

## DELIMITACIÓN DE GRUPOS ESTRATÉGICOS EN EL SECTOR FRESERO ONUBENSE

Bustos Lambert, C.; Amador Hidalgo, F.; Díez de Castro, E.P.

### RESUME

L'identification des groupes stratégiques opérant sur un marché donné est l'une des clés d'accès à la connaissance d'un secteur et l'un des points importants à considérer au moment de s'y introduire.

Dans le secteur de la fraise, à Huelva, on a identifié une série d'aspects fondamentaux traduisant le comportement des entreprises qui y opèrent. Ce sont les suivants: la stratégie de distribution, la taille, les coûts de commercialisation et la ligne de produits (I+D).

En nous basant sur ces dimensions, nous avons identifié six groupes stratégiques correspondant à un échantillonnage de dix-sept entreprises.

mayor impacto que los cambios de aquél ocasiona en una empresa agraria que ha ido acentuando con el tiempo su interrelación y subordinación al medio externo. Por tanto, el análisis estratégico del sector agrario, parte de cuyos fundamentos se aplican en este trabajo, se configura como un proceso inherente a la Dirección Estratégica de la empresa agraria, ya que su misión básica consiste en detectar las posibles amenazas y oportunidades que se deriven de los cambios del entorno y en estimar los efectos de su impacto sobre aquélla. Los resultados de dicho análisis pretenden servir a una mejor formulación de la estrategia futura de la empresa.

En otro orden de ideas, la elección en este trabajo del sector freseiro como objeto de aplicación de parte de los fundamentos del análisis estratégico, no ha sido arbitraria; siendo coherentes con la filosofía que subyace en el sistema de Dirección Estratégica, aquélla se ha basado en la importancia económica del producto y su tendencia, por un lado, y por otro, en su alto grado de interrelación con las industrias suministradoras de inputs agrarios y con las industrias transformadoras y de distribución<sup>1</sup>.

### 1. INTRODUCCIÓN

La empresa agraria en la actualidad necesita incorporar los fundamentos del pensamiento estratégico a su dirección. Ya que esta afirmación ha sido justificada en un trabajo anterior (Bustos, C;1990), baste decir aquí que la misma se fundamenta por un lado, en el grado de turbulencia que ha ido alcanzando el entorno agrario en las últimas décadas, y por otro, en el

### 2. LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS: CONCEPTUALIZACIÓN Y ESTADO DE LA INVESTIGACIÓN

La parte del análisis estratégico que se centra sobre el entorno no cuenta con un enfoque conceptual único, existiendo actualmente distintas posturas en función del nivel de análisis empleado y de las dimensiones seleccionadas para su examen<sup>2</sup>.

En este trabajo utilizamos un nivel de análisis intermedio entre la totalidad de las empresas de un sector y la empresa individual, apoyándonos para ello en el concepto de grupo estratégico, acuñado inicialmente por Michael Hunt (1972), y que definimos siguiendo al profesor Michael E. Porter, quien lo ha popularizado recientemente, como "...el conjunto de empresas en un sector [...] que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas". (Porter, M.E. 1980, pág. 148).

El concepto de grupo estratégico se hace necesario para explicar diferencias estables de rendimientos entre empresas pertenecientes a un mismo sector derivadas de las distintas ventajas competitivas que implica el pertenecer a un grupo estratégico o a otro.

Un concepto anejo al del grupo estratégico y a su estabilidad en el tiempo es el relativo a las barreras de movilidad, desarrollado por Caves y Porter (1977), y que indica la existencia de factores que, mientras perduren, impiden el movimiento de empresas entre distintos grupos estratégicos, y cuya intensidad y duración va a preservar en mayor o menor medida las ventajas competitivas de cada grupo al servir de obstáculo para la entrada de empresas al mismo<sup>3</sup>. Es decir, son elementos disuasorios

para la entrada de empresas a un grupo, o si se quiere, factores de protección contra la fácil imitación de las decisiones estratégicas adoptadas por las empresas pertenecientes a aquél, ya que la entrada a un grupo implica una decisión de inversión por parte de la empresa que quiere entrar, (por ejemplo, incrementar la capacidad para conseguir economías de escala), o un aumento de sus costes operativos para salvar dichas barreras (por ejemplo un incremento de los gastos de envasado y embalaje para aumentar la diferenciación del producto).

Según lo anterior, la delimitación de los grupos estratégicos y su estabilidad en el tiempo, exige seleccionar aquellas dimensiones de la estrategia empresarial en base a las cuales establecer similitudes de comportamiento entre las empresas que pertenecen a un mismo grupo y diferencias significativas entre empresas de distintos grupos. En este terreno de la identificación empírica de los grupos estratégicos es precisamente donde surge un mayor grado de divergencia entre los distintos investigadores, encontrándose estudios que contienen importantes diferencias en cuanto a las dimensiones seleccionadas para el establecimiento de aquéllos. En el cuadro nº 1 se incluyen las principales investigaciones en esta área y las dimensiones utilizadas en cada una.

Cuadro Nº 1: PRINCIPALES ESTUDIOS DE IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS ESTRATÉGICOS Y DIMENSIONES EMPLEADAS		
Estudios	Sector	Dimensiones
Hunt, M.S. (1972)	Bienes de línea blanca.	Diversificación de producto, diferenciación de producto, integración vertical.
Newman, H.H. (1973; 1978)	Bienes de producción químicos.	Integración vertical.
Porter, M.E. (1973;1976;1978)	Bienes de consumo.	Publicidad, tamaño de la empresa.
Hatten, K.J. (1974)	Industria cervecera.	Nº, edad e intensidad de capital de las plantas, nº de marcas, precio, efectos cobrar/ventas, ratio $C_b$ de concentración, tamaño empresa.
Hatten, K.J. y Schendel, D.E. (1979)		
Hatten, K.J., Schendel, D.E. y Cooper, A.C. (1978)	Industria cervecera.	Las variables anteriores más apalancamiento y comportamiento frente a adquisiciones.

**Cuadro N° 1: PRINCIPALES ESTUDIOS DE IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS  
ESTRATÉGICOS Y DIMENSIONES EMPLEADAS (cont.)**

Estudios	Sector	Dimensiones
Patton, R. (1976)	Industria cervecera.	Segmento geográfico.
Harrigan, K.R. (1979)	Sectores en declive: tubos receptores, polvo sintético de soda, alimentos para niños, acetileno, cafeteras, cigarrros, curtidurías del cuero, rayón.	Calidad de producto, tecnología, amplitud de la línea de productos, publicidad, diversificación, coste relativo, precio relativo.
Caves, R. y Pugel, Th. (1980)	Sector manufacturero.	Tamaño de la empresa.
Donsimoni, M.P. y Leoz-Argüelles, V. (1981)	17 sectores económicos.	Origen geográfico de los competidores (extranjeros vs nacion.).
Ramsler, M. (1982)	Banca.	Orientación producto-mercado, orientación internacional, tamaño de la empresa.
Oster, Sh. (1982)	Bienes de consumo.	Ratio publicidad/venta.
Ryans, A.B. y Wittink, D.R. (1983)	Líneas aéreas.	Rentab. de las acciones.
Frazier, G.L. y Howell, R.D. (1983)	Suministros y equipos médicos.	Grupo de clientes servido, necesidades de clientes servidas.
Baird, I.S. y Sudharsan, D. (1983)	Ordenadores y equipo de oficina electrónico.	Ratio solvencia, ratio endeudamiento, porcentaje de dividendos, intereses recibidos.
Harrigan, K.R. (1983)	Sector minorista.	Productividad de la mano de obra, rotación del stock, publicidad período medio de maduración del stock.
Herget, M. (1983)	Sector manufacturero.	Publicidad/ventas, I + D / ventas, intensidad de capital, ventas de la unidad de negocio/ventas de la casa matriz participación en el mercado.
Primaux, W.J. (1983)	Textil y petrolero.	Tamaño de empresa, comportamiento inversor.
Tassey, G. (1983)	Alta tecnología.	I+D, publicidad.
Hayes, S.L.; Spence, A.M. y Mark, D.V.P. (1983)	Bancos de inversión.	Análisis logit de las características de la banca y de los clientes individuales.
Lahti, A. (1983)	Confección.	Tamaño de la empresa, naturaleza del grupo de productos.
Dess, G.G. y Davis, P.S. (1984)	Pinturas y productos complementarios.	21 variables de marketing.

Cuadro N° 1: PRINCIPALES ESTUDIOS DE IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS ESTRATÉGICOS Y DIMENSIONES EMPLEADAS (cont.)		
Estudios	Sector	Dimensiones
Hawes, J.M. y Crittenden, W.F. (1985)	Supermercados.	Mercado objetivo, producto, promoción, precio, compra, exposición de venta.
Hatten, K.J. y Hatten, M.L. (1985)	Industria cervecera.	Precio, publicidad, nº marcas, participación relativa en el mercado nacional.
Cool, K.O. (1985)	Industria farmacéutica.	Rango producto-mercado amplitud producto-mercado, ámbito geográfico, I+D, estrategia de producto, promoción, publicidad, distribución, tamaño de la empresa.

Fuente: McGee, J. y Thomas, H. (1986); Cool, K. (1985) y elaboración propia.

### 3. EL SECTOR FRESERO Y LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

#### 3.1. DIMENSIONES SELECCIONADAS

Constatada la anterior inexistencia de consenso en los diversos estudios señalados, en este trabajo hemos optado por considerar como variables clave delimitadoras de los grupos estratégicos aquellas dimensiones de la estrategia que pensamos pueden afectar a las barreras de movilidad, sobre cuya creación descansan las ventajas de las estrategias competitivas. La selección de estas variables, que a continuación se indican, se apoya en un conocimiento previo profundo del sector fresero onubense alcanzado en base a la consulta de fuentes bibliográficas por un lado y, por otro, a contactos y entrevistas directas con los gerentes de las empresas freseras de Huelva y otras personas implicadas en el sector<sup>4</sup>. Dichas variables son las siguientes:

- Línea de productos comercializados por la empresa.
- Ambito geográfico: medido a través del porcentaje total de exportación de la empresa.
- Canales de distribución: evaluados a través del porcentaje de las ventas de fresón que se realizan por medio de grandes cadenas de distribución.
- Sistemas de venta: cuyo medidor es el porcentaje que suponen las ventas de fresón que

se realizan en firme.

- Número de marcas comerciales para el fresón, su distinción en función de los mercados y de la referencia al lugar de origen del producto.

- Gastos anuales de publicidad en pts/kg. de fresón.

- Variedades de fresón comercializadas: en porcentaje de la variedad Chandler sobre el total de las variedades.

- Economías de escala en la adquisición de inputs, medidas en una escala del 1 al 10 en función del total de toneladas de fresón (y productos que utilizan sus mismos inputs) comercializadas.

- Esfuerzo de I+D realizado por las empresas, en pts. estimadas por este concepto por kg. total.

- Rendimientos del fresón en Kgs./Ha.

- Comportamiento deudor en pts. de coste financiero por kg. total comercializado.

- Eficiencia de la actividad de manipulación de l fresón medido por los gastos de manipulación y distribución (transporte, aduanas, comisiones, envasado y confección del fresón) por kg. de fresón comercializado; por el porcentaje de coste de mano de obra incorporados en el gasto anterior, y por el precio medio neto en origen o almacén.

- Precio medio bruto obtenido en el mercado.

— Integración vertical: en función de la participación de la empresa en la producción de factores de producción (viveros y envases fundamentalmente) y de la inversión en cámaras de congelación.

— Tamaño de la empresa: en función del número de toneladas totales comercializadas.

— Poder negociador de los clientes: medido a través del porcentaje que sobre las ventas totales de fresón de la empresa representan las compras de los tres clientes más importantes.

— Problemas de disponibilidad de la mano de obra.

### 3.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Para cada una de las dimensiones anteriores recogimos información directa de una muestra de 17 empresas del sector, compuesta por cinco cooperativas, cuatro SAT's y ocho S.A. y S.L., que en conjunto representan alrededor del 48% de la producción fresera de Huelva.

Como paso previo al establecimiento de los grupos, aplicamos un análisis factorial para detectar cuáles de las variables anteriores ofrecían una mayor explicación de la variación muestral, seleccionando un número de cinco factores que explican el 85,4% de la varianza. Dicho análisis ha dado los siguientes resultados:

— El primer factor está asociado a las variables de ventas a las cadenas de distribución, tamaño y ventas en firme. Podemos por tanto interpretar que este factor está compuesto por una serie de variables que recogen la estrategia de distribución de las empresas.

— El segundo factor está asociado a las economías de escala en la adquisición de inputs, la publicidad y la concentración de clientes; esta última de signo opuesto a las dos anteriores. Se puede interpretar que este factor sintetiza variables conectadas directa o inversamente con el tamaño de la empresa, ya que las de mayor tamaño obtienen mayores economías de escala (recuérdese cómo se calcula el índice que representa esta variable), y presentan un menor grado de concentración de clientes, lo que posiblemente les induce a realizar un mayor esfuerzo publicitario.

— El tercer factor se asocia a las variables de precio medio bruto, coste de financiación (de signo opuesto) y coste comercial. La igualdad

en el signo entre la primera y tercera variable puede explicarse si tenemos en cuenta que un mayor precio medio bruto es indicativo, entre otras cosas, de una mayor calidad del fresón, lo que exige incurrir en unos mayores cuidados de manipulación y transporte, componentes fundamentales del coste comercial. Podríamos interpretar que este tercer factor encierra básicamente aspectos de coste de comercialización.

— Las variables asociadas al cuarto factor son los esfuerzos de I + D y la línea de productos. Este es un factor que básicamente recoge la línea de productos de las empresas, que en parte se fundamenta por la experimentación de nuevos productos llevados a cabo por aquéllas.

— Por último, el quinto factor está asociado a la variable del porcentaje que representa el coste de la mano de obra sobre el coste comercial.

### 3.3. RESULTADOS OBTENIDOS

En función de la anterior información, para la realización del análisis cluster no se han tomado todas las variables asociadas a cada factor, sino sólo la más representativa en cada uno de ellos (excepto en el cuarto factor), ya que el resto presenta un alto grado de correlación y por lo tanto su inclusión no aporta explicación adicional sobre la primera.

Estas variables son:

- Porcentaje de ventas a las cadenas de distribución.
- Economías de escala en la adquisición de inputs.
- Coste de comercialización.
- Línea de productos.
- Investigación y Desarrollo.
- Porcentaje del coste de mano de obra sobre el coste de comercialización.

Analizando las distancias y el dendograma correspondiente, se han identificado seis cluster significativos.

Las características básicas de cada uno de ellos, que comentamos a continuación, se pueden observar con mayor claridad en el gráfico nº 1 adjunto; en dicho gráfico hemos resaltado aquellos grupos que destacan por su distancia respecto a los valores medios totales de cada una de las variables seleccionadas. Los grupos estratégicos hallados son los siguientes:

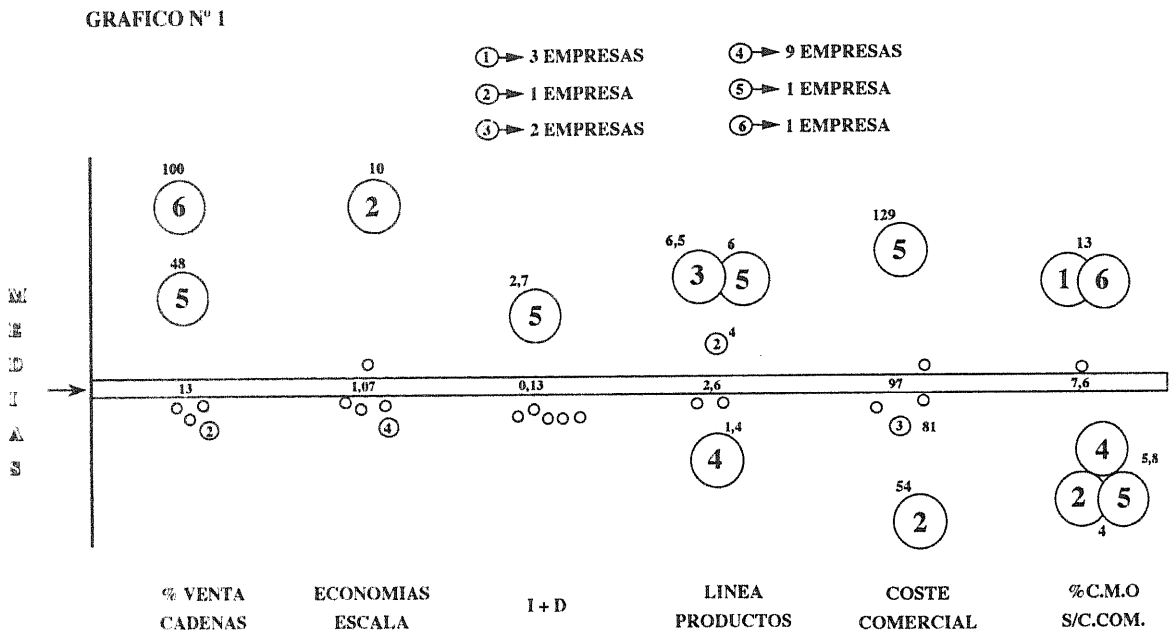
- Cluster nº 1: Compuesto por tres empresas cuya característica fundamental es el alto porcentaje de coste de mano de obra en el coste comercial.

- Cluster nº 2: Compuesto por una empresa, cuyos aspectos más notables son sus muy altas economías de escala, muy bajos costes

comerciales y una gran eficiencia en la mano de obra dedicada a la manipulación del fresón.

- Cluster nº 3: Compuesto por dos empresas con una línea de productos muy amplia.

- Cluster nº 4: Compuesto por nueve empresas, cuyo aspecto más sobresaliente es su gran especialización.



Fuente: Elaboración propia

- Cluster nº 5: Compuesto por una empresa caracterizada fundamentalmente por dedicar un porcentaje relativamente alto de sus ventas a las cadenas de distribución, unos elevados costes comerciales junto con una gran eficiencia de la mano de obra, además de contar

con la línea de productos más amplia y los más altos gastos de I+D.

- Cluster nº 6: También constituido por una empresa cuyos aspectos más diferenciales descansan en su estrategia de distribución (100%

de sus ventas a cadenas de distribución), su amplia línea de productos y un elevado porcentaje de coste de mano de obra en sus costes comerciales.

Como conclusión podríamos señalar que el grupo estratégico 2 es el que más claramente se centra en una estrategia de bajo coste basada fundamentalmente en sus altas economías de escala y en la eficiencia de su mano de obra. Los grupos 1, 4 y 6 se apoyan en una estrategia de especialización de producto pero complementariamente, el grupo nº 6 sigue una estrategia de distribución de ventas a las grandes cadenas, cuyas condiciones de compra pensamos influyen en el alto coste de mano de obra en que incurre este grupo; por otro lado, la diferencia básica entre los grupos 1 y 4 está en los costes de mano de obra, cuya elevada proporción destaca en el grupo 1. Los grupos 3 y 5 siguen una estrategia de diversificación, aunque el grupo 5 se apoya en actividades de I+D y en una estrategia de ventas a las cadenas de distribución.

El análisis anterior pone de manifiesto la existencia de comportamientos estratégicos significativamente distintos entre las empresas del sector fresero onubense. Dicho análisis se establece como un paso necesario para evaluar los retos y oportunidades que se deriven de su entorno y que serán distintos para cada grupo en función de su diferente estrategia y posicionamiento frente a aquéllos.

#### NOTAS

1. La información numérica sobre los citados aspectos que ha servido de base para la selección del fresón como objeto de estudio, se encuentra recogida en un trabajo de investigación más amplio sobre el sector fresero onubense en fase de elaboración.
2. Una revisión de las distintas teorías que tratan con el análisis del entorno se puede encontrar en Fahey, L. y Narayanan, V.K. (1986).

3. El profesor Porter considera como fuentes de barreras a la movilidad las mismas que las de las barreras de ingreso a un sector cuando éstas últimas están creadas por las empresas que pertenecen a un mismo grupo estratégico; así identifica como fuentes de barreras de movilidad a las economías de escala, la diferenciación del producto, los costos de cambio, ventajas de costo, el acceso a los canales de distribución, los requerimientos de capital y la política gubernamental. Porter, M.E. (1980), pág. 151.
4. La discusión relativa a dicha selección se obvia en esta ponencia por problemas de espacio; no obstante, aquélla se incluyen en el trabajo de investigación al que se hace referencia en la nota número 1.

#### BIBLIOGRAFÍA

- BUSTOS LAMBERT, C. (1990). El sistema de dirección estratégica y la pequeña y mediana empresa agraria: algunas consideraciones, *Revista de Economía y Empresa*, Vol. X., N° 27/28, mayo-diciembre.
- CAVES, R.; PORTER, M.E. (1977). From entry barriers to mobility barriers, *Quarterly Journal of Economics*, Mayo.
- COOL, K.O. (1985). *Strategic group formation and strategic group shifts: a longitudinal analysis of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-82*. Tesis doctoral. Universidad de Purdue.
- FAHEY, L.; NARAYANAN, V.K. (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management*. St. Paul: West Publishing Company.
- HUNT, M. (1972). *Competition in the major home appliance industry, 1960-1970*. Tesis doctoral. Universidad de Harvard.
- McGee, J.; Thomas, H. (1986). Strategic groups: theory, research and taxonomy, *Strategic Management Journal*, N° 7.
- PORTER, M.E. (1980). *Estrategia competitiva*. Méjico: CECSA..