

GRUPOS ESTRATEGICOS Y SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

Alberto Sáinz, Universidad de La Rioja

Pilar Vargas, Universidad de La Rioja

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es plantear un análisis longitudinal de la heterogeneidad estratégica y de resultados existente dentro de una industria. Para ello se parte del concepto de grupo estratégico como unidad de análisis intermedia entre el sector y la empresa. El trabajo empírico se ha realizado en el sector vitivinícola. A tal fin se ha tomando una muestra representativa de las bodegas comerciales de la DOCa Rioja, a la que se ha aplicado un análisis de conglomerados o *cluster* que ha permitido obtener dos grupos estratégicos claramente diferenciados en términos tanto del comportamiento estratégico seguido como de recursos comprometidos. Esta caracterización estratégica está asociadas a diferencias en los resultados empresariales que se mantienen a lo largo del periodo de tiempo considerado.

PALABRAS CLAVE: grupos estratégicos, resultados, sostenibilidad y sector vitivinícola.

ABSTRACT

The aim of this paper is to develop a longitudinal analysis of the existing heterogeneity of strategies and results within an industry. We use the concept of strategic groups as an intermediate unit between the sector and the firm. The empirical work has been made in the wine industry. For this purpose a representative sample of the commercial firms of the DOCa Rioja has been built. Applying a cluster analysis we have identified two strategic groups which differ each other in terms of the strategic behaviour and tangible and intangible resources commitments. This study also shows that significant performance differences among strategic groups exist along the time period considered.

KEYWORDS: strategic groups, performance, sustainability, wine sector.

1. INTRODUCCIÓN

Las investigaciones sobre el comportamiento estratégico de la empresa han tenido como propósito central discernir cuáles son las fuentes de una ventaja competitiva sostenible (Rumelt, Shendel y Teece, 1994) y, con ello, el origen del éxito empresarial. En este sentido, la literatura estratégica ha seguido dos orientaciones básicas de estudio: la Teoría de la Organización Industrial y la Teoría de Recursos. Así como la Organización Industrial plantea que la estructura de la industria determina la conducta de la empresa la cual, a su vez,

determina los resultados empresariales, la Teoría de Recursos entiende a la empresa como una entidad que combina recursos heterogéneos y considera que las empresas pertenecientes a una misma industria pueden diferir de modo sustancial en los recursos que poseen y/o controlan, en las estrategias que desarrollan y, como consecuencia, en los resultados obtenidos a lo largo del tiempo.

Las teorías mencionadas apuntan hacia factores de tipo externo e interno, respectivamente, como determinantes principales de las diferencias de resultados entre empresas. A lo largo de la literatura han sido numerosos los trabajos que han tratado de determinar cuál de estos dos tipos de factores tiene mayor poder explicativo¹. Los resultados de estas investigaciones no ofrecen resultados concluyentes y el debate en relación con la supremacía de uno u otro enfoque sigue abierto.

No obstante, empresa e industria no son los únicos niveles de análisis que se pueden utilizar para valorar la dispersión de los resultados empresariales. El concepto de grupo estratégico, que ocupa un espacio conceptual imaginario entre la empresa y el sector (Céspedes, 1995: 16), proporciona una unidad intermedia de análisis que reconoce la heterogeneidad intraindustrial y hace énfasis, además, en la similitud existente entre las empresas dentro del grupo.

Este trabajo tiene por objetivo analizar el concepto de grupo estratégico y realizar un análisis descriptivo de sus implicaciones en los resultados desde un punto de vista longitudinal. La investigación empírica se realiza en el ámbito de las bodegas comercializadoras adscritas a la Denominación de Origen Calificada Rioja (DOCa Rioja) para el periodo 1997-2003.

El trabajo se estructura de la siguiente forma, el primer epígrafe se dedica a revisar el concepto de grupo estratégico así como su relación con los resultados empresariales. En el segundo apartado se describe la población objeto de estudio, la muestra empleada, y la metodología analítica utilizada. Posteriormente se presentan los resultados obtenidos y, finalmente, se indican las principales conclusiones e implicaciones derivadas del trabajo.

2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

A lo largo de los últimos treinta años han sido numerosos los trabajos que han analizado el concepto de grupo estratégico. Las aproximaciones a este concepto se han generado desde múltiples perspectivas aunque son las aportaciones realizadas desde la Economía Industrial y la Dirección Estratégica las que más han contribuido al desarrollo de este tipo de estudios (Flavian y Polo, 1999).

2.1. El concepto de grupo estratégico y el efecto sobre los resultados empresariales desde la perspectiva de la Economía Industrial

La expresión de grupos estratégicos fue utilizada por primera vez por Hunt en (1972). Este autor observa la existencia de asimetrías entre las empresas que competían en el sector de electrodomésticos de línea blanca en EEUU. La existencia de estas asimetrías le permitieron identificar cuatro grupos estratégicos diferentes partiendo de los siguientes criterios: la extensión de la integración vertical, el grado de diversificación de

¹ Rumelt (1991); McGhahan y Porter (1997); Fernández, Montes y Vázquez, (1997); Cubbin y Geroski (1997) entre otros.

productos y las diferencias en la diferenciación de productos. El trabajo de Hunt (1972) se enmarca dentro de la tradición de la Economía Industrial e implica el inicio de múltiples trabajos que tratan de explicar el mismo fenómeno desde esta perspectiva de análisis.

Un grupo estratégico se define como “un grupo de empresas dentro de un sector que siguen estrategias similares en términos de las variables clave de decisión” (Porter, 1979). Las empresas que pertenecen a los grupos estratégicos mejor posicionadas en el sector obtendrán rentas superiores a la media del sector. No obstante, para que esas diferencias se mantengan a lo largo del tiempo es necesario que existan “barreras a la movilidad”, es decir, factores que impiden o dificultan la entrada al grupo estratégico de empresas de otras industrias y de otros grupos estratégicos. Las barreras a la movilidad son específicas al grupo, al contrario que las barreras de entrada que constituyen impedimentos de carácter general a la entrada en la industria.

Para contrastar estos planteamientos, los estudios realizados desde esta perspectiva suelen emplear muestras de un número reducido de empresas, generalmente las de mayor tamaño, que participan en diferentes industrias. Además, los grupos estratégicos se definen en muchas ocasiones a partir de una única variable o un número muy reducido de ellas² (Zuñiga, 2004).

La mayoría de trabajos que, desde esta perspectiva, han contrastado la existencia de efecto grupo (Newman, 1978; Porter, 1979; Oster, 1982; Dess and Davis, 1984; entre otros) confirman que la presencia de diferencias de resultados entre grupos estratégicos es debida a la existencia de barreras a la movilidad lo que implícitamente implica que estas diferencias de resultados se mantendrán a lo largo del tiempo.

2.2. La relación entre grupos estratégicos y resultados desde la perspectiva de la dirección estratégica.

Tal y como hemos apuntado previamente, la Economía Industrial no ha sido la única perspectiva que se ha aproximado a los grupos estratégicos. Paralelamente, la investigación de la Dirección Estratégica, empezó a analizar la existencia de relaciones empíricas entre las estrategias y los resultados obtenidos por las empresas. Una característica muy relevante desde este enfoque es la utilización de aspectos relacionados con la estrategia de la empresa, y no con la estructura de la industria, para identificar los grupos estratégicos.

Desde esta perspectiva un grupo estratégico es “un conjunto de empresas que compiten dentro de una misma industria sobre la base de similares objetivos de alcance y de parecidos recursos comprometidos” (Cool y Schendel, 1987). Las decisiones sobre alcance incluyen la elección de los segmentos de mercado objetivo de las empresas, la oferta de productos en dichos mercados y el ámbito geográfico de la estrategia. En cuanto a los recursos comprometidos, los recursos humanos, materiales y financieros que apoyan la estrategia de negocio de la empresa (Prior y Surroca, 2001). Este enfoque propone desplazar la atención desde la industria al interior de la empresa, así, la movilidad entre grupos estratégicos dependerá de la presencia de mecanismos de aislamiento (Rumelt, 1982), es decir, de barreras a la imitación entre empresas y entre grupos estratégicos basadas en los recursos y capacidades inherentes a la empresa o al grupo estratégico al que ésta pertenece. Estos mecanismos de aislamiento surgen como consecuencia de las imperfecciones en los mercados de recursos que dificultan y retrasan la adquisición de los activos específicos necesarios para el desarrollo de cada estrategia. Además, la

² Para una revisión ver Zuñiga *et al.* (2004).

obtención de determinados recursos estratégicos presenta problemas especialmente importantes ya que éstos no se encuentran a la venta, son difícilmente imitables y no existen recursos alternativos que puedan sustituirlos de forma adecuada (Dierickx y Cool, 1989).

Sin embargo, y a pesar de que teóricamente parece consistente la idea de que los grupos influyen en la determinación de los resultados, las aportaciones de los trabajos empíricos realizados desde esta perspectiva no son concluyentes. Así, los trabajos de Cool y Schendel (1988); Lewis y Thomas (1990); Cool y Dierckx (1993), Zuñiga *et al.* (2004) no encuentran diferencias significativas en los resultados. Sin embargo Mascarenhas y Aaker (1989), Fiegenbaum y Thomas (1990), Flavian y Polo (2001) y González y ventura (2002) sí confirman tal proposición.

En resumen, el debate en relación a las diferencias de resultados se mantiene. En consecuencia, este estudio tratará de demostrar la existencia de discrepancias de resultados entre los grupos a lo largo del tiempo tomando como referencia diferentes medidas de resultados económicos.

3. METODOLOGÍA

Para realizar el estudio empírico propuesto el sector elegido ha sido el sector vitivinícola y, dentro de él, un ámbito muy concreto como es el correspondiente a una Denominación de Origen (DO), en este caso la DO Ca Rioja. Esta Denominación reúne a todo un conjunto de empresas que comparten, de forma más restrictiva que cualquier otra DO española, unas condiciones de trabajo muy similares al estar sometidas a una normativa que delimita estrechamente importantes áreas de actividad productiva tales como el aprovisionamiento de la materia prima principal, la definición y proceso de transformación del producto, su envasado y, finalmente su etiquetado en el que se incorpora una marca genérica común que presupone compartir una misma imagen en el proceso de comercialización.

El sector de la DO Ca Rioja está constituido en el año 1997 por un total de 2.509 bodegas inscritas que se distribuyen, según los cuatro tipos de titulares contemplados por el Reglamento de esta DO, en 171 criadores, 34 cooperativas, 96 almacenistas y 2.208 cosecheros. Paralelamente, este Reglamento establece cuatro registros diferentes de bodegas (de elaboración, almacenamiento, crianza y embotellado) en los que es preceptiva la inscripción de todos aquellos titulares vinculados a la DO en función del tipo de actividades que desarrollan³.

La población objetivo en este trabajo se refiere a todo el conjunto de bodegas criadoras y cooperativas embotelladoras que tengan una capacidad total de almacenamiento superior a 250.000 litros. Con este criterio adoptado se excluyen las bodegas inscritas en el registro de almacenistas y de cosecheros, dado que su actividad es fundamentalmente de almacenamiento y elaboración respectivamente. Su participación en la comercialización de vinos embotellados es muy reducida y, en general, tiene un carácter intermitente dependiendo de la situación de los precios de mercado en cada cosecha.

³ Las bodegas de elaboración son aquellas en las que se vinifica exclusivamente uva o mosto procedente de viñas inscritas en la DO; las bodegas de almacenamiento se deben dedicar al almacenamiento de vinos amparados por la DO; las bodegas de crianza realizan el envejecimiento de los vinos; y las bodegas embotelladoras se dedican a las tareas de embotellado.

Se ha fijado un límite mínimo de dimensión, establecido de forma discrecional en un almacenamiento de 250.000 litros, porque aquellas bodegas de menor capacidad carecen de una mínima estructura empresarial y vienen a ser negocios de carácter familiar donde la actividad bodeguera se confunde con la correspondiente a su explotación agraria y, sobre todo, porque no suelen disponer del mínimo de documentación necesaria que aporte la información objetiva requerida para la realización de este trabajo.

La población correspondiente al conjunto de bodegas criadoras y de cooperativas embotelladoras en 1997 es de 179 empresas según los datos del Consejo Regulador de la DOC Rioja. Excluyendo de entre ellas a aquellas bodegas con una capacidad de almacenamiento inferior a 250.000 litros, la población resultante asciende a un total de unas 124 bodegas de las cuales, 82 son sociedades anónimas, 21 son cooperativas, 7 sociedades de responsabilidad limitada, 4 sociedades agrarias de transformación, y 10 son empresas individuales o de comunidad de bienes.

A todas estas empresas se les envió un cuestionario obteniendo respuesta de 68 bodegas. De ellas, dos fueron excluidas por tratarse de empresas que no se ajustan a los requerimientos establecidos de población al ser bodegas cooperativas que en los últimos años no habían vendido vino embotellado. Seis empresas se desecharon por no reunir la información mínima requerida, y una bodega ha quedado finalmente excluida, a pesar de tener su información completa, debido a que los malos resultados de gestión obtenidos en los últimos años la habían conducido a una situación económica atípica que estaba obligando a un proceso de reestructuración total en su negocio. De este modo, las empresas que constituyen finalmente la base de datos es de 59 una vez excluidos un total de 9 casos por las razones apuntadas. La distribución de ventas según los distintos tramos de bodegas es similar al de la población, si bien con una menor presencia de las bodegas de dimensión inferior debido a las mayores dificultades existentes para la obtención de información (figura 1).

Figura 1: Distribución de la población y la muestra por tramos de venta.

Tramos de venta (000 litros)	Población (criadores y cooperativas con almacenamiento > 250.000 litros)				Muestra			
	Bodegas		Ventas		Bodegas		Ventas	
	nº	%	000 ltr.	%	nº	%	000 ltr.	%
> 10.000	3	2,4	52.606	26,6	2	3,4	41.142	31,0
8.000-10.000	2	1,6	18.414	9,3	1	1,7	9.500	7,2
6.000-8.000	4	3,2	27.953	14,2	3	5,1	21.775	16,4
4.000-6.000	4	3,2	19.874	10,1	3	5,1	16.143	12,2
2.000-4.000	7	5,6	18.436	9,7	6	10,1	16.158	12,2
500-2.000	44	35,5	45.130	22,8	24	40,7	23.277	17,6
< 500	60*	48,4	7.587*	7,3	20	33,9	4.448	3,4
TOTAL	124	100	190.000*	100	59	100	132.444	100

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Consejo Regulador de la DOCa Rioja. (* datos estimados)

Con relación a la forma jurídica, la distribución de la muestra de empresas obtenida también es parecida a la de la población objetivo, con una mayor presencia relativa de las bodegas con forma de sociedad anónima en detrimento de otras formas jurídicas más asociadas a las empresas de menor dimensión (figura 2).

Figura 2: Distribución de la población y la muestra según la forma social.

Forma social	Población		Muestra	
	nº bodegas	%	nº bodegas	%
S. A.	82	66,2	44	74,5
S. L.	7	5,6	3	5,1
S. Coop.	21	16,9	8	13,6
SAT	4	3,2	1	1,6
Personalista	10	8,1	3	5,1
TOTAL	124	100	59	100

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Consejo Regulador de la DOCa Rioja.

Utilizando la prueba Chi-cuadrado, se ha podido contrastar la no existencia de diferencias estadísticamente significativas entre la distribución de la población y la distribución de la muestra utilizada, tanto con respecto al número de bodegas y volumen de comercialización por tramos de venta, como en cuanto a la forma social adoptada, pudiéndose concluir, por lo tanto, que la muestra utilizada es representativa de la población objetivo del trabajo.

Para construir los grupos estratégicos se ha optado por utilizar los planteamientos propuestos desde la dirección estratégica utilizando variables relacionadas tanto con el comportamiento estratégico como con los recursos comprometidos por la empresa. En concreto, los factores considerados son los siguientes: la *identidad corporativa*, los *recursos tangibles*, los *recursos intangibles* y el *comportamiento estratégico*. Los tres primeros tratan de recoger las variables que reflejan la configuración empresarial, así como el conjunto de recursos productivos de que dispone y sobre los cuales puede fundamentar su proyecto estratégico. La categoría de *comportamiento estratégico* agrupa a aquellas variables internas de la empresa que tienen un mayor carácter conductual al sintetizar la orientación estratégica adoptada y que puede visualizarse a través de distintos aspectos que conforman su planteamiento de negocio como son el ámbito de productos, el ámbito de mercados, el ámbito de empresa o grado de integración vertical, y el tipo de ventaja competitiva planteada.

Figura 3: Variables.

VARIABLE	NOTACIÓN	MEDICIÓN
VARIABLES EMPRESARIALES		
IDENTIDAD CORPORATIVA		
Antigüedad	EDAD	Nº de años desde la fundación
Forma jurídica	FORMA	La bodega si/no es cooperativa
Tipo de control	TIPOCTL	El accionista principal si/no tiene un control minoritario
Modo de control	MODOCTL	El accionista principal si/no es un individuo o grupo familiar
Grupo empresarial	GRUPO	La bodega si/no pertenece a un grupo empresarial
RECURSOS TANGIBLES		
Capacidad almacenamiento	ALMACENA	Nº total de litros de almacenamiento
Volumen de activos	ACTIVOS	Valor del total de activos netos
Número de empleados	TOTEMPLE	Nº total de empleados a jornada completa en 1997
Volumen de ventas	LITROS 93/97	Nº de litros de vino embotellado vendidos en 1993 y 1997
Ingresos por ventas	INGRESOS	Valor de los ingresos por ventas
Valor añadido bruto	VAB	Ingresos totales menos consumo total
Grado de ocupación	OCUPACIO	Ingresos por ventas / Activo total
Financiación propia	FIPROP	Fondos propios / Pasivo total
Autofinanciación	AUTOFI	Reservas / Pasivo total

Cobertura del inmovilizado	<i>COBINMOV</i>	(Acreedores L.P.+ Fondos propios) / Activo fijo
Solvencia	<i>SOLVENCI</i>	Activo circulante / Pasivo circulante
RECURSOS INTANGIBLES		
Cualificación del personal	<i>CUALIFI</i>	Nº de titulados superiores / Nº total de empleados
Rotación del personal	<i>ROTACION</i>	Nº de reemplazos / Nº total de empleados
Productividad por empleado	<i>PRODTIVO</i>	VAB medio 1997-96 / Nº total de empleados
Esfuerzo tecnológico	<i>ESF.TEC</i>	Gasto técnico e I+D / Ingresos por ventas
Innovación de productos	<i>NUEVOPTO</i>	Valor ventas nuevos productos / Valor ventas de embotellado
Esfuerzo comercial	<i>IMAGEN</i>	Gasto total medio comercial / Ingresos por ventas
Calidad equipo comercial	<i>EQUIPCOM</i>	Margen medio 1997-96 / Nº empleados en comercialización
COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO		
Gama de productos	<i>REFERE</i>	Nº total de referencias de producto
Gama de marcas	<i>MARCAS</i>	Nº total de marcas empleadas
Ámbito de mercados	<i>ALCANCE</i>	Grado de concentración de los mercados
Amplitud de mercados	<i>PAISES</i>	Nº total de países de destino de las ventas
Atributos de producto	<i>ATRIBUTO</i>	Ventas de Crianza, Reserva y Gran reserva / Total ventas (ls.)
Notoriedad de marca	<i>PTSMARCA</i>	Precio de venta en bodega del vino de Crianza
Esfuerzo publicitario	<i>INFORMA</i>	Gasto medio en publicidad / Ingresos por ventas
Posición de producto	<i>PRECIO93/97</i>	Precio medio de venta del vino embotellado en 1993 y en 1997
Integración hacia adelante	<i>IV.ABAJO</i>	Media ponderada de las formas de venta utilizadas
Venta directa	<i>VDICRECTA</i>	Porcentaje de venta directa sobre el total de ventas
Integración hacia atrás	<i>IV.ATRAS</i>	Media ponderada de las formas de aprovisionamiento de vino
Autoabastecimiento de uva	<i>UVAPROP</i>	Porcentaje de autoabastecimiento de uva propia
Elaboración propia	<i>ELABORA</i>	Porcentaje de elaboración propia
Integración total	<i>IV.TOTAL</i>	(VAB – Bº neto) / Ingresos totales (media 1997-96)
VARIABLES DE RESULTADOS		
Margen sobre ventas	<i>MARGEN</i>	(Bº de explotación + Amortizaciones) / Ingresos ventas
	<i>MARGENM</i>	(Bºexplot.+ Amortizaciones) / Ingresos ventas (media1997-96)
Rentabilidad económica	<i>RENT.EC</i>	Bº explotación / Activo total neto
	<i>RENT.ECM</i>	Bº explotación / Activo total neto (media 1997-96)
Rentabilidad financiera	<i>RENT.FI</i>	Bº neto / Fondos propios
	<i>RENT.FIM</i>	Bº neto / Fondos propios (media 1997-96)

Fuente: Elaboración propia

La medición del rendimiento empresarial es una cuestión discutida. En todo caso, el resultado de la empresa debe concebirse como un concepto multidimensional que exige para su estimación la utilización de múltiples indicadores (Cool y Schendel, 1987; Camisón, 1999). En este trabajo se han utilizado indicadores de carácter objetivo, basados en criterios de rentabilidad y medidos por medio de información contable, dada la imposibilidad de utilizar valoraciones de mercado. Se han adoptado las medidas contables de rentabilidad más habituales y de mayor aceptación general como son el margen sobre ventas, la rentabilidad económica y el índice de rentabilidad financiera. La medición de las diferentes variables se recoge en la figura 3.

Dado el elevado número de variables consideradas, el siguiente paso analítico ha tenido como objetivo reducir su número, procurando a la vez evitar una pérdida significativa de la información contenida en ellas. La técnica que se ha utilizado para ello ha sido el Análisis Factorial de Componentes Principales cuya aplicación ha permitido que los 39 indicadores de variables empresariales originales hayan podido ser resumidos en un total de 17 nuevos factores. En la figura 3 se presentan los factores obtenidos y las respectivas variables originales significativas⁴ que los constituyen, con indicación de su respectiva carga factorial.

⁴Se consideran variables significativas aquellas cuya carga factorial sea igual o superior a 0,30 (Hair y otros, 1999:99)

Con el objeto de conocer la bondad de los nuevos factores así obtenidos, se ha procedido a efectuar análisis de fiabilidad y validez. Para la medición de la fiabilidad se ha utilizado el criterio del *% de Cronbach*, en el caso de los factores obtenidos a partir de tres o más variables originales significativas, y el coeficiente de correlación cuando el número de variables es dos (figura 4). Por otra parte, la validez de concepto de cada factor se ha evaluado en su doble sentido convergente y discriminante. Los resultados alcanzados en la aplicación de estas metodologías permiten considerar a los factores obtenidos en el proceso de reducción, suficientemente representativos de la realidad contenida en el conjunto de sus variables originales.

Figura 4: Análisis factorial.

FACTORES	VARIABLES ORIGINALES (carga factorial)	FIABILIDAD
IDENTIDAD CORPORATIVA		
CONTROL	<i>TIPOCTL (0,91); FORMA (0,85)</i>	0,59 corr ^a
PROPIEDAD	<i>MODOCTL (0,90); GRUPO (0,84)</i>	0,55 corr ^a
EDAD	<i>EDAD (0,98)</i>	1
RECURSOS TANGIBLES		
TAMAÑO	<i>ACTIVOS (0,96); VAB (0,95); ALMACENA (0,94); LITROS97 (0,94); INGRESOS (0,93); LITROS 93 (0,90); TOTEMPLE (0,88)</i>	0,84 %
OCUPACIÓN	<i>OCUPACIO (0,97)</i>	1
AUTOFINANCIA.	<i>AUTOFI (0,57); FIPROP (0,57)</i>	0,53 corr ^a
SOLVENCIA	<i>COBINMOV (0,56); SOLVENCI (0,56)</i>	0,58 corr ^a
RECURSOS INTANGIBLES		
IMAGEN	<i>IMAGEN (0,88); ESF.TEC. (0,70)</i>	0,32 corr ^b
INNOVACIÓN	<i>NUEVOPTO (0,89)</i>	1
PRODUCTIVIDAD	<i>PRODTIVO (0,90); EQUIPCOM (0,89)</i>	0,64 corr ^a
RENOVACIÓN	<i>ROTACIÓN (0,87); CUALIFI (0,85)</i>	0,52 corr ^a
COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO		
PRODUCTOS	<i>REFERE (0,53); MARCAS (0,53)</i>	0,80 corr ^a
MERCADOS	<i>PAISES (0,58); ALCANCE (0,58)</i>	0,50 corr ^a
DIFERENCIACIÓN	<i>ATRIBUTO (0,25); PTSMARCA (0,24); INFORMA (0,15); PRECIO93 (0,26); PRECIO97 (0,27)</i>	0,80 %
I.V. ATRÁS	<i>ELABORA (0,94); IV.ATRAS (0,94); UVAPROP (0,60)</i>	0,81 %
I.V. ADELANTE	<i>VDIRECTA (0,93); IV.ABAJO (0,87)</i>	0,64 corr ^a
I.V. TOTAL	<i>IV.TOTAL (0,95); UVAPROP (0,64)</i>	0,48 corr ^a
RESULTADOS		
MARGEN	<i>MARGEN7 (0,97); MARGENM (0,96); RENT.EC7 (0,67); RENT.ECM (0,71)</i>	0,89 %
RENTABILIDAD	<i>RENT.EC7 (0,62); RENT.ECM (0,63); RENT,FI7 (0,92); RENT.FIM (0,92)</i>	0,86 %

Nivel de significación: a $\geq 99\%$; b $\geq 95\%$.

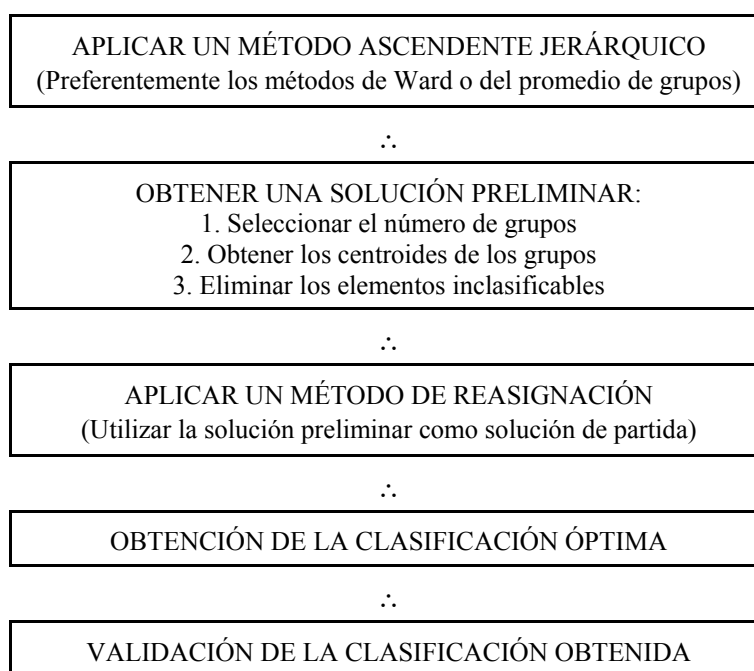
Fuente: Elaboración propia

Una vez conocidos los aspectos que caracterizan a la muestra de bodegas representativa de la población objetivo, el siguiente paso analítico trata de conocer la existencia de grupos que reúnan internamente a bodegas

similares en sus características empresariales y rendimiento alcanzado, y a la vez diferentes de las bodegas vinculadas a otros grupos, con el objeto de identificar la posible existencia de patrones comunes que pudieran asociar la disponibilidad de recursos, el comportamiento estratégico y resultados.

El análisis de conglomerados hace referencia a un conjunto de diversas técnicas multivariantes cuyo principal objetivo es agrupar objetos basándose en las características que poseen. En este caso, la metodología seguida, sintetizada en la figura 5, es la propuesta por Punj y Stewart (1983) y Ruiz y Olarte (2000) quienes proponen realizar un proceso bietápico que comienza con un *cluster* jerárquico ascendente, el método Ward⁵, el cual realiza un análisis previo de los datos y genera una solución con alta cohesión interna que constituye la agrupación de partida sobre la cual se aplica, en una segunda fase, un método de reasignación como el *cluster* particitivo o k-medias⁶. La agrupación así obtenida proporciona una mejor solución final evitando la posible existencia de óptimos locales. Posteriormente, tal solución es objeto de validación.

Figura 5: Proceso de análisis *cluster*.



Fuente: Ruiz y Olarte (2000:460), adaptado de Punj y Stewart (1983:145)

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

⁵El método Ward establece como criterio de asociación la minimización de la pérdida de información que es valorada por la suma de los cuadrados de las desviaciones de cada individuo de un grupo con respecto al centroide de ese grupo. En cada paso, los grupos que se forman son los que resultan con un menor incremento en la suma total de las distancias al cuadrado (Bisquerra, 1989:412).

⁶Este método de reasignación sigue el criterio de adscribir los individuos a aquellos *cluster* con un centroide más próximo. El proceso de reasignación se va realizando de forma que en cada iteración, se reduzca la distancia media al cuadrado de todos los miembros de cada grupo con respecto a su centroide, lo que supone minimizar la varianza interna de cada *cluster*, terminando las reasignaciones cuando una nueva iteración significa un aumento de tal valor.

La aplicación de esta metodología en el presente trabajo se ha realizado a partir de la caracterización de todas las bodegas contenidas en la muestra por medio de los diecisiete factores de variables explicativas, obtenidos como resultado del análisis factorial, y las seis variables originales que recogen los resultados económicos de las empresa en términos de margen, rentabilidad económica y rentabilidad financiera. A la vista del nivel de significación expresado por cada una de estas veintitrés variables según la primera clasificación obtenida, se ha procedido a eliminar aquellas con un nivel de significación inferior al 90%, siete en total, repitiéndose a continuación todo el proceso con las dieciséis variables restantes. El resultado final ha conducido al establecimiento de dos agrupaciones a las que, en número similar, resultan adscritas todas las bodegas contempladas en la muestra, y que reúnen las características que se expresan en las figuras 6 y 7.

El **Grupo 1**, que puede denominarse **bodegas de alto rendimiento**, incluye a aquel grupo de bodegas que, en conjunto, obtiene mejores resultados económicos según la distribución de todos los indicadores utilizados. La media de estos indicadores para las bodegas de este grupo, es superior a la media del total de bodegas analizadas y también superior a la media obtenida por las empresas del segundo grupo, obteniéndose diferencias que resultan estadísticamente significativas. Estas bodegas obtienen unos resultados más homogéneos que los manifestados por el otro grupo como lo demuestra el hecho de que el coeficiente de variación es apreciablemente inferior (figura 6).

Figura 6: Resultados de los grupos de bodegas: valores medios (coeficiente de variación)

CONCEPTO	GRUPO 1	GRUPO 2	Total muestra
Margen medio 1997-1996 ^a	25,79 % (0,41)	8,66 % (1,01)	16,79 % (0,77)
Rentabilidad económica media 1997-1996 ^a	11,78 % (0,30)	3,93 % (1,16)	7,65 % (0,74)
Rentabilidad financiera media 1997-1996 ^b	17,12 % (0,66)	8,11 % (1,10)	12,38 % (1,01)
Crecimiento de ventas en valor 1997/1993	131,18 % (0,69)	174,49 % (1,22)	153,94 % (1,05)
Crecimiento de ventas en volumen 1997/1993	58,86 % (1,05)	93,86 % (1,35)	77,25 % (1,32)

Nivel de significación de las diferencias existentes entre los grupos: a) $\geq 99\%$; b) $\geq 95\%$

Fuente: Elaboración propia

Con relación a las variables de identidad corporativa, este primer grupo se caracteriza por una mayor presencia de bodegas más antiguas, ninguna de las cuales tiene forma social cooperativa, son empresas que en una mayor medida están vinculadas a un grupo empresarial y su accionista principal posee un control mayoritario que facilita la autonomía de su gestión.

En cuanto a los recursos tangibles, en este grupo hay una mayor presencia de bodegas de mayor tamaño según los criterios utilizados, si bien no obstante, el valor medio del grupo en cuanto al volumen de activos, importe de ingresos totales por ventas y volumen de ventas de vino embotellado, es inferior a la media correspondiente del segundo grupo. De ello puede deducirse que se trata de bodegas que tienen una importante

dimensión pero no alcanzan los niveles de los mayores operadores. Por otra parte, los indicadores financieros toman unos ratios superiores tanto en términos de autofinanciación como en la cobertura del inmovilizado y la solvencia.

Figura 7: Caracterización de los grupos de bodegas.

Concepto	Grupo 1	Grupo 2	Muestra
Identidad Corporativa			
Antigüedad superior a 25 años	42,9 %	35,5 %	42,4 %
Sociedades cooperativas ^a	0 %	29,0 %	15,3 %
Control mayoritario del accionista principal ^b	82,1 %	51,6 %	66,1 %
Accionista principal individual o familiar	75,0 %	83,9 %	79,7 %
Pertenencia a un grupo empresarial ^c	50,0 %	29,0 %	39,0 %
Recursos tangibles			
VAB superior a 1,2 millones € ^a	60,7 %	16,1 %	37,3 %
Más de 15 empleados ^a	60,7 %	25,8 %	42,4 %
Más de 1 millón de litros embotellados vendidos	53,6 %	35,5 %	44,1 %
Grado de ocupación superior al 67% ^b	28,6 %	48,3 %	37,3 %
Fondos propios superiores al 47% de los activos ^b	60,7 %	38,7 %	49,2 %
Ratio de solvencia superior a 2 ^a	67,9 %	29,0 %	47,5 %
Recursos intangibles			
VAB por empleado superior a 72.000 € ^a	67,9 %	22,6 %	44,1 %
Margen por empleado comercial superior a 300.000 € ^a	71,4 %	22,6 %	45,7 %
Más de un 10% de titulados superiores	50,0 %	41,9 %	45,7 %
Rotación de personal inferior al 8%	53,6 %	51,6 %	52,5 %
Gasto comercial sobre ingresos superior al 5% ^b	64,3 %	32,3 %	47,5 %
Gasto tecnológico sobre ingresos superior al 1%	46,4 %	41,9 %	42,4 %
No introducción de nuevos productos en 3 años	64,3 %	51,6 %	57,6 %
Comportamiento estratégico			
Más de 10 referencias de producto	42,9 %	45,2 %	44,1 %
Ventas en más de 10 países ^a	67,9 %	32,3 %	49,2 %
Ventas de vinos jóvenes menores del 59% ^a	75,0 %	29,0 %	50,8 %
Precio medio de venta superior a 3 €/bot. ^a	67,9 %	25,8 %	45,8 %
Precio de venta tinto crianza superior a 3,3 €/b. ^a	67,9 %	22,6 %	44,1 %
Gasto en publicidad sobre ingresos superior al 2% ^a	60,7 %	25,8 %	44,4 %
Autoabastecimiento de uva propia en más del 20% ^b	50,0 %	19,4 %	33,9 %
Grado de integración hacia atrás superior a 60	50,0 %	54,8 %	52,5 %
Grado de integración aguas abajo superior a 43 ^b	67,9 %	38,7 %	52,5 %
Integración vertical total superior al 20% ^a	67,9 %	32,3 %	47,5 %

Diferencias entre los grupos estadísticamente significativas al nivel del: a)99%; b)95%; c)90%

Fuente: Elaboración propia

Este conjunto de bodegas que ha obtenido un rendimiento económico superior aparece asociado también a una mejor dotación de recursos intangibles dado que es más alto el porcentaje de empresas que tienen mejores indicadores de productividad por empleado y que incurren en un mayor gasto total de comercialización sobre ingresos. También se diferencian por poseer una menor rotación del personal, mayor presencia de titulados superiores y un mayor gasto tecnológico relativo, si bien estos resultados tienen un nivel de significación inferior al 90%. Por lo que se refiere a las variables que configuran el comportamiento estratégico adoptado, y en concreto al ámbito de negocio, este grupo de empresas manifiestan, con respecto al segundo grupo, una mayor actividad exportadora que se traduce en un ámbito de sus mercados más amplio desde el punto de vista geográfico. Sin embargo, esa mayor amplitud no se aprecia en términos de su oferta con unos valores medios inferiores en cuanto al número de referencias de producto comercializadas y el número total de marcas utilizadas, diferencias en todo caso no significativas. Por otro lado, su ventaja competitiva parece estar, de forma estadísticamente significativa, más orientada hacia la diferenciación si se tiene en cuenta que venden un mayor porcentaje de vinos superiores en detrimento de los vinos jóvenes, tienen un mejor posicionamiento en el mercado a través de un mayor precio medio de venta del conjunto de sus productos y realizan un mayor esfuerzo por diferenciarse al incurrir en un mayor gasto relativo en publicidad.

Finalmente, en cuanto a su configuración interna, se trata de bodegas que están integradas verticalmente con diferencias estadísticamente significativas según el indicador de integración total, de integración aguas abajo y un aspecto concreto del nivel de integración hacia atrás como es el porcentaje de autoabastecimiento de uva a través de viñedos propios. Sin embargo, y aunque las diferencias no son significativas, este grupo de bodegas manifiesta una menor integración hacia atrás según el indicador global adoptado y el porcentaje de elaboración propia que incluye la utilización de uvas propias y de uvas ajenas.

Por su parte, el **Grupo 2**, identificado como **bodegas de bajo rendimiento**, se caracteriza por obtener menores valores de margen, rentabilidad económica y rentabilidad financiera. Sin embargo, los valores medios de crecimiento, tanto en volumen como en valor, son mayores que los obtenidos por las empresas del grupo primero, si bien estas diferencias no resultan estadísticamente significativas. La caracterización del grupo con respecto a los factores explicativos contemplados, dibujan un perfil empresarial contrario al correspondiente del grupo anterior (figura 7).

Finalmente, con el objeto de conocer en qué medida el agrupamiento obtenido asigna correctamente en cada grupo a las 59 bodegas analizadas, se ha procedido a su validación por medio de un análisis discriminante. Tomando el valor 0 o 1 según que cada bodega pertenezca o no a una agrupación como variable dependiente y considerando todas las variables utilizadas en el procedimiento de agrupación como variables independientes, se ha obtenido una única función discriminante que permite delimitar ambos grupos. Las figuras 8 y 9 expresan los indicadores estadísticos de esta función y los resultados de la clasificación adoptada.

Figura 8: Función canónica discriminante.

Función canónica			Contraste de la función			
Autovalor	% de la varianza	Correlación Canónica	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	Grados de libertad	Significación

2,2184	100	0,8302	0,310709	57,276	16	0
--------	-----	--------	----------	--------	----	---

Fuente: Elaboración propia

Figura 9: Resultado de la clasificación. *

Grupo actual: n° casos		Grupo de pertenencia pronosticado	
		Grupo 1	Grupo 2
Grupo 1	28	28 casos (100,0%)	0 casos (0%)
Grupo 2	30	1 caso (3,2%)	30 casos (96,8%)

* Clasificados correctamente el 98,31% de los casos agrupados originales.

Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, se ha alcanzado un primer resultado de interés para este trabajo consistente en la identificación de grupos de bodegas diferenciados por su perfil estratégico y que presentan diferencias en términos de su rendimiento económico.

Ahora bien, lo importante no es que una determinada caracterización estratégica permita alcanzar unos resultados superiores a otras configuraciones estratégicas, lo realmente importante es que estos resultados se mantengan en el tiempo mostrando la sostenibilidad de la ventaja competitiva relativa adquirida por un determinado grupo estratégico y las dificultades o barreras a las que se enfrentan otras empresas para imitar y reproducir el comportamiento estratégico de éxito.

Para comprobar la posible permanencia de un mayor rendimiento a favor de las bodegas del grupo 1 con respecto al grupo 2, se han calculado los indicadores de margen sobre ventas, rentabilidad económica y rentabilidad financiera correspondientes a los ejercicios posteriores al momento de identificación de los grupos. A tal fin se han utilizado los datos económicos a partir de los registros contables disponibles en la base de datos SABI para el periodo que transcurre desde 1998 hasta 2003. Esta base de datos recoge la información depositada por las bodegas con forma societaria mercantil en los respectivos registros públicos. La información proporcionada por esta base de datos es incompleta e impide mantener el total de la muestra inicialmente contemplada que se ve reducida a unas 40 empresas.

En las figura 10, 11 y 12 se presentan los resultados de margen sobre ventas, rentabilidad económica y financiera correspondientes a la muestra de bodegas seleccionada y a los dos grupos de bodegas obtenidos. Como se puede observar los tres indicadores utilizados muestran la permanencia de las diferencias de resultados vinculadas a los distintos perfiles estratégicos que caracterizan a los dos grupos de bodegas identificados previamente. En este sentido, las bodegas constitutivas del grupo 1 alcanzan, en media, resultados claramente superiores a los de las bodegas del grupo 2 en todos los indicadores utilizados y a lo largo de todo el periodo considerado. Estas diferencias son estadísticamente significativas.

Figura 10. Margen sobre ventas y grupos estratégicos en la DOCa Rioja

	1998		1999		2000		2001		2002		2003	
	N	MG	N	MG	N	MG	N	MG	N	MG	N	MG
Grupo 1	22	18,9	21	18,5	23	14,8	22	13,6	22	13,7	22	11,8
Grupo 2	19	6,2	22	9,7	17	2,4	17	-1,0	18	3,5	18	2,9
Total	41	13,1	43	14,0	40	9,4	39	7,2	40	9,1	40	7,8
F	7,62		8,65		13,14		8,280		6,94		4,91	
p-valor	0,009		0,005		0,001		0,007		0,012		0,033	

Figura 11. Rentabilidad Económica y grupos estratégicos en la DOCa Rioja

	1998		1999		2000		2001		2002		2003	
	N	RE	N	RE	N	RE	N	RE	N	RE	N	RE
Grupo 1	22	15,6	21	13,1	23	9,4	22	9,4	22	9,2	22	7,5
Grupo 2	19	7,2	22	7,7	17	3,3	17	4,1	18	5,8	18	3,8
Total	41	11,7	43	10,3	40	6,8	39	7,1	40	7,7	40	5,8
F	23,19		17,04		14,22		7,63		1,93		7,66	
p-valor	0,000		0,000		0,000		0,009		0,173		0,009	

Figura 12. Rentabilidad Financiera y grupos estratégicos en la DOCa Rioja

	1998		1999		2000		2001		2002		2003	
	N	RF	N	RF	N	RF	N	RF	N	RF	N	RF
Grupo 1	22	26,7	21	22,0	23	12,8	22	15,3	22	12,3	22	8,1
Grupo 2	19	8,4	22	14,0	17	0,7	17	0,9	18	3,5	18	5,6
Total	41	18,2	43	17,9	40	7,5	39	9,0	40	8,3	40	7,0
F	5,05		5,92		9,54		5,162		3,38		0,550	
p-valor	0,030		0,019		0,004		0,029		0,074		0,463	

Fuente: elaboración propia a partir de SABI

5. CONCLUSIONES

El presente trabajo parte del concepto de grupos estratégicos para explicar las posibles diferencias de resultados existentes entre las empresas vinculadas a un mismo sector industrial y su permanencia a lo largo del tiempo.

Para ello se ha tomado una muestra representativa de las bodegas comerciales de la DOCa Rioja, a la que se ha aplicado un análisis de conglomerados o *cluster* que ha permitido obtener dos grupos claramente diferenciados por sus características estratégicas que obtienen diferentes resultados medios en términos de rentabilidad.

En síntesis, las características estadísticamente significativas de las bodegas que conforman el grupo que obtiene mayores niveles de rendimiento económico son las siguientes: son bodegas no cooperativas, sociedades donde el accionista principal tiene un control mayoritario; tienen una importante dimensión (sin ser grandes operadores), poseen mayor grado de autofinanciación y nivel de solvencia; realizan un mayor gasto comercial sobre ventas, tienen un ámbito de mercados más amplio (exportación), se dedican con menor intensidad a los vinos jóvenes, logran un mayor efecto de diferenciación de su oferta, y tienen un mayor grado de integración vertical y, en concreto, poseen un mayor nivel de autoabastecimiento con uva propia.

Estas características estratégicas no sólo están asociadas a unos resultados superiores en un momento concreto en el tiempo, sino que las diferencias de rentabilidad observadas se mantienen a lo largo del periodo considerado 1998-2003.

No obstante, el planteamiento de este trabajo sólo ha contemplado relaciones de asociación y la respuesta a la cuestión conceptualmente planteada exige un estudio de observación de amplio ámbito temporal que contemple la evolución de las características de las empresas y los resultados que obtienen éstas y poder analizar de este modo, y si es que existen, las relaciones de dependencia que subyacen entre estas variables. Máxime si se trata de un negocio como el sector vitivinícola de la DOCa Rioja donde, por ejemplo, la decisión sobre la definición o reconversión de la cartera de productos de la empresa puede tener efectos en cuentas de resultados muy dilatados en el tiempo: hoy hay que elaborar vinos que tenemos la expectativa de vender dentro de varios años.

Por otro lado, los resultados del conjunto de empresas que constituyen un sector también están condicionados por la evolución de los mercados de sus productos, la competencia y, lógicamente, por la evolución de los mercados de sus materias primas. Resulta curioso observar como, para la DOCa Rioja y dentro del periodo considerado, los años con mejores niveles de rentabilidad económica y financiera han sido 1998 y 1999, precisamente años de máximos en los precios de la uva y del vino. La tendencia de disminución de rentabilidad en los años posteriores puede entenderse por la utilización de añadas adquiridas a precios altos y una presión en los precios en los mercados de productos finales.

6. BIBLIOGRAFÍA.

- BISQUERRA, R. (1989): "Introducción conceptual al Análisis Multivariante", vol. I y II, PPU, Barcelona.
- CAMISÓN, C. (1999): "La Medición de los Resultados Empresariales desde una Óptica Estratégica: Construcción de un Instrumento a partir de un Estudio Delphi y Aplicación a la Empresa Industrial Española en el Periodo 1983-96", *Estudios Financieros*, nº 199, pp. 205-264.
- CESPEDES, J. (1995): Identificación de los grupos estratégicos en los sectores industriales, *Economía Industrial*, pp. 55-68.
- COOL K. O; SCHENDEL D. (1987): Strategic group formation and performance: the case of the U.S. pharmaceutical industry, 1963 – 1982. *Management Science*, vol 33. pp. 1102-1124.
- COOL K. O; SCHENDEL D. (1988): Performance differences among strategic group members. *Strategic Management Journal*, vol 9, pp 207-223.
- COOL, K.; DIERICKX, I (1993): "Rivalry, strategic groups and firm profitability", *Strategic Management Journal*, vol 14, pp. 47-59.
- CUBBIN, J.; GEROSKI, P. (1987): "The Convergence of Profits in the Long Run: Inter-Firm and Inter-Industry Comparisons", *The Journal of Industrial Economics*, vol. XXXV, nº4, pp. 427-442.
- DESS G.G.; DAVIS P.S. (1984): Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, vol. 27(3), pp. 467-488.
- DIERICKX, I; COOL, K. (1989): "Assets Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, nº 35, pp. 1504-1513.

- FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J. M.; VÁZQUEZ, C. J. (1996): "Efecto Industria y Conducta Empresarial", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 2, pp.145-158.
- FIEGENBAUM, A.; THOMAS, H (1990): "Industry and strategic group dynamics: competitive strategy in the insurance industry, 1970-84", *Strategic Mangement Journal*, vol 11, pp. 197-215.
- FLAVIAN, C.; POLO, Y. (1999): Hacia la homogeneización de criterios en las investigaciones de grupos estratégicos, Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas, vol. 3, pp. 9-27.
- FLAVIAN, C.; POLO, Y. (2001): "Diversidad estratégica y resultados en la distribución", *Revista de Economía Aplicada*, vol. IX, 26, pp. 29-56.
- GONZÁLEZ, E.; J. VENTURA (2002): "How Much do Strategic Groups Matter?", *Review of Industrial Organization*, n.º 21, pp. 55-71.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W. (1999): *Análisis Multivariante de Datos*. 5ª edición. Madrid: Prentice Hall
- HUNT M. S. (1972): Competition in the major home appliance industry. Tesis doctoral sin publicar Cambridge, MA: Harvard University; 1972.
- LEWIS P, THOMAS H. (1990): The linkage between strategy, strategic groups, and performance in the UK retail grocery. *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 385-3 97.
- MASCARENAHS, B.; AAKER, D.(1989): "Mobility barriers and strategic groups", *Strategic Mangement Journal*, vol 10, pp. 475-485.
- McGAHAN, A.M.; PORTER, M.E. (1997): "How Much Does Industry Matter Really?", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 15-30.
- NEWMAN H.H. (1978): "Strategic groups and the structure-performance relationship, *Review of Economics and Statistics*, 60 (3), pp. 417-27
- OSTER S.M.(1982): Intraindustry structure and the ease of strategic change. *Review of Economic Statistics* vol. 64(3), pp- 376-383.
- PORTER, M (1979): "The structure within industries and companies performance", *Review of Economics and Statistics*, vol. 61, pp. 214-27.
- PRIOR, D.; SURROCA, J. (2001): Modelo para la identificación de grupos estratégicos basados en el análisis envolvente de datos :Aplicación al sector bancario español, documento de trabajo 2001/2, Universidad Autónoma de Barcelona.
- PUNJ, G.; STEWART, D. W. (1983): "Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application", *Journal of Marketing Research*, vol. XX, mayo, pp. 134-148.
- RUIZ, A.; OLARTE, R. (2000): "Análisis de la Sensibilidad de la Calidad del Servicio en el Sector Hospitalario", XII Encuentro de Profesores Universitarios de Márketing, Santiago de Compostela, pp. 449-468.
- RUMELT, R. P.; SHENDEL, D. E.; TEECE, D.J. (1994): *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- RUMELT, R.P (1982): "Diversification Strategy and Profitability", *Strategic Management Journal*, vol. 3, pp. 359-369.

- RUMELT, R.P. (1991): "How Much does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, vol.12, pp.167-185.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1990): "Firm Capabilities, Resources and Concept of *Working Paper EAP-38*, Universidad de California, pp Strategy", 28.
- ZUÑIGA, J.A.; DE LA FUENTE, J.M; SUAREZ. I. (2004): Dynamics of the strategic group membership-performance linkage in rapidly changing environments, *Journal of Business Research*, vol.57, pp.1378-1390.