conceptos concurrentes o complementarios para hacer referencia a una misma realidad, la de la variedad estratégica en el seno de una industria. Todo ello ha jugado en contra de un adecuado desarrollo del concepto de grupo estratégico. Tras revisar las principales definiciones de grupos ofrecidas por la literatura, así como las posibles relaciones, solapamientos y convergencias entre las mismas, podemos observar que se diferencian fundamentalmente en tres dimensiones:

En primer lugar, cabe distinguir entre la perspectiva de análisis de la competencia basada en los *outputs*, frente a la basada en los *inputs*. Los planteamientos del enfoque tradicional de análisis competitivo se centran en el posicionamiento producto-mercado y la competencia basada en los *outputs*, definiendo los grupos estratégicos en función de su ámbito de actuación y de los flujos de compromisos de gasto con los cuales las empresas tratan de alcanzar y sostener dicho posicionamiento (i. e. COOL; SCHENDEL, 1988; FIEGENBAUM; SUDHARSHAN; THOMAS, 1987). Por el contrario, el enfoque de recursos y capacidades, adopta una perspectiva de competencia por los *inputs*, definiéndolos como conjuntos de empresas que compiten en una industria desplegando configuraciones similares de recursos y capacidades, por lo cual utilizan variables stock que tratan de reflejar la dotación de recursos y capacidades de las empresas (i. e. MEHRA, 1996; NOHRIA; GARCÍA-PONT, 1991).

Al margen de las evidentes dificultades metodológicas que implica, la segunda de las opciones presentada parece la más coherente si los grupos estratégicos se conciben como

elementos de la estructura de una industria, dada su mayor estabilidad, pues la modificación de la base de recursos y capacidades requerirá un patrón coherente de asignación de recursos y resulta más difícil de identificar, imitar o construir². Por el contrario, si los grupos estratégicos se conciben como mapas de conducta, entonces el planteamiento más tradicional se nos antoja el más apropiado. En todo caso, el análisis desde estas dos perspectivas resulta complementario. El éxito de las empresas dependerá de tomar las decisiones adecuadas en los mercados de *outputs*, que nos permitan no sólo explotar las ventajas que puede proporcionarnos nuestra base de recursos actual, sino construir al mismo tiempo una base adecuada para el futuro.

La segunda de las dimensiones diferenciadoras a considerar, hace referencia a la utilización de variables objetivas frente a la utilización de percepciones, a la hora de definir los grupos. Ello nos permite distinguir entre grupos “objetivos” y grupos “percibidos” o “cognitivos”. A primera vista, las diferencias entre los mismos podrían radicar en la utilización de *inputs* y metodologías diferentes para representar una misma realidad, la estructura competitiva del sector. Las diferencias radicarían en la limitada racionalidad de los decisores, que introduciría sesgos y simplificaciones, lo que haría de los grupos estratégicos cognitivos una representación imperfecta de la realidad objetiva³.

Ahora bien, coincidimos con Bogner y Thomas (1993) en considerar ambos conceptos distintos y complementarios, susceptibles de constituir herramientas útiles para el análisis de los procesos estratégicos. Los autores proponen un modelo integrador que utiliza ambos conceptos como herramientas para crear un nuevo marco de investigación para la estrategia (ver figura 1). Si un investigador estuviera interesado en identificar las diferentes alternativas estratégicas, situando a todos los posibles competidores en el espacio estratégico y valorar los efectos que pudiera tener en la competencia cualquier evento significativo, entonces los grupos objetivos serían de mayor ayuda, porque el impacto se sentiría primero en los resultados económicos. Si, por el contrario, estuviera interesado en prever la forma en que reaccionarían las empresas competidoras a dicho evento,

alterando sus patrones de asignación de recursos, los grupos cognitivos serían de mayor utilidad, pues las decisiones de la gerencia dependerán de las percepciones que ésta tiene de la competencia. En todo caso, la primacía de uno de los grupos no excluye el efecto indirecto del otro.

Otros autores destacan que los mapas cognitivos no sólo pueden producir agrupamientos diferentes a los obtenidos desde la perspectiva de un enfoque objetivo, sino también diferentes entre sí, lo que nos llevaría a lo sumo a identificar una variedad de mapas parcialmente coincidentes. A este respecto Reger y Huff (1993) argumentan que estas divergencias se deben en gran medida a que la pertenencia al grupo es cuestión de grado y, si bien la esencia del grupo estará constituida por las empresas centrales, sobre las que es más plausible el consenso, existen otras empresas secundarias, en tránsito, inadaptadas, idiosincrásicas o solitarias (MCNAMARA; DEEPHOUSE; LUCE, 2003), sobre las que el consenso resulta más difícil. La convergencia en la percepción del sector se ve facilitada por factores como la estabilidad del mismo, la interacción entre un número relativamente reducido de empresas, un ámbito geográfico competitivo reducido, la similitud en el origen, formación y experiencia de los gerentes, etc.⁴. De otro lado, justo es reconocer que los grupos estratégicos pretendidamente “objetivos” se derivan de una secuencia de decisiones subjetivas en torno a los límites de la industria, la elección de los componentes y el nivel de estrategia a considerar, las variables a introducir en el análisis, la elección del número de grupos a considerar, etc.

La tercera dimensión diferenciadora relevante hace referencia a la consideración o no de interacciones entre las empresas que forman parte de un grupo estratégico. Algunos trabajos plantean de forma más o menos explícita la importancia de las interacciones competitivas en su definición de grupo estratégico. Las posturas varían desde las que consideran que son los patrones de interacción los que dotan de contenido a los grupos estratégicos, hasta aquellas que consideran que dichos patrones permiten definir conceptos que superan la definición de grupo estratégico y se superponen a la misma. Así Fombrun y Zajac

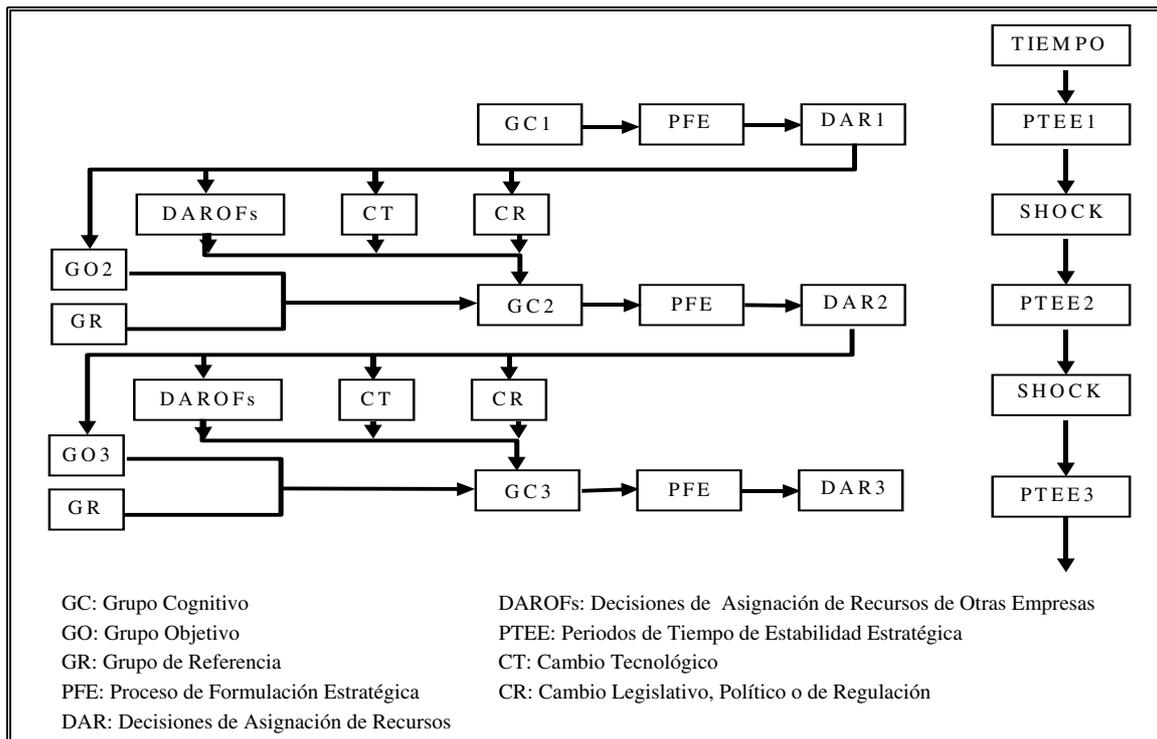


Figura 1 – Modelo de relaciones entre grupos objetivos y cognitivos.

Fuente: Bogner y Thomas (1993, p. 62).

(1987) definen el concepto de supragrupo estratégico; Nohria y García-Pont (1991) el de bloque estratégico; Pegels, Song y Yang (2000) definen los grupos de interacción competitiva y Nath y Gruca (1997) y Thomas y Carroll (1994) consideran las interacciones competitivas entre empresas a la hora de establecer niveles de fortaleza en las definiciones de grupo estratégico.

De la consideración de las dos primeras dimensiones deriva la tipología planteada en el cuadro 1, que recoge tres definiciones de grupo estratégico y una definición de grupo competitivo

percibido. Esta elección resulta coherente con la consideración como perspectivas fundamentales en el análisis de los grupos estratégicos, de los enfoques del posicionamiento, de los recursos y capacidades y cognitivo. Cada uno de estos conceptos lleva a la identificación de una estructura de grupo con ciertas particularidades y aplicaciones que, como veremos, pueden coincidir o no, total o parcialmente.

En nuestra opinión, el análisis de los patrones de interacción (competencia y cooperación) entre empresas, la tercera de las dimensiones diferenciadoras

	Posicionamiento Mercado <i>Outputs</i>	Posicionamiento Mercado <i>Inputs</i>
Grupos Objetivos	Grupo estratégico TIPO I: Conjunto de empresas con similares ámbitos de actuación y compromiso de recursos	Grupo estratégico TIPO II: Conjunto de empresas con similares dotaciones de recursos y capacidades
Grupos Subjetivos	Grupo estratégico TIPO III: Conjunto de empresas percibidas como similares desde el punto de vista de la estrategia.	
	Grupo competitivo percibido: Conjunto de empresas que se perciben y definen mutuamente como competidoras.	

Cuadro 1 – Tipología de definiciones de grupo.

Fuente: Revuelto (2003, p. 144).

consideradas, debería dejarse al margen a la hora de definir e identificar a los grupos estratégicos. Consideramos que estos patrones de interacción deben ser tenidos en cuenta a la hora de llevar a cabo contrastes de la significatividad de los grupos, ya que nos puede permitir identificar la existencia de relaciones entre la pertenencia a un grupo y los patrones de conducta de las empresas.

Por último, respecto a cuál debe ser el nivel de estrategia considerado a la hora de definir los grupos estratégicos. Nos decantamos por el nivel de negocio, el más comúnmente utilizado en la literatura. Ahora bien, somos conscientes de que puede resultar enriquecedor utilizar diferentes niveles de análisis e identificar los solapamientos entre las diferentes estructuras de grupo identificadas, para facilitar el análisis de los patrones de comportamiento estratégico más coherentes o de mayor consistencia interna y que, por tanto, pueden ofrecer mayor potencial de explotación de sinergias.

3 EL ANÁLISIS DE CONVERGENCIA Y LA FORTALEZA DE LA DEFINICIÓN DE GRUPO ESTRATÉGICO

En el marco de la literatura de grupos estratégicos existe una serie de trabajos que han optado por la contrastación de su validez convergente, que se basa en una evaluación de la convergencia entre múltiples medidas independientes un mismo constructo subyacente, que se encuentra en un nivel conceptual e inobservable. Esta validez convergente se basa en la correlación entre las medidas del constructo obtenidas por medio de métodos diferentes. Cuanto mayor es la convergencia, más se fortalece el argumento de la existencia de dicho constructo subyacente, en nuestro caso, el grupo estratégico.

Entre estos trabajos destacan los de Nath y Gruca (1997) y Thomas y Carroll (1994), que asignan un diferente grado de fortaleza al concepto de grupo estratégico, en función de si una misma estructura de grupos puede o no considerarse una representación válida de diversas concepciones alternativas de grupo, enraizadas en diferentes enfoques teóricos. Thomas y Carroll (1994)

construyeron la base de esta propuesta bajo la premisa de que los fenómenos estudiados en el ámbito de la dirección estratégica, y por tanto el fenómeno de los grupos estratégicos, podía observarse desde la perspectiva de tres corrientes de investigación complementarias: la economía de la organización industrial, el comportamiento organizativo y la psicología. Para ello, analizan la formación de colectividades tratando de fusionar las tres perspectivas citadas, asociando a cada una de ellas un concepto vinculado a la existencia de una estructura de grupos: comunidades o grupos cognitivos, grupos estratégicos y redes de empresas que interactúan. El trabajo de Nath y Gruca (1997) desarrolla y completa el modelo anterior, añadiendo a las definiciones débil y fuerte de las comunidades cognitivas, la definición semifuerte. También añadieron otra definición de redes de empresas que interactúan, que calificaron de débil en contraposición a la propuesta por Thomas y Carroll (1994). Uniendo las aportaciones de ambos trabajos, el conjunto de definiciones quedaría como podemos observar en el cuadro 2.

Frente a esa propuesta y tomando como punto de partida las definiciones de grupo estratégico y grupo competitivo comentadas en el apartado 2, que excluyen las interacciones entre empresas como elemento a tener en cuenta a la hora de definir los grupos estratégico, planteamos un modelo propio de niveles de fortaleza que la estructura de grupos estratégicos de un sector industrial puede cumplir (ver cuadro 3). Este modelo tiene un precedente en el trabajo de Revuelto (2003) y puede verse con mayor detalle en Revuelto y Saorín (2007).

Según este modelo, que tomaremos como referencia en nuestro estudio empírico, cuando no exista una convergencia substancial entre los grupos estratégicos tipo I, basados en el posicionamiento producto-mercado y tipo II, basado en el posicionamiento en el mercado de factores, consideraremos que se cumple una definición débil de grupo estratégico. Ello sería indicativo de la ausencia de unos patrones de competencia sólidamente establecidos en el sector, pues empresas con dotación de recursos y capacidades similares adoptarían estrategias

	Definición Débil	Definición Semi-fuerte	Definición Fuerte
Grupo Estratégico	Se basa en la similitud en la configuración de los activos como medio de ubicar a las empresas con similares recursos dentro un mismo nicho (Thomas y Carroll, 1994)	Esta definición añade a la anterior la necesidad de que las estructuras cognitivas de los miembros del grupo sean similares (Thomas y Carroll, 1994).	Añade como requisitos la necesidad de que existan comportamientos estratégicos colectivos. Está basada en la interdependencia de las empresas dentro de un determinado nicho (Thomas y Carroll, 1994).
Comunidad Cognitiva	Está basada únicamente en la similitud de las estructuras cognitivas de las empresas (taxonomía de rivales, mapas causales) (Thomas y Carroll, 1994).	Añade la necesidad de que los miembros de la comunidad cognitiva se reconozcan mutuamente como competidores (Nath y Gruca, 1997)	Requiere adicionalmente interacciones, influencias mutuas y esfuerzos colectivos de las empresas que forman parte de una misma comunidad (Thomas y Carroll, 1994).
Red de Empresas que Interactúan	Las empresas forman parte de una red si se reconocen mutuamente como empresas competidoras (Nath y Gruca, 1997)		Añade el requisito de que las empresas lleven a cabo una serie de interacciones a lo largo del tiempo (Thomas y Carroll, 1994).

Cuadro 2 – Definiciones alternativas de estructuras de grupo estratégico.

producto mercado diferentes, o lo que es lo mismo, las empresas estarías tratando de implantar estrategias producto-mercado similares, utilizando recursos y capacidades diferentes para sostenerlas. Ello, seguramente, dificultaría la existencia de percepciones similares de la estructura del sector por parte de los directivos, así como el desarrollo de una fuerte identidad de grupo estratégico (DRANOVE; PETERAF; SHANLEY, 1998; PETERAF; SHANLEY, 1997) susceptible de otorgarle una entidad distinta a la suma de sus partes. También podría dar razón de la inconsistencia de los resultados obtenidos a la hora de validar la relación pertenencia al grupo-*performance*.

Si la convergencia entre la estructura de grupos estratégico tipo I y II es elevada, se cumple una definición semifuerte de grupo estratégico. Ello implicaría que las empresas compitiesen en los mismos o similares mercados, realizando similares asignaciones de recursos a las diferentes áreas de la empresa, y utilizando recursos y capacidades similares para alcanzar ventajas competitivas en el mercado. En este caso podría considerarse la existencia de unos patrones de competencia más sólidamente establecidos en el sector, lo que podría facilitar una mayor convergencia entre las percepciones de los diferentes directivos y una mayor identificación con el grupo estratégico de referencia.

Si además de cumplirse la condición anterior, existe una convergencia elevada de las estructuras de grupos estratégicos tipo I, tipo II, con la estructura de grupos tipo III, basada en las percepciones de los decisores clave del sector, entenderemos que se cumple una definición fuerte de grupo estratégico. En este caso, añadimos el requisito de que los gerentes de las empresas del sector analizado perciban a aquellas empresas que tienen posicionamientos producto-mercado y dotaciones de recursos y capacidades similares, como similares desde el punto de vista de la estrategia y, por tanto miembros del mismo grupo estratégico percibido o cognitivo, que constituye su punto de referencia estratégico (FIEGENBAUM, 1987; FIEGENBAUM; THOMAS, 1994, 1995; FIEGENBAUM; HART; SCHENDEL, 1996). Este es el supuesto en el cual puede desarrollarse una fuerte identidad de grupo, elemento considerado fundamental para que la pertenencia al grupo pueda influir en la conducta (DRANOVE; PETERAF; SHANLEY, 1998; PETERAF; SHANLEY, 1997).

Por último, si además de cumplirse las condiciones anteriores, las empresas del grupo se identifican unas a otras como competidoras directas (convergencia con la estructura de grupos competitivos percibidos), consideraremos que se cumple una definición muy fuerte de grupo

	Convergencia entre Definiciones	Condiciones
Definición Débil de Grupo Estratégico	Ninguna	Conjunto de empresas con similares ámbitos de actuación y compromiso de recursos
Definición Semifuerte de Grupo Estratégico	Grupo estratégico TIPO I y TIPO II	Añade como condición necesaria la similitud en las dotaciones de recursos y capacidades
Definición Fuerte de Grupo Estratégico	Grupo estratégico TIPO I, TIPO II y TIPO III	Añade como condición el que las empresas sean percibidas como similares desde el punto de vista de la estrategia
Definición Muy Fuerte de Grupo Estratégico	Grupo estratégico TIPO I, TIPO II, TIPO III y Grupo competitivo percibido	Añade la condición de que las empresas pertenecientes al mismo grupo se perciban mutuamente como competidores directos

Cuadro 3 – Definiciones de grupo estratégico según su grado de fortaleza.

Fuente: Revuelto y Saorín (2007, p. 22).

estratégico. Debemos recordar a este respecto que la percepción de una empresa como equivalente desde el punto de vista de la estrategia, no implica necesariamente que ésta sea percibida como un rival más directo⁵ como nos señalan aquellos trabajos que han analizado el fenómeno de la asimetría competitiva (i.e. CHEN, 1996; MAS; NICOLAU; RUIZ, 2005). En todo caso, cabe destacar que si las empresas considerasen a los miembros de su grupo estratégico sus rivales más directos, se reforzaría el papel del grupo como grupo de referencia, al tiempo que podría llevar a

las empresas a caer en la miopía estratégica, al subestimar la amenaza de otro tipo de competidores.

La propuesta aquí expuesta lleva implícito el argumento de que cuanto más fuerte es la definición de grupo estratégico que cumple la estructura de grupos identificada en un sector, más significativa es la misma y, por tanto, más valiosa a la hora de explicar diferencias en el comportamiento y resultados de las empresas. Ello supone plantear la existencia de los grupos estratégicos en términos relativos, como una cuestión de grado, lo que nos parece más realista

Autor	Sector	Estructura Comparadas	Resultados
Tomas y Carroll (1994)	Revisión estudios en tres sectores diferenciados: Software U.S.: emergente y altamente turbulento. Distribución comercial U.K.: Maduro, con cambios graduales y reducido número de grandes competidores Géneros de punto Escocia: Maduro, muy estable y geográficamente delimitado	Grupos estratégicos (activos y posiciones similares) Comunidades cognitivas (taxonomías de competidores) Redes de empresas que interactúan	La convergencia aumenta cuando aumenta la madurez y estabilidad del sector y, por tanto, se reduce la ambigüedad. Concluyen que los resultados empíricos revelan una convergencia entre los enfoques cognitivo, económico y de comportamiento organizativo en las industrias estables y con reducida ambigüedad.
Mbengue (1995a)	Perfumes y Cosméticos Francia Sector en fuerte crecimiento Número considerable de empresas entre las que existe una elevada heterogeneidad	Grupos competitivos percibidos (a partir datos cita en lista de competidores directos) Grupos estratégicos (similitud elecciones estratégicas realizadas: variables flujo y stock pretendidas y realizadas)	Cierta uniformidad en el marco de cada estructura de grupos utilizando diferentes medidas. Convergencia limitada entre las estructuras identificadas. Existen lazos de causalidad entre la estructura de grupos competitivos percibidos y las elecciones estratégicas subsecuentes de las empresas (flujos). La estructura de grupos percibidos es un mal predictor de los stocks de recursos de las empresas.
Mehra (1996)	Banca en EE.UU. 45 de los 60 principales bancos por tamaño en un periodo de alta intensidad competitiva. Grandes oportunidades para la diferenciación que lleva a la elevada heterogeneidad	Grupos estratégicos (dotación de recursos) Grupos estratégicos (ámbito de actuación y compromiso de recursos)	No formaliza el proceso de comparación, pero los resultados indican una escasa convergencia. Los grupos basados en los recursos explican mucho mejor las variaciones en rendimiento de los diferentes grupos.

Foreman y Westgreen (1997)	Viveros en un estado del medio-oeste EE.UU. Elevado número de empresas entre las que existe una elevada heterogeneidad Lo consideran un caso extremo	Grupos estructurales (características estructurales, próximas a alcance y compromiso recursos) Grupos percibidos (evaluación recursos y capacidades importantes)	Ausencia de relación entre grupos objetivos y subjetivos, lo que en este caso supone además diferencias entre posicionamiento en mercado de productos y de factores. Las empresas de un mismo nicho podrían diferenciarse por sus R y C.
Ruiz e Iglesias (1997)	Gran Distribución alimentaria Principado Asturias Reducido número competidores (10 empresas) y ámbito geográfico delimitado	Grupos estratégicos (actuación y decisión variables marketing) Grupos cognitivos (percepción consumidores sobre las características de los establecimientos) Grupos según la conducta de los consumidores (comportamiento y compra)	Elevada convergencia entre las estructura de grupo. Los tres grupos de variables utilizadas están fuertemente relacionadas entre sí. Las comparaciones resultan útiles para estudiar los efectos de determinadas políticas sobre la conducta de los clientes.
Nath y Gruca (1997)	Sector hospitalario Maduro y geográficamente delimitado (área metropolitana), con un reducido número de empresas	Grupos estratégicos (ámbito de actuación y compromiso recursos) Grupos cognitivos (percepciones sobre atributos específicos relacionados con recursos y capacidades) Grupos competitivos (cita directa dos principales competidores)	Evidencias de convergencia entre grupos estratégicos y cognitivos: cumplen definición semifuerte de grupo estratégico. Evidencia de convergencia entre grupo estratégico y grupo competitivo percibido. Indicio a favor insuficiente para contrastar def. fuerte de grupo. Evidencia menor de convergencia entre grupo cognitivo y grupo competitivo percibido: suficiente para cumplir la def. semifuerte de comunidad cognitiva. Consideran que la convergencia será menor: a) en mercados emergentes, con mayor nivel de ambigüedad, b) cuando aumente el número de competidores y se amplíe el ámbito geográfico.
Bigné y Vila (2000)	Distribución automóvil Reducido número de competidores: 18 marcas de automóvil Sector maduro	Posicionamiento de mercado (percepción de los profesionales) Posicionamiento de la oferta de la empresa (Percepción del consumidor)	El posicionamiento de una empresa no tiene por qué coincidir con el posicionamiento de su oferta de mercado. La convergencia se produce cuando una empresa se dirige hacia mercado específicos con ofertas muy concretas.
Osborne, Stubbart y Ramaprasad (2001)	Farmacéutico EE.UU 22 principales empresas farmacéuticas Periodo analizado elegido por la estabilidad del sector	Grupos cognitivos (análisis de contenidos de informes) Grupos estratégicos (compromiso recursos)	Apoya resultados obtenidos por Nath y Gruca (1997) y, con matices, valida parcialmente el modelo de Bogner y Thomas (1993). Elevada convergencia en 3 de los 4 periodos de tiempo de estabilidad estratégica analizados. Las metas de los grupos en t_1 están relacionadas con las actuaciones de los grupos en t_2 .

Cuadro 4 – El análisis de convergencia en la literatura.

que plantearlo en términos absolutos. Lo que le otorga al grupo estratégico una entidad propia y distinta a la suma de sus partes, es el hecho de que el sentido de pertenencia al mismo condicione de algún modo la conducta de sus miembros (lo que tendrá efectos sobre sus resultados), al convertirse en punto de referencia estratégico. Esta influencia sobre la conducta estará condicionada al desarrollo de una fuerte identidad de grupo, algo que sólo sucederá en determinados contextos competitivos que favorecen el que se cumpla una

definición muy fuerte o, al menos fuerte, de grupo estratégico.

Si nos atenemos a la literatura y, especialmente, a los resultados obtenidos en los trabajos que han analizado previamente la validez convergente del concepto de grupo estratégico (ver cuadro 4), la convergencia entre las diferentes definiciones propuestas en el cuadro 1, parece depender en gran medida de las características del sector analizado. De los resultados obtenidos parece deducirse con cierta claridad que las

características sectoriales más influyentes a la hora de facilitar o dificultar la existencia de grupos estratégicos significativos son: a) el grado de dinamismo e incertidumbre; b) las posibilidades de interacción y observación de las conductas de los competidores, lo que está muy relacionado con su número, dispersión geográfica, la importancia de las redes de cooperación intraindustriales, la importancia de ferias y asociaciones empresariales, la existencia de flujos de directivos dentro de la industria, el nivel de información pública sobre el sector, etc.; c) la variedad estratégica y el grado de dificultad para imitar o replicar los recursos y capacidades que constituyen la base de la competitividad de las empresas y; d) las diferencias en el origen, formación, historia personal, experiencias, intereses, valores y estilos cognitivos de los gerentes.

Los dos primeros factores parecen tener un efecto negativo y positivo respectivamente sobre la fortaleza de la definición de grupo. En el caso de los dos últimos, tanto un nivel demasiado elevado como demasiado bajo de variedad estratégica, inimitabilidad de la base de recursos y capacidades y diferencias en las características de los decisores clave, parecen tener efectos negativos sobre la fortaleza de la definición del grupo. No obstante, cabe significar que la variedad de definiciones y metodologías utilizadas en estos estudios, así como el escaso énfasis puesto en la identificación de las características del sector, dificulta llegar a conclusiones más precisas.

Llegados a este punto, consideramos necesario profundizar en el análisis de la relación entre las características de la industria, con la probabilidad de que las estructuras de grupo identificadas cumplan alguna de las definiciones de grupo estratégico que caracterizamos en función de su grado de fortaleza. Este paso se entiende imprescindible para poder plantear una “teoría” de los grupos estratégicos que nos permita establecer *a priori* la probabilidad de la existencia de grupos estratégicos más o menos significativos, lo que responde a la exigencia de que las investigaciones se centren en la especificación de criterios *ex ante*, que permitan cambiar de estudios exploratorios a estudios confirmatorios (i.e. BARNEY;

HOSKISSON, 1990; LEE; LEE; RHO, 2002; MCGEE; THOMAS; PRUETT, 1995; MEHRA, 1994; MEHRA; FLOYD, 1998; THOMAS; VENKATRAMAN, 1988). Para ello resulta necesario seguir avanzando en la línea de la realización de estudios de convergencia, controlando las características del sector industrial analizado.

4 METODOLOGÍA Y RESULTADOS

La figura 2 recoge un esquema de las etapas seguidas en nuestro estudio empírico. Como podemos observar, a la hora de identificar las estructuras de grupo se diferencian dos secuencias debido a la utilización, por un lado, de datos objetivos para la identificación de los posicionamientos producto-mercado y en el mercado de factores (grupos estratégicos tipo I y II respectivamente); y, por otro, de las percepciones en relación a la competencia de los decisores clave de las empresas, para la identificación de los grupos estratégicos cognitivos o percibido (tipo III) y los grupos competitivos percibidos. Todos los contrastes realizados se llevaron a cabo utilizando el programa SPSS 12.0.

4.1 La elección del sector y sus principales características

El sector analizado ha sido el de fabricantes de lámparas y aparatos de iluminación español. Para su elección fue determinante la disponibilidad de información y, más en concreto, la posibilidad de acceder a la información generada por el trabajo de March et al. (2000) realizado en colaboración con FEMEVAL que analizaba en profundidad 13 casos de empresas del sector. La selección del ámbito geográfico nacional, en un sector donde la competencia se da en cierto grado al nivel internacional, respondió a la necesidad de identificar grupos estratégicos basados en percepciones, lo que exigía un mínimo conocimiento e interacción entre las empresas analizadas.

Se incluyó cualquier empresa dedicada a la fabricación de lámparas y aparatos de iluminación

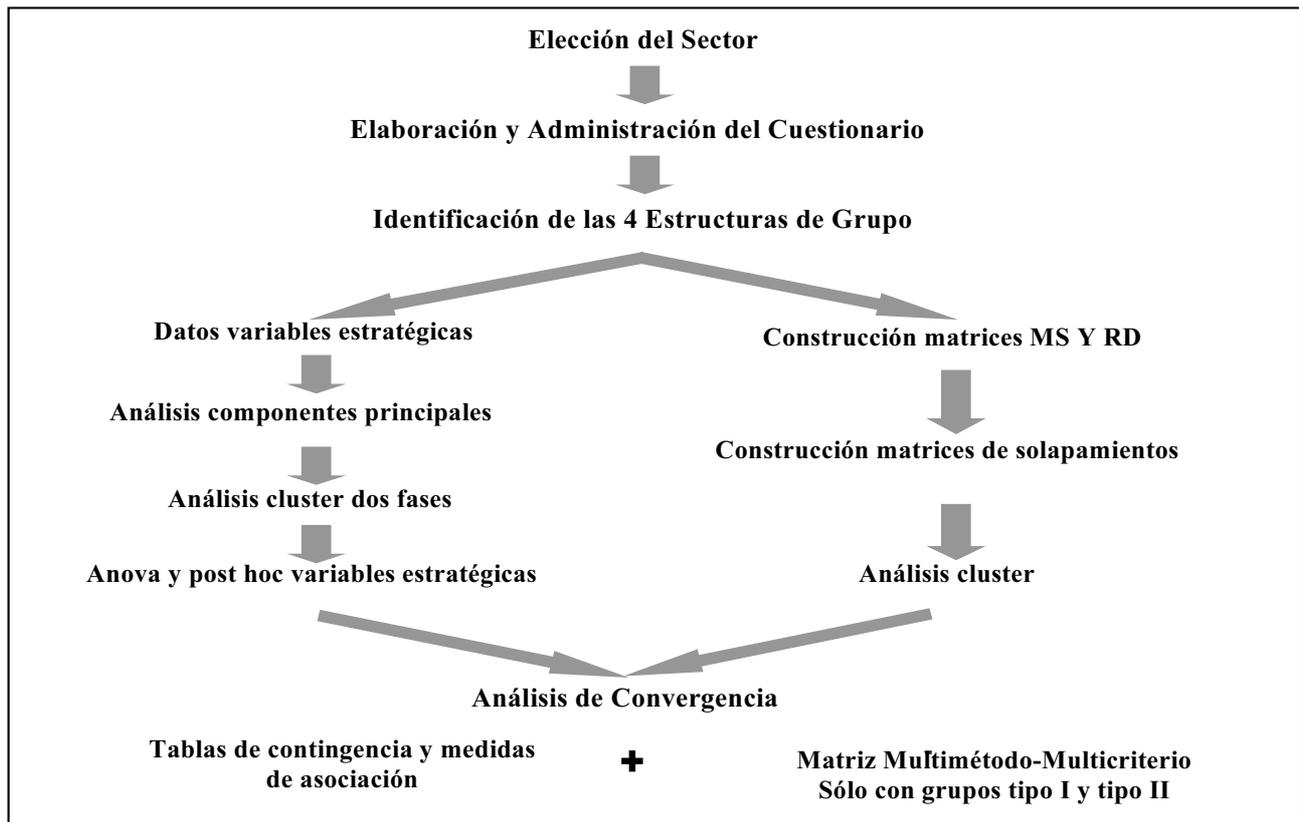


Figura 2 – Esquema general de la metodología de investigación.

independientemente de la forma concreta, material o tecnología utilizados para satisfacer la necesidad de disponer de luz artificial. Identificamos un total de 635 empresas, utilizando diversas fuentes de datos obtenidas del INE, FEMEVAL, ARVET y ANFALUM, ICEX, INFURMA y SABI. Por comunidades autónomas, los principales productores se concentran fundamentalmente en Cataluña (en torno al 40%) y en la Comunidad Valenciana (entre el 35-37%), seguidas muy de lejos por la Comunidad de Madrid, Aragón y País Vasco (que suman en torno al 22%). El peso del resto de Comunidades Autónomas es prácticamente residual. Tanto las importaciones como las exportaciones se concentran en un número bastante reducido de mercados. El tamaño de las empresas es en general pequeño o muy pequeño y la variedad estratégica entre las mismas, a lo sumo, moderada. Algunas de estas empresas muestran una preocupación creciente por la calidad y la innovación, si bien la imitación y el oportunismo siguen estando al orden del día. Las principales

empresas están comenzando a descentralizar la producción y a diversificar riesgos creando distintas sociedades, que se dedican generalmente a líneas de productos diferentes, en el marco de pequeños grupos empresariales.

En general, tanto las publicaciones revisadas, como los empresarios y expertos consultados coinciden en que el sector se encuentra en una fase de transformación derivada, en gran medida, de las presiones de la competencia internacional, pero también de los cambios en la normativa, en la tecnología y en los patrones de consumo. A estos factores debemos añadir los importantes efectos que está teniendo en el sector la convulsa situación de oriente medio desde la primera guerra del golfo, que ha afectado significativamente las exportaciones de muchas de estas empresas. Todo ello ha venido a incrementar significativamente el dinamismo y la incertidumbre en el sector. Los expertos señalan como claves del futuro la calidad, el diseño, la introducción de nuevas tecnologías y el servicio al cliente, como medios para diferenciar

la oferta española de los fabricantes de terceros países que compiten vía precios. Cabe además destacar que, si bien el sector analizado es un sector con tradición histórica, donde las ferias, asociaciones, pueden jugar un papel fundamental a la hora de facilitar la observación e interacción entre empresas, el número considerable de empresas considerado, el hecho de elegir un ámbito de estudio nacional, el temor a la imitación de la oferta, la escasa cooperación entre empresas, así como las entradas y salidas del sector acaecidas en el periodo de tiempo analizado, han reducido esas posibilidades de observación e interacción, relevantes a la hora de que converjan las percepciones sobre el sector y se desarrolle una fuerte identidad de grupo.

4.2 Elaboración y administración del cuestionario

Para la elaboración del cuestionario⁶, se utilizó la información obtenida de una serie de entrevistas semi-estructuradas, mantenidas con 5 gerentes del sector y un investigador experto en el mismo, cuya duración osciló entre los 45 minutos y la hora y media, así como del análisis profundo y detallado del sector objeto de estudio y de su evolución. Una primera versión del cuestionario fue revisada por dos investigadores y pretestado con la ayuda de otros 5 gerentes del sector, lo que llevó a una ligera modificación del mismo. Como hemos señalado con anterioridad, fueron identificadas 635 empresas fabricantes de lámparas y aparatos de iluminación de las que se obtuvieron, salvo excepciones, mediante entrevista personal, un total 92 cuestionarios (14,48%) de los que resultaron válidos 81 (12,75%). La información económico-financiera fue obtenida por medio de la base de datos SABI y el registro mercantil.

4.3 Identificación de grupos estratégicos objetivos tipo I y tipo II

Para la identificación de los grupos estratégicos objetivos, tipo I y tipo II, se ha seguido el esquema del marco general de identificación

de grupos estratégicos propuesto por Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1990). Para la identificación de los grupos estratégicos tipo I o posicionamiento producto-mercado, se consideraron inicialmente 24 variables, si bien, con posterioridad fueron eliminadas 4 de ellas. Todas ellas recogen decisiones relativas al ámbito de actuación y compromiso de recursos de las empresas. Para la identificación de los grupos estratégicos tipo II o posicionamiento en el mercado de inputs, se consideraron inicialmente 19 variables, que quedaron reducidas a 17 cuando se sustituyeron las tres variables relativas al tamaño por un único factor. La elección de las variables se llevó a cabo tras una rigurosa revisión de la literatura⁷, teniendo en cuenta las recomendaciones de los expertos entrevistados. Para la mayoría de las variables representativas de recursos y capacidades se utilizaron valores promedio para reducir el efecto de posibles fluctuaciones interanuales.

Para eliminar los problemas que pudieran derivarse de la existencia de multicolinealidad entre variables, al tiempo que se planteaba la posibilidad de reducir su número, se realizaron análisis de componentes principales que nos llevaron, en los dos casos, a seguir utilizando las variables iniciales y no los componentes principales identificados, pues los resultados de la prueba de esfericidad de Bartlett y la medida de suficiencia de muestreo general de Kaiser-Meyer-Olkin, no ofrecieron valores satisfactorios. En el caso de las variables de ámbito de actuación y compromisos de recursos, se decidió finalmente eliminar 4 variables que fueron consideradas redundantes, al presentar correlaciones elevadas y significativas ($\alpha = 0.01$) con al menos otra variable en todo el periodo considerado (1998-2000). En el caso de las variables representativas de recursos y capacidades, se reagruparon en un único factor las tres variables relativas al tamaño entre las que existían elevadas correlaciones, tras llevar a cabo un nuevo análisis de componentes principales satisfactorio para estas tres variables. En el cuadro 5 pueden observarse las variables utilizadas, las destacadas en negrita fueran las eliminadas, en un caso, y las sustituidas por un único factor, en el otro.

Si bien inicialmente se consideraron los datos correspondientes al periodo 1998-2000,

para la identificación de los grupos estratégicos tipo I se utilizaron sólo los valores de las variables en el año 2000, dado que el periodo analizado 1998-2000 no constituía un periodo de estabilidad estratégica como muestran los resultados obtenidos tanto del test de Bartlett aplicado sobre las matrices de varianzas-covarianzas, como los de la T^2 de Hotelling, que rechazan la equivalencia entre los vectores de medias. Procedimiento recomendado entre otros por Fiegenbaum, (1987) y Flavián y Polo (1997).

Las empresas de la muestra fueron clasificadas por medio del análisis *cluster* o análisis de conglomerados, que fue aplicado en dos fases. En primer lugar, fue aplicado sobre las variables

tipificadas un procedimiento jerárquico aglomerativo, en concreto el método de Ward con distancias euclídeas al cuadrado, para establecer el número de conglomerados. En la segunda fase, los centroides obtenidos en la primera fueron introducidos como centroides del análisis de conglomerados no jerárquico K-means, que nos proporcionó la solución finalmente adoptada. Durante el procedimiento fueron eliminadas algunas empresas por tratarse de *outliers* o atípicos que podían distorsionar la estructura efectiva de los datos (2 en el caso de la identificación de grupos tipo I y 3 para los grupos tipo II). En ambos casos se adoptó una solución de cuatro grupos y pudo comprobarse que las diferencias entre la solución de Ward y la

Variables de Ámbito de Actuación y Compromiso de Recursos	Variables Representativas de Recursos y Capacidades
<p>DIV1: N° de sectores en que participa la empresa sin incluir el de iluminación DIV2: % de las ventas totales que suponen las ventas en el sector de la iluminación IV1: Razón entre valor añadido y ventas en % IV2: % del valor de la producción que se subcontrata IV3: % de las ventas realizadas a través de tiendas propias o franquiciadas CFI: % de las ventas que supone la venta de productos fabricados por otras empresas SAOC: N° de categorías de producto de la empresa SSCC: N° de categorías de clientes que constituyen la población objetivo de la empresa EXP1: % de las ventas totales que se exportan MK1: Gasto en publicidad y promoción como % de las ventas MK2: N° de ferias nacionales en las que participa MK3: N° de ferias internacionales en las que participa VIK: Variación interanual de intensidad de capital en % VIKF: Variación interanual de intensidad de capital fijo en % RAPE: Razón entre activos fijos y n° de empleados IIN: Intensidad de inventario como % de las ventas ICE: Consumos de explotación como % de las ventas IID: Gastos en I+D+i como % de las ventas IGPV: Gastos de personal como % de las ventas IGPGT. Gastos de personal como % de los gastos totales GFV: Gastos financiero como % de la ventas totales LIQ: Liquidez general, ratio de solvencia o liquidez a MP VFPP: Variación interanual de la relación entre fondos propios y permanentes en % VEND: Variación interanual del nivel de endeudamiento en %</p>	<p>EMP: N° de empleados (promedio últimos 3 años) VTAS: Volumen de ventas (promedio últimos 3 años) ACT: Valor contable del activo (promedio últimos 3 años) ANT: Antigüedad de la empresa en años CAL1: Diferencias en calidad vinculadas a la obtención de certificaciones CAL2: Duración de la garantía ofrecida en años PMV: Margen sobre ventas en % (promedio últimos 3 años) CEX: % de las exportaciones sobre las ventas totales (promedio últimos 3 años) CK: Gastos financieros sobre deudas en LP y CP (promedio últimos 3 años) SOLV: Capacidad de devolución en % (promedio últimos 3 años) NE: Nivel de endeudamiento en % (promedio últimos 3 años) NIK: Intensidad de capital como % de las ventas (promedio últimos 3 años) NIKF: Intensidad de capital fijo como % de las ventas (promedio últimos 3 años) CCTES: Relación entre gastos de explotación y valor añadido en % (promedio últimos 3 años) CI: % de las ventas que suponen los productos lanzados en los últimos 3 años VAR: Suma del número de subsectores de actividad y de segmentos de clientes en los que participa GPE: Gastos de personal por empleado (promedio últimos 3 años) CTOC: Plazo medio de pago de los clientes (promedio últimos 3 años) ASOC: N° de federaciones, asociaciones, consorcios, etc. en los que participa la empresa</p>

Cuadro 5 – Variables de identificación de grupos estratégicos objetivos.

obtenida con K-means no eran importantes. A continuación, se volvió a aplicar el algoritmo K-means sin especificar los centroides iniciales y la solución obtenida no fue significativamente diferente a la solución adoptada, lo que se puede considerar una medida de la robustez de la misma.

Por último, para constatar en qué medida diferían significativamente entre sí los grupos identificados, llevamos a cabo un Anova, que nos indicó en qué variables diferían significativamente los grupos, así como pruebas *post-hoc* que nos permitieron determinar qué grupos concretamente diferían entre sí. En aquellas variables para las que se cumplía el supuesto de homogeneidad de varianzas utilizamos los test F y el test de

Tukey. En los casos en que no se podía asumir ese supuesto, se utilizaron los resultados obtenidos con el estadístico de Brown-Forsythe en lugar del F y el de Games-Howell para las comparaciones *post-hoc*, como recomiendan, entre otros, Hair Junior et al. (2001).

Como principales resultados de estos análisis, cabe señalar que de las 20 variables utilizadas para la identificación de los grupos tipo I, existían diferencias significativas en 15 de los casos, si bien estas diferencias significativas no se daban entre todos los grupos. En el caso de las 17 variables utilizadas para la identificación de los grupos tipo II, los resultados son similares, hallándose diferencias significativas en sólo 13 de

Tabla 1 – Resultados del Anova y *post hoc*, con variables de ámbito de actuación y compromiso de recursos.

Variables		DIV2	IV2	CF1	SAOC	SSCC	EXPI	MK1	MK2	MK3	VIK	VIKF	RAFE	IIN	ICE	IID	IGPV	GFV	LIQ	VFPF	VEND		
Anova		0.05	0.05	0.01	0.01	0.05	0.01	0.01	No	0.01	0.01	0.01	No	No	0.01	No	0.01	0.01	0.01	No	0.05		
Comparaciones <i>post hoc</i>	1	2	No	No	0.01	0.01	No	0.01	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	
		3	0.05	No	0.01	0.05	0.05	No	No	No	0.05	No	No	0.01	No	0.01							
		4	No	0.01	0.01	No	No	0.01	0.05	0.01	0.05	No	No	No									
	2	1	No	No	0.01	0.01	No	0.01	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
		3	No	No	0.01	0.01	No	0.01	0.05	No	0.05	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
		4	No	No	0.01	0.01	No	No	0.01	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
	3	1	0.05	No	0.01	0.05	0.05	No	No	No	0.05	No	No	0.01	No	0.01							
		2	No	No	0.01	0.01	No	0.01	0.05	No	0.05	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
		4	0.05	0.05	No	No	0.05	No	No	No	0.01	No	No	No	No	No	No	0.01	0.05	0.01	No	No	No
	4	1	No	0.01	0.01	No	No	0.01	0.05	0.01	0.05	No	No	No	No								
		2	No	No	0.01	0.01	No	No	0.01	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
		3	0.05	0.05	No	No	0.05	No	No	No	0.01	No	No	No	No	No	No	0.01	0.05	0.01	No	No	No

Tabla 2 – Resultados del Anova y *post hoc*, con variables representativas de recursos y capacidades.

Variables		ANT	CAL1	CAL2	PMV	CEXP	CK	SOLV	NEP	NIK	NIKF	CCTES	CI	VAR	GPE	CTOC	ASOC	FTAM	
Anova		0.05	0.05	0.01	0.01	No	No	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	No	No	0.05	0.01	0.01	0.01	
Comparaciones <i>post hoc</i>	1	2	0.05	No	No	0.01	No	No	No	0.01	No	No	No	No	0.05	No	0.01	0.01	
		3	No	No	No	No	No	0.01	No	0.01	0.01	No	No	No	No	0.01	No	No	
		4	No	0.05	0.01	No	No	No	No	No	No	No	0.05	No	No	0.01	No	No	No
	2	1	0.05	No	No	0.01	No	No	No	0.01	No	No	No	No	No	0.05	No	0.01	0.01
		3	No	No	No	0.01	No	No	0.01	0.05	No	0.05	No	No	No	No	0.05	0.01	0.05
		4	0.05	No	0.01	0.01	No	No	No	No	No	No	0.01	No	No	No	No	No	0.01
	3	1	No	No	No	No	No	No	0.01	0.05	0.01	0.01	No	No	No	No	0.01	No	No
		2	No	No	No	0.01	No	No	0.01	No	No	0.05	No	No	No	No	0.05	0.01	0.05
		4	No	No	0.01	No	No	No	0.01	No	0.05	0.05	0.05	No	No	No	0.01	No	No
	4	1	No	0.05	0.01	No	No	No	No	No	No	No	0.05	No	No	0.01	No	No	No
		2	0.05	No	0.01	0.01	No	No	No	No	No	No	0.01	No	No	No	No	No	0.01
		3	No	No	0.01	No	No	No	0.01	No	0.05	0.05	0.05	No	No	No	0.01	No	No

ellas y no entre todos los grupos. En aras a la brevedad no entraremos en la caracterización de los grupos obtenidos, lo cual no constituye un elemento esencial de la presente investigación, y pasaremos a exponer el proceso de identificación de las estructuras de grupo basadas en percepciones. En las tablas 1 y 2 pueden observarse los niveles de significación para los cuales las diferencias identificadas eran significativas.

4.4 Identificación de grupos estratégicos tipo III y grupos competitivos percibidos

Para la identificación de los grupos basados en percepciones, optamos por una metodología que no fuera excesivamente exigente, similar a la utilizada por Lant y Baum (1995), que obliga a los entrevistados a identificar única y exclusivamente a las empresas que forman parte de su mismo grupo, sin definir *a priori* las variables que han de utilizar para ello. Se solicitó a los entrevistados que indicasen: 1) para la identificación de los grupos estratégicos tipo III, aquellas empresas con las que más similitudes tenían desde el punto de vista de la estrategia; y 2) para la identificación de los grupos competitivos percibidos, aquellas empresas que consideraban sus rivales más directos.

Cada entrevistado acabó señalando entre un mínimo de 2 y un máximo de 6 empresas en respuesta a cada una de estas preguntas. Con estas respuestas se construyeron dos matrices de identificación, una de empresas más similares (MS) y otra de rivales más directos (MD). A partir de estas matrices se generaron dos matrices de solapamientos, en las cuales el valor que aparece en cada celda representa el número de vínculos comunes a la empresa del eje vertical y a la del eje horizontal (existe un vínculo cuando una empresa cita a la otra o ambas son citadas por una tercera). Estas matrices, que nos proporcionan frecuencias, fueron utilizadas como *input* de un análisis de conglomerados que nos permitió identificar estructuras de grupos completas para el sector a partir de las visiones parciales obtenidas de los entrevistados. Debido a la naturaleza de los datos, se optó por el método de encadenamiento

completo. Tanto en el caso de la identificación de grupos estratégicos tipo III, como en la de grupos competitivos percibidos, se adoptó una solución de tres grupos.

4.5 Análisis de convergencia de las diferentes estructuras de grupo identificadas

Una vez identificados los grupos, llevamos a cabo una serie de análisis de convergencia que nos permitieron identificar el grado de fortaleza que cumplía la estructura de grupos estratégicos del sector objeto de estudio. Para llevar a cabo los análisis de convergencia se utilizaron tablas de contingencia que nos proporcionaron información sobre el grado de relación entre las variables categóricas que indicaban a qué grupo pertenecía cada empresa en las diferentes estructuras consideradas. Como medidas de asociación entre los dos criterios de clasificación analizados, se utilizaron:

- La Chi cuadrado de Pearson, que permite contrastar la hipótesis de que los dos criterios de clasificación analizados son independientes.
- El coeficiente de contingencia y la Phi y la V de Cramer, que intentan corregir el valor de la Chi cuadrado para minimizar el efecto del tamaño muestral y toman valores entre 0 y 1.
- Las medidas Lambda, Tau de Goodman y Kruskal y el Coeficiente de incertidumbre, que expresan la proporción en que se reduce la probabilidad de cometer un error de predicción, al intentar clasificar los casos en una de las clasificaciones, si se tiene en cuenta la información del segundo criterio de clasificación. Toman valores entre 0 y 1.
- Exclusivamente en el caso del análisis de convergencia entre la estructura de grupos tipo I y tipo II, también analizamos las correlaciones existentes entre las variables utilizadas para definir ambas clasificaciones, utilizando la Pseudo-Matriz Multimétodo Multicriterio de Campbel y Fiske (1959).

Los análisis de convergencia ofrecieron los resultados que podemos contemplar en la tabla 3, y que nos permiten establecer que se cumple una definición débil de grupo estratégico en el sector. Este resultado implica que no existe en el sector una correspondencia única entre estrategias producto-mercado y las dotaciones de recursos y capacidades que las sostienen. Esta ausencia de patrones de competencia sólidamente establecidos, hará improbable el desarrollo de una fuerte identidad de grupo, susceptible de otorgar al grupo una entidad propia distinta a la suma de sus partes, e incluso puede llevar a percepciones de la estructura del sector divergentes. Si nos atenemos a las características del sector que, como comentamos

anteriormente, presenta cierta dispersión geográfica, un elevado número de competidores, incertidumbre derivada de encontrarse en un periodo de cambio, con entradas y salidas al sector de empresas y directivos con historias y trayectorias muy diferentes y una bajo nivel de cooperación entre empresas, este resultado resulta coherente con las principales conclusiones que se derivan de los estudios que previamente había testado la validez convergente del constructo grupo estratégico.

También es coherente el resultado obtenido con los planteamientos de Lee y Rho (2002), Mehra (1994) y Mehra y Floyd (1998), que otorgan a las características del sector una gran importancia a la hora de encontrar grupos

Tabla 3 – Resumen de los resultados de los análisis de convergencia.

Contraste	Resultados del Análisis	
Convergencia GE tipo I y GE tipo II Rechazada	Matriz MTMM	De las 340 correlaciones analizadas, sólo 24 son significativamente diferentes de 0 para $\alpha=0.01$ y 17 más para un $\alpha=0.05$
	Chi cuadrado	La Ho de independencia sólo puede rechazarse para un $\alpha=0.05$
	Phi y V de Cramer:	Muestran un grado de asociación entre variables como mucho mediocre con valores entre 0.311 y 0.539
	Lambda, Tau y Coef. Incertidumbre	Presentan valores cercanos a 0, lo que indica que no se reduce significativamente en error de clasificación. El nivel crítico de Tau y CI indican que se puede rechazar Ho de de independencia para un $\alpha=0.05$.
Convergencia GE tipo I y GE tipo III Rechazada	Chi cuadrado	No permite rechazar la Ho de independencia entre variables
	Phi y V de Cramer:	No permiten rechazar la Ho de independencia entre variables
	Lambda, Tau y Coef. Incertidumbre	Presentan valores cercanos a 0, lo que indica que no se reduce significativamente el error de clasificación. No puede utilizarse Lambda (el error típico asintótico es cero)
Convergencia GE tipo II y GE tipo III Limitada (significativamente mayor que entre GE tipo I y GE tipo II)	Chi cuadrado	Permite rechazar la Ho de independencia entre variables para un $\alpha=0.01$
	Phi y V de Cramer:	Permiten rechazar la Ho de independencia para un $\alpha=0.01$
	Lambda, Tau y Coef. Incertidumbre	Presentan valores reducidos, lo que indica que indican escasa capacidad para reducir el error de clasificación. El nivel crítico de Tau y CI indican que se puede rechazar Ho de independencia para un $\alpha=0.01$.
Convergencia GE tipo I y GCP Rechazada	Chi cuadrado	No permite rechazar la Ho de independencia entre variables
	Phi y V de Cramer:	No permiten rechazar la Ho de independencia entre variables
	Lambda, Tau y Coef. Incertidumbre	Presentan valores cercanos a 0, lo que indica que no se reduce significativamente el error de clasificación.
Convergencia GE tipo II y GCP Limitada (significativamente mayor que entre GE tipo I y GCP)	Chi cuadrado	Permite rechazar la Ho de independencia para un $\alpha=0.01$
	Phi y V de Cramer:	Permiten rechazar la Ho de independencia para un $\alpha=0.01$
	Lambda, Tau y Coef. Incertidumbre	Presentan valores reducidos, lo que indica que indican escasa capacidad para reducir el error de clasificación. El nivel crítico de Tau y CI indican que se puede rechazar Ho de independencia para un $\alpha=0.01$.
Convergencia GE tipo III y GCP Aceptada	Chi cuadrado	La Ho de independencia puede rechazarse para un $\alpha=0.01$
	Phi y V de Cramer:	La Ho de independencia puede rechazarse para un $\alpha=0.01$
	Lambda, Tau y Coef. Incertidumbre	Los valores indican que se puede reducir significativamente el error de clasificación. El nivel crítico de Lambda (excepto una versión asimétrica), Tau y CI indican que se puede rechazar Ho de independencia para un $\alpha=0.01$.

estratégicos estables y con diferencias en resultados estables entre los mismos⁸. La escasa variedad estratégica y el hecho de que las estrategias se basen, salvo excepciones en recursos relativamente fáciles de imitar, dificulta la existencia de patrones competitivos sólidos y, por tanto, grupos estratégicos estables.

Cabe destacar, asimismo, como hecho significativo, que existe una elevada correspondencia entre los grupos competitivos percibidos y los grupos estratégicos cognitivos, lo que indica que los decisores identifican como rivales más directos a aquellas empresas percibidas como más similares desde el punto de vista de la estrategia. Además, la similitud en la dotación de recursos y capacidades parece incrementar la posibilidad de ser reconocido como competidor directo. Por el contrario, características generalmente menos estables, como las decisiones de ámbito de actuación y compromiso de recursos adoptadas en un periodo, no condicionan de manera perceptible dicha elección.

5 CONCLUSIONES

El presente trabajo parte de un modelo de definiciones alternativas de grupo estratégico con diferente grado de fortaleza, propuesta que lleva implícitas dos cuestiones importantes. En primer lugar, plantea la existencia de los grupos estratégicos como una cuestión de grado. En segundo lugar, conlleva el argumento de que cuanto más fuerte es la definición de grupo estratégico que cumple la estructura de un sector, más significativa es la misma y, por tanto, más valiosa a la hora de explicar diferencias en el comportamiento y resultados de las empresas.

De la revisión de la literatura y, más concretamente, de los precedentes en cuanto a análisis de la validez convergente del concepto de grupo, subyace que sólo en circunstancias muy especiales, que no se darán ni en todos los sectores, ni en las diferentes fases del ciclo de vida o historia de un mismo sector, se podrá considerar que los grupos constituyen una entidad propia, estable y diferente de las empresas que lo constituyen, de la que forman parte de manera consciente los

competidores. Para que el grupo adquiera entidad propia será condición necesaria, pero no suficiente, que exista un amplio rango de similitudes estratégicas entre las empresas del grupo. Además de ello, el grupo deberá ser percibido con claridad por parte de los gerentes que, ante la evidencia de la rivalidad existente, tomen al grupo como principal punto de referencia estratégico y decidan adoptar patrones de comportamiento competitivo/cooperativo convergentes, tanto entre ellas, como frente a las empresas de otros grupos estratégicos.

En otras circunstancias, no obstante, las estructuras de grupo identificadas siguen teniendo un enorme valor como instrumento de análisis (conceptualmente equivalente a la noción de segmento de mercado de marketing como bien señalan Dierickx y Cool, 1989), tan válido para investigadores como para los directivos, pero resultan necesarios una mayor prudencia y un mayor rigor, tanto a la hora de realizar este tipo de estudios, como a la hora de interpretar sus resultados. Del mismo modo que Bogner y Thomas (1993) señalaban que los grupos estratégicos “objetivos” y “cognitivos” deberían ser considerados de manera conjunta, nosotros señalamos que deberían ser consideradas de manera simultánea, las diferentes nociones de grupo anteriormente definidas, si se pretende descifrar cuáles son las claves que explican las diferencias en los resultados obtenidos por las diferentes empresas del sector. Valorar previamente qué definición de grupo estratégico cumplen el sector, probablemente facilitaría la interpretación y la comprensión de los resultados de la investigación.

Por lo que respecta a las características sectoriales que se han señalado como influyentes a la hora de facilitar o dificultar la existencia de grupos estratégicos significativos, cabe destacar entre ellas: a) el grado de dinamismo e incertidumbre; b) las posibilidades de interacción y observación de las conductas de los competidores, lo que está muy relacionado con su número y dispersión geográfica, y la importancia de las redes de cooperación intraindustriales, la importancia de ferias y asociaciones empresariales, la existencia de flujos de directivos dentro de la industria, el nivel de información pública existente sobre

el sector, etc.; c) la variedad estratégica y el grado de dificultad para imitar o replicar los recursos y capacidades que constituyen la base de la competitividad de las empresas y; d) las diferencias en el origen, formación, historia personal, experiencias, intereses, valores y estilos cognitivos de los gerentes.

Los resultados obtenidos al realizar el análisis de convergencia entre las definiciones de grupo estratégico que emanan de las tres principales tradiciones teóricas de estudio de este fenómeno (enfoque del posicionamiento estratégico, teoría de recursos y capacidades y enfoque cognitivo), en el sector de fabricantes de lámparas y aparatos de iluminación, nos llevan a establecer que se cumple una definición débil de grupo estratégico. Este resultado, dadas las características, previamente comentadas, que mostraba el sector analizado durante el periodo de estudio, resulta coherente con los resultados obtenidos en estudios anteriores y con los planteamientos de Mehra (1994) y Mehra y Floyd (1998), entre otros. Además estos resultados parecen indicar que los decisores se centran en las características más estables de las empresas, su posicionamiento en el mercado de *inputs*, a la hora de definir qué competidores son más similares⁹, desde el punto de vista de la estrategia, cuestión que muestra tener una importancia capital a la hora de definir quienes son sus rivales más directos.

Por lo que respecta a las limitaciones del trabajo y las propuestas de investigación futura, cabe destacar, en primer lugar, las limitaciones de una muestra que, si bien es mucho mayor y menos sesgada que las muestras utilizadas en la mayoría de las investigaciones sobre grupos estratégicos, presenta niveles de error muestral elevado (9% para un nivel de confianza del 95%).

Respecto a la selección de las dimensiones relevantes para la identificación de los grupos estratégicos, si bien las decisiones finalmente adoptadas pueden ser objeto de crítica y susceptibles de mejora, no sólo hemos buscado respaldo en la literatura para nuestras elecciones, sino que lo que realmente las ha guiado ha sido la realidad del sector y las necesidades del estudio. Especial referencia merece la distinción entre variables flujo

y stock, tomada de Dierickx y Cool (1989), de la que hemos hecho uso para tratar de diferenciar con claridad, no sólo conceptualmente, sino empíricamente, entre los grupos estratégicos tipo I y tipo II, para evitar que una posible convergencia entre los mismos redundase de facto en una tautología derivada de un artificio estadístico. Esta distinción, que desde un punto de vista conceptual parece clara y razonable, plantea problemas prácticos no desdeñables y somos conscientes de que el camino por recorrer es todavía largo y tortuoso.

En lo referente a la identificación de los grupos y dejando al margen las críticas recurrentes al análisis *cluster*, que, a falta del desarrollo de un test estadístico confirmatorio de la existencia de grupos, sigue siendo considerada la mejor técnica de análisis para la identificación de grupos, cabe señalar que la identificación de grupos por medio de percepciones se ha realizado a partir de visiones parciales de la competencia, sin tener en cuenta las posibles diferencias entre las percepciones completas del sector de los diferentes entrevistados. Dadas las características del sector es muy probable la existencia de divergencias cuyo estudio podría resultar de gran interés.

Cabe señalar asimismo, que este trabajo debe ser valorado como un primer paso en la elaboración de un modelo que relacione las características de la industria objeto de estudio con la probabilidad de la estructura de competidores cumpla una definición de grupo estratégico con mayor o menos nivel de fortaleza. Para ello resulta imprescindible replicar el análisis en otros sectores con diferentes características, así como establecer una forma adecuada de medir aquellas variables que hemos relacionado con la posibilidad de encontrar una definición de grupo estratégico más o menos fuerte (dinamismo, incertidumbre, variedad estratégica, etc.), para tratar de huir de aproximaciones meramente cualitativas.

De particular interés puede resultar también el análisis de uno o diversos sectores, desde una perspectiva dinámica, que permita extraer conclusiones acerca de la evolución de las definiciones de grupo, a través de diferentes periodos o ciclos de estabilidad-inestabilidad. Ello

permitiría ver cómo afectan las conmociones externas o internas, a la estructura de grupos objetivos y subjetivos, así como la evolución de las relaciones entre los mismos y la formulación de la estrategia, revisando el papel del grupo estratégico como punto de referencia. Una perspectiva histórica puede, además, facilitar la comprensión del proceso de formación de los grupos, analizando el origen de los competidores, los patrones de acumulación de activos seguidos por los mismos, el impacto de las innovaciones e incluso de los caprichos de la “diosa fortuna”, a la ahora de favorecer el desarrollo, diferenciación y permanencia de un grupo estratégico.

Otra línea importante de investigación, ha de centrarse en revisar la investigación que ha tratado de contrastar la validez predictiva y explicativa del grupo estratégico, a la hora de analizar las diferencias en resultados de las empresas. El diferente valor explicativo de estructuras de grupos estratégicos con diferente nivel de fortaleza, podría permitir ofrecer una explicación razonable a las inconsistencias observadas entre los resultados empíricos obtenidos en aquellos estudios que han analizado la relación grupos estratégicos-resultados.

REFERENCIAS

- BARNEY, J. B.; HOSKISSON, R.E. Strategic groups: untested assertions and research proposals. **Managerial and Decision Economics**, Chichester, v. 11, n. 3, p. 187-198, July 1990.
- BIGNÉ, J. E.; VILA, N. Estrategia de empresa y posicionamiento de producto en la industria del automóvil: un análisis comparado. **Economía industrial**, Madrid, n. 332, p. 29-42, 2000.
- BOECKER, W. Organizational strategy: an ecological perspective. **Academy of Management Journal**, Biarcliff Manor, v. 34, n. 3, p. 613-635, 1991.
- BOGNER, W. C.; THOMAS, H. The role of competitive groups in strategy formulation: a Dynamic integration of two competing models. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 30, n. 1, p. 51-67, 1993.
- CAVES, R. E.; PORTER M. E. From entry barriers to mobility barriers. **Quarterly Journal of Economics**, Cambridge, v. 91, n. 2, p. 421-441, 1977.
- CHEN, M-J Competitor analysis and interfirm rivalry: towards a theoretical integration. **Academy of Management Review**, Biarcliff Manor, v. 21, n. 1, p. 100-134, 1996.
- COOL, K.; DIERICKX, I. Rivalry, strategic groups and firm profitability. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 14, n. 1, p. 47-59, Jan. 1993.
- _____; SCHENDEL, D. Performance differences among strategic group members. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 9, n. 3, p. 207-223, May-June 1988.
- _____; _____. Strategic group formation and performance: the case of the pharmaceutical industry, 1963-1982”. **Management Science**, Linthicum, v. 3, n. 9, p. 1-23, 1987.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stocks accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, Linthicum, v. 35, n. 12, p. 63-80, 1989.
- DRANOVE, D.; PETERAF, M.; SHANLEY, M. Do strategic groups exist? an economic framework for analysis. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 19, n. 11, p. 1029-1044, 1998.
- FERGUSON, T. D.; KETCHEN, D. J. Organizational configurations and performance: the role of statistical power in extant research”. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 20, n. 4, p. 385-395, Apr. 1999.
- FIEGENBAUM, A. **Dynamics aspects of strategic groups and competitive strategy: concepts and empirical examination in the insurance industry,**

1970-1984. Tesis (Doctoral) – University of Illinois at Urbana, Champaign, 1987.

_____; HART, S.; SCHENDEL, D. Strategic reference point theory. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 17, n. 3, p. 219-235, 1996.

_____; SUDHARSHAN, D.; THOMAS, H. The concept of stable strategic time periods in strategic group research. **Managerial and Decision Economics**, Chichester, v. 8, p. 139-148, 1987.

_____; _____. Strategic time periods and strategic group research: concepts and an empirical example. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 27, n. 2, p. 133-148, 1990.

_____; THOMAS, H. Strategic groups and performance: the U.S. insurance industry, 1970-84. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 11, n. 3, p. 197-215, 1990.

_____; _____. The concept of strategic groups as reference groups: an adaptative model and an empirical test. In: DAEMS, H.; THOMAS, H. (ed.): **Strategic groups, strategic moves and performance**. Oxford: Elsevier Science, 1994. p. 235-260.

_____; _____. Strategic groups as reference groups: theory, modelling and empirical examination of industry and competitive strategy. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 16, n. 6, 461-476, Sept. 1995.

_____; _____. TANG, M. Linking hypercompetition and strategic group theories: strategic manoeuvring in the U.S. insurance industry. **Managerial and Decision Economics**, Chichester, v. 22, n. 4-5, p. 265-279, 2001.

FLAVIÁN, C.; POLO, Y. Identificación de patrones de comportamiento estratégico en la gran distribución española. **Información Comercial Española**, Madrid, n. 763, p. 99-119, 1997.

FOMBRUN, C. H.; ZAJAC, E. J. Structural and perceptual influences on intraindustry stratification. **Academy of Management Journal**, Biarcliff Manor, v. 30, n. 1; p. 33-50, 1987.

FOREMAN, P.; WESTGREEN, R. E. A comparison of resource-based and structural strategic groups, and implications of firm-level strategy". In: ANNUAL CONFERENCE OF THE STRATEGIC MANAGEMENT SOCIETY, 17., 1997, Barcelona. **Proceedings...** Barcelona, October, 1997.

GARCÍA-PONT, C.; NOHRIA, N. Local versus global mimetism: the dynamics of alliance formation in the automobile industry. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 23, n. 4, p. 307-321, Apr. 2002.

GREEVE, H. R. Managerial Cognition and the mimetic adoption for market positions: what you see is what you do. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 19, n. 10, p. 967-988, Oct. 1998.

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Análisis multivariante**. 5. ed. Madrid: Prentice Hall, 2001.

HARRIGAN, K. R. An application of clustering for strategic group analysis. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 6, n. 1, p. 55-73, Jan.-Mar. 1985.

HATTEN, K. C.; HATTEN, M. L. Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 8, n. 4, p. 329-342, July/Sept. 1987.

HERVÁS, J. L.; DALMAU, J. I.; GARRIGÓS, J. 1972-2005: en la cuarta década de la investigación sobre grupos estratégicos ¿qué hemos aprendido? **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, Vigo, v. 12, n. 1, p. 167-205, 2006.

HUNT, M. **Competition in the major home appliance industry, 1960-1970**. Tesis (Doctoral) Harvard University, Cambridge, 1972.

JOHNSON, G.; THOMAS, H. The industry context of strategy, structure and performance: the U.K. brewing industry. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 8, n. 4, p. 342-361, July/Sept. 1987.

KETCHEN, D. J. et al. Organizational configurations and performance: a meta-analysis.

Academy of Management Journal, Biarcliff Manor, v. 36, n. 1, p. 223-240, 1997.

KUMAR, K. R. The relationship between mixed strategies and strategic groups. **Managerial and Decision Economics**, Chichester, v. 18, n. 3, p. 232-242, Sept. 1987.

_____; THOMAS, H.; FIEGENBAUM, A. Strategic grouping as competitive benchmarks for formulating future competitive strategy: a modelling approach. **Managerial and Decision Economics**, Chichester, v. 11, n. 2, p. 99-109, May 1990.

LANT, T. K.; BAUM, J. A. Cognitive sources of socially constructed competitive groups. In: SCOTT, W. R.; CHRISTENSEN, S.: **The institutional construction of organizations: international and longitudinal studies**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995. p. 15-38.

LEASK, G.; PARKER, D. Strategic groups, competitive groups and performance within the U.K. pharmaceutical industry: improving our understanding of competitive process. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 28, n. 7, p. 723-745, 2007.

LEE, J., LEE, K.; RHO, S. An evolutionary perspective on strategic group emergence: a genetic algorithm-based model. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 23, n. 8, p. 727-746, Aug. 2002.

LEWIS, P.; THOMAS, H. The linkage between strategy, strategic groups and performance in the U.K. retail grocery industry. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 11, n. 5, p. 385-397, Sept. 1990.

MARCH, I. et al. **Las claves de la innovación y de competitividad en el sector iluminación**. Valencia: Repro-Express S. L., 2000.

MAS, F. J.; NICOLAU, J. L.; RUIZ, F. Asymmetric rivalry between strategic groups: response, speed of response and ex antes vs. ex post competitive interaction in the Spanish bank

deposit market. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 26, n. 8, p. 13-745, Aug. 2005.

MBENGUE, A. Les groupes concurrentiels perceptuels: conceptualisation, mesure et implications. In : CONFERENCE DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE, Paris, Mai, 1995. p. 420-437.

MCGEE, J.; THOMAS, H.; PRUETT, M. Strategic groups and the analysis of market structure and industry dynamics. **British Journal of Management**, Chichester, v. 6, n. 4, p. 257-270, Dec. 1995.

MCNAMARA, G. M.; DEEPHOUSE, D. L.; LUCE, R. A. Competitive positioning within and across a strategic group structures: the performance of core, secondary and solitary firms. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 24, n. 2, p. 161-181, 2003.

MEHRA, A. Resource and market based determinants of performance in the U.S. banking industry. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 17, n. 4, p. 307-322, Apr. 1996.

_____. Strategic groups: a resource-based approach". **The Journal of Socio-Economics**, Greenwich, v. 23, n. 4, p. 425-439, 1994.

_____; FLOYD, S. W. Product market heterogeneity, resource imitability and strategic group formation. **Journal of Management**, New York, v. 24, n. 4, p. 511-531, 1998.

MILES, G.; SNOW, C. C.; SHARFMAN, M. P. Industry variety and performance. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 14, n. 3, 163-177, Mar. 1993.

NATH; D.; GRUCA, T. S. Convergence across alternative methods for forming strategic groups. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 18, n. 9, p. 745-760, 1997.

NEWMAN, H. H. Strategic groups and the structure performance relationship. **The Review of Economics and Statistics**, Cambridge, n. 60, p. 376-383, 1978.

- NOHRIA, N.; GARCÍA-PONT, C. Global strategic linkages and industry structure. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 12, p. 105-124, Summer 1991.
- OSBORNE, J. D.; STUBBART, CH. I.; RAMAPRASAD, A. Strategic groups and competitive enactment: a study of dynamic relationship between mental models and performance. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 2, n. 5, p. 435-454, 2001.
- PEGELS, C. C.; SONG, Y. I.; YANG, B. Management heterogeneity, competitive interaction groups, and firm performance. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 22 n. 9, p. 911-923, 2000.
- PETERAF, M.; SHANLEY, M. Getting to know you: a theory of strategic group identity. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 18, special issue, p. 165-186, summer 1997.
- PORAC, J. F.; THOMAS, H. Cognitive Categorization and subjective rivalry among retailers in a small city. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 79, n. 1, p. 54-66, 1994.
- _____; _____; BADEN-FULLER, C. Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish knitwear manufacturers". **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 26, n. 4, p. 397-416, 1989.
- PORTER, M. E. The structure within industries and companies' performance. **The Review of Economics and Statistics**, Cambridge, v. 6, n. 1, p. 214-227, 1979.
- REGER, R. K.; HUFF, A. S. Strategic groups: a cognitive perspective. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 14, n. 2, p. 103-124, Feb. 1993.
- REVUELTO, L. Génesis y persistencia temporal de los grupos estratégicos, ¿qué hemos aprendido de más de tres décadas de investigación? In: MENGUZZATO, M. (Ed.). **Libro homenaje al profesor Juan José Renau Piqueras**. 2009. No prelo.
- _____. Grupos estratégicos: una revisión del concepto y una propuesta de mejora de su valor explicativo. Tesis (Doctoral) – Universidad de Valencia, España, 2003.
- _____; SAORÍN, M. C. Avances hacia una propuesta integradora de la teoría de grupos estratégicos". In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 5., 2007, Santo Domingo. **Proceedings...** Santo Domingo, República Dominicana, Dec. 2007.
- _____; _____. Does strategic groups really matter in order to explain performance differences? In: INTERNACIONAL CONFERENCE OF EUROPEAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 8., 2008, Ljubljana, Slovenia. **Proceedings...** 2008.
- RUIZ, A.; IGLESIAS, V. El análisis de las estrategias de marketing: un estudio del comercio minorista. **Información Comercial Española**, Madrid, n. 763, p. 151-161, 1997.
- SÁEZ, F. Las configuraciones cognoscitivas como herramienta de análisis de la estructura sectorial. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, Vigo, v. 14, n. 3, p. 111-134, 2005.
- SHORT, J. C. et al. Firm, strategic group, and industry influences on performance. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 28, n. 2, 147-167, Feb. 2007.
- TANG, M.; THOMAS, H. The concept of strategic groups: theoretical construct or analytical convenience. **Managerial and Decision Economics**, Chichester, v. 13, n. 4, p. 323-329, July-Aug. 1992.
- THOMAS, H.; CARROLL, C. H. Theoretical and empirical links between strategic groups, cognitive communities, and networks of interacting firms. In: DAEMS, H.; THOMAS, H. **Strategic groups, strategic moves and performance**. Oxford: Pergamon, 1994. p. 7-29.
- _____; VENKATRAMAN, N. Research on strategic groups: progress and prognosis". **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 25, n. 6, p. 537-555, 1988.

NOTAS

- ¹ Para ver una relación más extensa y detallada ver Hervás, Dalmau y Garrigós (2006), Revuelto (2003) y Revuelto y Saorín (2007).
- ² Véase a este respecto Dierickx y Cool (1989).
- ³ Frente a esta perspectiva positivista, la constructivista definiría la configuración de los grupos, como un proceso de “creación” de realidad, socialmente aceptada y que pasa, por ello, a afectar al comportamiento de las empresas.
- ⁴ Para un análisis más detallado de los factores que favorecen o dificultan la convergencia en las percepciones del entorno competitivo ver Revuelto (2003), capítulo primero, páginas 61 y siguientes.
- ⁵ Cabe señalar, no obstante, que en la literatura de grupos estratégicos abundan las argumentaciones que señalan a la similitud estratégica como el criterio relevante a la hora de definir quién es un competidor directo. Al menos la similitud “percibida” imperfectamente, a través del análisis e interpretación de la realidad objetiva o de nuestra propia “construcción” cognitiva de la realidad. Desde una perspectiva institucional, Lant y Baum (1995) validaron esta convergencia en una muestra de hoteles de Manhattan, obteniendo un resultado consistente con las conclusiones de Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989) en el sector de fabricantes escoceses de géneros de punto. Ahora bien, estos estudios se llevaron a cabo en sectores geográficamente delimitados lo que a su vez limitaba el número de competidores considerados, y con cierta tradición histórica. no lleva existen la opinión mayoritaria
- ⁶ Para conseguir el cuestionario puede ponerse en contacto con el autor
- ⁷ Las elecciones en materia de dimensiones estratégicas a considerar, variables y contrastes estadísticos a utilizar se basaron, en gran medida en la revisión de más de 100 trabajos empíricos publicados entre 1972 y 2007 en revistas de reconocido prestigio entre las que destacan, a nivel internacional: *Strategic Management Journal*, *Academy of Management Journal*, *Management Science*, *Review of Economics and Statistics*, *Journal of Management*, *Journal of Management Studies*, *Journal of Industrial Economics*, *Managerial and Decision Economics*, *Long Range Planning*, *Journal of Marketing*, *Journal of Applied Psychology*; y a nivel nacional: *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, *Información Comercial Española*, *Economía Industrial*, *Escic Market*, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, etc.
- ⁸ Para revisar con más detalle estos argumentos en particular y las diferentes explicaciones teóricas sobre la génesis, desarrollo y persistencia temporal de los grupos estratégicos, puede consultar Revuelto (2009)
- ⁹ Cabe señalar que los directivos entrevistados, al ser preguntados por las características de las empresas que tenían en cuenta a la hora de definir las empresas con mayor similitud/diferencia estratégica a la propia señalaban con mayor frecuencia factores como el tamaño, orientación al diseño, reputación y gama de productos.