

Capítulo I

TEORÍA DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS E HIPÓTESIS

I.1 CONCEPTO, FUNCIONES Y NIVELES DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La estrategia empresarial es la piedra angular sobre la que se basa cualquier investigación sobre grupos estratégicos, pues éstos determinan las estrategias que se implantan en un sector. De esta forma, es necesario comprender previamente el significado del concepto estrategia para poder diseñar correctamente un estudio sobre grupos estratégicos.

La estrategia empresarial surge para que la empresa pueda dar respuesta a los cambios bruscos que ocurren continuamente en su entorno y a la cada vez mayor complejidad de las decisiones que tienen que tomar sus directivos para adaptarse de la mejor forma posible a las nuevas exigencias del mismo, generando a la vez ventajas competitivas sostenibles que proporcionen a la empresa un desempeño superior a la media del sector en el que compite. De esta manera, la estrategia está relacionada con el desempeño de las empresas y, por lo tanto, con su éxito.

Aunque definir qué se entiende por estrategia empresarial es una tarea compleja, se puede considerar como las decisiones formuladas e implantadas por el personal de una empresa mientras se analiza el entorno genérico y específico y los recursos y capacidades internas de la empresa para que ésta alcance el éxito de forma duradera en el sector donde compite.

Entre las funciones que cumple la estrategia dentro de una empresa, se pueden citar las siguientes: establece una dirección o rumbo a seguir, concentra el esfuerzo, coordina las actividades para conseguir sus objetivos, ofrece un enfoque corporativo o

global para que los empleados sepan para qué objetivo final se está trabajando y entiendan lo que hace la empresa, busca soluciones a los problemas estratégicos y ofrece una visión de dónde se quiere estar en el futuro.

Por otro lado, es bien conocido que la estrategia empresarial se puede dividir en tres niveles: corporativo, de negocio o competitivo y funcional.

La estrategia corporativa es la que determina el ámbito de la empresa y el reparto de recursos de la organización entre los distintos negocios en los que está presente (Peris et al., 1995). A su vez, este nivel estratégico se divide en tres dimensiones o ámbitos: (a) el ámbito de producto (en él se determinan los productos y mercados en los que competirá la empresa), (b) el ámbito geográfico (donde se decide si la empresa competirá a nivel local, provincial, nacional o internacional) y (c) el ámbito vertical (en el que se señalan las actividades verticales en las que participará la organización) (Grant, 2002).

El segundo nivel de la estrategia es el competitivo o de negocio. Una vez que la organización sabe en qué negocios va a competir, en este nivel se decide cómo lo va hacer en cada uno de los ámbitos seleccionados en el nivel corporativo. De esta manera, la empresa puede seguir una serie de estrategias genéricas como las que señala Porter (1982): liderazgo en costes, al intentar minimizar los costes de actividad en los que incurre la empresa; diferenciación, al suministrar un producto o servicio diferenciado, de manera que el cliente esté dispuesto a pagar un sobreprecio superior al coste adicional de esa diferenciación; y segmentación, es decir, ofrecer un producto adaptado a las características particulares de los clientes de un segmento de mercado. O como las que señalan Miles y Snow (1978) quienes proponen que la empresa puede implantar las siguientes estrategias genéricas: la estrategia defensora, orientada hacia la eficiencia de la propia empresa con un estrecho ámbito de producto y mercado; la exploradora, que

busca continuamente nuevas oportunidades de mercado, no es tan eficiente como la anterior pero cubre con satisfacción las necesidades de los segmentos de clientes que atiende; la analizadora que consiste en operar en dos tipos diferentes de mercados, uno estable y otro dinámico y sería una mezcla de las dos anteriores y, finalmente, la reactiva que es típica de organizaciones cuya estructura no se ajusta bien a su estrategia y no llegan a responder eficientemente a los cambios del entorno. Es importante señalar que las estrategias de negocio se podrían clasificar en otras categorías, pero éstas son las más conocidas.

Finalmente, en el último nivel se halla la estrategia funcional, que es la que tendrá que desarrollar cada una de las áreas funcionales de la organización para lograr la estrategia competitiva y corporativa de la empresa.

Es necesario distinguir claramente estos distintos niveles, ya que las variables estratégicas que se utilizarán para formar los grupos estratégicos dependerán del nivel estratégico que se decida estudiar.

I.2 CONCEPTO DE GRUPO ESTRATÉGICO Y ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN

Existe una cierta variedad de enfoques que se han centrado en el estudio de los grupos estratégicos, pero los dos que han aglutinado la mayor parte de las investigaciones son el de la Economía Industrial y el de la Dirección Estratégica de la Empresa. A partir de los trabajos, tanto teóricos como empíricos que se desarrollan en estos enfoques, surge gran parte de la teoría de los grupos estratégicos. A continuación, se desarrolla cada uno de estos dos enfoques teóricos.

I.2.1 Enfoque de la Economía Industrial

En este enfoque prevalece el paradigma Estructura-Conducta-Resultados o el también llamado modelo ECR. En este modelo existe una causalidad unidireccional entre los tres tipos de factores: estructura, conducta y resultados. Ello se debe a que los resultados, que vienen indicados a través de factores como el desempeño, la eficiencia y el crecimiento de mercado, dependen de la conducta de las empresas a través de factores como la política de precios, la publicidad, la investigación y el desarrollo, etc. En cada una de estas áreas se consideran los objetivos de las empresas, el grado de colusión y competencia y otros aspectos de la práctica empresarial. La conducta viene determinada por la estructura de mercado que incluye la concentración de la producción en manos de pocas empresas, el grado de diferenciación del producto y las barreras a la nueva competencia.

Se considera que las diferencias de desempeño prevalecen entre los sectores de actividad económica y no entre las empresas que intervienen en cada uno de ellos. Desde este punto de vista, todas las empresas de un sector afrontan las mismas oportunidades y amenazas desde su entorno competitivo, en el que todas eligen la misma estrategia óptima para competir, por lo que la elección estratégica sigue un proceso determinista, es decir, la estrategia viene determinada por la estructura del sector.

No obstante, esta corriente reconoce que las posibles diferencias de desempeño entre las empresas de un mismo sector se deben al tamaño de las organizaciones en el que las más grandes pueden incurrir en economías de escala que les permitan reducir sus costes de producción. El análisis industrial considera la empresa como una caja negra y pasa directamente a estudiar los mercados sin detenerse a estudiar la empresa (Cuervo, 1993; McGee et al., 1995; Salas, 1993).

Las investigaciones que siguen esta línea de conocimiento coinciden en demostrar la heterogeneidad dentro de una industria mediante la identificación de distintas agrupaciones de empresas. Con ello, se pone en entredicho uno de los supuestos más relevantes sobre los que se asienta la Economía Industrial tradicional (Mason, 1957; Bain, 1959), es decir, que las industrias son homogéneas y la única diferencia entre las empresas que las integran está conectada a su dimensión o escala de operaciones.

También hay que añadir que, con el paso de los años, el paradigma ECR se ha ido relajando, debido, entre otros motivos, a los estudios sobre grupos estratégicos. Actualmente se incluye la posibilidad de que la conducta de la empresa pueda influir en sus propios resultados y en la estructura del entorno que la rodea. En este sentido, se le otorga un papel activo a la empresa para que pueda adaptarse y modificar su medio. Por tanto, los aspectos estructurales de los mercados son resultado tanto de las condiciones iniciales de base de la oferta y la demanda como de las estrategias deliberadamente seguidas por las empresas (Molina, 2003).

La investigación sobre grupos estratégicos desde la Economía Industrial comenzó en la Universidad de Harvard con Hunt (1972). Hunt definió los grupos estratégicos como *“agrupación de empresas dentro de una industria que son altamente simétricas [...] con respecto a la estructura de costes, grado de diferenciación del producto, grado de integración vertical y grado de diversificación del producto [...] y las perspectivas y preferencias personales sobre varios resultados posibles”*. Hunt intentó explicar por qué un aumento en el nivel de concentración de un sector podía suponer una reducción de sus niveles de desempeño, lo que a partir del marco analítico tradicional de la Economía Industrial no podía justificarse.

Hunt utilizó el término grupo estratégico para referirse a las empresas con conductas similares respecto a unas determinadas dimensiones estratégicas consideradas

como clave para competir, ya que observó que en una industria existen diferencias en la conducta de las empresas que impiden el consenso oligopolístico. En consecuencia, el concepto de estructura de la industria debería redefinirse, ya que las medidas de concentración clásicas eran inadecuadas para determinar el resultado del sector cuando se identificaban grupos estratégicos.

Por otro lado, desde la perspectiva de la Economía Industrial, Newman (1973, 1978) y Caves y Porter (1977) cuestionaron también la validez del paradigma ECR, pues pusieron en entredicho la teoría de colusión empresarial y de formación de oligopolios debido a la existencia de los grupos estratégicos dentro de los sectores. Las inferencias del poder de mercado no pueden tener lugar cuando los grupos estratégicos caracterizan la competencia debido a la existencia de barreras de movilidad que protegen de forma diferente a los grupos estratégicos y a las empresas que se ubican en ellos.

Otras definiciones relevantes sobre el concepto de grupo estratégico desde esta corriente son, entre otras, la de Porter (1982) quien considera que *“un grupo estratégico es el conjunto de empresas de un sector industrial que sigue una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas”*. Añade también que una industria puede estar formada por un único grupo estratégico en el caso de que todas sus empresas sigan una única estrategia y, por otro lado, una empresa podría ser un grupo estratégico en sí misma si lleva a cabo una estrategia totalmente diferente a la del resto. Por otra parte, Oster (1982) definió los grupos como empresas que siguen las mismas estrategias en base a una serie de variables estratégicas elegidas.

Por último, entre los rasgos que caracterizan la investigación sobre grupos estratégicos en el enfoque de la Economía Industrial se encuentran que la definición del concepto de estrategia es pobre, ya que se hace uso de pocas variables para medir sus

dimensiones y, en ocasiones, tan sólo una para reflejar la conducta de la empresa (Newman, 1978; Porter, 1979); los métodos estadísticos empleados suelen caracterizarse por ser de poco rigor a la hora de la identificación de los grupos, e incluso, a veces, la asignación de las empresas a los grupos se produce de forma arbitraria (Flavián y Polo, 1999).

1.2.2 Enfoque de la Dirección Estratégica de la Empresa

La investigación sobre grupos desde la Dirección Estratégica comenzó en la Universidad de Purdue, representada por Schendel, Cooper y sus colaboradores. Los investigadores que abordaron el estudio de los grupos estratégicos desde esta perspectiva se plantearon como uno de los objetivos principales estudiar cómo afecta a los resultados empresariales la elección entre distintas estrategias para competir dentro de un mismo sector. Es decir, se investiga sobre la validez predictiva que tienen los grupos estratégicos. Dicha validez consiste en determinar a priori cuál será el nivel de desempeño de una empresa que se ubica dentro de un grupo estratégico determinado y que, por lo tanto, seguirá una estrategia concreta (McGee y Thomas, 1986; Cool y Schendel, 1987; Thomas y Venkatraman, 1988).

Otros rasgos característicos del estudio desde este enfoque son que las investigaciones se aplican sobre un sector tratando de considerar todas sus empresas, se utilizan numerosas variables estratégicas para reflejar con la mayor exactitud posible el posicionamiento estratégico de cada empresa dentro del sector y los métodos empíricos más frecuentemente utilizados son los de tipo multivariante (Flavián y Polo, 1999).

Desde la Dirección Estratégica, el concepto de grupo va más allá de la demostración de la heterogeneidad estratégica, es decir, de comprobar la existencia de distintas elecciones estratégicas, ya que también se suele medir el nivel de desempeño

que alcanza cada grupo. Las empresas se agrupan porque son comparables, aunque presentan diferencias entre sí. De esta manera, es posible estudiar las diferentes formas de aprovechar las oportunidades del entorno y fortalezas de las empresas y cómo éstas evitan y reducen sus amenazas y debilidades. Este enfoque permite a la empresa identificar cuáles son las estrategias que están ejecutando sus rivales en el sector, de tal forma que esto puede influir sobre la planificación estratégica que realiza una empresa a la hora de elaborar su propia estrategia y más aún si se tienen datos sobre la efectividad de cada una de dichas estrategias.

De entre los primeros trabajos de esta corriente, se halla el de Hatten (1974) cuyo objetivo fue identificar grupos homogéneos desde el punto de vista estratégico. Sin embargo, reconoce que le fue muy difícil decidir qué empresas iban con cada grupo porque una misma empresa puede ser homogénea con una o más empresas.

Más adelante, Hatten y Schendel (1977) desarrollaron un método empírico que permite aislar los grupos estratégicos para identificarlos. Al mismo tiempo, discuten sobre si la identificación de grupos puede ayudar a evaluar las distintas alternativas estratégicas que tiene una empresa y a comprobar su utilidad a partir de una situación competitiva determinada (Hatten et al., 1978).

Desde esta perspectiva, Cool y Schendel (1987, 1988) defienden que lo relevante en la investigación de grupos estratégicos es el estudio de la estrategia de negocio de las empresas analizadas y que ésta está formada como mínimo por dos conjuntos de actividades con las que la empresa intenta obtener una ventaja competitiva: por un lado, las relacionadas con el alcance de los negocios y, por otro, las referidas al compromiso

de recursos¹. En el concepto de alcance incluyeron: el número de segmentos a los que se dirige la empresa, los tipos de productos o servicios ofrecidos en los segmentos en los que compite y el ámbito geográfico de la estrategia de negocio. Por otro lado, el compromiso de recursos hace referencia al despliegue de recursos a nivel de negocio por parte de la empresa (recursos financieros, humanos, materiales, etc.) en aquellas áreas funcionales que son la clave para obtener y mantener una ventaja competitiva en el segmento de mercado objetivo de la organización.

De esta manera, y basándose en los dos componentes estratégicos anteriormente definidos, Cool y Schendel (1987) ofrecen una nueva definición de grupos estratégicos ya que los consideran como un *“conjunto de empresas que compiten en una industria sobre la base de combinaciones similares de alcance y compromiso de recursos”*. Aunque esta definición es todavía muy general, incorpora los componentes que, según su opinión, como mínimo, deben ser tenidos en cuenta para hacer operativo el concepto de grupo. Esta concepción de los grupos afectó a muchos de los trabajos posteriores a la hora de seleccionar las dimensiones que se emplearían para identificarlos (Fiegenbaum y Thomas, 1990, 1993, 1994 y 1995; Lewis y Thomas, 1990).

Sin embargo, otros trabajos han obtenido los grupos estratégicos en base a las estrategias genéricas propuestas por Porter (1982), liderazgo en costes, diferenciación y segmentación. Es decir, estos trabajos se han basado en estrategias predeterminadas de antemano para clasificar a las empresas en distintos grupos estratégicos dentro de su sector (Dess y Davis, 1984; Kim y Lim, 1988; Miller, 1992; Robinson y Pearce, 1988; Wright et al., 1991; Claver et al., 2003).

¹ Cool y Schendel deciden no incluir los componentes organizativos en la formación de la estrategia para simplificar el análisis y porque los consideraron muy difíciles de estudiar.

Por otro lado, dentro del enfoque de la Dirección Estratégica, la Teoría de Recursos ha adquirido una especial relevancia para la determinación de los grupos estratégicos derivada de las dimensiones propuestas por Cool y Schendel (1987, 1988).

Los recursos son considerados como los activos tangibles, intangibles y humanos que se vinculan a la empresa de forma semipermanente con independencia de que constituyan fortalezas o debilidades de la organización (Wernerfelt, 1984). El conjunto de recursos que tiene una empresa es el corazón de la ventaja competitiva de la organización, en vez de la combinación producto–mercado elegida para el desarrollo de la estrategia de la empresa, ya que un producto superior rara vez suele ser fuente de ventaja competitiva para una empresa, pues, normalmente, es fácil copiarlo, imitarlo o mejorarlo (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991, 2001a y b; Peteraf, 1993).

La importancia de la Teoría de Recursos en las investigaciones sobre grupos estratégicos ha sido tal que incluso se pueden ofrecer definiciones de grupos basadas en esta teoría. Así pues, por grupo estratégico se puede considerar a un conjunto de empresas de un mismo sector que han desarrollado recursos y capacidades similares o iguales para la implantación de su estrategia (Nohria y García-Pont, 1991; Mehra, 1996) o empresas que compiten dentro de un sector industrial desplegando configuraciones similares de recursos estratégicos (Mehra, 1996).

Muchos investigadores defienden que los grupos estratégicos deben obtenerse a partir de los recursos y capacidades que desarrollan las empresas de un sector y no a partir de la estrategia que surge del binomio producto-mercado, ya que éste no es capaz de capturar la realidad competitiva de las empresas.

Desde la Teoría de Recursos están apareciendo nuevos trabajos que tratan de superar las limitaciones de la validez predictiva de los grupos estratégicos. En muchos trabajos empíricos no se han obtenido diferencias significativas de desempeño entre

grupos, lo que puede ser debido a que se han basado en las características tangibles de los productos valoradas por el cliente, en vez de estudiar los recursos internos de las empresas, que son los realmente estratégicos (Mehra, 1994, 1996; Mehra y Floyd, 1998).

Otros trabajos están comenzando a medir, basándose en la Teoría de Recursos, las diferencias de desempeño intra grupo, es decir, si dentro de un grupo, que no presentase diferencias de desempeño significativas con los del resto de la industria, fuese posible encontrar empresas en su interior con diferencias de desempeño significativas, utilizando para ello variables estratégicas basadas en recursos internos (Cool y Schendel, 1988; Flórez et al., 2003; McNamara et al., 2003).

Igualmente, existen trabajos que clasifican a las empresas estudiadas en función de si están próximas o no al comportamiento medio del cluster en cuanto a recursos y capacidades se refiere (Flórez et al., 2003; McNamara et al., 2003). Estos trabajos clasifican a las empresas en tres categorías:

- Empresas núcleo: próximas al comportamiento del cluster. Empresas que siguen la estrategia identificada con el grupo de forma muy estricta.
- Empresas secundarias: con desviaciones respecto al comportamiento del cluster. Empresas que siguen las líneas básicas de la estrategia marcada por el grupo pero que presentan rasgos diferenciadores.
- Empresas solitarias: conforman clusters individuales. Empresas que constituyen grupos individuales al presentar una combinación de recursos específica y diferente del resto.

I.3 UTILIDADES DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

Las utilidades de los grupos estratégicos son diversas. Por un lado, reflejan la heterogeneidad estratégica de un sector industrial materializada en las distintas estrategias que siguen las empresas que lo componen. Esta utilidad es denominada validez descriptiva

Por otro lado, los grupos estratégicos son capaces de predeterminar el nivel de desempeño que alcanzará una empresa en función del grupo estratégico en el que decida ubicarse, es decir, de la estrategia que decida implantar. A esta utilidad se le denomina validez predictiva de los grupos (Mascarenhas y Aaker, 1989).

Otra utilidad es su capacidad para determinar cómo cambian las posiciones competitivas de las empresas a lo largo del tiempo a través de estudios centrados en la dinámica de grupos y, de esta forma, permiten observar la formación, evolución y cambios que ocurren en el sector estudiado a través de los cambios en los grupos (Cool y Schendel; 1987, Mascarenhas, 1989; Vikkula, 1993; Olusoga et al., 1995; Bogner et al., 1996; Zúñiga et al., 2004).

Por otra parte, los grupos estratégicos resumen la información que aportan las dimensiones estratégicas clave, por ejemplo, pueden facilitar una evaluación de las consecuencias de un movimiento colectivo realizado por muchas empresas que tienen posturas competitivas similares o direcciones estratégicas muy parecidas dentro de una industria.

Igualmente, los grupos estratégicos pueden explicar el grado de rivalidad en un sector como factor que afecta a su desempeño medio (Porter, 1979). Por ejemplo, Cool y Dierickx (1993) los utilizan para medir la rivalidad existente entre grupos y dentro de los mismos. Por lo tanto, ayudan a obtener una mayor comprensión de las bases de la

rivalidad en un sector o dentro de los grupos estratégicos y a hallar las diferencias existentes entre ellos, por ejemplo, a partir del estudio de las barreras de movilidad entre los grupos que dificultan la posibilidad del cambio de grupo estratégico por parte de las empresas de un sector (Galvin et al., 2002).

I.4 EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

La relación entre el desempeño y la estrategia seguida por una empresa, es decir, la validez predictiva, ha sido objeto de estudio y de discusión entre los investigadores de la corriente de la Dirección Estratégica en sus estudios sobre grupos estratégicos.

Thomas y Venkatraman (1988) afirman que *“para los grupos estratégicos es muy importante la conexión con el desempeño y esta investigación se hace desde dos puntos de vista. Primero, si distintos grupos muestran diferencias estadísticamente significativas en sus desempeños, este resultado apoyaría la teoría de que las variaciones de desempeño son atribuibles a la estrategia. Segundo, si las diferencias de desempeño no existiesen, entonces esto implica que o hay que rechazar la hipótesis de la posible conexión entre el desempeño y la estrategia o apoyar al punto de vista de que el efecto de las estrategias genéricas es igualar los resultados de las empresas”*.

A continuación, en los siguientes subapartados se estudia la relación que existe entre la estrategia y el desempeño que obtienen las distintas empresas de un sector. Para ello, en primer lugar, se analiza si existen diferencias de desempeño significativas entre los grupos estratégicos de un sector, es decir, se debate sobre la existencia de la validez predictiva de los grupos. En segundo lugar, se discute sobre si existen diferencias de desempeño significativas entre las empresas de un mismo grupo estratégico y si dichas

diferencias explican mejor o peor las diferencias de desempeño empresarial que las diferencias de desempeño entre los grupos.

I.4.1 Las investigaciones sobre las diferencias de desempeño inter grupos

Al efectuar una revisión minuciosa de las investigaciones empíricas en materia de grupos estratégicos entre cuyos objetivos se incluye el análisis de su validez predictiva, se observa que no existe un consenso en los resultados de dichas investigaciones. Por un lado, hay estudios que obtienen diferencias significativas de desempeño entre los distintos grupos estratégicos obtenidos, es decir, hallan validez predictiva en los grupos (Zahra y Covin, 1993; McNamara et al., 2003). Por otro lado, existen estudios que no hallan diferencias significativas de desempeño entre los grupos estratégicos y niegan su validez predictiva (Miller, 1992; Houthoofd y Heene, 1997). Por último, existen otros estudios que obtienen diferencias significativas en algunas de las variables de desempeño que analizan entre los grupos estratégicos obtenidos (Mehra, 1996; Zúñiga et al., 2004). Esta falta de consenso en los resultados de las investigaciones, ha provocado que se ponga en tela de juicio la validez predictiva de los grupos estratégicos. De esta forma, se ofrecen tanto argumentos a favor como en contra de la existencia de la validez predictiva que darán apoyo a hipótesis alternativas que se pretenden contrastar en este estudio.

Por un lado, en cuanto a los argumentos a favor de la validez predictiva, se pueden destacar los siguientes. Cool y Schendel (1987) y Thomas y Venkatraman (1988) han denunciado la existencia de importantes errores en los métodos empleados por algunos investigadores, lo que empaña la veracidad de la validez predictiva. Concretamente, Cool y Schendel (1987) indican que se han utilizado medidas de

desempeño a un nivel de agrupación empresarial distinto al que se ha empleado para identificar a los grupos; se han utilizado medidas contables sin ajustar, a veces, incluso, se ha empleado una sola medida y no se han ajustado los resultados al riesgo soportado por la empresa.

Por otra parte, tanto el enfoque de la Economía Industrial como el de la Dirección Estratégica reconocen que existe una relación clara entre el comportamiento estratégico de las empresas y los resultados que ellas obtienen. Bajo la perspectiva de la Dirección Estratégica, se considera que los resultados de una empresa dependen de la ventaja competitiva que se deriva de la estrategia genérica que implanta la empresa en función de sus recursos y capacidades y de su adaptación a las oportunidades y amenazas de su entorno. Por otro lado, la perspectiva de la Economía Industrial considera que los niveles de desempeño que alcanza una empresa se deben al modelo ECR, es decir, tienen una relación con la conducta de la empresa y una relación indirecta con la estructura del sector en el que se ubica la empresa y la explicación de las diferencias de resultados es uno de los principales objetivos a cubrir por este enfoque teórico (Flavián y Polo, 2001).

Al mismo tiempo, desde la perspectiva de la Economía Industrial, se propone que las empresas de un mismo grupo coluden entre ellas para aislarse competitivamente del resto de empresas que están fuera de su grupo (Caves y Porter, 1977; Fiegenbaum y Thomas, 1990). Por lo tanto, esta situación provoca que dentro de ciertos grupos se genere un ambiente competitivo favorable entre sus miembros comparado con las empresas de otros grupos del sector (McNamara et al., 2003).

Por otro lado, este comportamiento colusivo se ve favorecido por la existencia de barreras de movilidad entre los distintos grupos que dificultan la posibilidad de que las

empresas de un grupo con niveles de desempeño menores puedan cambiarse a otro con mayores niveles debido a la incertidumbre de qué recursos hay que conseguir para construir una determinada estrategia y a las imperfecciones de mercado para obtenerlos (Veliyath y Ferris, 1997). Por lo tanto, la existencia de barreras de movilidad permite el que las empresas de un grupo puedan disfrutar de unos niveles de desempeño más elevados que el resto, ya que la ventaja competitiva que obtienen con la estrategia que están implantando será difícil de imitar por el resto de empresas. De esta manera, las barreras de movilidad permiten la estabilidad de los grupos a lo largo del tiempo.

Otros argumentos a favor de la validez predictiva, se encuentran en los estudios de dinámica de grupos o de cambio estratégico. De esta manera, algunas investigaciones centradas en esta temática consideran que las empresas encuentran muchas dificultades para cambiar de grupo. Los motivos para cambiar de grupo suelen venir marcados, en muchas ocasiones, por cambios que se producen en el entorno de las empresas (Zúñiga et al., 2004). Un cambio en el entorno de la empresa sería el hecho de que haya otras dentro de un mismo sector que con una estrategia diferente a la que están siguiendo ellas estén obteniendo mayores niveles de desempeño. No obstante, a pesar de esta circunstancia, muchas empresas deciden no modificar su estrategia debido a diferentes factores.

Las corrientes teóricas que comparten esta visión serían, la teoría de la inercia estructural (Hannan y Freeman, 1984), la que considera que los factores que impiden el cambio de estrategia se deben al tamaño, la edad y la complejidad estructural de las empresas; la economía industrial tradicional (Bain, 1956) y la moderna (Porter, 1982), la Teoría de Recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991 y 2001a y b; Peteraf, 1993), el enfoque de las capacidades dinámicas (Hamel y Prahalad, 1994), el enfoque cognitivo aplicado a los grupos estratégicos (Reger y Huff, 1993; Porac y Thomas, 1990; Porac, et

al., 1989, 1994, 1995; McNamara, et al., 2002; McNamara, et al., 2003) y la teoría de la ecología de las poblaciones (McKelvey, 1982).

Dentro de estas corrientes, las cinco primeras consideran que son ciertos factores internos, como por ejemplo la combinación de recursos tangibles e intangibles que tienen las empresas, los que les impiden cambiar de estrategia y, por lo tanto, de grupo. En cuanto a la corriente cognitiva aplicada a los grupos estratégicos, considera que los propios modelos cognitivos de los estrategas suponen una barrera de movilidad que dificulta el que una empresa decida cambiar de grupo, ya que dicho estratega tendría que adoptar otro nuevo modelo mental (Hodgkinson, 1997; Tang y Thomas, 1992). Hodgkinson (1997) establece que la inercia cognitiva a la que están sujetas muchas empresas hace que, incluso cuando sus negocios funcionan mal, sigan trabajando de la misma manera debido a la falta de habilidad por parte de los estrategas para revisar sus modelos mentales del espacio competitivo lo suficientemente deprisa como para adaptarse con éxito a un cambio en el entorno. Por último, la perspectiva de la ecología de las poblaciones establece que la población de empresas de un sector es estable en el largo plazo, ya que a las empresas les cuesta adaptarse. De esta manera, los cambios en el entorno seleccionan las empresas más fuertes que podrán sobrevivir con los mismos en vez de considerar que estos cambios fuerzan a las empresas a tener que adaptarse a ellos (Mascarenhas, 1989).

Por lo tanto, bajo todos estos argumentos, se plantea contrastar la siguiente hipótesis en este estudio:

H1.a: existen diferencias de desempeño significativas entre los grupos estratégicos.

Por otra parte, también existen argumentos que niegan la validez predictiva de los grupos estratégicos, es decir, que no existen diferencias de desempeño significativas entre los distintos grupos estratégicos que conforman un sector. Bajo esta premisa,

existen algunos estudios que han llegado a demostrar que la colusión entre los miembros de cada grupo estratégico está sujeta a diversos problemas que la dificultan. En el estudio de Domowitz et al. (1987) en el que se compara el comportamiento colusivo entre industrias fragmentadas y concentradas se encontró un grado de colusión inferior al esperado y concluyeron que éste puede verse limitado por diversos factores como la elasticidad de la demanda, el poder de negociación de los clientes y la amenaza de nuevos entrantes y de los ya existentes, que puede modificar los planes de colusión. La colusión efectiva es difícil de conseguir debido a las dificultades para coordinar las diferencias en los costes y beneficios de la colusión entre los miembros del sector (Kwoka y Ravenscraft, 1986; Schmalensee, 1987 y Cool y Dierickx, 1993).

Por otra parte, el principio de equifinalidad también sugiere que puede que no existan diferencias de desempeño significativas entre los grupos (McGee et al., 1995), ya que este principio plantea que distintas estrategias pueden conducir a niveles similares de desempeño dentro de un sector y abre la posibilidad de que todos o algunos de los grupos del sector ocupen posiciones de desempeño estadísticamente similares.

Desde las investigaciones sobre dinámica de grupos, también existen argumentos que niegan la validez predictiva. Según Zúñiga et al. (2004), los cambios en los miembros de un grupo ocurren cuando una o más empresas de un grupo deciden cambiarse a otro para imitar otro comportamiento estratégico ya que sus niveles de desempeño o posibilidades de supervivencia son bajos en comparación con los de otras empresas de otros grupos.

Esta postura es compartida por una serie de enfoques como son el tradicional de la dirección estratégica de la empresa (Andrews, 1977; Ansoff, 1965; Chandler, 1962), el de la perspectiva de la elección estratégica (Child, 1997; Miles y Snow, 1978) y el de la perspectiva de la adaptación (Meyer y Rowan, 1977).

Para las dos primeras perspectivas, se considera que los estrategas son capaces de cambiar sus estrategias fácil y rápidamente como respuesta a cambios del entorno, promovidos por la necesidad de obtener mayores niveles de desempeño o por la supervivencia de su empresa. De esta forma, si los cambios de estrategia son frecuentes, rápidos y sencillos entre las empresas de los distintos grupos, se podría considerar que los niveles de desempeño de los distintos grupos serían similares. Por otro lado, para la perspectiva de la adaptación, las organizaciones son adaptables a su entorno y, por lo tanto, tratan de adaptarse al mismo, lo que debería reducir las diferencias de desempeño.

De acuerdo con todas estas últimas premisas, se plantea la siguiente hipótesis:

H1.b: no existen diferencias de desempeño significativas entre los grupos estratégicos.

1.4.2 Las investigaciones sobre las diferencias de desempeño intra grupo

Dentro de las investigaciones sobre grupos estratégicos, existe otro tipo de estudios que miden las diferencias de desempeño entre los miembros de un mismo grupo. Estos estudios consideran que es posible que los miembros de un grupo estén practicando la misma estrategia en términos de una serie de variables estratégicas seleccionadas previamente, pero quizás no tengan en su poder los mismos recursos y, por lo tanto, no puedan desarrollar las mismas capacidades para implantar su estrategia. Además, estos recursos y capacidades son de corte estratégico, por lo que son difíciles de imitar o de comprar en el mercado, lo que motiva el que estas diferencias puedan ser persistentes en el tiempo.

Otras argumentaciones acerca de las diferencias de desempeño entre las empresas de un mismo grupo se hallan en las investigaciones que han clasificado a las empresas en función del grado de identificación estratégica con su grupo: las empresas núcleo y

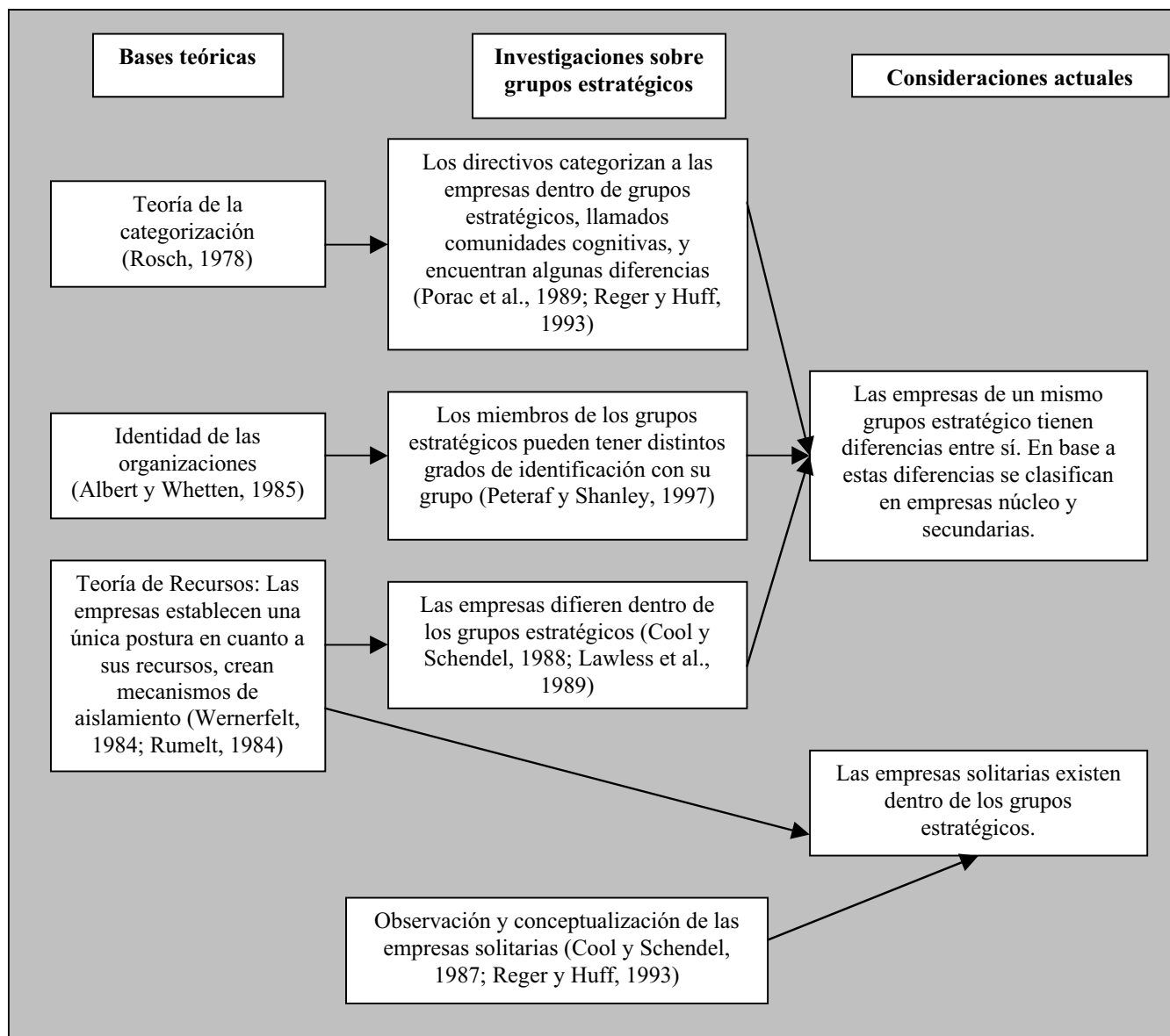
las secundarias (Reger y Huff, 1993; Peteraf y Shanley, 1997; McNamara et al., 2003), clasificación que surge desde el punto de vista de la Teoría de Recursos y del enfoque cognitivo. Además, también existe un tercer grupo de empresas, las llamadas solitarias que pueden conformar grupos de una o muy pocas empresas que están alejadas estratégicamente del resto.

Estas distintas clasificaciones de las empresas han hecho reflexionar a los investigadores sobre las distintas repercusiones que tendrán en el desempeño de las mismas el distinto grado de identificación que tengan con su grupo estratégico. Desde las perspectivas de la Teoría de Recursos (Barney, 1991) y de la disputa de mercados (Baumol, et al., 1982) se considera que las empresas secundarias deben alcanzar un nivel de desempeño superior al de las empresas núcleo. Sin embargo, otras perspectivas proponen justo lo contrario, es decir, que las empresas núcleo deben mostrar niveles de desempeño mayores que las secundarias, así, por ejemplo, desde el punto de vista de la colusión entre empresas, se considera que las empresas núcleo están mucho más capacitadas para reconocer su interdependencia y construir barreras de movilidad alrededor de ellas que las secundarias (Caves y Porter, 1977).

A continuación, en la Figura I.1 se explica la evolución de las consideraciones industriales y de la heterogeneidad de los grupos estratégicos. Dentro de esta figura, se observa como distintas perspectivas teóricas llegan a la conclusión de que las empresas pueden tener distintos grados de identificación dentro de sus grupos (McNamara et al., 2003) y que esto puede generar que existan diferencias de desempeño entre estos subgrupos de empresas.

FIGURA I.1

Evolución de las consideraciones industriales y de la heterogeneidad de los grupos estratégicos.



Fuente: McNamara et al. (2003).

Llegados a este punto, cabe preguntarse si existen diferencias significativas de desempeño entre las empresas de un mismo grupo y si las diferencias de desempeño son mayores entre las empresas de distintos grupos o entre las pertenecientes al mismo grupo estratégico.

Para dar respuesta a esta pregunta, se han llevado a cabo diversos estudios empíricos. Estas investigaciones son contradictorias, ya que tampoco llegan a ningún acuerdo a la hora de determinar si las diferencias de desempeño entre grupos son mayores o menores que las posibles diferencias que pueden existir dentro de los grupos (Lawless et al., 1989; Claver et al., 2003; McNamara et al., 2003; Zúñiga et al., 2004).

Por un lado, unas investigaciones argumentan que existen diferencias de desempeño intra grupo y que éstas son mayores que las que hay inter grupos (Lawless y Tegarden, 1991), ya que, en muchos casos, el comportamiento colusivo se ve obstaculizado por las dificultades de coordinación, la segmentación del mercado, el grado en el que las estrategias de los grupos difieren, la asimetría de recursos entre las empresas del grupo y las diferencias entre los costes y beneficios de colusión respecto a los miembros del grupo. De esta manera, la rivalidad entre las empresas de un mismo grupo podría ser muy elevada al identificar como principales competidores a los miembros del mismo (Kwoka y Ravenscraft, 1986; Schmalensee, 1987 y Cool y Dierickx, 1993). Así pues, las empresas de un mismo grupo podrían explotar al máximo las posibles diferencias existentes en la asignación de recursos y desarrollar mecanismos de aislamiento que se traduzcan en una mayor relación entre las desviaciones en el desempeño de la empresa y el desempeño medio del grupo que entre el desempeño medio del grupo y el de la industria.

Por lo tanto, desde esta perspectiva, las empresas de un mismo grupo pueden tener diferencias de desempeño significativas que pueden perdurar en el tiempo, no ya por las barreras de movilidad entre los grupos sino por los mecanismos de aislamiento o barreras a la imitación que desarrollan dichas empresas para que el resto de empresas competidoras, que se ubican en su propio grupo, tengan dificultades para imitar o copiar sus recursos y capacidades estratégicos. Esto es posible gracias a la ambigüedad causal,

a las asimetrías en la información que tienen las distintas empresas de un mismo grupo y a la diferencia en el poder de negociación que tienen los distintos rivales que impiden a una empresa desarrollar una estrategia similar a una rival con base en los mismos recursos y capacidades, aún teniendo los conocimientos necesarios para poder desarrollarlos.

A partir de estas investigaciones sobre las diferencias de desempeño entre los miembros de un mismo grupo, se plantea la siguiente hipótesis:

H2.a: existen diferencias significativas de desempeño entre las empresas de un mismo grupo estratégico.

Esta hipótesis contrasta únicamente si existen diferencias de desempeño dentro de los grupos. Sin embargo, también sería interesante comprobar si las diferencias de desempeño intra grupo tienen mayor o menor capacidad explicativa de las variaciones del desempeño empresarial que las diferencias de desempeño inter grupo.

Dentro de este orden de ideas, además de todos los argumentos anteriores que consideran que existen diferencias de desempeño intra grupo y que estas diferencias son mayores que las inter grupo, se ha de destacar que existe una conexión clara entre estos argumentos y las diferencias de rivalidad entre y dentro de los grupos. Por otro lado, también existe una gran conexión entre los conceptos de barreras de movilidad y mecanismos de aislamiento con los niveles de rivalidad que hay entre y dentro de los grupos estratégicos de un sector.

Tampoco existe un consenso claro entre las escasas investigaciones que han tratado de demostrar la relación entre la rivalidad y el desempeño de los grupos. Algunas investigaciones consideran que la rivalidad dentro de los grupos es superior a la que hay entre ellos y otros consideran lo contrario (Smith et al., 1997; Galvin et al., 2002).

En cuanto a las primeras investigaciones, se considera que las diferencias en términos de recursos y en las interpretaciones del entorno competitivo por parte de los estrategas pueden dificultar la capacidad de predicción y de coordinación de acciones con los rivales pertenecientes a otros grupos estratégicos (Porter, 1982). También, la coordinación o colusión dejará de funcionar bajo una serie de condiciones, como por ejemplo, si hay un gran número de rivales dentro de un grupo estratégico (Scherer y Ross, 1990), cuando los competidores que hay dentro de un grupo tienen tamaños parecidos (Kwoka y Ravenscraft, 1986) o si hay ausencia de relaciones, liderazgo o confianza entre los miembros de un grupo, ya que estos factores hacen que crezca la rivalidad interna en los grupos. Igualmente, Porter (1979) también sugiere que cuanto mayor es la interdependencia de mercado, es decir, cuanto más se acercan las distintas empresas de un grupo al mismo tipo de cliente objetivo, mayor es la rivalidad entre estas empresas.

Por otro lado, la Teoría de Recursos de la empresa sugiere que la rivalidad entre las empresas será mayor cuanto más homogéneos sean sus recursos entre ellas (Barney, 1991), y esto es lo que debe suceder entre las empresas de un mismo grupo (en el caso de que se hayan utilizado como variables de agrupación los recursos de la empresa), puesto que sus recursos serán homogéneos entre ellas y heterogéneos con las que pertenecen a otros grupos.

Siguiendo esta línea teórica más actual de los grupos estratégicos, se puede plantear que las diferencias de desempeño entre las empresas de un sector estarán más relacionadas con las diferencias de desempeño que hay entre las empresas de cada grupo que con las diferencias de desempeño que surgen entre los distintos grupos en las que ellas residen. Así pues, se plantea la siguiente hipótesis:

H3.a: las diferencias de desempeño dentro de los grupos estratégicos (intra grupo) explican una proporción mayor de la variación en el desempeño de las empresas que las diferencias de desempeño entre grupos estratégicos (inter grupos).

Por otro lado, hay investigaciones que argumentan lo contrario, es decir, que no existen diferencias de desempeño entre las empresas de un mismo grupo y que las diferencias de desempeño entre las empresas de un mismo grupo son menores que las que hay entre los propios grupos. Bajo este enfoque se asume que las empresas de una industria son similares y generan oligopolios que coluden limitando la capacidad de empresas exteriores para imitar las estrategias del grupo y esto permite que las empresas de un mismo grupo tengan desempeños similares. Siguiendo esta misma línea, se afirma que la combinación de inputs que caracteriza a cada grupo resulta lo suficientemente particular como para garantizar la homogeneidad de los resultados del grupo (Stigler, 1964; Wernerfelt, 1984). De esta manera, se minimiza la competencia, ya que las firmas de un mismo grupo se consideran protegidas del resto de la industria, reduciéndose la posibilidad de desarrollar comportamientos diferenciados intra grupos.

A partir de estos estudios y de los supuestos sobre los que se basan se plantea la siguiente hipótesis:

H2.b: no existen diferencias significativas de desempeño entre las empresas de un mismo grupo estratégico.

Del mismo modo que anteriormente y basándose, también, en los argumentos que defienden que las diferencias de desempeño intra grupo son menores que las inter grupo, se podría considerar que los niveles de rivalidad entre los grupos estratégicos son mayores que los existentes entre las empresas de cada grupo.

Por un lado, se presume que los grupos estratégicos de un sector son heterogéneos entre sí en cuanto a su estrategia seguida y, por lo tanto, también lo son en cuanto a su

base de recursos y capacidades para desarrollar una ventaja competitiva sostenible. De esta manera, la probabilidad para que los grupos coludan o se coordinen entre sí se reducirá. Por lo tanto, es de esperar que, bajo estas condiciones, la rivalidad dentro de los grupos aumente.

De esta manera, la rivalidad dentro de un grupo puede ser menor que la rivalidad existente entre los distintos grupos de un sector, ya que las empresas de un grupo son homogéneas entre sí, con lo que la comunicación y la coordinación entre ellas podrían ser sencillas. Por lo tanto, sería de esperar que las diferencias de desempeño entre las empresas de un sector estarán más relacionadas con las diferencias de desempeño que hay entre los grupos que con las diferencias de desempeño que surgen entre las empresas de un mismo grupo.

H3.b: las diferencias de desempeño dentro de los grupos estratégicos (intra grupo) explican una proporción menor de la variación en el desempeño de las empresas que las diferencias de desempeño entre grupos estratégicos (inter grupos).

Por otro lado, en este apartado también se plantea el estudio de determinar si existe la misma relación entre la estrategia y el desempeño para todos los grupos estratégicos que se hallan en un mismo sector, es decir, si la forma en la que influye cada una de las variables empleadas para la medición de las estrategias y las interacciones existentes entre dichas variables son iguales o similares entre los distintos grupos estratégicos o si son significativamente distintas (Flavián y Polo, 2001).

Por un lado, si los niveles de desempeño obtenidos por los distintos grupos estratégicos son parecidos, entonces, habría una cierta similitud entre la estrategia adoptada por los miembros de un grupo y el desempeño que éstos obtienen. Es decir, que las distintas dimensiones con las que se han medido y obtenido las estrategias influyen en igual sentido e intensidad en todos los grupos estratégicos. De esta manera,

si se hallase una relación homogénea para todos los grupos entre su estrategia y los resultados que obtienen y, al mismo tiempo, se encontraran diferencias de desempeño significativas entre estos grupos, la heterogeneidad estratégica entre éstos podría permitir justificar los diferentes resultados obtenidos por cada grupo. Si no fuese así, es decir, que no existiese una relación homogénea entre la estrategia y el desempeño para todos los grupos del sector, podría considerarse que las distintas magnitudes que miden las estrategias influyen de distinta manera en los resultados de los grupos. De esta forma, se plantea la siguiente hipótesis:

H4: la relación entre las diferentes estrategias competitivas y el desempeño presenta diferencias entre los distintos grupos estratégicos.