

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

# Las Definiciones Alternativas de Grupo Estratégico y su Valor Explicativo de las Diferencias en Resultados

*As Definições Alternativas de Grupo Estratégico e o Valor Explicativo das Diferenças em Resultados*

*Alternative Definitions of the Strategic Group and Explaining Value of Differences in Results*

Lorenzo Revuelto Taboada<sup>1</sup>

Recebido em 27 de maio de 2009 / Aprovado em 02 de fevereiro 2010

Editor Responsável: Evandir Megliorini, Dr.

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

## RESUMEN

La relación grupos estratégicos-resultados ha sido analizada de forma recurrente durante más de tres décadas. Sin embargo, hasta el momento, la evidencia empírica proporcionada ha resultado escasa y conflictiva. El presente trabajo trata de ofrecer una explicación razonable a las inconsistencias observadas en los resultados obtenidos. Para ello, hemos analizado contribuciones que surgen del enfoque del posicionamiento, el enfoque de recursos y capacidades y la psicología cognitiva, lo que nos ha permitido plantear una serie de hipótesis, con relación al valor explicativo de las diferencias en resultados de las concepciones alternativas de grupo estratégico que emanan de estas diferentes tradiciones teóricas. El análisis de las diferencias en resultados entre grupos se ha llevado a cabo en el sector de fabricantes de aparatos de iluminación españoles, utilizando diversas medidas de rentabilidad, crecimiento y productividad, así como sus medidas ajustadas al

riesgo. El análisis se ha basado en la realización de diferentes ANOVA, así como pruebas *post hoc* para valorar las diferencias en resultados, utilizando por separado, las distintas estructuras de grupo identificadas utilizando diversos modelos de análisis de conglomerados. También se utilizó un ANOVA de dos factores, considerando simultáneamente el posicionamiento producto-mercado y el posicionamiento en el mercado de factores para explicar las diferencias en resultados. Los resultados obtenidos nos indicaron que el valor explicativo de los grupos, era escaso, pero mejoraba considerablemente cuando se tenían en cuenta simultáneamente las dos estructuras de grupo señaladas. Ello es coherente con la hipótesis de que una particular dotación de recursos y capacidades puede hacer más efectiva una determinada estrategia producto-mercado.

**Palabras clave:** Grupo estratégico. Grupo cognitivo. Grupo competitivo. Valor explicativo.

1. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesor de la Universidad de Valencia, Facultad de Economía [lorenzo.revuelto@uv.es]

Avda. Los Naranjos, s/n Edificio Departamental Oriental Despacho: 1A05 – Valencia – España 46022

## RESUMO

A relação grupos estratégicos-resultados tem sido analisada de forma recorrente durante mais de três décadas. Porém, até o momento, a evidência empírica que oferece resulta escassa e conflitante. O presente trabalho busca uma explicação razoável para as inconsistências observadas nos resultados obtidos. Com esta finalidade analisamos contribuições que surgem do enfoque do posicionamento, o enfoque de recursos e capacidades e a psicologia cognitiva, isto nos permitiu expor uma série de hipóteses, com relação ao valor explicativo das diferenças em resultados das concepções alternativas de grupo estratégico que emanam dessas diferentes tradições teóricas. A análise das diferenças em resultados entre grupos se realizou no setor de fabricantes de equipamentos de iluminação espanhóis, utilizando diversas medidas de rentabilidade, crescimento e produtividade, como também suas medidas ajustadas ao risco. Esta análise fundamentou-se na realização de diferentes ANOVA, e também em testes post hoc para avaliar as diferenças em resultados, utilizando separadamente as diferentes estruturas de grupo identificadas por meio de diversos modelos de análise de conglomerados. Também se utilizou uma ANOVA de dois fatores, considerando simultaneamente o posicionamento produto-mercado e o posicionamento no mercado de fatores para explicar as diferenças em resultados. Os resultados obtidos indicaram que o valor explicativo dos grupos era escasso, mas melhorava consideravelmente quando eram levadas em conta simultaneamente as duas estruturas de grupo assinaladas. Isto é coerente com a hipótese de que, uma particular dotação de recursos e capacidades pode tornar mais efetiva uma determinada estratégia produto-mercado.

**Palavras-chave:** Grupo estratégico. Grupo cognitivo. Grupo competitivo. Valor explicativo.

## ABSTRACT

The relationship between strategic groups and firm performance has been recurrently analysed for more than three decades. As can be confirmed

by this work, the evidence found supports as well as refutes the significance of belonging to a specific strategic group in order to explain performance differences. Hence, in this work we have tried to review previous literature to provide a reasonable explanation to unevenness found in the empirical findings. This aim obliges us, firstly, to review previous literature taking into account alternative definitions of strategic group proposed by studies rooted in different theoretical traditions, strategic positioning approach, resource-based theory and cognitive psychology. Secondly, we have posed some propositions about the performance differences explaining power of alternative strategic group definitions rooted in these different theories. To contrast these propositions we have carried out an empirical work in the electric lighting equipment producers industry, using different measures of profitability, growth and productivity and their risk adjusted associated measures. First we have conducted ANOVA and post hoc analysis, to assess performance differences, using separately the different strategic group structures identified by cluster analysis. We have also conducted a two-factor ANOVA analysis, using input market positioning and output market positioning as independent variables. Our results show that the explaining power of strategic group structures of the industry is scarce, but the results are quite better when we take into account both, input market positioning and output market positioning. This is consistent with the hypothesis that a particular bundle of resources and capabilities fits better with a particular product-market strategy than with others.

**Key words:** Strategic group. Cognitive group. Competitive group. Explaining power.

## 1 INTRODUCCIÓN

La mejora de los resultados está en el corazón de la dirección estratégica. Como señalan Schendel y Hofer (1979) los resultados de una empresa constituyen el test temporal de cualquier estrategia y, por tanto, el desarrollo de teorías de la estrategia debe continuar firmemente enraizado

en la explicación de las diferencias en resultados obtenidas por las empresas. Como no podía ser de otro modo, la relación teórica existente entre los grupos estratégicos y los resultados de las empresas, constituye un tema fundamental en la literatura de grupos estratégicos desde sus inicios. El estudio de esta relación ha sido abordado, de manera recurrente, tanto desde una perspectiva teórica (BARNEY; HOSKISSON, 1990; CAVES; PORTER, 1977; CÉSPEDES, 1996b; DRANOVE; PETERAF; SHANLEY, 1998; FIEGENBAUM; SUDHARSHAN; THOMAS, 1987; IGLESIAS, 1997; MCGEE; THOMAS, 1986; MCGEE; THOMAS; PRUETT, 1995; MEHRA, 1994; MEHRA; FLOYD, 1998; THOMAS; VENKATRAMAN, 1988), como desde una perspectiva empírica (ver referencias en cuadro 1).

El ligar grupos estratégicos a resultados, es importante porque si los diferentes grupos presentes en un sector industrial mostrasen variaciones significativas en el nivel de resultados, ello validaría la teoría de que estas variaciones pueden atribuirse a la estrategia (THOMAS; VENKATRAMAN, 1988). Por el contrario, si las diferencias en resultados entre grupos no fueran significativas, ello podría implicar: a) el rechazo de la hipótesis de la relación estrategia-resultados; b) la posibilidad de que diferentes estrategias proporcionen los mismos resultados; o c) que debemos buscar en las características específicas de las empresas la explicación a las diferencias en resultados, como preconiza la teoría de recursos y capacidades (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993; WERNERFELT, 1984). La contrastación de la validez predictiva del concepto de grupo estratégico, resulta especialmente relevante en el contexto de esta línea de investigación, sobre todo si tenemos en cuenta que diversos autores han llegado a plantear la ausencia de lazos consistentes entre grupos estratégicos y resultados, como un hecho que puede poner en duda su existencia y su utilidad para la construcción de teoría, lo que llevaría a considerarlos meramente una comodidad analítica (DRANOVE; PETERAF; SHANLEY, 1998; HATTEN; HATTEN, 1987; THOMAS; VENKATRAMAN, 1988).

Hasta el momento, la evidencia empírica proporcionada por la multitud de estudios que han analizado la relación grupos estratégicos-resultados, ha resultado escasa y conflictiva (BARNEY; HOSKISSON, 1990; COOL; SCHENDEL, 1987; FIEGENBAUM; THOMAS, 1990; JOHNSON; THOMAS, 1987; LEWIS; THOMAS, 1990; REVUELTO; SAORÍN, 2008). Por ello, partiendo de una amplia revisión de la investigación previa, el presente trabajo trata de ofrecer una explicación razonable para las inconsistencias observadas en los resultados obtenidos. En esta revisión hemos tenido en cuenta contribuciones que surgen de diferentes tradiciones teóricas, entre las que destacan por su importancia 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), y la psicología cognitiva (FOMBRUM; ZAJAC, 1987; PORAC; THOMAS, 1994; REGER; HUFF, 1993). El trabajo también pretende avanzar en la validación de una serie de hipótesis con relación al valor explicativo de las diferencias en resultados de las concepciones alternativas del grupo estratégico que emanan de esas diferentes tradiciones teóricas. Para ello, analizamos las variaciones en resultados de los grupos estratégicos identificados en el sector de fabricantes españoles de aparatos de iluminación.

## 2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y EVIDENCIA EMPIRICA DE LA EXISTENCIA DE DIFERENCIAS EN RESULTADOS

A la hora de explicar las diferencias en resultados de las empresas, existen dos tradiciones fundamentales. La primera se basa en el paradigma estructura-conducta-resultados, de la economía industrial (BAIN, 1956; BASS; CATTIN; WITTINK, 1978; MASON, 1939; SCHERER, 1980; SCHERER; ROSS, 1990; WEISS, 1974). La segunda más reciente, encuentra su fundamento

en la teoría de recursos y capacidades (AAKER, 1989; AMIT; SCHOEMAKER, 1993; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993; WERNERFELT, 1984). De esta dualidad ha emergido un considerable número de trabajos, que se han planteado como objetivo principal analizar ambos tipos de efectos, efecto industria y efecto empresa, así como su importancia relativa a la hora de explicar las diferencias en los resultados empresariales, tanto en el ámbito internacional (BRUSH; BROMILEY; HENDRICKX, 1999; CUBBIN; GEROSKI, 1987; HAWAWINI; SUBRAMANIAN; VERDIN, 2003; KESSIDES, 1988; MAURI; MICHAELS, 1998; MCGAHAN; PORTER, 1997; MONTGOMERY; WERNERFELT, 1991; ROQUEBERT; PHILLIPS; WESTFALL, 1996; RUMELT, 1991; SCHMALENSEE, 1985) como a en el caso español (CLAVER; MOLINA; QUER, 1999; FERNÁNDEZ; MONTES; VÁZQUEZ, 1996; GARCÍA; SANTOS, 2000; GALÁN; VECINO, 1997). No obstante, el alto porcentaje de varianza no explicada ha llevado a los trabajos más recientes a analizar además el efecto grupo (GONZALEZ-FIDALGO, 2001; MCNAMARA; AIME; VAALER, 2005; SHORT et al., 2007) consiguiendo mejorar sensiblemente los resultados obtenidos.

La investigación centrada en el análisis de la relación grupos estratégicos-resultados puede plantearse a tres ámbitos o niveles: a) diferencias en los resultados promedio de diferentes industrias debido a las diferentes estructuras de grupo formadas por los competidores; b) diferencias entre los resultados promedio de los diferentes grupos estratégicos, que forman parte de un sector industrial; y c) diferencias en resultados entre las empresas pertenecientes a un mismo grupo estratégico. En el presente trabajo nos centraremos, fundamentalmente, en el ámbito de las diferencias entre grupos.

## 2.1 Fundamentos teóricos de las diferencias en resultados entre los grupos

*A priori* y a la luz de los argumentos teóricos planteados en la literatura, resulta difícil precisar

qué diferencias tendrán una mayor importancia o, dicho de otro modo, qué efecto será mayor, el efecto empresa o el efecto grupo estratégico. Como Cool *et al.* (1994: 221) señalan, una revisión “muestra como la literatura vacila entre el énfasis en las características del grupo, de un lado, y las características de la empresa, de otro. Como podemos observar en la figura 1, McNamara, Deephouse y Luce (2003)<sup>1</sup> plantean ambas hipótesis a partir de las aportaciones de diferentes teorías de base. A continuación revisaremos los principales trabajos que han tratado de explicar las diferencias en resultados dentro y entre grupos estratégicos.

Desde un punto de vista teórico, una de las principales contribuciones a la explicación de las diferencias intraindustriales en resultados, la encontramos en los trabajos de Caves y Porter (1977) y Porter (1979, 1980). Los citados autores argumentan que los resultados pueden diferir sistemáticamente entre los grupos estratégicos de una misma industria. Estas diferencias se deberían, fundamentalmente, a la diferente protección ofrecida por las barreras a la movilidad (MASCARENHAS; AACKER, 1989). Estas barreras hacen que los diferentes grupos enfrenten distintos entornos competitivos, pues el impacto de las cinco fuerzas competitivas sobre los diferentes grupos estratégicos, no será el mismo. Las barreras a la movilidad hacen que las empresas tengan que soportar costes de reposicionamiento sustanciales, desfases transitorios significativos y/o incertidumbre respecto a los resultados, cuando deciden cambiar de estrategia y acercarse a un grupo estratégico diferente de aquel al que pertenecían inicialmente (TANG; THOMAS, 1992).

Para Porter (1979), las diferencias en resultados entre grupos son consecuencia del efecto que la existencia de diferentes grupos estratégicos tiene sobre los patrones de rivalidad<sup>2</sup>, mientras que las diferencias en resultados dentro de los grupos, se deben a diferencias en las habilidades de implantación de la estrategia. Conviene recordar que una de las hipótesis implícitas en el modelo de grupos estratégicos que nace de la Economía Industrial, radica en considerar que los miembros de un grupo tienden a responder de la misma forma a los cambios que provienen de fuera del

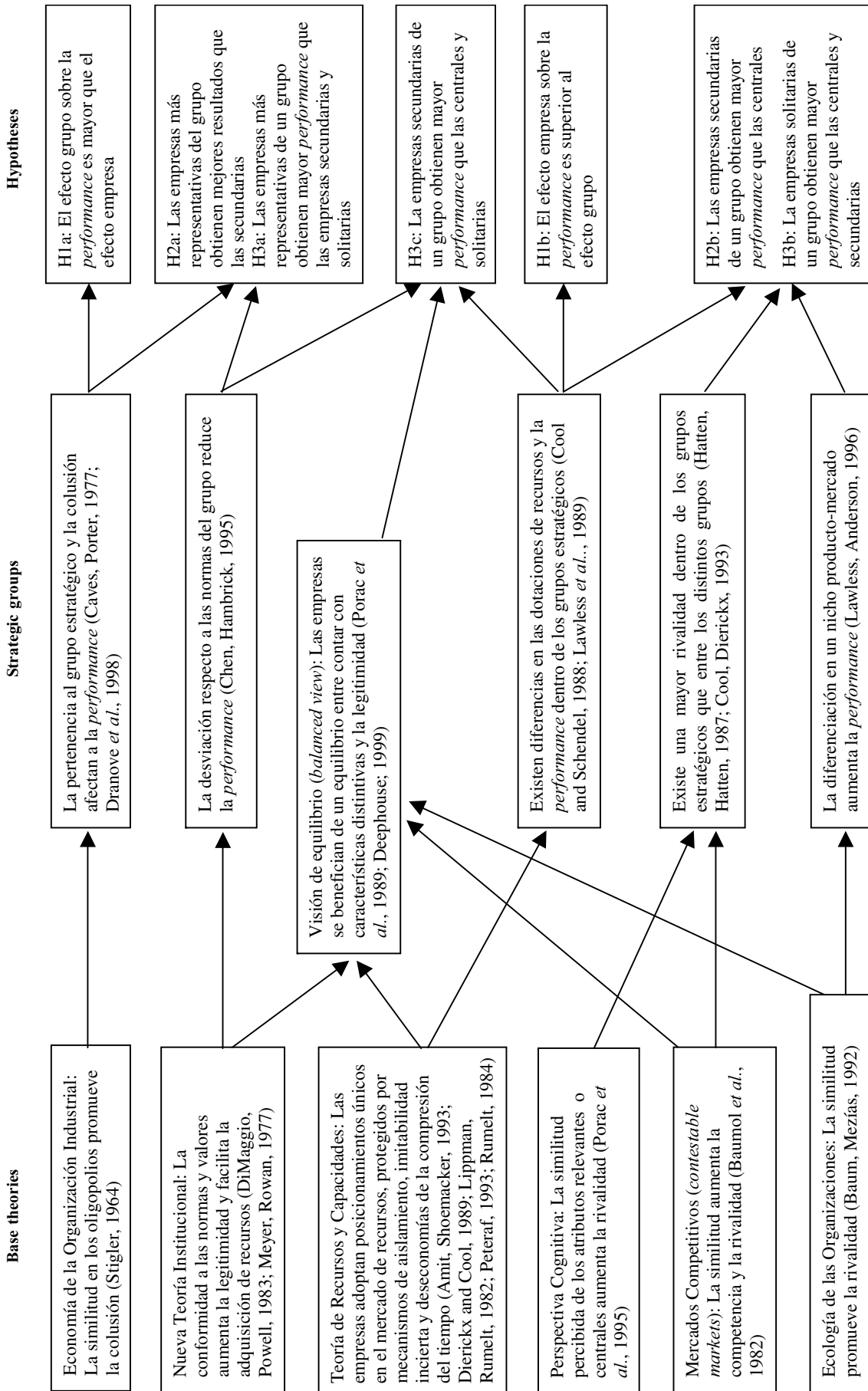


Figura 1 – Hipótesis sobre la relación grupos estratégicos- resultados.

Fuente: Ampliado a partir de McNamara, Deephouse y Luce (2003).

grupo, y que las empresas del mismo grupo pueden reconocer la dependencia mutua y coordinar su comportamiento de manera más efectiva de lo que pueden hacer las empresas de diferentes grupos. En consecuencia, la colusión entre las empresas pertenecientes a un grupo podría aislarlas de la competencia de las empresas fuera del grupo, creando entornos favorables para sí mismas protegidos por barreras a la movilidad, cuya altura determinaría su nivel de resultados potencial.

No obstante, existen crecientes aportaciones, en el ámbito de la economía, la estrategia y la psicología cognitiva, que cuestionan la asunción de la colusión. Entre estas aportaciones destacan las de Domowitz, Hubbard y Peterson (1987), Kwoka y Ravenscraft (1986) y Schmalensee (1987), en el ámbito de la economía; las de Cool y Dierickx (1993), Fiegenbaum y Thomas (1995) y Lawless y Tegarden (1991), en el ámbito de la estrategia; y las Fiegenbaum y Thomas (1995) y Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989), en el ámbito de la psicología cognitiva. Estos últimos autores plantean que la rivalidad en el seno del grupo puede ser mayor que la que existe con relación a empresas pertenecientes a otros grupos estratégicos. Los resultados de Cool y Dierickx (1993), Lawless y Anderson (1996) y Porac et al. (1995) parecen apoyar esta argumentación.

Ahora bien, la percepción de rivalidad mutua, que puede jugar un papel determinante en la formación del grupo, no necesariamente se traducirá en una mayor rivalidad real en términos de ataques y respuestas competitivas en el mercado, dado que las empresas pueden optar por evitar el enfrentamiento, por la colusión tácita o incluso por cooperar abiertamente. A este respecto, Chen (1996) plantea que la rivalidad vendrá determinada, fundamentalmente, por la competencia en un mismo mercado y la similitud de recursos y capacidades, y que es el primero de estos factores el que tiene mayor importancia a la hora de determinar la rivalidad. Dos empresas similares desde el punto de vista estratégico que no compiten por los mismos clientes, no se percibirán mutuamente como competidores relevantes. En todo caso, si el mercado de una abarca al de la otra, la percepción de rivalidad será probablemente

asimétrica. A este respecto, el trabajo de Más-Ruiz, Nicolau-Gonzálbez y Ruiz-Moreno (2005) incide en la existencia de esta rivalidad asimétrica entre las empresas pertenecientes a diferentes grupos estratégicos en el sector bancario español.

La percepción de rivalidad se relaciona con la noción de grupo de referencia (FIEGENBAUM; THOMAS, 1995), pues es razonable esperar que la vigilancia de quien se considera un rival más directo sea más activa y persistente. De ello puede derivar la emergencia de estrategias colectivas y de conductas colusivas, pero también la acomodación de la conducta competitiva al patrón del grupo, sin que ello exija la existencia de colusión ni expresa ni tácita. A este respecto, autores como DiMaggio y Powell (1983) y Meyer y Rowan (1977) han buscado la explicación a la aparición de similitudes entre empresas competidoras, en factores institucionales vinculados a la búsqueda de legitimidad social. Legitimidad que es importante en la medida en que puede facilitar el acceso a recursos importantes para la empresa, lo que puede llevarla a mimetizar las conductas de sus referentes competitivos más cercanos, sin necesidad de acuerdo al respecto.

También debemos recordar que, incluso en ausencia de colusión, pueden existir barreras a la movilidad entre grupos estratégicos, lo que puede provocar la existencia de diferencias en resultados entre ellos. Si consideramos las tres categorías de barreras identificadas por McGee y Thomas (1986), algunas de ellas no requieren de la colusión para mantenerse y resulta costoso superarlas. Así McNamara, Deephouse y Luce (2003) ofrecen como ejemplos las señaladas por Oliver (1997) y Peteraf y Shanley (1997), basadas en los procesos sociales que se dan en el seno del grupo; por Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000), basadas en los diferentes canales de distribución; y por Nair y Kotha (2001), basadas en el tipo de tecnología. De acuerdo con esta idea, Caroll, Pandian y Thomas (1994, p. 2) señalan que si bien “algunas barreras (entrada/movilidad) pueden existir independientemente de los grupos estratégicos”, es posible que “las empresas del sector puedan desear erigir barreras a la movilidad adicionales a las barreras naturales del sector”.

Cabe señalar que, dado que las inversiones en la construcción y sostenimiento de las barreras a la movilidad benefician a todas las empresas del grupo, los comportamientos oportunistas de empresas que tratan de beneficiarse de las inversiones de las demás empresas de su grupo, sin llevar a cabo las inversiones correspondientes, pueden llevarlas a obtener ventajas pero ponen en peligro la estabilidad del grupo estratégico.

Por último, queremos destacar la aportación de Dranove, Peteraf y Shanley (1998) que consideran que a la hora de interpretar la existencia de grupos estratégicos y las diferencias en resultados entre los mismos, son las conductas de las empresas y no las barreras a la movilidad las que constituyen el elemento fundamental de análisis. Si bien las barreras a la movilidad son parte importante de su teoría, al ayudar a sostener diferencias en beneficios al nivel de grupo, restringir las posibilidades de entrada a los mismos e incrementar las interacciones estratégicas entre los miembros, no tienen un efecto directo al nivel de grupo sobre los resultados. Es la conducta la que está en el origen de estos efectos, tomando la forma de “interacciones entre los miembros del grupo que alteran las orientaciones, decisiones y acciones de sus miembros a título particular” (DRANOVE; PETERAF; SHANLEY, 1998, p. 1032). Para estos autores, el grupo no

existe de forma significativa si no se desarrolla una fuerte identidad de grupo, y cuanto mayor sea la identificación de las empresas con el grupo, en mayor medida estará condicionada su conducta por la existencia del mismo, lo que tendrá efectos directos sobre sus resultados.

## 2.2 La evidencia empírica y las diferencias en resultados

Como podemos constatar en la cuadro 1, la evidencia empírica del vínculo grupo estratégico-resultados es escasa y conflictiva (BARNEY; HOSKISSON, 1990; COOL; SCHENDEL 1987; FIEGENBAUM; THOMAS, 1990; JOHNSON; THOMAS, 1987; LEWIS; THOMAS, 1990). Desde los trabajos pioneros hasta la investigación reciente más rigurosa en la identificación de los grupos estratégicos y en la aplicación de técnicas estadísticas, los resultados han sido diversos y contradictorios. En general, las diferencias en resultados detectadas han mostrado ser menos importantes de lo esperado y poco estables en el tiempo. Por tanto, probablemente es justo decir que la pertenencia al grupo ha resultado un pobre predictor de los resultados de la empresa.

| <b>Diferencias significativas en performance entre grupos estratégicos</b>                    |  |
|---|--|
| <b>Sí, existen diferencias significativas en performance</b>                                  | Arraiza, Lafuente y Yagüe (1985); Calori (1985); Derajtys, Christman y Bauerschmidt (1993); Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000); Frazier y Howell (1983); Hatten y Hatten (1977 y 1985); Hatten, Schendel y Cooper (1978); Hawes y Crittenden (1984); Iglesias (1994 b); Kumar (1987); Lawless, Bergh y Wilsted (1989); Leask y Parker (2007); Mascarenhas y Aaker (1989 a); Mehra (1996/2); Muñiz, Cervantes y González (2001); Nath y Gruca (1997/1); Porter (1979); Schendel y Patton (1978); Short, Ketchen, Palmer y Hult (2007)  |
| <b>Existen diferencias significativas en performance, pero con limitaciones y excepciones</b> | Athanassopoulos (2003); Céspedes (1996b); Cool, Dierickx y Martens (1994); Douglass y Rhee (1989); De la Fuente et al. (2000); Espitia, Polo y Salas (1991); Fiegenbaum y Thomas (1990 y 1993); Flavian y Polo (1997 b y 2000); Gómez Suárez y Méndez García (2000); Mehra (1996/1); Nath y Gruca (1997/2); Nair y Kotha (2001); Rama (1999); Reger y Huff (1993);   |
| <b>No existe un patrón consistente de diferencias en performance</b>                          | Carroll, Lewis y Thomas (1992); Cool y Schendel (1987); Day, DeSarbo y Oliva (1987); De Bondt Sleuwaegen y Veugelers (1988); Dess y Davis (1984); Flavian, Polo y Urquizu (1994); Galbraith y Schendel (1983); Houthoofd y Heene (1997); García, Santos y Valledado (2001); Johnson y Thomas (1987); Ketchen, Thomas y Snow (1993); Lawless y Finch (1989); Lawless y Teggarden (1991); Lewis y Thomas (1990 y 1994); Mascarenhas y Aaker (1989 b); McNamara, Deephouse y Luce (2003); Nath y Gruca (1997/3); Nath y Sudharshan (1994); Pinillos y Martín (1998); Segars y Grover (1994); Segev, Raveh y Fajoun (1999); Tallman (1991) |

**Cuadro 1** – Evidencia empírica sobre diferencias en *performance* entre grupos estratégicos.

Fuente: Revuelto y Saorín (2008).

No obstante, autores como Ferguson y Ketchen (1999) y Ketchen et al. (1997), señalan que un elemento importante a la hora de explicar las inconsistencias observadas en la evidencia empírica acumulada radica en la existencia de problemas de representatividad de la muestra. Los niveles de significación exigidos en muchos trabajos parecen excesivos, dadas las muestras utilizadas, lo que reduce la potencia estadística del contraste y, de ahí, su capacidad para identificar efectos moderados de la pertenencia al grupo sobre los resultados. Los resultados del meta-análisis realizado por Ketchen et al. (1997), sobre una muestra de 37 estudios empíricos (40 muestras independientes), parecían apoyar la existencia de un efecto grupo moderado capaz de explicar en torno de un 8% de la varianza de los resultados. Algunos estudios recientes (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.

Al observar que, en algunos casos, las diferencias en resultados entre empresas del mismo grupo, eran incluso más importantes que entre grupos diferentes, algunos autores consideraron la importancia de analizar las diferencias dentro de los grupos. A esta idea han contribuido trabajos como los de Cool y Schendel (1988), Lawless, Bergh y Wilsted (1989), Más-Ruiz (1998) y McNamara, Deephouse y Luce (2003), en los que se identificaron diferencias significativas en resultados dentro de los grupos estratégicos; Lewis y Tomas (1990) encontraron que la variación intra-grupo fue mayor que la varianza intergrupo para algunos de los indicadores de resultados

utilizados; y Muñiz, Cervantes y Gonzalez (2001) identificaron diferencias significativas de las empresas respecto a la media del resto del grupo.

### 3 CONCEPCIONES ALTERNATIVAS DE GRUPO ESTRATÉGICO Y VALOR EXPLICATIVO DE LAS DIFERENCIAS EN RESULTADOS:

#### 3.1 ¿Qué entendemos por grupo estratégico?

Un grupo estratégico está formado por un conjunto de empresas que presentan un elevado grado de similitud desde el punto de vista de la estrategia. Este concepto, que *a priori* parece sencillo, plantea diferentes problemas a la hora de hacerlo operativo (REVUELTO, 2008). En primer lugar, la propia complejidad del concepto de estrategia hace que resulte complejo decidir, no sólo cuáles constituyen los elementos fundamentales que recogen la esencia de esta estrategia, sino también cuál es el ámbito o nivel de estrategia que debemos considerar o si deben considerarse las interacciones entre empresas para definir los grupos.

Una revisión teórica suficientemente comprensiva de la literatura sobre grupos estratégicos nos mostrará que existen tres principales perspectivas de estudio de los grupos, la escuela del posicionamiento (FIEGENBAUM; SUDHARSHAN; THOMAS, 1987; FIEGENBAUM; THOMAS, 1990; HARRIGAN, 1985; LEWIS; THOMAS, 1990), con grandes influencias de los planteamientos de la economía industrial (CAVES; PORTER, 1977;

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

**Cuadro 2** – Tipología de definiciones de grupo.

Fuente: Revuelto y Saorín (2007).



NEWMAN, 1978; PORTER, 1979); la teoría de recursos y capacidades (COOL; DIERICKX, 1993; MEHRA, 1996; NOHRIA; GARCÍA-PONT, 1991), y el enfoque cognitivo (FOMBRUM; ZAJAC, 1987; PORAC; THOMAS, 1994; REGER; HUFF, 1993). De estas diferentes escuelas de pensamiento han emergido diferentes concepciones del grupo estratégico, que ponen el acento en diferentes características de las empresas y del fenómeno de la competencia, lo que, a su vez, tiene implicaciones tanto metodológicas (tipo de variables, métodos de recolección y análisis de los datos, método de agrupación, etc.) como a la hora de la interpretación de los resultados de investigación (REVUELTO; SAORÍN 2007).

Estas distintas concepciones del grupo estratégico pueden verse resumidas en la cuadro 2. El enfoque del posicionamiento señala como determinante para definir la pertenencia al grupo estratégico el posicionamiento producto-mercado, determinado por las elecciones con relación al ámbito de actuación y compromisos de gasto con los cuales las empresas tratan de alcanzar y sostener dicho posicionamiento (COOL, SCHENDEL, 1987; FIEGENBAUM; SUDHARSHAN; THOMAS, 1987). Por el contrario, el enfoque de recursos y capacidades, se basa en el posicionamiento en el mercado de factores o *inputs*, por lo cual se utilizan variables stock que tratan de reflejar la dotación de recursos y capacidades de las empresas (MEHRA, 1996; NORIA; GARCÍA-PONT, 1991). Para los autores enmarcados en el enfoque cognitivo, lo realmente determinante a la hora de establecer los miembros de los distintos grupos son las percepciones de los decisores clave, con respecto a cuáles son los competidores más similares desde el punto de vista de la estrategia (BOGNER; THOMAS, 1994; PORAC, THOMAS, 1994; REGER, HUFF, 1993).

A la hora de definir los grupos estratégicos, el ámbito de la estrategia de negocio es el que ha sido generalmente utilizado y considerado el más apropiado para hablar de posicionamiento competitivo y de rivalidad entre empresas, opinión que compartimos. No obstante, existen ejemplos abundantes de trabajos que han utilizado enfoques

funcionales (BAIRD; SUDHARSHAN; THOMAS, 1988; BOGNER; THOMAS, MCGEE, 1996; CÉSPEDES, 1996b; FRAZIER; HOWELL, 1983; HAWES; CRITTENDEN, 1984; SCHROEDER; CONGDEN; GOPINATH, 1995); o variables relativas a estrategias corporativas (DUYSTERS; HAGEDOORN, 1995; GALBRAITH; SCHENDEL, 1983; LEWIS; THOMAS, 1990; MUÑIZ, 1998; NEWMAN, 1978; OLIVA; DAY; DESARBO, 1987). Excepcionalmente, se han hecho referencias más o menos directas a la necesidad de considerar la existencia de estrategias colectivas (FOMBRUN; ZAJAZ, 1987). La elección del nivel de análisis ha variado generalmente en función de los objetivos de investigación y ha llevado a la identificación de grupos con significados y utilidades diferentes de lo que la opinión mayoritaria define como grupo estratégico.

También debemos considerar que algunos trabajos plantean de forma más o menos clara o explícita la importancia de las interacciones competitivas en la definición de los grupos estratégicos. 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. Entre los primeros, encontramos a Nath y Gruca (1997) y a Thomas y Carroll (1994), que consideran las interacciones competitivas entre empresas a la hora de establecer niveles de fortaleza en las definiciones de grupo estratégico. Entre los segundos encontramos a Fombrun y Zajac (1987) y su concepto de supragrupo estratégico; Nohria y García-Pont (1991) y sus bloques estratégicos y Pegels, Song y Yang (2000) que definen grupos de interacción competitiva. En nuestro caso, consideramos que si bien la pertenencia a un grupo puede estar relacionada con los patrones de interacción entre empresas del mismo o de diferente grupo estratégico no deben ser tenidas en cuenta a la hora de definir los grupos sino, en todo caso, como contraste de la significatividad de los mismos, ya que nos puede permitir identificar la existencia de relaciones entre la

pertenencia a un grupo y los patrones de conducta y resultados de las empresas.

### **3.2 El análisis convergente y el valor explicativo de las definiciones alternativas de grupo estratégico**

En general, los fundamentos de la validación empírica de la existencia de los grupos estratégicos se trató de establecer fundamentalmente por medio de la contrastación de la validez predictiva de los mismos con relación a los resultados. No obstante, algunos autores (NATH; GRUCA, 1997; REVUELTO; SAORÍN, 2007; THOMAS; CARROLL, 1994) han optado por la contrastación de su validez convergente, que se basa en una evaluación de la coherencia o 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 consecuencia, estos trabajos asignan un diferente grado de fortaleza al grupo estratégico, en función de si una misma estructura de grupos puede o no considerarse una representación válida de las concepciones alternativas de grupo que derivan de diferentes enfoques teóricos. Asimismo, tratan de establecer cuáles son las condiciones de las industrias que favorecen o dificultan esta convergencia<sup>3</sup>.

Este enfoque del problema supone plantear la existencia de los grupos estratégicos como una cuestión de grado. Asimismo, 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 es a la hora de explicar diferencias en el comportamiento y resultados de las empresas. Ahora bien, de la revisión de la literatura subyace que sólo en circunstancias muy especiales, que sólo se darán en algunos sectores y que se mantendrán sólo en algunas de las fases de su ciclo de vida, 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 (REVUELTO,

2008). Para que el grupo adquiera entidad propia será condición necesaria, aunque no suficiente, que exista un amplio rango de similitudes estratégicas entre las empresas del grupo. Además, el grupo deberá ser percibido con claridad por parte de los gerentes que, ante la evidencia de la rivalidad existente, tomen al mismo 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, las estructuras de grupo identificadas pueden seguir teniendo un enorme valor como instrumento de análisis sectorial que podría considerarse conceptualmente equivalente a la noción de segmento de mercado de marketing (DIERICKX; COOL, 1989). Ahora bien, 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 (REVUELTO, 2008).

La mayoría de los trabajos consignados en la cuadro 1, que nos proporciona la evidencia empírica sobre la existencia o no de diferencias significativas en resultados entre los grupos estratégicos, pueden encuadrarse, sobre todo en una primera época, en el enfoque del posicionamiento y sus precedentes de la economía industrial. Sin embargo, es desde la teoría de recursos y capacidades que se nos ofrece una primera explicación para los resultados poco alentadores obtenidos en esta línea de investigación. Así, Dierickx y Cool (1989, 1994) señalan que el definir los grupos estratégicos empleando fundamentalmente desembolsos estratégicos corrientes (variables flujo), ha sido el motivo por el que se han obtenido resultados contradictorios al tratar de establecer una relación

entre pertenencia al grupo y nivel de resultados. Para los autores el posicionamiento competitivo y, de ahí, el potencial de rentabilidad de una empresa, está determinado por sus *stocks* de recursos y capacidades, que derivan de la elección de un patrón temporal coherente de compromisos de recursos. Los desembolsos corrientes, entran en la ecuación de la rentabilidad (variable de resultados más utilizada), por la vía de los gastos (gastos en publicidad, I+D), por lo que su efecto directo sobre la misma es negativo. Estos gastos sólo tienen efectos positivos de manera indirecta sobre la rentabilidad futura, vía el stock de recursos y capacidades (reputación, capacidad de innovación) a cuya construcción contribuyen. En esta misma línea Mehra (1994, p. 432), señala que una de las razones por las cuales estas investigaciones han sido incapaces de establecer claros vínculos grupos estratégicos y *performance* radica en que “los estudios empíricos han identificado los grupos estratégicos utilizando estrategias producto-mercado, sin estudiar cuidadosamente las diferencias subyacentes consecuencia de los diferentes conjuntos de recursos empleados para sostener dichas estrategias”.

Visto lo anterior, una de las cuestiones fundamentales que se plantea, es si el éxito empresarial es consecuencia de la estructura de la competencia y del posicionamiento en el mercado, o por una serie de capacidades internas que la empresa posee. Coincidimos con Cuervo (1999) en señalar que tanto la posición competitiva como los recursos y capacidades de la empresa juegan un papel relevante en la consecución de resultados superiores. La dificultad a la hora de obtener resultados concluyentes en las investigaciones empíricas es debida a la existencia de interacciones recíprocas entre entorno, estructura de mercado, estrategia, capacidades y resultados (HENDERSON; MITCHELL, 1997) y la separación mantenida entre ambos aspectos se debe fundamentalmente al carácter estático de las investigaciones entroncadas en estas teorías. Como señala Cuervo (1999, p. 46-47) “en un punto de tiempo, la empresa puede derivar ventajas por tener una posición competitiva ventajosa o unos recursos estratégicos. Sin embargo, si se toma un análisis dinámico, la posición está

sostenida por los recursos, y los recursos se desarrollan por la posición”.

Por todo ello, al estudiar la relación grupo estratégico/resultados, el enfoque estratégico del posicionamiento, enraizado en los planteamientos de la economía industrial, y el enfoque de recursos y capacidades, no deben verse como sustitutivos o antagónicos, sino como complementarios. La consideración simultánea del posicionamiento en producto-mercado y en el mercado de factores o recursos, puede constituir un elemento fundamental para mejorar el valor explicativo de los grupos estratégicos. La consideración de exclusivamente una de las dos caras de una misma moneda (DIERICKX; COOL, 1994), la de la competencia, podría explicar en gran medida los resultados empíricos obtenidos, pues sólo cuando existiese una convergencia entre ambas definiciones de grupo, podrían identificarse diferencias más claras entre los mismos.

Si nos basamos en la argumentación de Dierickx y Cool (1989, 1994), en el caso de no coincidir ambas definiciones de grupo parece razonable suponer, que el poder explicativo de los grupos estratégicos basados en las similitudes en las dotaciones de recursos y capacidades, mostrarán un mayor poder explicativo que los grupos estratégicos, basados en la similitud en cuanto a su ámbito de actuación y compromisos de recursos. Los resultados obtenidos por Mehra (1996), en el sector bancario en Estados Unidos, apoyan este argumento, pues sus resultados indicaron que su modelo de grupos estratégicos basados en los recursos, explicaban mucho mejor las variaciones en rendimiento, que el modelo de grupos estratégicos basado en los posicionamientos producto-mercado. Estas reflexiones nos llevan a plantear las siguientes hipótesis:

- a) hipótesis 1: el valor explicativo de las diferencias en resultados de la estructura de grupos estratégicos será bajo, si utilizamos exclusivamente el posicionamiento en el mercado de *outputs* (grupos estratégicos tipo I);
- b) hipótesis 2: el valor explicativo de las diferencias en resultados de la estructura

- de grupos estratégicos será bajo, si utilizamos exclusivamente el posicionamiento en el mercado de *inputs* (grupos estratégicos tipo II);
- c) hipótesis 3: el valor explicativo de las diferencias en resultados de la estructura de grupos estratégicos será mayor si utilizamos el posicionamiento en el mercado de *inputs* (grupos estratégicos tipo II), que el posicionamiento en el mercado de *outputs* (grupos estratégicos tipo I);
- d) hipótesis 4: la capacidad explicativa de las diferencias en resultados aumentará considerablemente cuando consideremos simultáneamente el posicionamiento en el mercado de *inputs* y el posicionamiento en el mercado de *outputs* (grupos estratégicos tipo I y II).

Por lo que respecta a las estructuras de grupo basadas en las percepciones subjetivas de la competencia, la lógica nos indica que para que tengan capacidad para explicar diferencias en resultados, o bien los decisores clave agrupan a sus competidores en función de su éxito, o son capaces de percibir las dimensiones más relevantes del posicionamiento competitivo propio y de sus rivales. Lo primero ha sido desmentido por aquellas investigaciones que analizaron las variables utilizadas por los decisores clave para agrupar a las empresas (DANIELS; DECHERNATONY; JOHNSON, 1995; REGER, 1990; REGER; HUFF, 1993, WALTON, 1986).

Respecto a la segunda de las opciones, en general los autores consideran que la limitada racionalidad de los decisores introduce sesgos y simplificaciones, que hacen de los grupos estratégicos cognitivos una representación imperfecta de la realidad objetiva<sup>4</sup>. Por tanto, resulta poco probable que estas estructuras de grupo sean capaces de explicar adecuadamente las diferencias en resultados entre los grupos y, en todo caso, esa capacidad explicativa se debería a la casualidad o a la similitud con las estructuras de grupo objetivas. Por tanto, planteamos nuestra hipótesis 5, en los siguientes términos:

- a) hipótesis 5: el valor explicativo de las diferencias en resultados de la estructura de grupos estratégicos subjetiva, basada en las percepciones de similitud de los decisores clave (grupos estratégicos tipo I) será nulo.

Bogner y Thomas (1993) centran la utilidad de estas estructuras subjetivas de grupos estratégicos no en su capacidad para predecir o explicar diferencias en resultados sino a la hora de prever la forma en que reaccionarán las empresas competidoras ante un evento significativo que pudiese alterar la estabilidad del sector, modificando sus patrones de asignación de recursos. El hecho de que el estudio empírico realizado sea, como veremos a continuación, de corte transversal, no longitudinal, nos impide contrastar hipótesis sobre la relación entre pertenencia al grupo y conducta competitiva, así como analizar la estabilidad de los grupos y de las diferencias en resultados entre los mismos.

Ahora bien, en nuestra opinión, la estabilidad de los grupos y de sus diferencias en resultados sólo existirá en aquellas situaciones en que se cumpla una definición fuerte grupo estratégico, que implica la convergencia entre las tres definiciones presentadas. La convergencia entre posicionamiento en el mercado de *inputs* y *outputs* garantizaría una mayor capacidad explicativa del modelo de grupos estratégicos, de la mano de la existencia de unos patrones competitivos bien definidos. Si además, estas similitudes fueran percibidas por los decisores clave de las empresas y se desarrollara una fuerte identidad de grupo (DRANOVE; PETERAF; SHANLEY, 1998; PETERAF; SHANLEY, 1997), el grupo podría constituirse entonces en punto de referencia estratégico (FIEGENBAUM; HART; SCHENDEL, 1996; FIEGENBAUM; THOMAS, 1994, 1995; GREEVE, 1998; MBENGUE, 1995) al que los miembros del grupo acomodarían su conducta. Ello sería la condición necesaria para que las empresas de un mismo grupo estratégico reaccionasen de manera similar o diferente de la de los miembros de otros grupos estratégicos, a los eventos significativos de su entorno competitivo,

garantizando una mayor estabilidad de los mismos y de sus diferencias en resultados. En todo caso, nos planteamos el análisis de estas cuestiones como una posible línea de investigación futura.

#### 4 METODOLOGÍA

En el trabajo de Revuelto (2008), fue analizada la validez convergente del concepto de grupo estratégico en el sector español de fabricantes de aparatos de iluminación. El sector cumplía sólo una definición débil de grupo estratégico, pues el grado de convergencia entre las distintas estructuras de grupo identificadas era, como mucho, escaso. En el presente trabajo se pretende valorar la capacidad explicativa de las

diferencias en resultados de las distintas estructuras de grupo identificadas, conforme a las hipótesis establecidas en la sección anterior.

Para la identificación de los grupos estratégicos objetivos, tipo I y tipo II, se siguió el esquema del marco general de identificación de grupos estratégicos propuesto por Fiegenbaum, Sudharshan y Thomas (1990)<sup>5</sup>. La elección de las variables consideradas se llevó a cabo tras una revisión de los precedentes en la literatura, teniendo en cuenta las recomendaciones de los expertos obtenidas mediante las entrevistas en profundidad realizadas. Para la identificación de los grupos estratégicos tipo I o posicionamiento producto-mercado, se consideraron inicialmente 24 variables, si bien 4 de ellas fueron eliminadas posteriormente al ser consideradas redundantes.

**Tabla 1** – Variables finalmente utilizada en la identificación de grupos estratégicos objetivos.

| Variables de ámbito de actuación y compromiso de recursos   | Variables representativas de recursos y capacidades  |
|---|--|
| <b>DIV2: % de las ventas totales que suponen las ventas en el sector de la iluminación</b><br><b>IV2: % del valor de la producción que se subcontrata</b><br><b>CF1: % de las ventas que supone la venta de productos fabricados por otras empresas</b><br><b>SAOC: N° de categorías de producto de la empresa</b><br><b>SSCC: N° de categorías de clientes que constituyen la población objetivo de la empresa</b><br><b>EXP1: % de las ventas totales que se exportan</b><br><b>MK1: Gasto en publicidad y promoción como % de las ventas</b><br><b>MK2: N° de ferias nacionales en las que participa</b><br><b>MK3: N° de ferias internacionales en las que participa</b><br><b>VIK: Variación interanual de intensidad de capital en %</b><br><b>VIKF: Variación interanual de intensidad de capital fijo en %</b><br><b>RAFE: Razón entre activos fijos y n° de empleados</b><br><b>IIN: Intensidad de inventario como % de las ventas</b><br><b>ICE: Consumos de explotación como % de las ventas</b><br><b>IID: Gastos en I+D+i como % de las ventas</b><br><b>IGPV: Gastos de personal como % de las ventas</b><br><b>GFV: Gastos financiero como % de la ventas totales</b><br><b>LIQ: Liquidez general, ratio de solvencia o liquidez a MP</b><br><b>VFPP: Variación interanual de la relación entre fondos propios y permanentes en %</b><br><b>VEND: Variación interanual del nivel de endeudamiento en %</b> | <b>FTAM: Factor que sustituye las variables empleados, ventas y activo en promedio últimos 3 años</b><br><b>ANT: Antigüedad de la empresa en años</b><br><b>CAL1: Diferencias en calidad vinculadas a la obtención de certificaciones</b><br><b>CAL2: Duración de la garantía ofrecida en años</b><br><b>PMV: Margen sobre ventas en % (promedio últimos 3 años)</b><br><b>CEX: % de las exportaciones sobre las ventas totales (promedio últimos 3 años)</b><br><b>CK: Gastos financieros sobre deudas en LP y CP (promedio últimos 3 años)</b><br><b>SOLV: Capacidad de devolución en % (promedio últimos 3 años)</b><br><b>NE: Nivel de endeudamiento en % (promedio últimos 3 años)</b><br><b>NIK: Intensidad de capital como % de las ventas (promedio últimos 3 años)</b><br><b>NIKF: Intensidad de capital fijo como % de las ventas (promedio últimos 3 años)</b><br><b>CCTES: Relación entre gastos de explotación y valor añadido en % (promedio últimos 3 años)</b><br><b>CI: % de las ventas que suponen los productos lanzados en los últimos 3 años</b><br><b>VAR: Suma del número de subsectores de actividad y de segmentos de clientes en los que participa</b><br><b>GPE: Gastos de personal por empleado (promedio últimos 3 años)</b><br><b>CTOC: Plazo medio de pago de los clientes (promedio últimos 3 años)</b><br><b>ASOC: N° de federaciones, asociaciones, consorcios, etc. en los que participa la empresa</b> |

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* o factores, se consideraron inicialmente 19 variables, para la mayoría de las cuales se utilizaron valores promedio de los tres últimos años. Tres de estas variables fueron agrupadas en un único factor tamaño por su elevadísima correlación.

Las empresas de la muestra fueron clasificadas por medio del análisis de conglomerados, que fue aplicado en dos fases, procedimiento que ha sido recomendado entre otros por Fiegenbaum (1987) y Flavián y Polo (1997). 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 GEI y 3 para los grupos GEII).

Para la identificación de los grupos basados en percepciones, se optó por una metodología 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 aquellas empresas con las que más similitudes tenían desde el punto de vista de la estrategia. 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 construyó una matriz de empresas más similares a partir de la cual se generó una matriz de solapamientos. En esta última el valor que aparecía en cada celda representaba 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). Esta matriz de frecuencias fue utilizada 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 *cluster* de encadenamiento completo.

Por lo que respecta a las variables de resultados, en la medida de nuestras posibilidades, tratamos de utilizar un elenco de medidas representativas de la multidimensionalidad de la *performance* (CHAKRAVARTHY, 1986; KAPLAN; NORTON, 1992; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Finalmente, consideramos las dimensiones de

| Variables de resultados |   |
|-------------------------|---|
| <b>RE</b>               | Rentabilidad económica  |
| <b>RF</b>               | Rentabilidad financiera   |
| <b>VV</b>               | Variación interanual de las ventas  |
| <b>VEMP</b>             | Productividad de los empleado como ratio de ventas por empleado                     |
| <b>VACT</b>             | Productividad del activo como ratio de ventas por activo                            |
| <b>REAR</b>             | Rentabilidad económica ajustada al riesgo   |
| <b>RFAR</b>             | Rentabilidad financiera ajustada al riesgo  |
| <b>VVAR</b>             | Variación interanual de las ventas ajustada al riesgo                               |
| <b>VEMPAR</b>           | Productividad de los empleados como ratio de ventas por empleado ajustada al riesgo |
| <b>VACTAR</b>           | Productividad del activo como ratio de ventas por activo ajustada al riesgo         |

**Cuadro 3** – Variables de resultados y resultados ajustados al riesgo utilizadas.

rentabilidad, crecimiento y productividad, así como medidas de estas mismas dimensiones ajustadas al riesgo (ver cuadro 3). A pesar de las importantes críticas que han recibido las medidas basadas en la información financiera (BROWN; LAVERICK, 1994; CHAKRAVARTHY, 1986; SMITH, 1992), tanto la práctica investigadora, como la accesibilidad de la información, nos han abocado a utilizarlas.

Debemos añadir que el hecho de analizar empresas de pequeño tamaño en un sector fragmentado hizo imposible la utilización de variables relativas al valor de mercado de las empresas, como hubiera sido deseable. También consideramos la posibilidad de utilizar alguna variable relativa a la solvencia, pero resultaban demasiado próximas a las utilizadas para definir la estrategia financiera y a alguna de las variables *proxy* de los recursos y capacidades de la empresa, de forma que, los análisis que se pudiesen realizar ofrecerían resultados poco esclarecedores. La utilización de valoraciones del grado de satisfacción de los clientes era inviable, por la dificultad y el coste que suponía identificarlos y conseguir una valoración de cada una de las empresas por un número suficientemente representativo de ellos. Evitamos también las valoraciones subjetivas del éxito por su dudosa fiabilidad y validez.

Para comprobar si realmente existían diferencias significativas entre los grupos identificados, tanto respecto a las variables utilizadas para su identificación<sup>6</sup>, como a las de resultados, llevamos a cabo análisis de varianza ANOVA, así como pruebas *post-hoc* que nos permitieran 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 para las comparaciones *post hoc*. 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 Hair et al. (2001), entre otros. Por último, para contrastar en qué medida la consideración conjunta del posicionamiento en el producto-mercado (GEI) y en el mercado de

factores (GEII) permitía aumentar la capacidad explicativa de las diferencias en resultados, llevamos a cabo un ANOVA de dos factores.

## 5 RESULTADOS

Tanto en el caso de la identificación de los grupos estratégicos que reflejaban el posicionamiento producto mercado (GEI), como los que reflejaban el posicionamiento en el mercado de factores (GEII), se adoptó una solución de cuatro grupos y se pudo comprobar que las diferencias entre la solución de Ward y la obtenida con K-means no eran demasiado importantes. A continuación, se volvió a aplicar el algoritmo K-means sin especificar los centroides iniciales y la solución obtenida no fue significativamente diferente de la solución adoptada, lo que algunos autores consideran una medida de la robustez de la misma. En el caso de los grupos estratégicos percibidos (GEIII), se adoptó la solución de tres grupos.

De las 20 variables finalmente utilizadas para la identificación de los grupos GEI, 15 diferían significativamente, si bien, en la mayoría de los casos estas diferencias significativas no se daban entre todos los grupos. En el caso de las 17 variables finalmente utilizadas para la identificación de los grupos GEII, los resultados fueron similares, hallándose diferencias significativas en sólo 13 de ellas y no entre todos los grupos. En definitiva, en ambos casos, la diferenciación no era tan grande como se podría pensar si se consideraran exclusivamente los resultados del ANOVA. En la tabla 1 hemos consignado las variables consideradas, remarcando en negrita aquellas en las que sí existían diferencias significativas entre grupos.

En cuanto a la existencia o no de diferencias significativas en resultados entre los grupos, como podemos constatar en la tabla 2, en donde se recogen los principales resultados del ANOVA y las *post hoc*, los grupos estratégicos basados en las similitudes en cuanto a sus decisiones de ámbito de actuación y compromiso de recursos, difieren de forma significativa en sólo 2 de las 10 variables de resultados definidas en la presente investigación.

**Tabla 2** – Resumen de las diferencias significativas en resultados obtenidos por grupos estratégicos tipo I.

| Variables              |   | RE          | RF          | VV | VEMP | VACT | REAR | RFAR | VVAR | VEMPAR | VACTAR      |             |
|------------------------|---|-------------|-------------|----|------|------|------|------|------|--------|-------------|-------------|
| ANOVA                  |   | <b>.001</b> | No          | No | No   | No   | No   | No   | No   | No     | <b>.001</b> |             |
| Comparaciones Post Hoc | 1 | 2           | No          | No | No   | No   | No   | No   | No   | No     | No          |             |
|                        |   | 3           | No          | No | No   | No   | No   | No   | No   | No     | No          |             |
|                        |   | 4           | No          | No | No   | No   | No   | No   | No   | No     | No          |             |
|                        | 2 | 1           | No          | No | No   | No   | No   | No   | No   | No     | No          | No          |
|                        |   | 3           | No          | No | No   | No   | No   | No   | No   | No     | No          | No          |
|                        |   | 4           | No          | No | No   | No   | No   | No   | No   | No     | No          | <b>.001</b> |
|                        | 3 | 1           | No          | No | No   | No   | No   | No   | No   | No     | No          | No          |
|                        |   | 2           | No          | No | No   | No   | No   | No   | No   | No     | No          | No          |
|                        |   | 4           | <b>.001</b> | No | No   | No   | No   | No   | No   | No     | No          | No          |
|                        | 4 | 1           | No          | No | No   | No   | No   | No   | No   | No     | No          | No          |
|                        |   | 2           | No          | No | No   | No   | No   | No   | No   | No     | No          | <b>.001</b> |
|                        |   | 3           | <b>.001</b> | No | No   | No   | No   | No   | No   | No     | No          | No          |

En concreto, sólo se detectan diferencias significativas entre los grupos 3 y 4 para la rentabilidad económica y entre los grupos 2 y 4 para el ratio ventas/activos ajustado al riesgo. Estos resultados constituyen un primer dato a favor de la validación de la hipótesis 1, pues los grupos estratégicos basados en el posicionamiento producto-mercado muestran tener un escaso valor a la hora de explicar las diferencias en resultados.

En la tabla 3 se resumen los resultados obtenidos cuando utilizamos como factor en el ANOVA la pertenencia a los grupos estratégicos GEII, definidos en función de la similitud en las

dotaciones de recursos y capacidades. Los resultados nos muestran que sólo existen diferencias significativas en 2 de las 10 variables de resultados utilizadas, y en cada una de ellas sólo algunos de los grupos difieren en sus resultados de manera significativa. En concreto los grupos 1 y 3 difieren en cuanto a su rentabilidad económica, y los grupos 2 y 3 y 2 y 4 difieren en cuanto a la productividad de sus activos ajustada al riesgo. En consecuencia podemos considerar validada nuestra hipótesis 2.

Respecto a nuestra hipótesis 3, que plantea la capacidad explicativa de la estructura de grupos

**Tabla 3** – Resumen de las diferencias significativas en resultados obtenidos por grupos estratégicos tipo II.

| Variables              |   | RE          | RF          | VV | VEMP | VACT | REAR | RFAR | VVAR | VEMPAR | VACTAR      |             |
|------------------------|---|-------------|-------------|----|------|------|------|------|------|--------|-------------|-------------|
| ANOVA                  |   | <b>.001</b> | No          | No | No   | No   | No   | No   | No   | No     | <b>.001</b> |             |
| Comparaciones Post Hoc | 1 | 2           | No          | No | No   | No   | No   | No   | No   | No     | No          |             |
|                        |   | 3           | No          | No | No   | No   | No   | No   | No   | No     | No          |             |
|                        |   | 4           | <b>.001</b> | No | No   | No   | No   | No   | No   | No     | No          | No          |
|                        | 2 | 1           | No          | No | No   | No   | No   | No   | No   | No     | No          | No          |
|                        |   | 3           | No          | No | No   | No   | No   | No   | No   | No     | No          | <b>.005</b> |
|                        |   | 4           | No          | No | No   | No   | No   | No   | No   | No     | No          | <b>.001</b> |
|                        | 3 | 1           | No          | No | No   | No   | No   | No   | No   | No     | No          | No          |
|                        |   | 2           | No          | No | No   | No   | No   | No   | No   | No     | No          | <b>.005</b> |
|                        |   | 4           | No          | No | No   | No   | No   | No   | No   | No     | No          | No          |
|                        | 4 | 1           | <b>.001</b> | No | No   | No   | No   | No   | No   | No     | No          | No          |
|                        |   | 2           | No          | No | No   | No   | No   | No   | No   | No     | No          | <b>.001</b> |
|                        |   | 3           | No          | No | No   | No   | No   | No   | No   | No     | No          | No          |



tipo II será, en todo caso, mayor que la de los grupos tipo I, la evidencia es escasa pues los resultados son muy pobres en ambos casos. No obstante, no nos pronunciaremos de manera definitiva sobre esta hipótesis hasta comprobar los resultados del modelo de dos factores.

En todo caso, los resultados anteriores no parecen confirmar, si acaso sólo parcialmente, las tesis de Dierickx y Cool (1989, 1994) y Mehra (1994). Estos autores consideran que no se identificaron diferencias significativas entre grupos en muchos de los estudios previos, porque se utilizaba el posicionamiento producto mercado a la hora de definir los grupos estratégicos, cuando lo que debía hacerse era definir los grupos en función de las diferencias en sus dotaciones de recursos y capacidades. Ahora bien, ni la primera ni esta segunda opción presentan resultados demasiado alentadores en el caso analizado.

Cuando utilizamos como factor en el ANOVA la estructura de grupos estratégicos subjetivos (GEIII), no existe ninguna diferencia significativa entre grupos, en ninguna de las variables de resultados consideradas en el estudio. Con ello podemos considerar validada la hipótesis 5. Ello es coherente con la opinión mayoritaria de que, a consecuencia de las limitadas capacidades cognitivas del ser humano, los grupos estratégicos subjetivos constituyen aproximaciones sesgadas y distorsionadas de la realidad del sector, sólo parcialmente coincidentes entre los diferentes decisores clave de las empresas (BOGNER; THOMAS, 1993; REGER; HUFF, 1993). Desde esta perspectiva es poco probable que la estructura de grupos cognitivos pueda explicar diferencias

en resultados, si bien si puede ayudar a explicar la conducta empresarial en la medida en que tomamos decisiones y actuamos en función de nuestras propias percepciones.

Una vez constatada la escasa eficacia mostrada por las estructuras de grupo GEI y GEII (también GEIII) para explicar las diferencias en resultados cuando son utilizadas por separado, se consideró oportuno constatar si la utilización de la pertenencia a las estructuras GEI y GEII de forma conjunta podía mejorar la capacidad explicativa del modelo. Ello implicaría la existencia de particulares combinaciones de recursos y capacidades y posicionamientos producto-mercado, susceptibles de proporcionar resultados significativamente mejores. Esta circunstancia es coherente con el planteamiento de que una particular dotación de recursos y capacidades hace más efectiva una determinada estrategia o, lo que es lo mismo, que para implantar con mayor eficacia una determinada estrategia, resulta necesario contar con una particular combinación de recursos y capacidades (o un subconjunto de todas las posibles).

Como se observa en los resultados ofrecidos en la tabla 4, el modelo de dos factores explica una parte significativa de la variación de 6 de las 10 variables de resultados introducidas en los mismos como variables dependientes, para un nivel de significación  $\alpha = 0.05$ . Ello ya supone una mejora significativa respecto a los modelos anteriormente comentados, que únicamente utilizaban una variable de clasificación como variable independiente, lo que ofrece evidencia, aunque limitada, a favor de la validación de

**Tabla 4** – Resumen de los resultados del análisis. de varianza de dos factores.

| Variables                                | RE          | RF          | VV   | VEMP        | VACT        | REAR        | RFAR | VVAR        | VEMPAR | VACTAR      |
|--|-------------|-------------|------|-------------|-------------|-------------|------|-------------|--------|-------------|
| Modelo corregido                         | <b>.000</b> | <b>.021</b> | .748 | <b>.009</b> | <b>.041</b> | <b>.001</b> | .086 | <b>.014</b> | .511   | .215        |
| Constante de modelo ( <i>intercept</i> ) | .000        | .035        | .559 | .000        | .000        | .000        | .008 | .611        | .000   | .000        |
| Grupo tipo I                             | .588        | .062        | .950 | .346        | .437        | .129        | .433 | .459        | .396   | .513        |
| Grupo tipo II                            | <b>.008</b> | <b>.006</b> | .890 | .418        | <b>.013</b> | .384        | .718 | <b>.004</b> | .685   | <b>.029</b> |
| Interacción                              | <b>.049</b> | <b>.016</b> | .734 | <b>.007</b> | .593        | <b>.001</b> | .265 | <b>.006</b> | .676   | .429        |

nuestra hipótesis 4. A ello cabe añadir que mientras el factor pertenencia a un grupo estratégico tipo I, no resulta significativo en ningún caso, el factor pertenencia a un grupo estratégico tipo II resulta significativo para 5 de las 10 variables, resultados acordes con nuestra hipótesis 4. Asimismo, conviene destacar que el efecto interacción entre ambos factores, resulta también significativo para cinco de las variables de resultados analizadas. La importancia de este efecto interacción radica en que señala que determinadas combinaciones de posicionamientos, en el producto-mercado y en el mercado de factores, resultan más efectivas que otras.

Estos resultados son coherentes con lo planteado por autores como Cuervo (1999), cuando plantea que el posicionamiento en el mercado se sostiene por los recursos y capacidades con que cuenta la empresa, y que el desarrollo de estos recursos y capacidades se ve facilitado por un adecuado posicionamiento. Como señalan Dierickx y Cool (1994) es necesario considerar de forma conjunta las dos caras de la moneda de la competencia, la del mercado de productos y la del mercado de factores, para poder explicar de forma adecuada las diferencias en resultados.

## 6 CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo, hemos llevado a cabo un análisis de los fundamentos teóricos y las evidencias empíricas de la relación entre grupo estratégico y resultados. Si bien autores como Hervás, Dalmau y Garrigós (2006) y Ketchen et al. (1997) consideran que, pese a sus carencias, la evidencia empírica acumulada durante estas más de tres décadas de investigación, apoya la hipótesis de la existencia de diferencias significativas en resultados entre grupos, consideramos que ésta todavía no es concluyente, y que el propio concepto de grupo estratégico necesita revisarse y establecerse con mayor precisión. Podemos encontrar en la literatura hipótesis y resultados tanto a favor como en contra de la existencia de diferencias significativas en resultados entre grupos, así como trabajos que destacan la importancia de las diferencias en

resultados intragrupo frente a las diferencias entre grupos estratégicos. Si a ello unimos que los estudios longitudinales han mostrado, con relativa frecuencia, una considerable volatilidad de la estructura de grupos, resulta difícil mantener el optimismo sobre la existencia de diferencias significativas y duraderas entre grupos.

Hemos destacado la existencia de definiciones alternativas de grupo estratégico, en todo caso, sólo parcialmente coincidentes, que emanan de diferentes tradiciones teóricas. Justo es decir que, si bien este hecho dificulta la valoración de los resultados de investigación obtenidos y la acumulación de evidencia consistente, también puede ayudarnos a valorar aspectos complementarios de la dinámica de la competencia. Por ello, 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 las diferentes nociones de grupo revisadas deberían ser consideradas de manera simultánea si se pretende descifrar cuáles son las claves que explican las diferencias en las conductas y los resultados de las diferentes empresas del sector.

De las aportaciones del enfoque cognitivo se deriva que lo que otorga al grupo estratégico una entidad propia es el hecho de que el sentido de pertenencia al mismo condicione de algún modo la conducta de sus miembros, al convertirse en punto de referencia estratégico. Consecuentemente, cabe esperar que sus miembros adopten tanto decisiones estratégicas como patrones de ataque y respuesta similares, la colusión tácita o incluso la posibilidad de desarrollar estrategias colectivas. 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, al menos, una definición fuerte de grupo estratégico. Definición que exige un alto nivel de convergencia de las estructuras de grupo, identificadas conforme a las prescripciones de cada uno de los enfoques considerados (REVUELTO, SAORÍN, 2007).

Ahora bien, el valor explicativo de las diferencias en resultados entre grupos estratégicos,

estará condicionado por otros factores, que no están tan directamente relacionados con el sentido de pertenencia y de identidad de grupo, sino con las decisiones en materia de ámbito de actuación y compromiso de recursos, así como con la dotación de recursos y capacidades de las empresas del grupo. Si el posicionamiento productomercado y el posicionamiento en el mercado de factores son significativamente diferentes, cabe esperar que las diferencias en resultados entre grupos, no resulten significativas y sean menores que las diferencias intragrupo (cuyo estudio detallado constituye un objetivo futuro de investigación), sea cual fuere la estructura de grupos analizada. Por ello consideramos que el análisis simultáneo de ambos posicionamientos competitivos, puede constituir un elemento fundamental para mejorar el valor explicativo de los grupos estratégicos. Nuestro trabajo empírico aporta cierta evidencia en este sentido.

A la hora de seleccionar las dimensiones relevantes para la identificación de los grupos estratégicos, no sólo se ha buscado respaldo en la literatura, sino que lo que realmente la ha guiado ha sido la realidad del sector y las necesidades del estudio. La distinción entre las estructuras de grupo identificadas, que desde un punto de vista conceptual parece clara y razonable, plantea problemas prácticos no desdeñables que se han tratado de salvar sin perder de vista la distinción entre variables flujo y stock (DIERICKX; COOL, 1989). No obstante, resulta innegable que el camino por recorrer es todavía largo y tortuoso, sobre todo a la hora de medir dotaciones de recursos y capacidades. Por lo que respecta al método de agrupación, consideramos que, a pesar de las críticas recibidas, el análisis cluster, sigue siendo la mejor alternativa en tanto en cuanto no sea desarrollada una metodología alternativa de carácter confirmatorio. En todo caso, debe seguirse la línea de los estudios más recientes, que han ido sofisticando y complementando con otras técnicas el análisis cluster, siguiendo las recomendaciones de los expertos.

En el ámbito de la medición de los resultados, a la vista de la proliferación de mediciones simplistas de este concepto multidimensional y

complejo, y de los inconvenientes que derivan del uso generalizado de un número escaso de variables financieras, consideramos necesario ampliar y mejorar la medición de los resultados, haciéndonos eco de al menos, alguna de de las propuestas de los expertos. Por ello fueron utilizadas diversas variables de resultados operativos y financieros, así como sus correspondientes medidas ajustadas al riesgo. No obstante, todavía es necesario seguir mejorando la medición de los resultados, lo que exige complementar las medidas basadas en datos financieros con otras menos susceptibles de manipulación<sup>7</sup>.

Si nos atenemos los resultados obtenidos, podemos afirmar que la capacidad de las estructuras de grupo analizadas para explicar por separado las diferencias en resultados, es escasa. Esta circunstancia ha podido ser, en nuestra opinión, una de las principales causas que ha originado el que una proporción considerable de investigaciones, que han tratado de identificar diferencias significativas entre los resultados de diferentes grupos hayan obtenido pobres resultados. Ahora bien, hemos podido constatar que utilizar conjuntamente ambas estructuras de grupo, ha mejorado sustancialmente la capacidad del modelo para explicar estas diferencias en resultados, como se derivaba de las hipótesis planteadas, adquiriendo en este modelo un relevancia especial la pertenencia al grupo estratégico definido en función de la similitud en la dotación de recursos y capacidades.

Por lo que respecta a las limitaciones del estudio y las líneas de investigación futura queremos señalar dos cuestiones, aparte de lo ya comentado. En primer lugar, el hecho de que la validación se haya realizado en un único sector, tradicional, bastante localizado geográficamente, formado por pequeñas y medianas empresas y con una intensidad tecnológica media-baja, supone una limitación para la generalización de los resultados obtenidos. Es más, resulta imprescindible replicar la investigación en otros sectores con otras características que cumplan definiciones de grupo estratégico con diferentes niveles de fortaleza. En segundo lugar, para completar estos estudios de carácter transversal, sería conveniente llevar a cabo

estudios de carácter longitudinal, que permitieran analizar la estabilidad de los grupos estratégicos y de las diferencias en resultados, y cómo pueden verse afectados tanto la pertenencia al grupo como las diferencias en resultados, por los cambios en el entorno y en la propia dinámica de la competencia.

## REFERENCIAS

- AAKER, D. A. Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*, Berkeley, v. 31, n. 2, p. 91-106, 1989.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 14, n. 1, p. 33-46, Jan. 1993.
- BAIN, J. *Industrial organization*. New York: John Wiley & Sons, 1956.
- BAIRD, I. S.; SUDHARSHAN, D.; THOMAS, H. Addressing temporal change in strategic group analysis: a three mode factor analysis approach. *Journal of Management*, v. 14, n. 3, p. 425-440, 1988.
- \_\_\_\_\_; THOMAS, H. What is risk anyway?: using and measuring risk in strategic management. In: BETTIS, R.; THOMAS, H. (Eds.). *Risk, strategy and management*. Greenwich: JAI Press, 1990. p. 21-52.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Bloomington, v. 17 n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.
- \_\_\_\_\_; HOSKISSON, R. E. Strategic groups: untested assertions and research proposals. *Managerial and Decision Economics*, Chichester, v. 11, n. 3, p. 187-198, July 1990.
- BASS, F. M.; CATTIN, P.; WITTINK, D. R. Firm effects and industry effects in the analysis of market structure and profitability. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. 15, n. 1, p. 3-10, Feb. 1978.
- BAUM, J. A. C.; MEZIAS, S. J. Localized competition and organizational failure in the Manhattan hotel industry, 1898-1990. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 37, n. 4, p. 580-604, Dec. 1992.
- BAUMOL, W.; PANZAR, J.; WILLIG, R. *Contestable markets and the theory of industrial structure*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1982.
- BOGNER, W. C.; THOMAS, H.; MCGEE, J. A longitudinal study of the competitive positions and entry paths of European firms in the U.S. pharmaceutical market. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 17, n. 2, p. 85-107, Feb. 1996.
- \_\_\_\_\_; 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, Jan. 1993.
- BROWN, D. M.; LAVERICK, S. Measuring corporate performance. *Long Range Planning*, London, v. 27, n. 4, p. 89-98, Aug. 1994.
- BRUSH, T. H.; BROMILEY, P.; HENDRICKX, M. The relative influence of industry and corporation on business segment performance: an alternative estimate. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 20, n. 6, p. 519-547, June 1999.
- CARROLL, C.; PANDIAN, J. R. M.; THOMAS, H. Assessing the height of mobility barriers: a methodology and an empirical test in the U.K. retail grocery industry. *British Journal of Management*, Chichester, v. 5, n. 1, p. 1-18, Mar. 1994.
- 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.
- CÉSPEDES, J. Grupos estratégicos en la banca privada española. *Información Comercial Española*, n. 753, p. 106-124, 1996a.

\_\_\_\_\_. **Grupos estratégicos y sistema bancario español**. Almería: Universidad de Almería, 1996b.

CHAKRAVARTHY, B. S. Measuring strategic performance. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 7, n. 5, p. 437-458, Sept./Oct. 1986.

CHEN, M. J. Competitor analysis and interfirm rivalry: towards a theoretical integration. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 21, n. 1, p. 100-134, 1996.

CLAVER, E.; MOLINA, J. F.; QUER, D. Efecto empresa y efecto sector: un análisis empírico. In: CONGRESO NACIONAL DE ACEDE, 9., 1999, Burgos. **Anales...** Espanha, 1999. 1 CD-ROM.

COOL, K.; DIERICKX, I.; MARTENS, R. Asset stocks, strategic group and rivalry. In: DAEMS, H.; THOMAS, H. (Eds.): **Strategic groups, strategic moves and performance**, Oxford: Pergamon, 1994. p. 219-234.

\_\_\_\_\_; SCHENDEL, D. Performance differences among strategic group members. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 9, n. 3, p. 207-223, May/June 1988.

\_\_\_\_\_; DIERICKX, I. Rivalry, strategic groups and firm profitability. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 14, n. 1, p. 47-59, Jan. 1993.

\_\_\_\_\_; SCHENDEL, D. Strategic group formation and performance: the case of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-1982. **Management Science**, Linthicum, v. 33, n. 9, p. 1102-1124, Sept. 1987.

\_\_\_\_\_. **Strategic group formation and strategic group shifts: a longitudinal analysis of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-1982**. 1985. 581 f. Thesis (doctoral of Management) – Purdue University, Indiana, 1985.

CUBBIN, J.; GEROSKI, P. The convergence of profits in the long run: inter-firm and inter-industry comparisons. **The Journal of Industrial Economics**, Oxford, v. 35, n. 4, p. 427-442, June 1987.

CUERVO, A. La dirección estratégica de la empresa: reflexiones desde la economía de la empresa. **Papeles de Economía Española**, Madrid, n. 78/79, p.34-55, 1999.

DANIELS, K.; DECHERNATONY, L.; JOHNSON, G. Validating a method for mapping managers' mental models of competitive industry. **Human Relations**, New York, v. 48, n. 9, p. 975-991, Sept. 1995.

DEEPHOUSE, D. L. To be different, or to be the same?: it's a question (and theory) of strategic balance. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 20, n. 2, p. 147-166, Feb. 1999.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, Linthicum, v. 35, n. 12, p. 63-80, Dec. 1989.

DIERICKX, I.; COOL, K. Competitive strategy, asset accumulation and firm performance. In: DAEMS, H.; THOMAS, H.: **Strategic groups, strategic moves and performance**. Oxford: Pergamon, 1994. p. 63-80.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, Aliso Viejo, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DOMOWITZ, I.; HUBBARD, R. G.; PETERSON, B. C. Oligopoly supergames: some empirical evidence on prices and margins. **Journal of Industrial Economics**, v. 35, n. 4, p. 379-398, 1987.

DONSIMONI, M. P.; LEOZ-ARGÜELLES, V. Strategic groups: an application to foreign and domestic firms in Spain. **Recherches Economiques de Louvain**, Louvain, v. 4, p. 291-306, Sept. 1981.

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.

DUYSTERS, G.; HAGEDOORN, J. Strategic groups and interfirm networks in international high-tech industries. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 32, n. 3, p. 359-381, 1995.

FERGUSON, T. D.; KETCHEN, D. J. Organizational configurations and performance: the role of statistical power in extant research. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 385-395, 1999.

\_\_\_\_\_; DEEPHOUSE, D. L.; FERGUSON, W. L. Do strategic groups differ in reputation?. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 12, p. 1195-1214, 2000.

FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J. M.; VÁZQUEZ, C. J. Efecto industria y conducta empresarial. **Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, Santiago de Compostela, v. 5, n. 2, p. 149-158, 1996.

FIEGENBAUM, A.; THOMAS, H. Attitudes toward risk and the risk return paradox prospect theory explanations. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 31, n. 1, p. 85-106, Mar. 1988.

\_\_\_\_\_. **Dynamic aspects of strategic groups and competitive strategy: concepts and empirical examination in the insurance industry, 1970-1984**. 1987. Thesis (doctoral) – University of Illinois, Urbana-Champaign, 1987.

\_\_\_\_\_; SUDHARSHAN, D.; THOMAS, H. The concept of stable strategic time periods in strategic group research. **Managerial and Decision Economics**, Chichester, v. 8, n. 2, p. 139-148, June 1987.

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

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

\_\_\_\_\_; THOMAS, H. Strategic groups as reference groups: theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 16, n. 6, p. 461-476, Sept. 1995.

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

\_\_\_\_\_; SUDHARSHAN, D.; THOMAS, H. Strategic time periods and strategic group research: concepts and an empirical example. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 27, n. 2, p. 133-148, Mar. 1990.

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

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

FRAZIER, G.; HOWELL, R. D. Business definition and performance. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 47, n. 2, p. 59-67, 1983.

GALAN, J. L.; VECINO, J. Las fuentes de rentabilidad de las empresas. **Europea de Economía de la Empresa**, v. 6, n. 1, p. 21-36, 1997.

GALBRAITH, C.; SCHENDEL, D. An empirical analysis of strategy types. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 4, n. 2, p. 153-173, Apr./June 1983.

GARCÍA, M. T.; SANTOS, M. V. Análisis de la complementariedad de los efectos sector y empresa: evidencia empírica para las cajas de ahorro en España. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, Vigo, v. 6, n. 1, p. 101-116, 2000.

GONZÁLEZ-FIDALGO, E. Valoración de la capacidad explicativa de los grupos estratégicos

en la industria Española. **Economía Industrial**, Madrid, n. 342, p. 153-162, 2001.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, Berkeley, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GREVE, 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, J. F. et al. **Análisis multivariable**. 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.; HATTEN, M. L. Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 8, n. 4, p. 329-342, July/Aug. 1987.

HAWAWINI, G.; SUBRAMANIAN, V.; VERDIN, P. Is performance driven by industry or firm specific factors?: a new look at the evidence. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 24, n. 1, p. 1-16, Jan. 2003.

HAWES, J. M.; CRITTENDEN, W. F. A taxonomy of competitive retailing strategies. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 5, n. 3, p. 275-287, July/Sept. 1984.

HENDERSON, R.; MITCHELL, W. The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 18, p. 5-14, 1997.

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.

IGLESIAS, V. La teoría de grupos estratégicos: una revisión crítica. **ESICMarket**, Pozuelo de Alarcón, n. 95, p. 9-27, 1997.

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/Aug. 1987.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, Jan./Feb. 1992.

KESSIDES, I. N. Internal versus external market conditions and firm profitability: an exploratory model. **The Economic Journal**, London, v. 100, n. 402, p. 773-792, Sept. 1988.

KETCHEN, D. J. et al. Organizational configurations and performance: a meta-analysis. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 40, n. 1, p. 223-240, Feb. 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.

KWOKA, J.; RAVENSCRAFT, D. Cooperation versus rivalry: price-cost margins by line of business. **Econometrica**, Chicago, v. 53, p. 351-363, 1986.

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

LAWLESS, M. W.; ANDERSON, P. C. Generational technological change: effects of innovation and local rivalry on performance. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 39, n. 5, p. 1185-1217, Oct. 1996.

\_\_\_\_\_; BERGH, D. D.; WILSTED, W. D. Performance variations among strategic group members: an examination of individual firm capability. **Journal of Management**, Bloomington, v. 15, n. 4, p. 649-661, Dec. 1989.

\_\_\_\_\_; TEGARDEN, L. F. A test of performance similarity among strategic group members in conforming and non-conforming industry structures. **The Journal of Management Studies**, Oxford, v. 28, n. 6, p. 645-664, Nov. 1991.

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

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **The Bell Journal of Economics**, New York, v. 13, n. 2, p. 419-438, 1982.

MÁS-RUIZ, F. J. Relación rentabilidad-riesgo en el contexto de los grupos estratégicos. **Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, Santiago de Compostela, v. 17, n. 1, p. 33-46, 1998.

MÁS-RUIZ, F. J.; NICOLAU-GONZÁLBEZ, J. L.; RUIZ-MORENO, F. Asymmetric rivalry between strategic groups: response, speed of response and ex ante vs. ex post competitive interaction in the spanish bank deposit market.

**Strategic Management Journal**, Chichester, v. 26, n. 8, p. 713-745, Aug. 2005

MASCARENHAS, B.; AAKER, D. A. Mobility barriers and strategic groups. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 10, n. 5, p. 475-485, Sept./ Oct. 1989.

MASON, E. S. Price and production policies of the large scale enterprise. **American Economic Review**, Nashville, v. 39, p. 61-74, Mar. 1939.

MAURI, A. J.; MICHAELS, M. P. Firm and industry effects within strategic management: an empirical examination. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 19, n. 3, p. 211-219, Mar. 1998.

MBENGUE, A. Les groupes concurrentiels perceptuels: conceptualisation, mesure et implications. In: CONGRÈS DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE, 1., 1995, Paris. Actes... Montreal: HEC, 1995. 1 CD-ROM.

MCGAHAN, A. M.; PORTER, M. E. How much does industry matter, really?. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 18, p. 15-30, 1997.

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

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Strategic groups: theory, research and taxonomy. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 7, n. 2, p. 141-160, Mar./Apr. 1986.

MCNAMARA, G.; 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, Feb. 2003.

\_\_\_\_\_; AIME, F.; VAALER, P. M. Is performance driven by industry or firm specific factors?: a



response to Hawawini, Subramanian and Verdin. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 26, n. 11, p. 1075-1081, Nov. 2005.

MEHRA, A.; 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.

\_\_\_\_\_. 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**, New York, v. 23, n. 4, p. 425-439, 1994.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, Chicago, n. 83, p. 340-363, 1977.

MONTGOMERY, C. A.; WERNERFELT, B. Sources of superior performance: market share versus industry effects in the U.S. brewing industry. **Management Science**, Linthicum, v. 37, n. 8, p. 954-959, Aug. 1991.

MUÑIZ, N. Evolución de la distribución comercial en Europa a través del análisis de grupos estratégicos. **Información Comercial Española**, Paseo de la Castellana, n. 774, p. 121-135, 1998.

MUÑIZ, N.; CERVANTES, M.; GONZALEZ, A. Las implicaciones de grupos estratégicos internacionales en la gestión de la distribución comercial: desde el énfasis en los resultados hacia los efectos de una identidad. **Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas**, v. 10, p. 397-432, 2001.

NAIR, A.; KOTHA, S. Does group membership matter?: evidence from the Japanese steel industry. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 22, n. 3, p. 221-235, 2001.

NATH D.; GRUCA, T. S. Convergence across alternative methods for forming strategic groups.

**Strategic Management Journal**, Chichester, v. 18, n. 9, p. 745-760, Oct. 1997.

NEWMAN, H. H. Strategic groups and the structure performance relationship. **The Review of Economics and Statistics**, Cambridge, v. 60, n. 3, p. 376-383, Aug. 1978.

NOHRIA, N.; GARCÍA-PONT, C. Global strategic linkages and industry structure. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 12, p. 105-124, 1991.

OLIVA, T. A.; DAY, D. L.; DESARBO, W. S. Selecting competitive tactics: try a strategy map. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 28, n. 3, p. 5-15, 1987.

OLIVER, C. Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 18, n. 9, p. 697-713, Oct. 1997.

OSBORNE, J. D.; STUBBART, C. I.; RAMAPRASAD, A. Strategic groups and competitive enactment: a study of dynamic relationships between mental models and performance. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 22, n. 5, p. 435-454, May 2001.

PEGELS, C. C.; SONG, Y. I.; YANG, B. Management heterogeneity, competitive interaction groups, and firm performance. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 21, n. 9, p. 911-923, Sept. 2000.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 14, n. 3, p. 179-191, Mar. 1993.

\_\_\_\_\_; SHANLEY, M. Getting to know you: a theory of strategic group identity. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 18, p. 165-186, 1997.

PORAC, J. F.; THOMAS, H. Cognitive categorization and subjective rivalry among retailers

in a small city. **Journal of Applied Psychology**, v. 79, n. 1, p. 54-66, 1994.

PORAC, J. F.; THOMAS, H.; 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, July 1989.

PORAC, J. F. et al. Rivalry and the industry model of scottish knitwear producers. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 40, n. 2, p. 203-227, June 1995.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. Free Press, 1980.

PORTER, M. E. The structure within industries and companies performance. **The Review of Economics and Statistics**, Cambridge, v. 61, n. 2, p. 214-227, May 1979.

REGER, R. K. Managerial thought structures and competitive positioning. In: HUFF, A. S. (Ed.). **Mapping strategic thought**. Chichester: John Wiley and Sons, 1990. p. 71-88.

\_\_\_\_\_; HUFF, A. S. Strategic groups: a cognitive perspective. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 14, n. 2, p. 103-124, Feb. 1993.

REVUELTO, L. Análisis convergente del concepto de grupos estratégico en el sector de la iluminación español. **RBGN: Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 10, n. 29, p. 323-346, out./dez. 2008

\_\_\_\_\_; SAORÍN, M. C. Avances hacia una propuesta integradora de la teoría de grupos estratégicos. In: INTERNACIONAL CONFERENCE OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 5., 2007, Santo Domingo. **Anales...** Santiago: PUCMM, 2007. 1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Does strategic groups really matter in order to explain performance differences?. In: INTERNACIONAL CONFERENCE OF

EUROPEAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 8., 2008, Ljubljana. **Proceedings...** Belgium: EURAM, 2008. 1 CD-ROM.

ROQUEBERT, J. A., PHILLIPS, R. L.; WESTFALL, P. A. Markets *versus* management: what drives profitability?. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 17, n. 8, p. 653-664, 1996.

RUMELT, R. P. How much does industry matter?. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 12, n. 3, p. 167-185, Mar. 1991.

\_\_\_\_\_. Toward a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. (Ed.). **Competitive strategic management**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984. p. 556-570.

SCHENDEL, D. E.; HOFFER, C. W. **Strategic management: a new view of business policy and planning**. Boston: Little Brown, 1979.

SCHERER, F. M. **Industrial market structure and economic performance**. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin, 1980.

SCHERER, F. M.; ROSS, D. **Industrial market structure and economic performance**. 3rd. ed. Boston: Houghton Mifflin, 1990.

SCHMALENSEE, R. Competitive advantage and collusive optima. **International Journal of Industrial Organization**, Amsterdam, v. 5, n. 4, p. 351-368, Dec. 1987.

\_\_\_\_\_. Do markets differ much?. **The American Economic Review**, Nashville, v. 75, n. 3, p. 341-351, June 1985.

SCHROEDER, D. M.; CONGDEN, S. W.; GOPINATH, C. Linking competitive strategy and manufacturing process technology. **The Journal of Management Studies**, Oxford, v. 32, n. 2, p. 163-200, Mar. 1995.

SHORT, J. C. et al. Firm, strategic group, and industry influences on performance. **Strategic**

**Management Journal**, Chichester, v. 28, n. 2, p. 147-167, Feb. 2007.

SMITH, T. **Accounting for growth**. London: Century Business Books, 1992.

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.; VENKATRAMAN, N. Research on strategic groups: progress and prognosis. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 25, n. 6, p. 537-555, Nov. 1988.

\_\_\_\_\_; 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.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 11, n. 4, p. 801-814, Oct. 1986.

WALTON, E. J. Managers proptotypes of financial firms. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 23, p. 679-698, 1986.

WEISS, L. W. The concentration-profits relationship and antitrust. In: GOLDSCHMID, H. J. et al. **Industrial concentration: the new learning**. Boston: Little, Brown, 1974.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr./June 1984.

WHITE, G. P. A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v. 16, n. 3, p. 42-61, 1996.

## NOTAS

- <sup>1</sup> Al fijar sus hipótesis los autores distinguen, adaptando la terminología de Reger y Huff (1993) entre core firms (centrales) empresas más representativas del grupo, que reúnen de manera más clara las características que diferencian las empresas de un grupo de las de los demás; secondary firms (secundarias), o empresas que si bien reúnen las características esenciales para ser encuadradas en un grupo se diferencian de las core firms al menos en un subconjunto de características; y las solitay firms (solitarias), o empresas idiosincrásicas que se distinguen de todas las demás y que, por tanto no se pueden incluir en ningún grupo o, dicho de otro modo, constituyen en sí mismas un grupo estratégico.
- <sup>2</sup> Cabe recordar que, para Porter (1979: 218), los grupos estratégicos tienen implicaciones sobre la rivalidad, no sólo en la industria como un todo, sino también sobre los patrones de rivalidad dentro de la industria, y que el impacto de los grupos sobre la rivalidad depende del número y tamaño de los grupos, así como de la distancia estratégica entre los mismos.
- <sup>3</sup> 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 (REVUELTO, 2008).
- <sup>4</sup> 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.
- <sup>5</sup> El proceso completo de identificación de los grupos estratégicos puede consultarse en Revuelto (2008: 333-338).
- <sup>6</sup> Dado que para la identificación de grupos estratégicos percibidos no se utilizaron variables estratégicas, en este caso el ANOVA sólo se aplicó a las variables de resultados.
- <sup>7</sup> A este respecto ver Revuelto y Saorín (2008).