

LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD: EL EFECTO GRUPO

Eduardo González Fidalgo
Universidad de Oviedo

Correspondencia:

Eduardo González Fidalgo
Dep. Admón. Empresas y Contabilidad
Universidad de Oviedo
Facultad de Económicas
Av. Cristo s/n 33071 Oviedo
tel: 985104976
fax: 985103708
e-mail: fidalgo@econo.uniovi.es

Resumen

Este trabajo analiza la importancia del grupo estratégico como factor determinante de la rentabilidad empresarial. El grupo estratégico puede considerarse como un nivel de análisis intermedio entre la industria, compuesto por empresas que siguen una misma aproximación estratégica en su actividad. De este modo, al igual que las barreras de entrada y los mecanismos aislantes se basan en la existencia de factores estructurales del sector y en competencias distintivas de las empresas, respectivamente, los grupos estratégicos quedan protegidos de la competencia exterior por barreras a la movilidad, basadas en la existencia de unas competencias específicas de cada grupo estratégico. El trabajo analiza la naturaleza de los tres tipos de competencia que dan lugar a tasas de rentabilidad por encima de lo normal. Asimismo, se revisan los hallazgos más importantes de la literatura empírica a la hora de establecer la existencia e importancia relativa del efecto grupo.

Palabras Clave: Grupos estratégicos, rentabilidad empresarial, ventaja competitiva, recursos y capacidades.

LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD: EL EFECTO GRUPO

Eduardo González Fidalgo

Universidad de Oviedo

INTRODUCCIÓN

El concepto de industria, entendida como el conjunto de empresas que producen bienes sustitutivos cercanos, ha perdido parte de su atractivo como unidad de análisis en las economías modernas, donde las empresas catalogadas dentro de un mismo sector industrial suelen producir una amplia gama de bienes diferenciados, dirigidos frecuentemente a diversos segmentos del mercado. La Teoría de los Recursos y Capacidades ha enfatizado el hecho de que las empresas comprendidas dentro de una misma industria no pueden ser consideradas como entidades indiferenciadas que persiguen objetivos similares con los mismos recursos, sino que cada empresa debe ser considerada como una entidad única y difícil de imitar. En cambio, la Economía Industrial ha tendido a describir la industria como una unidad homogénea, siendo las únicas diferencias entre empresas ampliamente reconocidas las referentes al tamaño o cuota de mercado.

La Dirección Estratégica ha contribuido notablemente a aclarar que la cuota de mercado no constituye el único rasgo diferencial importante entre las empresas englobadas en el mismo sector. De hecho, en casi cualquier industria es posible observar diferencias en cuanto a la orientación estratégica perseguida por cada una de las empresas que lo integran. Ello se debe a que las empresas poseen activos diferenciados que determinan en gran medida las posibilidades estratégicas a su alcance. Por ejemplo, Porter ha indicado que “las empresas en una industria generalmente difieren entre sí en una variedad de dimensiones —grado de integración vertical, amplitud de la línea de productos, intensidad publicitaria, intensidad en I+D, enfoque geográfico, naturaleza de los canales de distribución— (1979, pág. 215).

La literatura científica ha tomado conciencia durante las últimas décadas de que la heterogeneidad de estrategias en la industria puede tener implicaciones importantes de cara a explicar las diferencias de resultados entre empresas. La Teoría de los Recursos y Capacidades proporciona un claro ejemplo de la preocupación por la heterogeneidad. No obstante, dicha teoría adolece en cierto sentido de los mismos problemas que el análisis estructural de la industria. El primero considera que todas las empresas del sector son esencialmente diferentes, mientras que el segundo postula el supuesto de homogeneidad. Entre estos dos extremos, el estudio de grupos estratégicos toma como unidad de análisis un criterio intermedio entre la industria y la empresa: *el grupo*. La cuestión es determinar si existe un "efecto grupo" y, en caso afirmativo, la magnitud relativa de su importancia a la hora de explicar la dispersión en los resultados de las empresas pertenecientes a un mismo sector industrial. En este artículo se pretende revisar la naturaleza de las fuerzas que originan la estructura de grupos de la industria y revisar la evidencia empírica disponible sobre la existencia de un efecto grupo.

CONCEPTO DE GRUPO ESTRATÉGICO

“Un grupo estratégico es un conjunto de empresas que siguen una estrategia similar a lo largo de las dimensiones estratégicas (relevantes). Una industria podría tener un sólo grupo si todas las empresas siguieran esencialmente la misma orientación estratégica. En el otro extremo, cada empresa podría constituir un grupo estratégico diferente” (Porter, 1980:

pág. 129)¹. La división de la industria en grupos estratégicos proporciona una herramienta de análisis que permite profundizar en el estudio de la naturaleza de la competencia en los sectores industriales, con un nivel de variación mayor del que permite el análisis de una sola empresa y de una manera más particularizada de lo que permite el análisis agregado de los sectores. Hatten *et al.* (1987) señalan la importancia de los grupos estratégicos como herramienta analítica que permite segmentar las industrias en conjuntos de empresas cuyos competidores, acciones y resultados son relevantes entre sí.

BARRERAS A LA MOVILIDAD

La Teoría de las Barreras a la Movilidad surge en el contexto del análisis de grupos estratégicos, como una generalización a la teoría de Bain (1956) sobre las barreras a la entrada. Caves y Porter (1977) señalan la posibilidad de utilizar un marco teórico similar al propuesto por Bain, para estudiar las posibilidades de movimiento de las empresas entre los grupos estratégicos existentes dentro de la misma industria. El concepto de barreras a la movilidad hace referencia a los mecanismos que dificultan la entrada o el movimiento de cualquier empresa a un grupo estratégico determinado dentro de una industria —bien sea ésta una empresa ya instalada en la industria, una empresa instalada en otra industria o un entrante potencial aún inexistente—. 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.

Las barreras a la movilidad pueden interpretarse en términos de coste absoluto de moverse de un grupo a otro —por ejemplo, integrarse verticalmente— o como el exceso en los costes variables de la empresa entrante en relación con la empresa incumbente. Al igual que las barreras de entrada, las barreras a la movilidad son factores en parte estructurales (exógenos) y en parte estratégicos (endógenos) que hacen que la entrada a un grupo no sea rentable, lo que limita los intentos de cambiar de grupo y, por tanto, las posibilidades de actuación de las empresas. Algunas variables consideradas tradicionalmente como barreras de entrada, son en realidad fuentes de barreras a la movilidad. Por ejemplo, algunas empresas invierten grandes sumas de dinero en actividades de publicidad y promoción de ventas, cargando un precio superior al consumidor, mientras que otras evitan tales costes persiguiendo ofrecer un producto más barato. Las barreras de diferenciación de producto protegen a las empresas del primer grupo, pero no a las empresas del segundo grupo, puesto que en este aspecto no se diferencia sustancialmente de un entrante potencial.

La teoría de las barreras a la movilidad profundiza en cuestiones como la génesis de los grupos estratégicos, su persistencia en el tiempo, los movimientos entre grupos y la entrada, la dinámica de dichos movimientos y las implicaciones con respecto a las diferencias de rentabilidad entre empresas:

Formación de grupos estratégicos: puede imaginarse una situación de partida en que todas las empresas del sector son idénticas, excepto por diferencias aleatorias, por ejemplo, en el tamaño. En un momento dado, una empresa realiza una inversión que altera su posición estratégica, no sólo de cara a los entrantes potenciales, sino que también modifica su posición competitiva respecto de sus competidores actuales. Estos deben responder imitando a la empresa pionera o adoptando otras estrategias más acordes con sus tamaños iniciales. Si las empresas optan por distintas estrategias el proceso continúa, generándose la base para la formación de los grupos. Las diferencias iniciales en tamaño suponen barreras iniciales a la movilidad, al provocar asimetrías en los costes de perseguir

¹ El término "grupo estratégico" fue acuñado por Hunt (1972), para ayudar a un mejor entendimiento de las causas de la disparidad de beneficios entre las empresas de la industria norteamericana de electrodomésticos

distintas estrategias. Estas barreras tienden a reforzarse en el tiempo al incrementarse las asimetrías existentes entre las empresas dada la imposibilidad de perseguir la misma estrategia.

Las diferencias (aleatorias) iniciales entre las empresas dan lugar a la postre a una estructura de grupos estratégicos, siendo las barreras de entrada específicas a cada grupo. Dichas diferencias iniciales pueden contemplarse no sólo en cuanto al tamaño, sino también en un gran número de factores como el distinto grado de aversión al riesgo de los empresarios o la dotación inicial de determinados recursos intangibles. El planteamiento es coherente con el esquema clásico de Andrews (1971), según el cual la estrategia consiste en adaptar las fortalezas y debilidades de la empresa a las oportunidades ofrecidas por el entorno. Si las empresas difieren inicialmente en recursos y capacidades relevantes, algunas conseguirán situarse en posiciones estratégicas que otras empresas no podrán alcanzar, con independencia de los resultados esperados de dichas estrategias. Adicionalmente, el proceso estratégico está rodeado de incertidumbre y ninguna empresa puede tener una certeza absoluta de la estrategia que debe ser perseguida. En este contexto es natural que las empresas opten por distintas estrategias (Nelson, 1991: pág. 69) incluso si no existen grandes diferencias iniciales.

Movilidad entre grupos y entrada: las barreras a la movilidad son específicas al grupo y, por tanto, ofrecen un grado de protección distinto para los miembros de cada grupo, no sólo con respecto a la entrada de nuevos competidores a la industria, sino también con respecto a los intentos de *movimiento* de miembros procedentes de otros grupos de la industria. Una implicación interesante es que las inversiones en barreras a la movilidad, al proteger específicamente a las empresas de un grupo, desvían el interés de los entrantes potenciales hacia el resto de los grupos. Tradicionalmente se ha argumentado el posible carácter de bien público de las inversiones en barreras de entrada —ya que suponen un coste para quien las realiza pero protegen por igual a todas las empresas de la industria—. El análisis de las barreras a la movilidad enfatiza el hecho de que dicho carácter sólo es potencialmente aplicable a las empresas dentro del mismo grupo, ya que para las empresas fuera del grupo constituyen un aumento en la presión competitiva.

Aspectos dinámicos. El plan de entrada debe incluir alguna previsión sobre las expectativas de movimientos futuros. En concreto, un entrante potencial a un grupo de una industria segmentada puede estructurar la entrada en una secuencia de movimientos. Inicialmente puede entrar a competir en un grupo en que la probabilidad de éxito sea alta para, una vez consolidada su posición en el mismo, saltar a otro grupo donde la probabilidad de éxito es relativamente elevada, y así sucesivamente hasta llegar al grupo inicialmente deseado, en función de sus capacidades específicas. La aversión al riesgo es un factor que favorece la entrada secuencial. Si las inversiones específicas necesarias para entrar a competir en un grupo son menores que para entrar a competir en el grupo deseado, la exposición al riesgo que supone la irreversibilidad de la decisión de entrada se reduce con la entrada secuencial. Una consecuencia que se deriva de esto es que puede interesar a las empresas de un grupo dominante emplear recursos en desincentivar la entrada a un grupo poco protegido, ya que de este modo se consigue disuadir la entrada secuencial al propio grupo. La supervivencia de los rivales actuales puede impedir la entrada de rivales más peligrosos, por lo que una estrategia inteligente consiste en, no sólo permitir, sino promover la coexistencia de los competidores más débiles.

Barreras a la movilidad y resultados empresariales: la existencia de barreras a la movilidad es una condición esencial para la persistencia de diferencias en los resultados obtenidos por los distintos grupos. En ausencia de barreras a la movilidad todas las empresas podrían adoptar la misma orientación estratégica en cualquier momento. En el caso de que una empresa o un grupo de empresas obtuvieran una ventaja a raíz de la

el concepto de grupo estratégico se ha asociado tradicionalmente al posicionamiento de las empresas en el mercado de productos, si bien la heterogeneidad de recursos es una condición necesaria que está implícita en la teoría de las barreras a la movilidad. En general, las barreras a la movilidad se derivan de diferencias en la dotación de recursos y capacidades entre las empresas miembro y el resto de competidores. Aun así, la consideración explícita de los recursos de la empresa proporciona una concepción del grupo estratégico más completa y rigurosa que la definición basada únicamente en la estrategia (Mascarenhas y Aaker, 1989). Por otra parte, recursos y estrategias son las dos caras de la misma moneda (Wernerfelt, 1984), relacionándose cada una de ellas más estrechamente con los mercados de inputs y de outputs, respectivamente.

En este apartado se pretende integrar la aportación de la teoría de los recursos y capacidades en un marco general que permita diferenciar entre los efectos sobre la rentabilidad imputables a los tres niveles habituales de análisis estratégico: “industria”, “empresa” y “grupo”. Tallman y Atchison (1996) definen un grupo estratégico como el conjunto de empresas que poseen una misma *configuración estratégica*: 1) sus productos ocupan posiciones similares en el mercado; 2) su organización interna es similar; 3) persiguen las mismas rentas económicas con recursos similares.

Esta nueva definición considera explícitamente la importancia de las competencias distintivas de la empresa como determinante de la estructura de grupos. La Teoría de los Recursos y Capacidades se centra exclusivamente en la capacidad de ciertos recursos idiosincrásicos de la organización para generar una corriente sostenible de rentas. Por el contrario, el modelo propuesto por Tallman y Atchison (1996) distingue entre tres tipos de competencias distintivas capaces de proporcionar rentas a las empresas que las poseen, aunque con distinto grado de sostenibilidad:

1.- Competencias de la industria (CI): competencias comunes a todas las empresas de una industria, pero cuya adquisición puede no ser trivial para las empresas no instaladas en la industria. Son perfectamente identificables y replicables por todos los competidores instalados y, por tanto, no proporcionan rentas en mercados altamente competitivos. Sin embargo, proporcionan la fuente de barreras de entrada en cuanto que los posibles entrantes deben adquirir estas competencias a fin de poder ser competitivos en la industria.

2.- Competencias específicas del grupo estratégico (CEG): son los recursos y capacidades comunes a las empresas englobadas en una misma configuración estratégica. Estas competencias son necesarias para implementar la orientación estratégica que define la pertenencia al grupo. Constituyen la verdadera fuente de barreras a la movilidad. Pese a ser identificables e imitables —varias empresas poseen este tipo de competencias— el riesgo y el coste de oportunidad asociados disuaden a la mayoría de entrantes potenciales.

3.- Competencias específicas de la empresa (CEE): se crean internamente siendo producto de las operaciones que la empresa realiza en el tiempo, generándose a un coste inferior a su hipotético valor de mercado. Las CEEs dependen, por tanto, de la historia única e irrepetible de la empresa, estando sujetas a ambigüedad causal e imitabilidad incierta. Proporcionan una fuente sostenible de protección frente a la competencia, constituyendo la base de lo que Rumelt (1984) ha denominado *mecanismos aislantes*.

La tipología de competencias expuesta puede desarrollarse con el objetivo de elaborar una teoría de la formación de las configuraciones estratégicas, tomando como punto de partida el modelo de destrucción creativa de Schumpeter (1934). Este modelo describe un ciclo empresarial en el que las empresas parten de una posición no diferenciada, desempeñando su actividad de manera similar. En ese momento, las únicas competencias existentes son las CIs y las capacidades empresariales —que pueden

considerarse CEEs—. En un momento dado, una empresa innovadora, persiguiendo aprovechar una oportunidad percibida en el mercado, desarrolla una estrategia desconocida hasta entonces en la industria. El éxito del innovador dependerá del grado de "ajuste" existente entre las CEGs necesarias para perseguir esa oportunidad de mercado y las CEEs poseídas por la empresa. En algunos casos la innovación tiene éxito, motivando la imitación por parte de un grupo de empresas dispuestas a asumir el riesgo a cambio de una mayor rentabilidad. Estos imitadores deben desarrollar las CEGs requeridas, constituyendo el punto de partida para la formación del grupo. No obstante, los imitadores generarán las CEGs necesarias aplicando sus propias CEEs, con lo que los grupos no tienen porqué ser completamente homogéneos.

Es conveniente resaltar que mientras que la imitación de las CEGs es posible, no sucede lo mismo con la imitación de las CEEs —competencias específicas e idiosincrásicas de cada empresa—. Aunque en el corto plazo pueden aparecer empresas que traten de imitar las CEGs de la empresa innovadora, necesitan un plazo de tiempo para valorar la oportunidad de imitar y lo harán utilizando sus propias CEEs. Por lo general, la imitación resulta limitada y el innovador suele disfrutar de ventajas derivadas de mover primero, que le permiten desarrollar un conjunto de CEEs superior, dentro de la línea estratégica seguida (Ventura, 1998). Por tanto, no debe suponerse que las empresas en un mismo grupo estratégico —mismas CEGs— son homogéneas, sino solamente similares.

Con el tiempo, el innovador y sus seguidores desarrollan sus propias CEEs a través de inversiones específicas a la orientación estratégica adoptada (IEEs), persiguiendo aumentar su competitividad dentro de la configuración. Estas inversiones aumentan el grado de compromiso de las empresas con la orientación estratégica seleccionada, ya que suponen costes hundidos en un doble sentido. Por un lado, el coste monetario de dichas inversiones es irrecuperable si se produce un cambio en la orientación estratégica. Por otro lado, las inversiones generan inercia en la empresa ya que afectan al proceso de desarrollo de las competencias esenciales de la misma. Las nuevas competencias que se generen presentarán cada vez un mayor grado de *especificidad estratégica* y lo mismo sucede con los recursos que serán menos versátiles. La movilidad se ve limitada por dos vías. Por un lado, la especificidad de las IEEs genera barreras de salida que limitan la movilidad de las empresas hacia otras configuraciones. Indirectamente, las IEEs suponen un incremento en el coste y la incertidumbre que deben afrontar los posibles imitadores que deseen adoptar la posición estratégica propia de la configuración (entrantes potenciales).

TAXONOMÍAS Y TIPOLOGÍAS

La literatura de grupos estratégicos ha adoptado de forma mayoritaria un enfoque empírico para definir los grupos estratégicos existentes en un sector industrial, construyendo taxonomías empíricas. No obstante, numerosos autores han utilizado una aproximación distinta basada en la deducción teórica. Esta aproximación propone diferentes tipos estratégicos de empresa que podrían encontrarse en cualquier sector industrial, construyendo tipologías teóricas. La diferencia entre una taxonomía y una tipología radica en el procedimiento empleado para su elaboración, aproximación empírica inductiva *versus* aproximación teórica deductiva⁴.

Entre las tipologías más conocidas destaca la propuesta por Porter (1980), según la cual existen tres estrategias genéricas que permiten obtener una posición ventajosa, defendible de las fuerzas competitivas, en cualquier sector. La estrategia de *liderazgo en costes* enfatiza la obtención de unos costes inferiores a los costes de los competidores, sin

⁴ Ambas aproximaciones han sido utilizadas en el análisis basado en configuraciones (Meyer, Tsui y Hinings, 1993; Miller, 1996).

olvidar otros aspectos como la calidad o el servicio. La estrategia de *diferenciación* enfatiza la necesidad de que la empresa cree algo valioso para los consumidores, un producto o servicio que sea reconocido como único, permitiendo a la empresa obtener altos márgenes. La tercera vía es la llamada estrategia de *enfoque*, según la cual la empresa debe concentrarse en un grupo particular de clientes, un segmento de la línea de productos del mercado o una zona geográfica limitada⁵. Existe un cuarto tipo estratégico que estaría formado por aquellas empresas que no parecen desarrollar su estrategia en torno a una de las tres posibilidades definidas anteriormente. Estas empresas se encuentran *atrapadas en el medio* y se verán abocadas a niveles de rentabilidad reducidos.

Una segunda tipología, que ha recibido gran aceptación en el entorno académico, ha sido propuesta por Miles y Snow (1978)⁶. Esta tipología distingue entre 4 tipos estratégicos: 1) *Defensores*: la amplitud de su ámbito de productos-mercados es estrecha y raramente buscan nuevas oportunidades fuera del dominio establecido. Persiguen la eficiencia productiva, con énfasis en el control de costes; 2) *Prospectores*: buscan continuamente nuevos productos-mercados en los que entrar. Se valora especialmente la posibilidad de "ser el primero", enfatizando la innovación y la asunción de riesgos; 3) *Analizadores*: intentan mantener una línea estable de productos mientras que, al mismo tiempo, realizan un cuidadoso seguimiento de la evolución del sector; 4) *Reactores*: son incapaces de alterar su dominio de productos-mercados deliberadamente. Su orientación estratégica es errática y sólo responden si las presiones del entorno son suficientemente fuertes como para inducirles a hacerlo. Dado que cada uno de los tipos estratégicos poseerá competencias distintivas de diferente naturaleza —las mismas que les impulsan a seguir las diferentes orientaciones posibles— puede pensarse que los grupos de empresas correspondientes a cada tipo estratégico en un sector estarán protegidos por barreras a la movilidad. Los entrantes potenciales al grupo, es decir, las empresas que deseen convertirse en un tipo estratégico distinto, deberán adquirir las competencias distintivas que caracterizan a dicho tipo⁷.

No obstante, no debe esperarse ninguna relación absoluta entre el tipo estratégico y los resultados empresariales, sin controlar el sector de procedencia. Lo contrario implicaría suponer que existe una única forma correcta de competir, con independencia del contexto en que se realice la actividad —entorno sectorial—. La aplicación del enfoque contingente apunta que la mejor estrategia depende de una serie de factores contextuales (Miller y Friesen, 1983; Van de Ven y Drazin, 1985; Alexander y Randolph, 1985). El entorno puede favorecer uno u otro tipo estratégico en un momento del tiempo. Todas las estrategias no pueden conducir a resultados similares dentro del mismo sector, puesto que cada una de ellas lleva asociados sus requerimientos particulares de recursos y sus factores clave de éxito (Lawrence y Lorsch, 1967).

EFFECTO GRUPO: EVIDENCIA EMPÍRICA

Existen abundantes trabajos empíricos que han tratado de contrastar la existencia de una relación estable entre el grupo estratégico al que pertenece una empresa y su

⁵ No obstante, se reconoce que la estrategia de enfoque puede perseguirse a su vez con un énfasis en los costes o en la diferenciación.

⁶ Entre el conjunto de tipologías propuestas en la literatura pueden destacarse, además, las de Ansoff y Stewart (1967), Freeman (1974), Hofer y Schendel (1978) y Herbert y Deresky (1987). Una interesante discusión de la relación existente entre las diferentes tipologías se encuentra en Miller (1988).

⁷ Por ejemplo, se ha comprobado empíricamente que los cuatro tipos estratégicos descritos desarrollan diferentes tipos de capacidades en I+D y Marketing (Hambrick, 1983; Conant, Mokwa y Varadarajan, 1990; Langerak, Nijssen, Frambach y Gupta, 1999).

en Bélgica, Houthoofd y Heene (1997) realizan una distinción entre "grupos estratégicos de alcance" —i.e. empresas que definen su negocio de manera similar— y grupos estratégicos dentro de los anteriores. Los resultados empíricos recogidos en este estudio indicaron la existencia de diferencias importantes entre los "grupos estratégicos de alcance", aunque no entre los subgrupos estratégicos existentes dentro de aquéllos.

El trabajo de Caves y Pugel (1980) emplea datos de empresas pertenecientes a 73 sectores, evaluando en cada uno de ellos la viabilidad de los distintos grupos de tamaño. Los resultados proporcionan cierta evidencia sobre la existencia de grupos estratégicos y sobre su carácter estructural, pero no sobre la existencia de efecto grupo. Para la industria farmacéutica, Cool y Schendel (1987; 1988) no encontraron evidencia de diferencias significativas entre grupos en las tasas de rentabilidad, ni en el riesgo soportado, ni en la rentabilidad ajustada por el riesgo. Se constató en cambio que las tasas de rentabilidad de las empresas pertenecientes a un mismo grupo estratégico diferían ostensiblemente, rechazando por tanto las hipótesis de homogeneidad de resultados intragrupo y heterogeneidad de resultados entre los grupos.

Mascarenhas y Aaker (1989) utilizaron las barreras a la movilidad como criterio de clasificación de las empresas en el sector de perforaciones petrolíferas. Los resultados señalan la existencia de grupos estratégicos estables en el tiempo, difiriendo significativamente sus tasas de rentabilidad media. No obstante, contrariamente a las expectativas, los grupos estratégicos más protegidos por barreras a la movilidad eran los que presentaban los peores resultados medios. Este hallazgo sugiere que, probablemente, las barreras a la movilidad en estos grupos actuaban en el doble sentido de impedir la entrada, por un lado, pero también impidiendo la salida de las empresas miembro hacia configuraciones estratégicas más rentables. El procedimiento de agrupación ha sido uno de los puntos débiles de los estudios sobre grupos estratégicos. El trabajo de Fiegenbaum y Thomas (1990) presta especial atención al procedimiento de agrupación, utilizando un panel largo de datos de empresas de seguros sobre los que previamente identifican *periodos estratégicos estables* —periodos en que no se producen grandes cambios en las medias ni en la matriz de varianzas-covarianzas del vector de variables estratégicas utilizado para construir los grupos—. El estudio documentó la existencia de diferencias significativas en varias medidas de resultados, así como la estabilidad temporal de los resultados.

La presencia de grupos estratégicos en el sector bancario ha sido verificada en varios estudios. Espitia, Polo y Salas (1991) realizan un estudio pormenorizado de las diferencias de resultados entre grupos estratégicos en la banca española en el periodo 1983-1985, encontrando diferencias significativas en los resultados de distintos grupos basados en el tipo de banca y el ámbito geográfico, aunque no entre los grupos basados en el tamaño. La existencia de efecto grupo en la banca española ha sido corroborada por los estudios de Céspedes (1996) y Más (1997). Para el caso de la banca americana, Mehra (1996) realiza dos análisis, uno utilizando las variables habituales de posicionamiento en el mercado de output y el otro utilizando la aproximación basada en los recursos. Los resultados muestran diferencias significativas en las tasas de rentabilidad medias observadas en los distintos grupos en ambos modelos.

No todos los trabajos englobados dentro de esta categoría se han centrado en el estudio de un único sector. Oster (1982) examinó los patrones de movilidad entre grupos en 19 industrias de bienes de consumo, empleando la intensidad publicitaria como criterio de agrupación. Al analizar los datos de rentabilidad no encontró diferencias significativas más que en 4 de las 19 industrias consideradas. Esas cuatro industrias se caracterizaban por tener tasas de movilidad intergrupos muy bajas, es decir, elevadas barreras a la movilidad. Sin embargo, la variabilidad de los resultados era sustancialmente menor dentro de los grupos de alta intensidad publicitaria, resultado que se obtuvo en 15 de las 19 industrias.

Por tanto, parece que las barreras a la movilidad servían más como protección ante la variabilidad en los resultados que como aseguradoras de una alta rentabilidad.

Por último, Lawless, Bergh y Wilsted (1989) utilizaron datos de intensidad publicitaria, intensidad de I+D, intensidad del capital y productividad por empleado para identificar los grupos estratégicos de 4 industrias: Química, Equipo calefactor, Transformadores y Componentes de automóvil. Los resultados revelaron la existencia de una excesiva heterogeneidad interna dentro de los distintos grupos estratégicos, no sólo en cuanto a las capacidades de las empresas miembro sino también en cuanto a los resultados. El estudio confirmó la escasa relación existente entre la pertenencia al grupo y la tasa de rentabilidad empresarial y, por tanto, la conveniencia de considerar las capacidades específicas de las empresas como principales determinantes de la rentabilidad. Un resultado similar obtuvieron Lewis y Thomas (1990, 1994) al analizar las diferencias en la rentabilidad de los grupos estratégicos en el sector de la cerveza y los supermercados, ya que la varianza intragrupos dominaba sobre la varianza entre grupos. Estos resultados contrastan con los obtenidos por Tallman (1991) para el sector de automóviles extranjeros en Estados Unidos, donde sí se encuentran diferencias significativas entre los grupos.

3) Análisis basados en Tipologías estratégicas

El uso de tipologías teóricas también se ha empleado para contrastar diferencias de resultados entre grupos estratégicos. Dess y Davis (1984) realizaron un estudio detallado de un conjunto de empresas en la industria de la "pintura y productos relacionados", para contrastar la existencia de los tres tipos genéricos de estrategia competitiva de Porter (1980) y su relación con los resultados empresariales. El estudio encontró diferencias significativas en los resultados medios de los cuatro grupos estratégicos considerados. La tipología Miles y Snow (1978) también ha sido utilizada para el análisis del efecto grupo. Conant, Mokwa y Varadarajan (1990) analizaron la validez de esta tipología en el sector de asistencia/seguro médico (HMOs) de Estados Unidos, encontrando la existencia de los cuatro tipos estratégicos esperados, que diferían significativamente en cuanto a las competencias de marketing desarrolladas. No obstante, no se encontraron diferencias significativas de resultados entre Prospectores, Analizadores y Defensores, si bien, los resultados de estos tres grupos superaban a los de los Reactores.

A parte de contrastar la existencia de efecto grupo, el objetivo del trabajo de Ketchen, Thomas y Snow (1993) consistía en analizar la validez de la aproximación inductiva (taxonomías) *versus* la aproximación deductiva (tipologías) en el estudio de grupos estratégicos. Para ello, utilizaron un panel de datos de hospitales, realizando una primera agrupación de acuerdo con un conjunto de variables estratégicas propias del sector (taxonomía) y una segunda agrupación basada en la tipología de Miles y Snow (1978). Los resultados de este estudio indican una mayor estabilidad temporal de las agrupaciones realizadas utilizando la aproximación deductiva, mientras que el número de grupos varía ostensiblemente entre años al utilizar la aproximación inductiva. Adicionalmente, la aproximación inductiva encontró diferencias de rentabilidad en tres años, pero no en los otros dos, mientras que la aproximación deductiva se mostró más adecuada a la hora de encontrar grupos con diferentes tasas de rentabilidad.

Un último trabajo dentro de esta categoría corresponde a Lawless y Finch (1989), quienes pretendían contrastar las hipótesis del modelo de Hrebiniak y Joyce (1985), que combina los factores de decisión estratégica y las restricciones impuestas por el entorno como determinantes de los resultados. El análisis empírico fue incapaz de encontrar diferencias entre los tipos estratégicos presentes en los entornos II y III, si bien encontró diferencias significativas entre los cinco tipos estratégicos presentes en los entornos I y IV,

aportando, por tanto, una evidencia poco concluyente sobre la validez del modelo de Hrebiniak y Joyce (1985), así como sobre la existencia de efecto grupo⁸.

4) Otras aportaciones

Se incluye este cuarto grupo de trabajos para destacar aquellos en los que se ha utilizado una metodología original o poco habitual. Como primer ejemplo, Frazier y Howell (1983) basaron la agrupación en los distintos tipos de clientes existentes en el sector de equipamiento médico (según el alcance y diferenciación de estos), en las necesidades funcionales de los clientes cubiertas por los productos de las empresas y en las tecnologías utilizadas⁹. No se observaron diferencias importantes en las tasas de rentabilidad. No obstante, mediante análisis de regresión se comprobó que el efecto sobre la rentabilidad de un conjunto de variables —apalancamiento financiero, tamaño medio de pedido y crecimiento medio— difería significativamente en función del grupo estratégico de pertenencia de la empresa.

Wiggins y Ruefli (1995) también utilizaron un procedimiento original —que no se basaba en el uso del análisis cluster— para contrastar la existencia y estabilidad del efecto grupo. El procedimiento consistía en construir "grupos de resultados" dentro de la muestra, es decir, en encontrar las distintas *distribuciones* de resultados existentes. Este análisis encontró grupos de resultados en los cinco sectores estudiados, aunque también un alto grado de movilidad entre los grupos, indicando la inexistencia de barreras a la movilidad, sugiriendo una escasa incidencia del efecto grupo. En otro estudio original, Nath y Gruca (1997) han estudiado la estructura de grupos estratégicos en 72 hospitales basándose en datos de archivo y en medidas subjetivas de percepción por parte de los directivos. Ambos subconjuntos de datos permiten obtener clasificaciones similares de los hospitales, si bien las diferencias de rentabilidad sólo son significativas cuando la agrupación se realiza de acuerdo con las variables de percepción.

González (2000) ha analizado la existencia del efecto grupo en un panel de 304 empresas españolas pertenecientes a 27 sectores industriales observadas durante 4 años. Este es el único trabajo que ha controlado simultáneamente los efectos industria y empresa a la hora de calcular el efecto del grupo estratégico. El trabajo aplica la técnica de Análisis de Componentes de la Varianza para descomponer la varianza en la rentabilidad empresarial en cinco causas de variación: efecto industria, efecto grupo, efecto empresa, efecto temporal y error. Los resultados muestran la existencia de un efecto grupo ampliamente significativo. La aportación diferencial de este trabajo es que permitió valorar la existencia del efecto grupo, *ceteris paribus* el resto de efectos.

Conclusiones

De la revisión realizada se desprende que existe una gran disparidad de resultados con respecto a la existencia de efecto grupo en la literatura empírica. No obstante, el hecho de que la evidencia acumulada no sea suficientemente robusta a la hora de apoyar la hipotética relación entre pertenencia al grupo y resultados, no debe tomarse como indicación de la falta de utilidad del concepto de grupo estratégico. El análisis de grupos estratégicos

⁸ Por último, hay que señalar que otros estudios realizados sobre la relación entre tipos estratégicos y resultados, haciendo abstracción del entorno o el sector en que estos operan, sí han encontrado diferencias significativas entre grupos (Galbraith y Schendel, 1983; Robinson y Pearce, 1988), si bien este tipo de resultados no se refieren a la clase de efecto grupo objeto de análisis en el presente trabajo.

⁹ Abell y Hammond (1979), Capítulo 8, proponen el uso de estas dimensiones para la definición del negocio de la empresa.

es importante en sí mismo puesto que permite conocer mejor a los competidores, siendo este un requisito esencial del análisis competitivo.

Los resultados anteriores deben examinarse con precaución. El hecho de que el efecto grupo no se manifieste en algunos análisis de varianza, no implica que no exista algún efecto derivado de la pertenencia al grupo, sino simplemente que el efecto empresa puede ser dominante. Ferguson y Ketchen (1999) han analizado un gran número de estudios empíricos sobre grupos estratégicos, afirmando que gran parte de los resultados no significativos obtenidos en el contraste de diferencias entre grupos se debe a la imposición de unos niveles de significación estadística excesivamente exigentes, dados los tamaños muestrales utilizados. Otro dato a tener en cuenta es que la mayor parte de los estudios no controla los efectos industria y empresa a la hora de valorar el efecto del grupo estratégico. El efecto industria se controla en los estudios que agrupan los datos por sectores, pero el efecto empresa no se controla. Cuando no se encuentra efecto grupo, por que la varianza intragrupo es mayor que la varianza entre grupos, se concluye que no existe efecto grupo y que sí existe efecto empresa. Sin embargo, es posible que tampoco exista efecto empresa o que el efecto grupo sea pequeño con relación al efecto empresa. Al controlar simultáneamente los tres efectos, la evidencia disponible es favorable a la confirmación de un importante efecto atribuible al grupo estratégico (González, 2000).

Referencias bibliográficas

- Abell, D. F. y J. S. Hammond (1979), *Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Alexander, J. W. y W. A. Randolph (1985), "The Fit Between Technology and Structure as a Predictor of Performance in Nursing Subunits", *Academy of Management Journal*, pp. 844-859.
- Andrews, K. R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Richard D. Irwin, Homewood Ill.
- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- Ansoff, H. I. y J. M. Stewart (1967), "Strategies for a Technology-Based Business", *Harvard Business Review*, pp. 71-83.
- Bain, J. S. (1956), *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Barney, J. B. y R. E. Hoskisson (1990), "Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals", *Managerial and Decision Economics*, 11, pp. 187-198.
- Caves, R. E. y P. Ghemawat (1992), "Identifying Mobility Barriers", *Strategic Management Journal*, 13, pp. 1-12.
- Caves, R. E. y M. E. Porter (1977), "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition", *Quarterly Journal of Economics*, 91, pp. 241-261.
- Caves, R. E. y T. A. Pugel (1980), "Intraindustry Differences in Conduct and Performance: Viable Strategies in U.S. Manufacturing Industries", Monograph Series in Finance and Economics (1980-2), New York University.
- Céspedes, J. (1996), "Grupos Estratégicos en la Banca Privada Española", *Información Comercial Española*, 753, pp. 106-124.
- Conant, J. S., Mokwa, M. P. y P. R. Varadarajan (1990), "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: a Multiple Measures-Based Study", *Strategic Management Journal*, 11, pp. 365-383.
- Cool, K., Dierickx, I. y R. Martens (1994), "Asset Stocks, Strategic Groups and Rivalry", en *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*, H. Daems y H. Thomas (Eds.), Elsevier Science, Oxford.
- Cool, K. O. y D. Schendel (1987), "Strategic Group Formation and Performance: the Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982", *Management Science*, 33, pp. 1102-1124.
- Cool, K. O. y D. Schendel (1988), "Performance Differences among Strategic Group Members", *Strategic Management Journal*, 9, pp. 207-223.

- Dess, G. G. y P. S. Davis (1984), "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 27, pp. 467-488.
- Espitia, M. A., Polo, Y. y V. Salas (1991), "Grupos Estratégicos y Resultados en el Sector Bancario Español", *Información Comercial Española*, 690, pp. 189-212.
- Ferguson, T. D. y D. J. Ketchen, Jr. (1999), "Organizational Configurations and Performance: the Role of Statistical Power in Extant Research", *Strategic Management Journal*, 20, pp. 385-395.
- Fiegenbaum, A. y H. Thomas (1990), "Strategic Groups and Performance: the U.S. Insurance Industry", *Strategic Management Journal*, 11, pp. 197-215.
- Frazier, G. L. y R. D. Howell (1983), "Business Definition and Performance", *Journal of Marketing*, 47(Spring), pp. 59-67.
- Freeman, C. (1974), *The Economics of Industrial Innovation*, Penguin, Harmondsworth, England.
- Galbraith, C. y D. Schendel (1983), "An Empirical Analysis of Strategic Types", *Strategic Management Journal*, 4, pp. 153-173.
- Ghemawat, P. (1986), "Sustainable Advantage", *Harvard Business Review*, pp-53-58.
- González, E. (2000), *Variedad Estratégica y Rentabilidad Empresarial*, Tesis Doctoral no Publicada, Universidad de Oviedo.
- Hambrick, D. C. (1983), "Some tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategy Types", *Academy of Management Journal*, 26, pp. 5-26.
- Hatten, K. J. y M. L. Hatten (1987), "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability", *Strategic Management Journal*, 8, pp. 329-342.
- Hatten, K. J. y D. E. Schendel (1977) "Heterogeneity within an industry: firm conduct in the U.S. brewing industry, 1952-1971", *Journal of Industrial Economics*, 26, pág. 97-113.
- Herbert, T. T. y H. Deresky (1987), "Generic Strategies: an Empirical Investigation of Typology Validity and Strategy Content", *Strategic Management Journal*, 8, pp. 135-147.
- Hofer, W. C. y D. E. Schendel (1978), *Strategy Formulation. Analytic Concepts*, St. Paul, MN.
- Houthoofd, N. y A. Heene (1997), "Strategic Groups as Subsets of Strategic Scope Groups in the Belgian Brewing Industry", *Strategic Management Journal*, 18, pp. 653-666.
- Hrebiniak, L. G. y W. F. Joyce (1985), "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism", *Administrative Science Quarterly*, pp. 336-349.
- Hunt, M. S. (1972), "Competition in the Major Home Appliance Industry. 1960-1970", Tesis Doctoral no Publicada, Harvard University.
- Ketchen, D. J. Jr, Thomas, J. B. y C. C. Snow (1993), "Organizational Configurations and Performance: a Comparison of Theoretical Approaches", *Academy of Management Journal*, 36, pp. 1278-1313.
- Kumar, N. (1990), "Mobility Barriers and Profitability of Multinational and Local Enterprises in Indian Manufacturing", *The Journal of Industrial Economics*, 38, pp. 449-463.
- Langerak, F., Nijssen, E., Frambach R. y A. Gupta (1999), "Exploratory Results on the Importance of R&D Knowledge Domains in Business with Different Strategies", *R&D Management*, 29, pp. 209- 217.
- Lawless, M. W., Bergh, D.D. y W. D. Wilsted (1989), "Performance Variations among Strategic Group Members: an Examination of Individual Firm Capability", *Journal of Management*, 15, pp. 649-661.
- Lawless, M. W. y L. K. Finch (1989), "Choice and Determinism: a Test of Hrebiniak and Joyce's Framework on Strategy-Environment Fit", *Strategic Management Journal*, 10, pp. 351-365.
- Lawrence, P. R. y J. Lorsch (1967), *Organization and Environment*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.

- Lewis, P. y H. Thomas (1990), "The Linkage between Strategy, Strategic Groups, and Performance in the U.K. Retail Grocery Industry", *Strategic Management Journal*, 11, pp. 385-397.
- Lewis, P. y H. Thomas (1994), "The Linkage between Strategy, Strategic Groups and Performance in Two Contrasting U.K. Industries", en *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*, H. Daems y H. Thomas (eds.), Elsevier Science, Oxford.
- Más, F. J. (1995), "El Análisis de Grupos Estratégicos y sus Implicaciones de Gestión", *Información Comercial Española*, 747, pp. 135-150.
- Más, F. J. (1997), "Diferencia de Resultados entre los Grupos Estratégicos de la Banca Española, 1984-1991", *Boletín de Estudios Económicos*, 52, pp. 47-54.
- Mascarenhas, B. y D. A. Aaker (1989), "Mobility Barriers and Strategic Groups", *Strategic Management Journal*, 10, pp. 475-485.
- McGee, J. y H. Thomas (1986), "Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy", *Strategic Management Journal*, 7, pp. 141-160.
- Mehra, A. (1994), "Strategic Groups: A Resource Approach", *Journal of Socio Economics*, 23, pp. 423-439.
- Mehra, A. (1996), "Resource and Market Based Determinants of Performance in the U.S. Banking Industry", *Strategic Management Journal*, 17, pp. 307-322.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S. y C. R. Hinings (1993), "Configurational Approaches to Organizational Analysis", *Academy of Management Journal*, 36, pp. 1175-1195.
- Miles, R. E. y C. C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York.
- Miller, A. (1988), "A Taxonomy of Technological Settings, with Related Strategies and Performance Levels", *Strategic Management Journal*, 9, pp. 239-254.
- Miller, D. (1996), "Configurations Revisited", *Strategic Management Journal*, 17, pp. 505-512.
- Miller, D. y P. H. Friesen (1983), "Strategy-Making and Environment: the Third Link", *Strategic Management Journal*, 4, pp. 221-235.
- Nath, D. y T. S. Gruca (1997), "Convergence across Alternative Methods for Forming Strategic Groups", *Strategic Management Journal*, 18, pp. 745-760.
- Nelson, R. R. (1991), "Why Do Firms Differ, and How Does it Matter?", *Strategic Management Journal*, 12, pp. 61-74.
- Oster, S. (1982), "Intraindustry Structure and the Ease of Strategic Change", *Review of Economics and Statistics*, 64, pp. 376-383.
- Porter, M. E. (1973), *Consumer Behavior, Retailer Power, and Manufacturing Strategy in Consumer Goods Industries*, Tesis Doctoral no Publicada, Harvard University.
- Porter, M. E. (1979), "The Structure Within Industries and Companies' Performance", *Review of Economics and Statistics*, 61, pp. 214-227.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Robinson Jr., R. B. y J. A. Pearce II (1988), "Planned Patterns of Strategic Behaviour and Their Relationship to Business Performance", *Strategic Management Journal*, 9, pp. 43-60.
- Rumelt, R. P. (1984), "Towards a Strategic Theory of the Firm", en *Competitive Strategic Management*, R. Lamb (Ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. pp. 556-570.
- Schendel, D. E. y G. R. Patton (1978), "A Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy", *Management Science*, 24(15), pp. 1611-1621.
- Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Tallman, S. B. (1991), "Strategic Management Models and Resource Based Strategies among MNEs in a Host Market", *Strategic Management Journal*, 12, pp. 69-82.
- Tallman, S. B. y D. L. Atchison (1996), "Competence-Based Competition and the Evolution of Strategic Configurations", en *Dynamics of Competence-Based Competition*, R. Sanchez, A. Heene y H. Thomas (Eds.), Pergamon.

- Thomas, H. y N. Venkatraman (1988), "Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis", *Journal of Management Studies*, 25, pp. 537-555.
- Van de Ven, A. H. y R. Drazin (1985), "A Task Contingent Model of Work Unit Structure", en M. B. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behaviour*, JAI Press, Greenwich, CT.
- Ventura, J. (1998), "Recursos y Capacidades: Implicaciones para el Análisis Estratégico", *VIII Congreso Nacional de ACEDE*, Vol. 1, pp. 217-232.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.
- Wiggins, R. R. y T. W. Ruefli (1995), "Necessary Conditions for the Predictive Validity of Strategic Groups: Analysis Without Reliance on Clustering Techniques", *Academy of Management Journal*, 38, pp. 1635-1656.

Cuadro 1.- Fuentes de las barreras a la movilidad (McGee y Thomas, 1986)

Estrategias de Mercado	Características de la Oferta	Características de las Empresas
- Línea de producto	- Economías de Escala:	- Tipo de Propiedad
- Tecnología	Producción	- Estructura Organizativa
- Segmentación	Marketing	- Sistemas de Control
- Canales de Distribución	Administración	- Capacidades de Gestión
- Marcas Comerciales	- Procesos de Fabricación	- Límites de la empresa:
- Cobertura Geográfica	- Capacidades en I+D	Diversificación
- Sistemas de Venta	- Sistemas de Marketing y Distribución	Integración Vertical
		- Tamaño de la empresa
		- Relaciones con Grupos de Influencia

Cuadro 2.- Efecto Grupo: Evidencia Empírica

Autor	Muestra	Variables de Agrupación (Modelo)	Efecto Grupo
Porter (1973, 1979)	38 sectores	Tamaño	SÍ
Hatten y Schendel (1977)	Cerveza	Producción, marketing y finanzas	SÍ
Schendel y Patton (1978)	Cerveza	Tamaño y ámbito geográfico	SÍ
Caves y Pugel (1980)	73 sectores	Tamaño	NO
Oster (1982)*	19 sectores	Intensidad publicitaria	(—)
Frazier y Howell (1983)*	Equipamiento médico	Necesidades clientes y grupos de clientes	(—)
Dess y Davis (1984)	Pinturas	Tipología de Porter (1980)	SÍ
Cool y Schendel (1987, 1988)	Farmacéutica	V. específicas sector	NO
Miller (1988)	Indeterminado	V. tecnológicas	NO
Lawless y Finch (1989)*	52 sectores	Estrategia/Entorno	(—)
Mascarenhas y Aaker (1989)	Perforaciones petrolíferas	Barreras a la movilidad (específicas sector)	SÍ
Lawless, Bergh y Wilsted (1989)	4 sectores	Diferenciación y eficiencia	NO

* El símbolo (—) indica cierta evidencia a favor y cierta evidencia en contra en el artículo citado.

Cuadro 2.- (Continuación) Efecto Grupo: Evidencia Empírica

Autor	Muestra	Variables de Agrupación (Modelo)	Efecto Grupo
Fiegenbaum y Thomas (1990)	Seguros	Ámbito, producción finanzas, inversión, tamaño	SÍ
Conant <i>et al.</i> (1990)	Servicio/seguro médico (HMOs)	Tipología de Miles y Snow (1978)	NO
Kumar (1990)	43 sectores	Barreras movilidad	SÍ
Espitia, Polo y Salas (1991)	Banca	Tipo de banca, ámbito geográfico y tamaño	SÍ
Tallman (1991)	Automóviles extranjeros	V. específicas sector	SÍ
Lewis y Thomas (1990, 1994)	Cerveza y supermercados	Varios criterios (comparados)	NO
Ketchen, Thomas y Snow (1993)	Hospitales	1.- Tipología de Miles y Snow (1978) 2.- Aprox. inductiva: variables específicas	1.- SÍ 2.- NO
Wiggins y Ruefli (1995)	5 sectores	Grupos de resultados	NO
Mehra (1996)	Banca	Posición de mercado, base de recursos	SI
Houthoofd y Heene (1997)	Cerveza	Alcance estratégico V. estratégicas gral.	SÍ
Nath y Gruca (1997)	Hospitales	1.- Datos archivo 2.- Medid. percepción	1.- NO 2.- SI
Céspedes (1996); Más (1997)	Banca	V. específicas sector	SÍ

* El símbolo (—) indica cierta evidencia a favor y cierta evidencia en contra en el artículo citado.