

CARLOS FLAVIÁN YOLANDA POLO *

Hacia la homogeneización de criterios en las investigaciones de grupos estratégicos **

SUMARIO: 1. Introducción. 2. La definición del espacio estratégico. 3. Selección de las variables que reflejan el comportamiento estratégico empresarial. 4. Identificación de los periodos de estabilidad estratégica (PEE). 5. Metodologías utilizadas para la identificación de los grupos estratégicos. 5.1. Metodología bivariante. 5.2. Metodología multivariante. 5.3. Metodología cognitiva. 6. Conclusiones y recomendaciones finales. Bibliografía.

RESUMEN: El punto de partida de este trabajo se sitúa en la inexistencia en la literatura de un consenso en relación a los criterios que debe utilizarse para la identificación de los grupos estratégicos que compiten en una industria. Teniendo presente la gran relevancia de este tipo de investigaciones se aborda, desde un punto de vista crítico, el estudio de la metodología que debe utilizarse con el objetivo de lograr una mayor convergencia en los criterios. De esta forma, se plantea la necesidad de estructurar el procedimiento a seguir por el investigador a lo largo de cuatro etapas: 1) definición del espacio estratégico al que se ciñe el estudio, 2) selección de las variables que van a reflejar la estrategia empresarial, 3) identificación de los periodos de estabilidad estratégica y 4) identificación de los grupos estratégicos. En cada una de estas etapas se analizan las alternativas entre las cuales es posible optar y se trata de avanzar en la búsqueda de soluciones a estos problemas.

Palabras clave: Grupos estratégicos, Heterogeneidad industrial, Estrategia competitiva, Análisis multivariante.

ABSTRACT: This paper emphasize the utility of the strategic groups studies as a tool for the analysis of industrial heterogeneity and reflects the inexistence of consensus in the methodology employed for the identification of strategic groups. Due to the great utility of this kind of research, the methodology employed for the identification of groups is analysed under a critical point of view with the aim of achieve more convergent criteria. In this paper, the necessity of structuring this methodology is argued. In particular, it is recommended (1) to defi-

* Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Zaragoza.

** Los autores agradecen la ayuda financiera recibida del Ministerio de Educación y Cultura (Ref: PF96-0025149399) y de la CICYT (Ref: 96-0712).

ne clearly the strategic space in which we are working in, (2) to select the variables which reflects the concept of strategy under a global perspective, (3) to identify the periods of strategic stability as a previous step to the identification of the strategic groups and (4) to employ the cluster analysis as a criteria for the identification of the groups.

Key words: Strategic groups, Industrial heterogeneity, Competitive strategy, Multivariate analysis.

1. Introducción

A lo largo de la literatura de gestión son numerosos los trabajos realizados en torno a los grupos estratégicos desde perspectivas muy distintas. Aunque son las aportaciones realizadas desde las disciplinas de Economía Industrial y Dirección Estratégica las que más han contribuido al desarrollo de este tipo de estudios. Si centramos la atención en los trabajos de grupos estratégicos desarrollados desde ambas perspectivas podemos apreciar que presentan notables diferencias entre sí, tal como aparece reflejado en la tabla 1.

Bajo el enfoque de la Economía Industrial se considera que el análisis de un sector industrial puede simplificarse si clasificamos a las empresas que lo integran en grupos según su comportamiento estratégico. Cada uno de estos grupos va a encontrarse aislado del resto de la industria por las llamadas barreras a la movilidad que reflejan las dificultades que una empresa debería afrontar para cambiar de estrategia¹. Una característica destacable de dichas barreras es su asimetría (HATTEN y HATTEN, 1987), es decir, que el coste asociado al cambio de estrategia no es idéntico para todas las empresas, sino que depende tanto de la estrategia inicialmente adoptada como de la que se pretenda desarrollar en el futuro.

Los estudios realizados desde esta perspectiva suelen emplear muestras que incluyen empresas de varias industrias, ya que desde esta perspectiva se utiliza el concepto de grupo estratégico para demostrar que dentro de cada industria es posible desarrollar diferentes conductas. Sin embargo, la definición de estrategia no es muy amplia (utilizándose en ocasiones una única variable para reflejar la heterogeneidad empresarial) y los métodos de agrupación empleados suelen ser bastante simples (en ocasiones, el criterio de clasificación es la asignación personal).

Por su parte, los investigadores que abordaron el estudio de los grupos estratégicos desde la perspectiva de la Dirección Estratégica, utilizaron este concepto no sólo para analizar las distintas características de los diferentes comportamientos estratégicos, sino también y de forma especial para estudiar las principales implicaciones de esta heterogeneidad sobre los resultados empresariales.

El desarrollo de estas investigaciones constituyó un gran avance en el proceso de instrumentalización de los grupos estratégicos. En particular, las metodologías analíticas utilizadas para la identificación de los grupos fueron mucho más elaboradas y el concepto de estrategia empresarial fue reflejado con bastante más exactitud. Sin embargo, esta mayor precisión en la identificación de los grupos obligó a centrarse únicamente en una industria, en lugar de considerar varias de forma simultánea.

¹ El concepto de barreras a la movilidad hace referencia no sólo a las dificultades que una empresa debe afrontar para cambiar de industria (barreras a la salida y a la entrada), sino también a las dificultades asociadas al cambio de grupo estratégico.

TABLA 1.—*Principales diferencias entre los estudios de grupos estratégicos desarrollados desde la perspectiva de Economía Industrial y Dirección Estratégica*

	Economía Industrial	Dirección Estratégica
Objetivos del estudio	Análisis de la rivalidad industrial y resultados empresariales	Análisis de la conducta empresarial, resultados obtenidos e implicaciones para la dirección
Características de la muestra	Incluyen empresas de más de una industria simultáneamente	Sólo se consideran empresas de una única industria
Representación de la estrategia	La definición es relativamente pobre, utilizándose pocas variables y en ocasiones tan sólo una para reflejar la conducta de la empresa	Ponen gran interés en la definición de estrategia utilizando numerosas variables para reflejar con exactitud el posicionamiento de la empresa
Metodología	Menor rigor en la metodología de identificación. En ocasiones la asignación de las empresas a los grupos se hace arbitrariamente.	Se presta mayor énfasis en la metodología de identificación de los grupos siendo frecuente el empleo de técnicas multivariantes
Ejemplos	HUNT (1972); NEWMAN (1973); PORTER (1973; 1979); OSTER (1982); LAWLESS y TEGARDEN (1991); CAVES y GIEMAWAT (1992); etc.	HATTEN (1974); SCHENDEL y PATTON (1978); HARRIGAN (1985); COOL y SCHENDEL (1987; 1988); FIGGENBAUM y THOMAS (1990; 1993; 1994; 1995); COOL y DIERICKX (1993); etc.

Fuente: Elaboración propia.

De lo comentado hasta este punto se deriva que la heterogeneidad entre los estudios de grupos estratégicos no se limita únicamente al marco teórico utilizado por los investigadores, sino también a las diferentes definiciones de estrategia consideradas y a las distintas metodologías que pueden emplearse para su identificación. Además, esta heterogeneidad continúa estando presente en la actualidad al haber surgido nuevas aproximaciones al concepto de grupo estratégico desde perspectivas de análisis tan distantes como la Teoría de los Recursos (BLACK y BOAL, 1994; MEHRA, 1996; etc.), o la Psicología Cognitiva (PORAC y THOMAS, 1990; REGER y HUFF, 1993; HODGKINSON y JOHNSON, 1994; PETERAF y SHANLEY, 1997; etcétera).

Una vez constatada la ausencia de consenso entre los investigadores en la materia y estableciendo como punto de partida la conveniencia de fijar criterios globales que permitan desarrollar este tipo de investigaciones de forma similar para diferentes sectores industriales, el objetivo de este trabajo se centra en tratar de estructurar y homogeneizar el procedimiento a seguir, para la identificación de grupos estratégicos.

En concreto, este procedimiento se desarrolla tomando como referencia las sugerencias realizadas en los trabajos de FIGGENBAUM, SUDHARSHAN y THOMAS (1990) y FIGGENBAUM y THOMAS (1990), y se estructura en cuatro etapas fundamentales, recogidas en la figura 1.

FIGURA 1.—Etapas a seguir para el desarrollo de una investigación empírica de grupos estratégicos



Fuente: Elaboración propia.

En los siguientes epígrafes se describe cada una de estas etapas, analizando las distintas alternativas entre las que es posible optar y tratando de avanzar en la búsqueda de soluciones a los problemas que se le plantean al analista. Por último, se recogen las principales aportaciones realizadas por los distintos investigadores con la finalidad de lograr una mayor homogeneización de criterios.

2. La definición del espacio estratégico

La primera tarea que debe abordar el analista, de cara a desarrollar un estudio empírico de grupos estratégicos, consiste en definir con precisión el espacio estratégico en torno al cual se va a centrar el trabajo. Este espacio vendrá configurado por las tres dimensiones estratégicas siguientes:

1. La primera dimensión recoge el período de tiempo a lo largo del cual se extiende el estudio. Durante el período elegido no deberán haberse producido cambios estructurales de gran importancia en la industria objeto de análisis, ya que si se producen estos cambios o si se considera simultáneamente años pertenecientes a etapas distintas del ciclo de vida de la industria, es previsible que varíen no sólo los grupos estratégicos que pueden identificarse, sino también las dimensiones adecuadas para captar la esencia del comportamiento estratégico empresarial.

2. La segunda dimensión hace referencia a los componentes que permiten reflejar el comportamiento estratégico de las empresas. En relación a este aspecto cabría destacar que en la literatura más reciente parece existir un cierto consenso en

que la identificación de grupos estratégicos debe realizarse tomando como referencia el *alcance de las actividades de cada empresa y su compromiso de recursos* (FIEGENBAUM, 1987; THOMAS y VENKATRAMAN, 1988; LEWIS y THOMAS, 1990; FIEGENBAUM y THOMAS, 1990; 1993; 1994; 1995).

En concreto, el *alcance de las actividades de la empresa* reflejará su campo de influencia y podrá plasmarse a través de los segmentos de mercado atendidos, los tipos de producto o servicio ofrecidos, y la cobertura geográfica realizada. El *compromiso de recursos* recoge, por su parte, la distribución de recursos de la empresa a lo largo de las distintas áreas funcionales (recursos humanos, marketing, aprovisionamiento, ventas, financiación, etc.) y resulta clave en la obtención y mantenimiento de la ventaja competitiva explotada (COOL y SCHENDEL, 1987).

3. La tercera dimensión del espacio estratégico recoge el nivel o niveles de la estrategia empresarial en torno a los cuales va a centrarse el estudio. En concreto, pueden identificarse tres niveles jerárquicos que dan lugar a otras tantas estrategias: corporativa, de negocio y funcional² (HOFER y SCHENDEL, 1978).

El nivel o niveles de estrategia a analizar estarán condicionados por la presencia o no de empresas diversificadas en el sector estudiado. No obstante, en función de los objetivos del trabajo, el investigador deberá decidir si va a centrar el análisis a un nivel concreto de estrategia o bien si va a adoptar un enfoque más global incluyendo de forma simultánea varios niveles de la estrategia empresarial.

Por último, habría que indicar que la definición del espacio estratégico es una tarea que lleva asociada una gran trascendencia, ya que los grupos estratégicos que puedan identificarse variarán en función del período de tiempo, el nivel o niveles de estrategia y las dimensiones o componentes que hayan sido considerados en el análisis.

3. Selección de las variables que reflejan el comportamiento estratégico empresarial

La selección de las variables a través de las cuales se va a plasmar el concepto de estrategia en una investigación empírica sobre grupos, es una tarea delicada que exige un análisis en profundidad y un importante nivel de conocimiento del sector que se va a estudiar. Sin embargo, no siempre se han adoptado las precauciones necesarias a la hora de elegir dichas dimensiones estratégicas. En este sentido, autores como MCGEE y THOMAS (1986) y THOMAS y VENKATRAMAN (1988) han denunciado que en algunos trabajos sobre grupos estratégicos, los investigadores no han prestado la atención suficiente a la definición de estrategia y, en general, a las variables empleadas para representarla. La tabla 2 recoge una muestra de estudios sobre grupos y permite apreciar la gran heterogeneidad existente en relación a este aspecto.

² La estrategia corporativa define los negocios en los que participa la organización. A este nivel se toman las decisiones relativas a los productos y mercados servidos, la cobertura geográfica realizada, la forma de competir en cada mercado; el grado de integración vertical; etc. La estrategia de negocio permite matizar con mayor detalle que la corporativa cómo compete una empresa en cada uno de los negocios en los que participa, mientras que la estrategia funcional refleja la forma a través de la cual la empresa utiliza sus recursos en cada área funcional para maximizar la productividad (HAX y MAILUF, 1995).

TABLA 2.—Variables utilizadas para la identificación de grupos estratégicos

Estudios	Sector industrial	Variables utilizadas
NEWMAN (1973)	34 Industrias de bienes de producción en procesos químicos	Grado de integración vertical
PORTER (1973; 1979)	38 Industrias de bienes de consumo	Tamaño relativo de la empresa
HATTEN (1974); HATTEN y SCHENDEL (1977)	Industria cervecera	— Número, edad, intensidad de capital de las plantas — Número de marcas, precio y crédito a clientes — <i>Ratio</i> de concentración de 8 empresas — Tamaño de las empresas
OSTER (1982)	19 Industrias de bienes de consumo	— Estrategia de producto — <i>Ratio</i> de publicidad/ventas
FRAZIER y HOWELL (1983)	Industria de suministro y equipamiento médico	Número de clientes servidos Necesidades atendidas (siguiendo a ABELL 1980)
HAWES y CRITTENDEN (1984)	Sector minorista de alimentación	Variables que reflejan la política de marcas del distribuidor: — Mercado objetivo — Política de producto — Política de promoción — Política de precios — Relación con proveedores — Política de merchandising
HARRIGAN (1985)	Sector detallista	— Productividad — Gestión de <i>stocks</i> — Diferenciación de producto — Oferta comercial
COOL (1985); COOL y SCHENDEL (1987; 1988); COOL y DIERICKX (1993)	Industria farmacéutica	Alcance de las actividades: — Segmentos atendidos — Tipos de producto — Compromiso con el mercado tradicional — Alcance geográfico Compromiso de recursos: — Estrategia de I+D — Estrategia de marketing — Estrategia de promoción — Tamaño
FIGENBAUM (1987); FIGENBAUM y THOMAS (1990; 1993; 1994; 1995)	Industria de seguros	Alcance de las actividades: — Alcance del producto — Diversidad de productos — Tamaño de la empresa Compromiso de recursos: — Variables de producción — Variables de finanzas — Variables de Inversión
MASCARENHAS (1989)	Industria perforada de petróleo	— Diversidad de líneas de productos — Capacidad tecnológica — Ambito geográfico — Integración vertical — Orientación de marketing
LEWIS y THOMAS (1990)	Distribución de alimentación	Alcance de las actividades: — Número de establecimientos — Proporción de ventas de alimentación — Número de líneas de alimentación — Proporción de marcas propias de alimentación — Proporción de ventas en Super en relación al total

TABLA 2.—*Variables utilizadas para la identificación de grupos estratégicos (continuación)*

Estudios	Sector industrial	Variables utilizadas
LEWIS y THOMAS (1990)	Distribución de alimentación	Compromiso de recursos: — Tamaño medio del establecimiento — Gastos en publicidad sobre ventas
REGER y HUFF (1993)	Sistema financiero	— Alcance geográfico — Mercado objetivo — Estrategias de crecimiento — Localización — Capacidad de dirección — Sistema de organización — Alcance de producto — Éxito de la compañía — Propiedad del capital

Fuente: Elaboración propia.

Además de la importante heterogeneidad existente en la elección de las dimensiones estratégicas, tampoco existe acuerdo entre los investigadores en relación: al número de variables que debe considerarse en un estudio ³, a la importancia relativa que debe darse a cada una de ellas ⁴ y a la estabilidad o posible evolución que puede sufrir esta importancia relativa ⁵.

A pesar de todas estas discrepancias, en lo que sí parece existir un acuerdo en la literatura es en que para poder realizar una selección adecuada de las variables a utilizar, así como para interpretar correctamente los resultados obtenidos, será preciso un amplio conocimiento del sector industrial estudiado (HATTEN, 1974; HARRIGAN, 1985; MCGEE y THOMAS, 1986; COOL y SCHENDEL, 1987; THOMAS y VENKATRAMAN, 1988). De todo esto se deriva que la selección de las variables específicas a través de las cuales deberán identificarse los grupos serán distintas en cada industria. Por consiguiente, no es posible ofrecer una lista de variables concretas que puedan utilizarse independientemente de cuál sea el sector industrial estudiado.

³ GALBRAITH y SCHENDEL (1983) han sugerido el empleo de un amplio número de variables, ya que de esta forma puede lograrse un estudio más detallado de la industria y se incrementan las probabilidades de incluir las variables relevantes para la definición de los grupos estratégicos. Sin embargo, hay que tener presente que a medida que aumenta el número de variables consideradas en el análisis, también aumenta la importancia de las perturbaciones, de tal forma que los resultados pueden verse distorsionados. Por tanto, parece aconsejable la inclusión de todas las variables que sean necesarias y que tengan una capacidad explicativa mínima.

⁴ HARRIGAN (1985) planteó la conveniencia de ponderar cada variable en función de su importancia relativa, ya que para este autor no todos los aspectos de la estrategia empresarial tienen igual importancia a la hora de identificar los grupos estratégicos. No obstante, al abordar esta tarea, hay que tener presente que si la determinación de las variables a emplear en el análisis requiere un conocimiento en profundidad del sector estudiado, la decisión sobre la importancia con la que debería ponderarse cada variable acentúa en mayor medida esta necesidad. Previsiblemente, es esta complejidad la razón que permite explicar por qué este problema ha sido tratado en tan escasas ocasiones y con tan poca profundidad.

⁵ La práctica totalidad de los estudios empíricos asumen implícitamente que estas dimensiones permanecen estables; sin embargo es obvio que las empresas cambian su forma de competir a lo largo del tiempo, y previsiblemente se modifica el peso específico de las dimensiones estratégicas en las que se asienta su ventaja competitiva. La justificación de por qué no se ha considerado la variación en el peso específico de cada dimensión estratégica en los estudios empíricos podría venir dada porque la mayoría de los trabajos han analizado períodos de tiempo relativamente cortos y estos cambios es previsible que se produzcan muy lentamente. No obstante, éste es un aspecto que deberá ser valorado en aquellos trabajos que abarquen una amplia perspectiva temporal.

Así pues, teniendo en cuenta esta limitación, a lo largo de este apartado comentaremos las principales recomendaciones formuladas en la literatura y que pueden servir de guía para la selección final de dichas variables.

En primer lugar, cabría destacar la existencia de algunas propuestas sobre los aspectos genéricos que deberían reflejarse a través de dichas variables (PORTER, 1980; MCGEE y THOMAS, 1986; etc.). Sin embargo, estas propuestas no han gozado de gran aceptación en la literatura posterior.

Otros autores han adoptado una actitud menos ambiciosa, limitándose a ofrecer una serie de recomendaciones genéricas sobre los distintos aspectos que deberían guiar la selección de las variables. En esta línea BEARD y DESS (1981) destacan que las variables a utilizar deberán cumplir cuatro requisitos básicos: 1) estar al alcance del investigador; 2) estar realmente bajo el control de los directivos; 3) ser cuantificables de forma objetiva y 4) estar relacionadas con los resultados de la empresa. Sin embargo, a pesar de que el cumplimiento de estos requisitos parece obvio, no en todos los trabajos empíricos han sido respetados.

Por su parte, THOMAS y VENKATRAMAN (1988) plantean que para una correcta instrumentalización de la estrategia empresarial, las variables utilizadas deberían reflejar los factores clave en el mercado objeto de estudio, es decir, los aspectos relevantes desde una perspectiva estratégica. De igual forma, estos autores destacan la necesidad de medir la fiabilidad y representatividad de las variables utilizadas en el análisis. Para todo ello sería de gran utilidad contar con la opinión de los directivos del sector analizado.

Desde la Teoría de los Recursos se ha planteado la necesidad de que dichas variables no sólo reflejen la estrategia de mercado de la empresa, sino también los recursos de los que dispone (MEHRA, 1996), ya que éstos son la base en la que descansa la ventaja competitiva explotada por la empresa.

DIERICKX y COOL (1989; 1994) reflexionan acerca del tipo de variables a utilizar, sugiriendo que es preferible el empleo de variables *stock* en lugar de variables flujo, ya que las primeras reflejan con mayor fidelidad el posicionamiento estratégico de la empresa (perspectiva a largo plazo), mientras que las variables flujo están más condicionadas por aspectos coyunturales. La lógica de este planteamiento reside en que al fin y al cabo las variables *stock* reflejan la suma acumulada en el tiempo de las variables flujo.

Finalmente, cabe indicar que en la literatura existe un amplio consenso a la hora de afirmar que no es posible incluir variables de resultados entre las dimensiones estratégicas clave, puesto que entre los objetivos de la teoría de grupos estratégicos figura la explicación de las diferencias de resultados observadas entre empresas (NAYYAR, 1989). Por tanto, incluir este tipo de variables como punto de partida constituiría una tautología.

4. Identificación de los Períodos de Estabilidad Estratégica (PEE)

Como paso previo a la identificación de los grupos estratégicos, es preciso abordar el tratamiento que va a darse a la perspectiva temporal, es decir, si el estudio va a ceñirse a un único momento del tiempo, o si va a adoptarse una perspectiva de análisis dinámico y de qué forma va a llevarse a cabo.

En numerosas investigaciones (HUNT, 1972; NEWMAN, 1978; PORTER, 1979; etc.) la identificación de los grupos se ha realizado con los datos correspondientes a un único ejercicio económico. En estos estudios se considera implícita o explícitamente que los grupos estratégicos detectados permanecen estables a lo largo del tiempo. Sin embargo, el comportamiento estratégico empresarial no siempre permanece constante sino que se encuentra sometido a un continuo proceso de evolución. A lo largo de este proceso se suceden etapas en las que existe una estabilidad estratégica relativa, separadas por puntos de inflexión que marcan el fin de una etapa y el inicio de la siguiente. Estos cambios podrían ser agrupados en dos grandes categorías:

- Los primeros son cambios motivados por factores que se encuentran fuera del control de las empresas objeto de análisis (cambios en el marco legislativo, en la tecnología, etc.). En caso de producirse estos cambios, no sólo variará la conducta estratégica de las empresas, sino que también cambiarán las variables que permiten reflejar el comportamiento estratégico. Por tanto, tal y como se ha indicado previamente, al realizar un estudio de grupos estratégicos, debería evitarse la inclusión de periodos en los cuales hubiesen tenido lugar tales perturbaciones.
- En segundo lugar, se encuentran los cambios no motivados por factores externos. Estos pueden resultar de la variación espontánea de la conducta observada por las empresas objeto de análisis.

Estos periodos de estabilidad estratégica (PEE) —delimitados por dos puntos de inflexión sucesivos— se caracterizan porque el comportamiento estratégico observado por las empresas, a lo largo de las diferentes dimensiones, permanece estable; o lo que es lo mismo, no sufre cambios significativos. A raíz de todo esto podríamos concluir que el contexto adecuado para la identificación de los grupos estratégicos es cada uno de estos PEE. Por tanto, la identificación de los PEE constituirá la etapa previa a la delimitación de los grupos.

Para la identificación de estos PEE se han utilizado dos metodologías principalmente:

a) La primera fue desarrollada en la Universidad de Purdue y sus principales aportaciones las constituyen los trabajos de: COOL (1985), COOL y SCHENDEL (1987; 1988), COOL y DIERICKX (1993) y COOL, DIERICKX y MARTENS (1994). Según estos investigadores la fórmula adecuada para identificar los PEE consiste en la búsqueda de diferencias significativas en las matrices que reflejan las varianzas y covarianzas (Σ_t) del posicionamiento estratégico de las empresas, en años sucesivos. El procedimiento a seguir para analizar si es posible la inclusión del año t , en un período integrado por los $t-1$ años anteriores, consiste en desarrollar el siguiente contraste de hipótesis:

$$H_0: \Sigma_1, 2, \dots, (t-1) = \Sigma_t$$

$$H_0: \Sigma_1, 2, \dots, (t-2) = \Sigma_{(t-1), t}$$

$$H_0: \Sigma_1 = \Sigma_2, 3, \dots, (t-1), t$$

frente a

$$H_1: \text{no todos los } \Sigma_i \text{ son iguales para cada } H_0.$$

Donde $\Sigma_{1, 2, \dots, t-1}$ representa la matriz de varianzas y covarianzas conjunta del posicionamiento estratégico de las empresas incluidas en la muestra desde el período 1 y el $t-1$.

Si no puede aceptarse la hipótesis nula, esto indica que entre el último año t incluido en el análisis y los $(t-1)$ anteriores no existe estabilidad estratégica y, por tanto, el año t representa el inicio de un nuevo PEE.

b) La segunda metodología fue desarrollada en la Universidad de Illinois y sus principales aportaciones son los trabajos de: FIEGENBAUM (1987); FIEGENBAUM, SUDHARSHAN y THOMAS (1990) y FIEGENBAUM y THOMAS (1990; 1993; 1994; 1995). En esta corriente, para la identificación de los PEE, además de contrastar la estabilidad de las matrices de varianzas y covarianzas (Σ_t) de las empresas, se contrasta la estabilidad del vector de medias (μ_t). La cuestión es que el posicionamiento estratégico medio podría variar y por tanto dejar de existir estabilidad estratégica sin que se viese afectada la dispersión y covariación (matriz de varianzas y covarianzas). Siguiendo los planteamientos de estos autores, el contraste a realizar para estudiar si el año t debería ser incluido en un período que ya incluye los $t-1$ anteriores sería:

Contraste de varianzas y covarianzas

$$H_0: \Sigma_1 = \Sigma_t$$

$$H_0: \Sigma_2 = \Sigma_t$$

$$H_0: \Sigma_{(t-1)} = \Sigma_t$$

$$H_0: \Sigma_{1, 2, \dots, (t-1)} = \Sigma_t$$

$$H_0: \Sigma_{1, 2, \dots, (t-2)} = \Sigma_{(t-1), t}$$

$$H_0: \Sigma_1 = \Sigma_{2, 3, \dots, (t-1), t}$$

Contraste de medias

$$H_0: \mu_1 = \mu_t$$

$$H_0: \mu_2 = \mu_t$$

$$H_0: \mu_{(t-1)} = \mu_t$$

$$H_0: \mu_{1, 2, \dots, (t-1)} = \mu_t$$

$$H_0: \mu_{1, 2, \dots, (t-2)} = \mu_{(t-1), t}$$

$$H_0: \mu_1 = \mu_{2, 3, \dots, (t-1), t}$$

frente a

H_1 : ambas matrices no son iguales

H_1 : ambos vectores no son iguales

El argumento que subyace en este análisis es que si las empresas cambian su posicionamiento estratégico (en términos de alcance y compromiso de recursos) el vector de medias o la matriz de varianzas y covarianzas reflejarán esta variación. Por tanto, a través de la determinación de los puntos en los cuales se producen cambios significativos en el posicionamiento estratégico de las empresas, podrán delimitarse los periodos de tiempo en los cuales la estructura de grupos estratégicos se mantiene estable. En otras palabras, esta metodología permite la identificación de los puntos de transición que separan dos periodos con estructuras de grupos estratégicos distintas.

A través de la comparación de ambas metodologías puede observarse que la segunda presenta una mayor complejidad pero conducirá a resultados más fiables que la primera, ya que no sólo contrasta la existencia de cambios en las covariaciones del posicionamiento estratégico, sino que también estudia la evolución del posicionamiento medio. Además los contrastes a los que son sometidas las matrices de varianzas y covarianzas son más exhaustivos, lo cual nos permitirá detectar la presencia de estos cambios con una mayor fiabilidad. Por tanto, para la identificación de los PEE parece más recomendable utilizar este último procedimiento.

5. Metodologías utilizadas para la identificación de los grupos estratégicos

Las metodologías utilizadas a lo largo de la literatura para identificar los grupos estratégicos existentes en la industria presentan una gran diversidad entre sí, tal y como puede constatarse en la tabla 3. En este apartado vamos a centrarnos en analizarlas e indicar los aspectos más destacables de cada una de ellas.

TABLA 3.—Clasificación de las metodologías utilizadas para la identificación de grupos estratégicos

1. Metodología bivalente
2. Metodología multivalente
A. Análisis Cluster
B. Análisis Factorial
C. Análisis Logit
D. Escalas multidimensionales
3. Metodología cognitiva

Fuente: Elaboración propia.

5.1. METODOLOGÍA BIVARIANTE

Las metodologías bivariantes dan lugar a esquemas de clasificación simples especialmente adecuados para cubrir necesidades pedagógicas, puesto que conjugan un importante poder explicativo con una limitada complejidad de cálculo, al reducir a dos el número de variables a analizar. A partir de ambas variables se pueden posicionar, en un mapa, los competidores de la industria y clasificar a las empresas —con posicionamientos parecidos— en un mismo grupo estratégico.

5.2. METODOLOGÍA MULTIVARIANTE

El empleo de metodologías multivariantes presenta una mayor utilidad en el desarrollo de investigaciones empíricas (HATTEN y HATTEN, 1987), ya que es posible ampliar el concepto de estrategia considerado en el análisis dando lugar a esquemas de clasificación de mayor complejidad, lo cual supone una mejora en la calidad de los resultados.

Entre las técnicas multivariantes que han sido utilizadas para la identificación de grupos estratégicos podrían citarse las siguientes:

a) El análisis cluster ha sido sin duda la metodología más frecuentemente utilizada para la identificación de grupos estratégicos dada su idoneidad como sistema de clasificación (ver tabla 4).

b) El análisis factorial ha sido utilizado a través de sus distintas variantes⁶. No obstante, es preciso indicar que, en general, la interpretación de los resultados

⁶ En concreto, el análisis factorial de tipo R se ha aplicado en numerosas ocasiones para la identificación y posicionamiento de las empresas en torno a los factores básicos que resumen la covariación existente entre las variables clave. Sin embargo, esta técnica no permite por sí sola la identificación de los grupos sino que los resultados obtenidos a través de ella suelen ser procesados posteriormente a través

TABLA 4.—Metodologías utilizadas para la identificación de grupos estratégicos

Metodología de identificación de grupos	Estudios
Metodología bivariante	HUNT (1972); NEWMAN (1973); PORTER (1973; 1979); etc.
Análisis Cluster	HATTEN (1974); HATTEN y SCHENDEL (1977); HAWES y CRITTENDEN (1984); HARRIGAN (1985); COOL (1985); RYANS y WITTINK (1985); COOL y SCHENDEL (1987; 1988); FIEGENBAUM (1987); FOMBRUN y ZAJAC (1987); MASCARENHAS (1989); FIEGENBAUM y THOMAS (1990; 1993; 1994; 1995); LEWIS y THOMAS (1990); COOL y DIERICKX (1993); COOL, DIERICKX y MARTENS (1994); MÁS (1994); FLAVIÁN (1995); MUÑIZ (1995); CÉSPEDES (1996); FLAVIÁN y POLO (1997); HOUTHOOFF y HEENE (1997); RUIZ e IGLESIAS (1997); etc.
Análisis Factorial (Tipo R)	HATTEN y HATTEN (1985); LEWIS y THOMAS (1990); MÁS y GÓMEZ SALA (1992; 1993); REGER y HUFF (1993); etc.
Análisis Factorial (Tipo S)	RYANS y WITTINK (1985); GÓMEZ SALA, MARIJUENDA y MÁS (1995); etc.
Análisis Factorial (Tipo Q)	MILLER y FRISEN (1980); etc.
Análisis Factorial (Tridimensional)	BAIRD, SUDHARSHAN y THOMAS (1988); TALLMAN (1991); etc.
Análisis Logit	HAYES, SPENCE y MARKS (1983); etc.
Escalas multidimensionales	DAY, DESARBO y OLIVA (1987); OLIVA, DAY y DESARBO (1987); HODGKINSON, TOMES y PADMORE (1996); etc.
Metodología cognitiva	PORAC y THOMAS (1990); REGER y HUFF (1993); HODGKINSON y JOHNSON (1994); etc.

Fuente: Elaboración propia.

derivados de estas técnicas factoriales presenta una gran complejidad ya que suelen conducir a resultados poco definidos.

c) El análisis logit combinado con el análisis de correlaciones también ha sido utilizado en alguna ocasión. No obstante, la asignación de las empresas a los grupos puede conducir a resultados ambiguos (MÁS, 1995).

del análisis cluster para dicha identificación. El análisis factorial de tipo Q permite identificar los perfiles estratégicos más característicos de la industria utilizando el posicionamiento de las empresas en las variables clave, mientras que el factorial tipo S ha sido aplicado sobre mediciones de una única variable a lo largo de distintos periodos de tiempo. Por último, el análisis factorial tridimensional, aplicado a una matriz que recoja el posicionamiento de las empresas en las distintas variables a lo largo del tiempo, permite la identificación simultánea de los grupos estratégicos, los periodos de estabilidad estratégica y las variables que presentan mayor similitud.

d) Las escalas multidimensionales, al ser una técnica con una notable capacidad reductora de información y grandes posibilidades gráficas, también han sido utilizadas para la identificación de grupos. No obstante, la compleja interpretación de las dimensiones y la subjetividad necesaria para la identificación de los grupos son inconvenientes asociados a esta técnica que hay que tener en cuenta.

De aquí se desprende que las metodologías utilizadas para la identificación de grupos estratégicos son numerosas y bastante distintas entre sí. Al constatar este hecho podríamos preguntarnos por qué se han empleado sistemas tan diversos o si alguna de las metodologías utilizadas es objetivamente superior al resto de sistemas de clasificación. Partiendo de la base de que dar respuesta a estas preguntas no es una tarea sencilla, podríamos hacer las siguientes consideraciones:

A priori parece previsible que el empleo de cada una de las metodologías expuestas esté condicionado por aspectos tales como los objetivos perseguidos con el estudio o con el tipo y volumen de información disponible por el analista para el desarrollo del trabajo. En este sentido, cuando el investigador disponga de un gran volumen de información y no esté seguro de cuáles son las dimensiones estratégicas clave, es previsible que utilice el análisis factorial de tipo R, eludiendo la responsabilidad de decidir cuáles son las dimensiones concretas y dejando a la técnica su identificación. El análisis factorial de tipo Q podría ser utilizado cuando el investigador no busque conocer con exactitud la clasificación de empresas en diferentes grupos estratégicos sino que el objetivo consista en la identificación de los perfiles competitivos genéricos. La aplicación del factorial de tipo S estará asociada a situaciones en las cuales se dispone de información referida a una única variable a lo largo de diversos periodos. En cuanto al análisis factorial tridimensional, el análisis logit y las escalas multidimensionales cabría destacar el escaso número de ocasiones en las que han sido utilizados, lo cual probablemente sea debido al gran volumen de información requerida y compleja interpretación que tienen los resultados del primero y a la subjetividad que es necesaria para la interpretación de los resultados de las dos últimas metodologías.

Si el objetivo buscado por el investigador es la agrupación de empresas en conjuntos homogéneos internamente y heterogéneos entre sí, parece que la técnica más adecuada podría ser el análisis cluster. No obstante, la identificación de los grupos a través de esta técnica nos obliga a afrontar dos cuestiones problemáticas asociadas a ella (KETCHEN y SHOOK, 1996).

En primer lugar, hay que tener presente que el análisis cluster no es una técnica confirmatoria sino exploratoria. Por tanto, habrá que prestar una especial atención para que el número de grupos identificados sea el correcto y para que éstos reflejen de forma adecuada la diversidad estratégica existente en la industria, ya que la aplicación del análisis cluster siempre nos va a permitir agrupar a las empresas sin necesidad de que tales agrupaciones tengan sentido desde un punto de vista estratégico (BARNHAY y HOSKISSON, 1990).

En segundo lugar, cabría destacar que el análisis cluster engloba diferentes variantes y algoritmos entre los cuales es posible optar (técnicas no jerárquicas o partitivas, técnicas jerárquicas, etc.). Además no existe una variante de cluster concreta que se muestre definitivamente superior al resto de algoritmos, ya que a pesar de sus ventajas, todas presentan algún tipo de inconveniente. De esta forma, las técnicas jerárquicas pueden presentar los siguientes problemas: a) estas metodologías

pueden llegar a agrupaciones no óptimas globalmente, ya que la presencia de un óptimo local puede distorsionar el proceso de cálculo y *b)* los resultados son sensibles a la presencia de *outliers*. Por otra parte, las técnicas partitivas presentan dos inconvenientes importantes, ya que es preciso fijar *a priori*: *a)* cuántos grupos se deben obtener y *b)* los centroides iniciales de los grupos.

Llegados a este punto, cabría destacar que diversos especialistas en análisis cluster (PUNJ y STEWART, 1983; HAIR *et al.*, 1992; KETCHEN y SHOOK, 1996) han planteado que la forma más adecuada de solucionar este problema consiste en desarrollar un análisis en dos etapas. Este procedimiento combinado permitiría aprovechar al máximo las ventajas asociadas a cada tipo de técnica a la vez que se minimizarían los inconvenientes.

En concreto, el procedimiento consiste en utilizar en una primera etapa técnicas jerárquicas para conocer el número de grupos y sus respectivos centroides, ya que éstos son los principales problemas asociados a las técnicas partitivas. Posteriormente, en la segunda etapa habría que tomar como referencia el número de grupos y los centroides identificados previamente y someter los datos a un nuevo análisis con técnicas partitivas para realizar la asignación definitiva de las empresas a cada grupo. De esta forma se limitarían los problemas asociados a la presencia de *outliers* u óptimos de carácter local.

Finalmente, cabría indicar que los citados autores también recomiendan el empleo de más de un algoritmo en cada una de estas etapas para aumentar la fiabilidad de los resultados obtenidos.

5.3. METODOLOGÍA COGNITIVA

Por último, cabría destacar el peculiar método utilizado para identificar los grupos en las investigaciones desarrolladas desde la Teoría Cognitiva. En concreto, en estos trabajos la información utilizada para realizar las agrupaciones no son datos contables o financieros, sino que estos autores se basan en los juicios proporcionados por los directivos para identificar los grupos.

Dentro de esta corriente, podríamos encontrar dos sistemas de trabajo distintos:

- La primera alternativa consiste en que los directivos de una industria valoran a las empresas asignando puntuaciones en los distintos aspectos estratégicos. A partir de estas puntuaciones se utiliza algún sistema de clasificación de los previamente analizados y se identifican los grupos. Este sistema presenta los inconvenientes de que con frecuencia los directivos son incapaces de valorar los aspectos estratégicos de empresas situadas en zonas geográficas distintas a la que opera su empresa. Este problema se agrava en industrias en las que hay gran número de competidores y en las que hay muchos nichos de mercado distintos. Lógicamente, los directivos centran su atención en las empresas de su grupo estratégico y tienen un menor conocimiento del resto del mercado.

- La segunda alternativa consiste en solicitar a los directivos que identifiquen a las empresas que consideran que pertenecen al mismo grupo estratégico que su empresa. A partir de estos juicios el investigador forma los grupos estratégicos.

Este sistema, al igual que el anterior, tiene importantes limitaciones ya que las fronteras de los grupos cognitivos son borrosas (REGER y HUFF, 1993), es decir, no existe acuerdo entre los directivos de las empresas que configuran cada grupo. Si

bien hay unas empresas que configuran el núcleo del grupo, la pertenencia o no de otras empresas está sujeta a mayores discrepancias.

6. Conclusiones y recomendaciones finales

A pesar de la gran utilidad que pueden tener los estudios empíricos de grupos estratégicos para el análisis industrial, la metodología utilizada por los investigadores en el desarrollo de estos trabajos presenta una gran heterogeneidad. Este aspecto lleva asociadas ciertas connotaciones negativas, ya que los resultados de dos estudios que apliquen metodologías distintas para el análisis del mismo sector industrial podrían conducir a resultados diferentes.

En este trabajo se ha pretendido destacar esta heterogeneidad, resaltando la conveniencia de contrastar las distintas alternativas de actuación propuestas a lo largo de la literatura para la posterior homogeneización de criterios. Con esta finalidad se ha planteado la conveniencia de estructurar el procedimiento a seguir para el desarrollo de una investigación empírica de grupos estratégicos, y se han analizado de forma sistemática los principales aspectos que es preciso abordar en cada una de las etapas que integran este proceso, sugiriendo en cada caso el procedimiento que se ha considerado más adecuado.

En concreto, el procedimiento se ha estructurado en cuatro etapas claramente diferenciadas: (1) la definición del espacio estratégico que permite delimitar con cierta precisión el ámbito del estudio, (2) la selección de las dimensiones estratégicas que reflejan los aspectos clave de la estrategia empresarial, (3) la identificación de los periodos de estabilidad estratégica y (4) el desarrollo de un análisis cluster en dos etapas para la identificación de los grupos.

No obstante, en cada una de estas etapas existen algunos aspectos cuyo estudio merece un análisis más detallado y una discusión en mayor profundidad, existiendo de igual forma otra serie de cuestiones en torno a las cuales el acuerdo es casi generalizado y es preciso ponerlo de manifiesto.

En relación a la definición del espacio estratégico, y más concretamente al nivel o niveles de estrategia que deben ser considerados en un análisis de estas características, cabría decir que quizás se está dejando al investigador una amplia discrecionalidad a la hora de decidir el nivel o niveles de estrategia empresarial (corporativa, de negocio o funcional) que van a ser utilizados para la identificación de los grupos. De otra forma, podría plantearse la conveniencia de asignar denominaciones distintas a las agrupaciones que pueden derivarse de empleo de cada uno de estos niveles de estrategia, ya que de hecho hacen referencia a conceptos claramente diferentes. Otra cuestión que podría surgir en cuanto al nivel de estrategia a utilizar para la identificación de los grupos, es que si estos grupos hacen referencia a un conjunto de empresas que compiten en una misma industria, hasta qué punto cabría hablar de grupos a nivel corporativo, o bien si este término debería restringirse al ámbito de la estrategia de negocio.

En cuanto a la selección de las dimensiones estratégicas, cabría decir que éstas pueden verse claramente afectadas por los resultados del análisis que sería necesario realizar para la correcta definición del espacio estratégico. No obstante, en este trabajo se han revisado de forma crítica las principales recomendaciones ofrecidas a lo largo de la literatura y se han sintetizado los diferentes aspectos que parecen ser

generalmente aceptados por los investigadores de grupos estratégicos y que por tanto deberán ser observados en todo estudio de estas características.

En relación al tratamiento de la perspectiva temporal hay que destacar que aunque los grupos estratégicos *a priori* sean estructuras estables, dicha estabilidad debe ser contrastada empíricamente. Por tanto, es preciso adoptar una perspectiva dinámica en el desarrollo de estos trabajos y analizar la estabilidad global de la industria como paso previo a la identificación de los grupos. Si bien para tal finalidad se han planteado dos metodologías, también es verdad que uno de los procedimientos expuestos se muestra claramente superior al otro.

En relación al sistema utilizado para identificar a los grupos estratégicos, cabría destacar el amplio número de alternativas que han sido utilizadas en la literatura. No obstante, si el objetivo de la investigación es la identificación de los grupos y las empresas que los integran, quizás sea el análisis cluster y en concreto el procedimiento en dos etapas propuesto el sistema más apropiado, a tenor de las preferencias manifestadas por los investigadores de grupos estratégicos y los expertos de estas técnicas de clasificación.

Si bien el procedimiento propuesto para la identificación de los grupos se ha estructurado en cuatro etapas, parece conveniente que en una investigación de estas características también se analice la validez de los resultados obtenidos. Dicha validación podría realizarse a través del sometimiento de los resultados a la opinión de los directivos del sector, quienes basándose en su experiencia, podrían confirmarnos si el número de grupos estratégicos identificados es el correcto y si éstos reflejan de forma adecuada la diversidad estratégica de la industria. Además, el hecho de contar con la opinión de los directivos de la industria analizada podría ser de gran utilidad tanto para la definición del espacio estratégico como para la selección de las variables que van a reflejar la estrategia empresarial.

En esta misma línea, otro aspecto que podría resultar interesante en este tipo de investigaciones es el análisis de la estabilidad de la estructura de grupos estratégicos obtenida. Para tal finalidad resulta especialmente adecuada la metodología desarrollada a partir de la Teoría de Juegos por KUMAR (1987) y KUMAR, THOMAS y FIEGENBAUM (1990). En concreto, esta técnica permite simular los diferentes escenarios futuros que podrían presentarse a largo plazo en la industria considerada, el número de grupos estratégicos que podrían coexistir y su posicionamiento a lo largo del espacio estratégico.

En definitiva, en este estudio se ha partido de la gran utilidad que pueden tener los grupos estratégicos como herramienta de análisis industrial y ha sido precisamente esta potencialidad de análisis el motivo que nos ha inducido a abordar, desde un punto de vista crítico, el estudio en profundidad de la metodología que debe utilizarse en este tipo de trabajos, con el objetivo básico de lograr una mayor convergencia en los criterios utilizados como punto de partida para su definición y posterior instrumentación.

Bibliografía

- BAIRD, I. S., SUDHARSHAN D. y THOMAS, H. (1988): «Addressing Temporal Changes in Strategic Groups Analysis: A Three Mode Factor Analysis Approach», *Journal of Management*, 14 (3), pp. 425-439.
- BARNEY, J. B. y HOSKISSON, R. E. (1990): «Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals», *Managerial and Decision Economics*, 11, pp. 187-198.
- BEARD, D. W. y DESS, G. G. (1981): «Corporate-level Strategy, Business-level Strategy, and Firm Performance», *Academy of Management Journal*, 4 (24), pp. 663-668.
- BLACK, J. y BOAL, K. (1994): «Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage», *Strategic Management Journal*, 15, pp. 131-148.
- CAVES, R. E. y GHEMAWAT, P. (1992): «Identifying Mobility Barriers», *Strategic Management Journal*, 13, pp. 1-12.
- CÉSPEDES, J. (1996): «Grupos Estratégicos en la Banca Privada Española», *Información Comercial Española*, 753, pp. 106-124.
- COOL, K. (1985): *Strategic Group Formation and Strategic Group Shifts: A Longitudinal Analysis of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982*, Tesis doctoral, Purdue University.
- COOL, K. e DIERICKX, I. (1993): «Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability», *Strategic Management Journal*, 14, pp. 47-59.
- COOL, K., DIERICKX, I. y MARTENS, R. (1994): «Assets Stocks, Strategic Groups and Rivalry», en DAEMS, H. y THOMAS, H. (eds.), *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*, Elsevier Science, Oxford, pp. 219-234.
- COOL, K. y SCHENDEL, D. (1987): «Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982», *Management Science*, 33 (9), pp. 1102-1124.
- COOL, K. y SCHENDEL, D. (1988): Performance Differences Among Strategic Groups Members, *Strategic Management Journal*, 9, pp. 207-223.
- DAY, D. L., DeSARBO, W. S. y OLIVA, T. A. (1987): «Strategy Maps: A Spatial Representation of Intra-industry Competitive Strategy», *Management Science*, 33 (12), pp. 1534-1551.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989): «Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage», *Management Science*, 35 (12), pp. 1504-1514.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1994): «Competitive Strategy, Asset Accumulation and Firm Performance», en DAEMS, H. y THOMAS, H. (eds.), *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*, Elsevier Science, Oxford, pp. 63-80.
- FIGENBAUM, A. (1987): *Dynamic Aspects of Strategic Groups and Competitive Strategy: Concepts and Empirical Examination in the Insurance Industry*, Tesis doctoral, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- FIGENBAUM, A. y THOMAS, H. (1990): «Strategic Groups and Performance: The U.S. Insurance Industry, 1970-84», *Strategic Management Journal*, 2, pp. 197-215.
- FIGENBAUM, A. y THOMAS, H. (1993): «Industry and Strategic Groups Dynamics: Competitive Strategy in the Insurance Industry, 1970-1984», *Journal of Management Studies*, 30, pp. 69-105.
- FIGENBAUM, A. y THOMAS, H. (1994): «The Concept of Strategic Groups as Reference Groups: An Adaptive Model and an Empirical Test», en DAEMS, H. y THOMAS, H. (eds.), *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*, Elsevier Science, Oxford, pp. 235-260.
- FIGENBAUM, A. y THOMAS, H. (1995): «Strategic Groups as Reference Groups: Theory, Modeling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy», *Strategic Management Journal*, 16, pp. 461-476.

- FIGENBAUM, A., SUDHARSHAN, D. y THOMAS, H. (1990): «Strategic Time Periods and Strategic Groups Research: Concepts and An Empirical Example», *Journal of Management Studies*, 27 (2), pp. 133-148.
- FLAVIÁN, C. (1995): *La Metodología de Grupos Estratégicos como Herramienta de Gestión Empresarial. Un Análisis Dinámico del Sector de la Distribución*. Tesis doctoral, Universidad de Zaragoza.
- FLAVIÁN, C. y POLO, Y. (1997): «Identificación de patrones de comportamiento estratégico en la gran distribución española», *Información Comercial Española*, 763, pp. 99-119.
- FOMBRUN, Ch. J. y ZAJAC, E. J. (1987): «Structural and Perceptual Influences on Intraindustry Stratification», *Academy of Management Journal*, 30 (1), pp. 33-50.
- FRAZIER, G. L. y HOWELL, R. D. (1983): «Business Definition and Performances», *Journal of Marketing*, 47, pp. 59-67.
- GALBRAITH, C. y SCHENDEL, D. E. (1983): «An Empirical Analysis of Strategy Types», *Strategic Management Journal*, 4 (2), pp. 153-173.
- GÓMEZ, J. C., MARIJUENDA, J. y MÁS, F. (1995): «La Estructura de Dependencia del Precio de las Acciones en la Identificación de Grupos Estratégicos: Aplicación al Sector Bancario Español», *Documento de Trabajo*, Universidad de Alicante.
- HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L. y BLACK, W. C. (1992): *Multivariate Data Analysis*, Macmillan, New York.
- HARRIGAN, K. (1985): «An Application of Clustering for Strategic Group Analysis», *Strategic Management Journal*, 6, pp. 55-73.
- HATTEN, K. J. (1974): *Strategic Models in the Brewing Industry*. Tesis doctoral, Purdue University.
- HATTEN, K. J. y HATTEN, M. L. (1985): «Some Empirical Insights for Strategic Marketers: the Case of Beer», en THOMAS, H. y GARDNER, D. M. (eds.), *Strategic Marketing and Management*, John Wiley, Chichester, pp. 275-291.
- HATTEN, K. J. y HATTEN, M. L. (1987): «Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability», *Strategic Management Journal*, 8, pp. 329-342.
- HATTEN, K. J. y SCHENDEL, D. E. (1977): «Heterogeneity Within an Industry: Firm Conduct in the U.S. Brewing Industry, 1952-71», *The Journal of Industrial Economics*, 26 (2), pp. 97-113.
- HAWES, J. M. y CRITTENDEN, W. F. (1984): «A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies», *Strategic Management Journal*, 5, pp. 275-287.
- HAX, A. C. y MAILLIF, N. S. (1995): *The Strategy Concept and the Process: A pragmatic approach*, Prentice-Hall, New Jersey.
- HAYES, S. L., SPENCE, A. M. y MARKS, D. P. (1983): *Competition in the Investment Banking Industry*, Harvard University Press, Cambridge.
- HODGKINSON, G. P. y JOHNSON, G. (1994): «Exploring the Mental Models of Competitive Strategist: the Case for a Processual Approach», *Journal of Management Studies*, pp. 525-551.
- HODKINSON, G. P., TOMES, A. y PADMORE, J. (1996): «Using consumer perceptions for the cognitive analysis of corporate-level competitive structures», *International Journal of Retail and Distribution Management*, pp. 2-21.
- HOFFER, C. W. y SCHENDEL, D. (1978): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, St. Paul.
- HOUTHOOFD, N. y HEENE, A. (1997): «Strategic Groups as Subsets of Strategic Scope Groups in the Belgian Brewing Industry», *Strategic Management Journal*, 18, pp. 653-666.
- HUNT, M. (1972): *Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960-1970*, Tesis doctoral, Harvard University.
- KETCHEN, D. J. y SHOOK, C. L. (1996): «The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research: An Analysis and Critique», *Strategic Management Journal*, 17, pp. 441-458.

- KUMAR, R. K. (1987): «The Relationship between Mixed Strategies and Strategic Groups», *Managerial and Decision Economics*, 8, pp. 235-242.
- KUMAR, K. R., THOMAS, H. y FIEGENBAUM, A. (1990): «Strategic Groupings as Competitive Benchmarks for Formulating Future Competitive Strategy: A Modelling Approach», *Managerial and Decision Economics*, 11, pp. 99-109.
- LAWLESS, M. W. y TEGARDEN, L. F. (1991): «A Test of Performance Similarity Among Strategic Group Members in Conforming and non-conforming Industry Structures», *Journal of Management Studies*, 28 (6), pp. 645-664.
- LEWIS, P. y THOMAS, H. (1990): «The Linkage Between Strategy, Strategic Groups, and Performance in the U.K. Retail Grocery Industry», *Strategic Management Journal*, 11, pp. 385-397.
- MÁS, F. J. y GÓMEZ SALA, J. C. (1992): «Identificación de Grupos Estratégicos en las Cajas de Ahorro Españolas», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 1 (3), pp. 9-28.
- MÁS, F. J. y GÓMEZ SALA, J. C. (1993): «Análisis de la Competencia en las Cajas de Ahorro: Grupos Estratégicos», *Esic-Market*, 79, pp. 143-167.
- MÁS, F. J. (1994): *Competencia Dinámica de Grupos Estratégicos: Aplicación al Sector Bancario Español*, Tesis doctoral, Universidad de Alicante.
- MÁS, F. J. (1995): «El análisis de grupos estratégicos y sus implicaciones de gestión», *Información Comercial Española*, 747, pp. 135-150.
- MASCARENILAS, B. (1989): «Strategic Group Dynamics», *Academy of Management Journal*, 32 (2), pp. 333-352.
- MCGEE, J. y THOMAS, H. (1986): «Strategic Group: Theory, Research and Taxonomy», *Strategic Management Journal*, 7, pp. 141-160.
- MEHRA, A. (1996): «Resource and Market Based Determinants of Performance in the U.S. Banking Industry», *Strategic Management Journal*, 17, pp. 307-322.
- MILLER, D. y FRIESEN, P. (1980): «Archetypes of Organizational Transition», *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 268-299.
- MUÑOZ, N. (1995): *Alternativas de diversificación e Internacionalización, y Evolución de los Grupos Estratégicos en el Comercio Minorista Europeo y Español*, Tesis doctoral, Universidad de León.
- NAYYAR, P. (1989): «Research Notes and Communications Strategic Groups: A Comment», *Strategic Management Journal*, 10, pp. 101-103.
- NEWMAN, H. H. (1973): *Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship: A Study with Respect to the Chemical Process Industries*, Tesis doctoral, Harvard University.
- OLIVA, T. A., DAY, D. L. y DeSARBO, W. S. (1987): «Selecting Competitive Tactics: Try a Strategy Map», *Sloan Management Review*, 28, primavera, pp. 5-15.
- OSTER, SH. (1982): «Intraindustry Structure and the Ease of Strategic Change», *The Review of Economics and Statistics*, 64, pp. 376-383.
- PETERAF, M. y SHANKLEY, M. (1997): «Getting to Know you: a Theory of Strategic Group Identity», *Strategic Management Journal*, 18, Summer, pp. 165-186.
- PORAC, J. F. y THOMAS, H. (1990): «Taxonomic Mental Models in Competitor Definition», *Academy of Management Review*, 15 (2), pp. 224-240.
- PORTER, M. E. (1973): *Retailer Power, Manufacturer Strategy and Performance in Consumer Goods Industries*, Tesis doctoral, Harvard University.
- PORTER, M. E. (1979): «The Structure within Industries and Companies' Performances», *The Review of Economics and Statistics*, 6 (1), pp. 214-227.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- PUNI, G. y STEWART, D. W. (1983): «Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestion for Application», *Journal of Marketing Research*, 20, pp. 134-148.

- REGER, R. K. y HUFF, A. S. (1993): «Strategic Groups: A Cognitive Perspective», *Strategic Management Journal*, 14, pp. 103-124.
- RUIZ, A. y IGLESIAS, V. (1997): «El Análisis de las Estrategias de Marketing: un Estudio del Comercio Minorista», *Información Comercial Española*, 763, pp. 151-161.
- RYANS, A. B. y WITTINK, D. R. (1985): «Security Returns as a Basis for Estimating the Competitive Structure in an Industry», en THOMAS, H. y GARDNER, D. M. (eds.), *Strategic Marketing and Management*, John Wiley, Chichester, pp. 329-346.
- SCHENDEL, D. y PATTON, R. (1978): «A Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy», *Management Science*, 24 (15), pp. 1611-1621.
- TALLMAN, S. B. (1991): «Strategic Management Models and Resource-Based Strategies Among MNEs in a Host Country», *Strategic Management Journal*, 12 (Special Issue), pp. 69-82.
- THOMAS, H. y VENKATRAMAN, N. (1988): «Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis», *Journal of Management Studies*, 25(6), pp. 537-555.