

# Revisión del concepto de grupo estratégico y propuesta de definición para aplicaciones en el ámbito colombiano

Jorge Enrique Garcés Cano\* & Edison Jair Duque Oliva\*\*

## resumen

Este trabajo tiene como objetivo central identificar los planteamientos conceptuales para el estudio de los grupos estratégicos y sus variables de análisis, resaltando el papel que pueden desempeñar éstos en los análisis de competencia empresarial dentro de un sector industrial. Se realiza el estudio y la clasificación de los principales trabajos realizados en este campo hasta la fecha para desarrollar el soporte conceptual de futuras investigaciones aplicadas, es decir, de una posible reflexión sobre el concepto aplicable en el ámbito colombiano.

**Palabras clave:** estrategia competitiva, grupos estratégicos, posicionamiento estratégico y ventaja competitiva, asimetría, barreras de movilidad, estrategia.

## abstract

Reviewing the concept of strategic group and proposing a definition for applications in a Colombian setting

This article was aimed at identifying conceptual planning for studying strategic groups and their analysis variables, highlighting the role which such groups could play in analysing entrepreneurial competence/competition within an industrial sector. The main work done to date was reviewed and classified for developing conceptual support for future applied research, the intention being to reflect on applying the concept to a Colombian setting.

**Key words:** competitive strategy, strategic group, strategic positioning and competitive advantage, asymmetry, barriers to mobility, strategy.

## résumé

Révision du concept de groupe stratégique et proposition de définition pour des applications dans le contexte colombien

Le principal objectif de cet article est d'identifier les propositions conceptuelles pour l'étude des groupes stratégiques et leurs variables d'analyse, en mettant l'accent sur le rôle que ces groupes peuvent jouer dans les analyses de la concurrence entre les différentes entreprises d'un secteur industriel. Nous faisons une révision et classification de la littérature existante afin de créer un support conceptuel pour des recherches futures appliquées et de promouvoir une réflexion sur le concept qui soit applicable au contexte colombien.

**Mots clé:** stratégie compétitive, groupes stratégiques, positionnement stratégique et avantage concurrentiel, asymétrie, barrières à la mobilité, stratégie.

## resumo

Revisão do conceito de grupo estratégico e proposta de definição para aplicações no âmbito colombiano

Este artigo tem como objetivo central identificar os delineamentos conceituais para o estudo dos grupos estratégicos e suas variáveis de análise, ressaltando o papel que podem representar estes grupos nas análises de competência empresarial no interior de um setor industrial. Faz-se uma revisão e classificação dos principais trabalhos realizados até a presente data com o propósito de desenvolver o suporte conceitual de futuras investigações aplicadas. Isto, com a intenção de gerar uma reflexão sobre o conceito aplicável no âmbito colombiano.

**Palavras chave:** estratégia competitiva, grupos estratégicos, posicionamento estratégico e vantagem competitiva, assimetria, barreiras de mobilidade, estratégia.

Clasificación JEL: M31.

Recibido: Julio de 2007

Aprobado: Septiembre de 2007

Correspondencia: Edison Jair Duque, Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá, Cra. 30 No. 45-03, Edificio 311, oficina 311 A, Colombia.

\* Economista y magister en Economía, de la Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Gerencia de Mercadeo de Eafit y diplomado en Marketing Internacional del Instituto Tecnológico de Monterrey. A la fecha de elaboración de este trabajo, estudiante de doctorado en Marketing, Universidad de Alicante (España), con el apoyo del Programa AIBan, Becas de Alto Nivel de la Unión Europea para América Latina, beca # E04D027412C0. Catedrático, asesor y consultor en temas de marketing, ventas y servicio al cliente, con más de 18 años de experiencia profesional.

**Correo electrónico:**  
jegarcacimarron@yahoo.com

\*\* Administrador de Empresas, Universidad Nacional de Colombia, MBA Universidad de los Andes, Master in Economics and Management Universitat Pompeu Fabra, diploma de Estudios Avanzados en Marketing, Universidad de Valencia y candidato a doctor en marketing. Profesor asociado de tiempo completo, Universidad Nacional de Colombia. Asesor y consultor en temas de gestión, marketing, ventas y servicio al cliente. Investigador CID. Codirector del grupo Griego, Categoría B de Colciencias.

**Correo electrónico:**  
ejduqueo@unal.edu.co



Garcés Cano, J. E. & Duque Oliva, E. J. (2007). *Revisión del concepto de grupo estratégico y propuesta de definición para aplicaciones en el ámbito colombiano*. *Innovar*, 17(30), 99-112.

## Introducción

El concepto de grupo estratégico de empresas es fundamental en el estudio empresarial, más aún en los países latinoamericanos donde la concentración de riqueza y la brecha socioeconómica cada vez es más alta. El concepto surgió a principios de los años setenta del siglo pasado y se enmarcó en el esquema estructura-conducta-resultados de la economía industrial. El enfoque inicial fue ver el grupo estratégico como un intermedio entre la empresa y la industria. El desarrollo del concepto ha sido respaldado por investigadores y académicos con diversos objetivos y enfoques, pero el objeto de este artículo es hacer una revisión y caracterización del concepto. Para esto, se presenta un completo barrido por la literatura del tema. El trabajo consta de tres partes: antecedentes desde la teoría económica, evolución del concepto y reflexión sobre su definición.



### 1. Antecedentes desde la teoría económica

La evolución y el desarrollo del concepto de marketing desde los años sesenta ha mostrado claras evidencias de la influencia y orientación de las teorías económicas neoclásicas (Day y Wensley, 1983; Quintanilla, 2002). En tal sentido, la teoría de la firma tradicional, que puso énfasis en supuestos no verificados a través de procedimientos científicos, ha acudido permanentemente a ideas cada vez más falseadas por la realidad empresarial y de los mercados. Adicionalmente, centró los análisis sobre estrategia competitiva<sup>1</sup> en general, y sobre el tema “estratégico” comercial en particular, en las acciones operativas de la mezcla de marketing<sup>2</sup>.

Así las cosas, la prioridad estratégica de centrar las actividades productivas en la atención y construcción de relaciones a largo plazo con los consumidores (papel de la demanda), en el ciclo económico y productivo de las empresas, quedó relegada a un segundo plano por el que fuera definido como objetivo central de las empresas (si no el único): “La maximización de las utilidades a corto plazo”.

Al recordar los supuestos neoclásicos (ver textos de orientación económica marxista, keynesiana, poskeynesiana o neo-ricardiana, donde se detallan estos supuestos básicos, por ejemplo Bejarano, 1986, o Garcés, 1992) sobre la realidad empresarial y de los mercados, algunos de ellos heredados de los economistas clásicos y otros exclusivos del repertorio microeconómico

neoclásico, se puede identificar con claridad aquel que guarda una conexión directa con el concepto de grupos estratégicos: el de la competencia perfecta. Más que un concepto, los grupos estratégicos son un conjunto de supuestos interrelacionados:

1. Muchas empresas (principio de la competencia), pequeñas en relación con las cantidades totales del producto realizable por todo un sector industrial.
2. Que elaboran productos prácticamente idénticos (principio de la homogeneidad).
3. Donde ninguna de ellas ejerce control alguno sobre los precios (son simples receptoras pasivas de los llamados “precios del mercado”), y el precio es precisamente el mecanismo que garantiza la transmisión simétrica de la información.
4. Allí los competidores entran y salen del mercado sin ningún tipo de restricción (primer elemento clave: la perfecta movilidad).
5. Y existe total independencia entre competidores: ni las cantidades de producto, ni las decisiones empresariales o de oferta, influyen sobre las demás empresas, aunque todas supuestamente saben lo que las demás están haciendo, al igual que lo conocen los posibles consumidores, sean unos y otros perso-

<sup>1</sup> Para efectos de este artículo se entenderá como la forma en que las empresas están intentando o ya han logrado construir una ventaja competitiva, de cara al consumidor.

<sup>2</sup> Desarrollo del paradigma funcional del pensamiento en marketing, esbozado a través de las cuatro funciones básicas o cuatro “P”: *product, price, promotion y place*.

nas naturales o jurídicas (segundo elemento clave: la perfección en la información).

El desarrollo de las teorías keynesianas en los años treinta condujo al surgimiento de una teoría de la firma moderna y alternativa a los planteamientos clásicos y neoclásicos, con fundamento teórico en las escuelas poskeynesiana (Joan Robinson y Alfred Eichner) y neo-ricardiana (Piero Sraffa, Pier Angelo Garegnani y Luigi Pasinetti). Esta revolución económica abrió nuevas perspectivas teóricas para el marketing y, específicamente, fue la que posibilitó el posterior surgimiento de conceptos como el de grupo estratégico, ya que exigió a los investigadores identificar escenarios de competencia y asimetría, en condiciones totalmente diferentes al ideario de “perfección en los mercados”, algo que lamentablemente suele ser ignorado o desestimado en la literatura revisada.

La teoría de la demanda efectiva (Keynes, 1943), las teorías sobre la dinámica del proceso de acumulación de capital y los ciclos económicos (Kalecki, 1973)<sup>3</sup>, la teoría de la competencia monopolística (Robinson, 1973), entre otras, permitieron entender que las fuerzas determinantes de la dinámica del proceso productivo y de acumulación de capital vienen dadas por el lado de la demanda, y no por el de la oferta. Así, contrario al planteamiento clásico y neoclásico, sería mucho más apropiado afirmar que “toda demanda crea su propia oferta”<sup>4</sup>, y en su aplicación empresarial abrieron camino a modelos y estrategias de negocio que consideraban escenarios de competencia imperfecta más reales.

Desde Katona (1963) hasta Day y Wensley (1983)<sup>5</sup>, algunos trabajos de marketing han insistido también en que estas propuestas teóricas no han sido aún aceptadas por académicos, consultores e investigadores de ciencias empresariales. Se insiste en la urgente necesidad de desarrollar y afianzar una nueva “gerencia estratégica”, verdaderamente orientada al marketing, que tenga en cuenta el contexto organizacional real en el que se toman las decisiones estratégicas (entre ellas, la estrategia de competencia); la forma como se

organizan hoy los procesos de decisión estratégica; y finalmente, la manera como en la práctica las empresas especifican y colocan sus recursos (por ejemplo, los de marketing).

En este contexto, se encuentra la conexión entre la teoría económica y el concepto de grupos estratégicos en los años ochenta. Aunque su origen se remonta a comienzos de los setenta con la identificación de los fenómenos de competencia monopolística (Robinson, 1973), se abrió el camino para el surgimiento de una teoría empresarial que acepte la posibilidad de que las organizaciones orienten sus recursos en la búsqueda y construcción de una “ventaja competitiva” en escenarios nada parecidos a la “competencia perfecta en los mercados” (Porter, 1982 y 1990), colocando en entredicho algunas suposiciones importantes acerca del poder del mercado (Porter, 1974).

Si la tendencia natural de los mercados es la concentración de la producción y el desarrollo de fuertes aglomeraciones industriales y oligopolios con gran capacidad de presión sobre el funcionamiento de los mercados (Kalecki, 1973), por efecto mismo de la competencia<sup>6</sup> en los ciclos económicos y productivos del modo de producción capitalista, la existencia de los llamados grupos estratégicos no representa afrenta alguna al funcionamiento de la competencia dentro de los sectores industriales; todo lo contrario: es uno de sus mecanismos de refuerzo.

Así, al revisar el origen y desarrollo del concepto de grupos estratégicos, se ha observado cómo la mayoría de los trabajos de marketing, y en general ciencias empresariales, pierden su huella de conexión con los desarrollos teóricos de la economía que, en más de cien años de evolución, han permitido cuestionar los supuestos básicos de las ideas neoclásicas sobre competencia, competitividad y ventaja competitiva.

Al perder de vista la influencia que ejercen los macroelementos mencionados, la validez de contenido, la fortaleza teórica y la evolución misma del concepto de grupos estratégicos, queda cuestionada, especialmente por su íntima conexión con las teorías sobre compe-

<sup>3</sup> El trabajo de Kalecki se remonta a los años treinta del siglo pasado, y aunque sus ideas y teorías fueron bastante cercanas y contemporáneas a las de Keynes, no tuvieron igual difusión dado que sus caminos de investigación fueron bien diferentes, por su enfoque y método esencialmente marxistas.

<sup>4</sup> El tema había sido planteado por Marx en el Libro I de *El Capital*, a finales del siglo XIX (Marx, 2000).

<sup>5</sup> Day y Wensley (1983) argumentan que las deficiencias en el análisis empresarial (en general) y de marketing (en particular), se deben a las falencias de las teorías económicas tradicionales para la explicación del problema competitivo (en general) y de la competencia (en particular). La norma era utilizar como unidad de análisis un sector industrial homogéneo (recuérdese que esa es una condición de uno de los supuestos de competencia, del planteamiento neoclásico), desconociéndose las posibles diferencias estratégicas entre firmas y, claro, entre grupos de ellas.

<sup>6</sup> Es necesario anotar que, como lo plantearía Marx, la competencia no es ni “perfecta” ni “imperfecta”; es competencia. Es decir, que como lucha a muerte por obtener mayores y mejores porciones del mercado, logra a veces ocultar las verdaderas fuerzas del movimiento competitivo, las falsea y aparece o se convierte en la dinámica misma de este modo de producción.

tencia. De hecho, en un trabajo como el de McGee y Thomas (1989) se insiste en el papel que desempeñan los grupos estratégicos en la explicación de uno de los fenómenos más representativos del oligopolio: la colusión; y al mismo tiempo, en la necesidad de revisar la relevancia que poseen las fuerzas determinantes del lado de la demanda, en la explicación y conformación de otro de los conceptos con los que suele relacionarse: el de los llamados grupos competitivos.

## 2. Evolución del concepto de grupos estratégicos

El concepto de grupos estratégicos parece haber sido planteado por primera vez<sup>7</sup> por Hunt (1972), quien clasificó las empresas en cuatro "grupos estratégicos"<sup>8</sup>, y las utilizó para explicar la acción empresarial en una industria de productos genéricos. Para el análisis se incluyó desde la diversificación y diferenciación de los productos, hasta el grado o magnitud de integración vertical dentro de la industria. Hunt (1972) trataba de explicar la intensa rivalidad que se validaba en un sector industrial (muy competido), aunque estuviera altamente concentrado. Este fenómeno parecía contradecir y no ser explicado por las teorías tradicionales de la firma, que no permitían explicar la existencia de asimetrías como impedimentos del desarrollo abierto de un "consenso de oligopolio"<sup>9</sup>.

Los trabajos de dirección estratégica (Newman, 1973; Hatten, Schendel y Cooper, 1978; Cunningham y Culligan, 1988) hicieron énfasis en que el concepto de grupo estratégico se relacionaba con un comportamiento "muy simétrico" en las estrategias corporativas de las empresas. Algunos de sus determinantes eran el número de empresas en el sector industrial, sus tamaños y la forma como se distribuyan en la industria.

Pero casi desde su aparición, los trabajos se interesaron por identificar si la competencia empresarial era un fenómeno más fuerte hacia el interior o hacia afuera de tales grupos; de esta forma surgió la discusión sobre "competencia intra o entre-grupos", de clara relevancia tanto en el concepto de grupo estratégico, como en el de grupo competitivo. En cualquier caso, quedaría planteado que el concepto de grupo estratégico exige claridad sobre lo que constituye el concepto de estrategia<sup>10</sup>, y cómo las empresas pueden diferenciarse o no a través de éstas. La discusión sobre grupos estratégicos se trasladó entonces al ámbito de lo que constituye en sí la estrategia empresarial o corporativa.

Los enfoques del análisis de grupos estratégicos se examinaron previamente y se seleccionaron dos estudios. Una primera revisión detallada de la evolución del concepto de grupo estratégico<sup>11</sup> se puede obtener a partir de Mas (1996 y 2001) y otra de la establecida por Hervás, Dalmau y Segarra (2004). Tal como se indicará, algunos de los planteamientos de cada enfoque no se contraponen sino que se complementan, y son fácilmente incorporables en el desarrollo empírico del análisis sobre grupos estratégicos. A continuación se muestra una de las clasificaciones (tabla 1).

**TABLA 1. Enfoques sobre estrategia más utilizados en marketing**

De posicionamiento	Cognitivo
De recursos	De interrelaciones

Fuente: elaboración propia a partir de Mas (1996 y 2001).

Es necesario aclarar que la clasificación de Hervás, Dalmau y Segarra (2004) hace una revisión exhaustiva pero su clasificación es más general, por cuanto su explicación está fundamentada en el estudio de Mas. Por esta razón sólo se hará una pequeña mención de

<sup>7</sup> Para Mehra (1996), el origen en sí del concepto debería ser buscado en Chamberlain (1936), quien observó la diversidad en el comportamiento de las curvas de demanda y costos en las diversas empresas dentro de una industria.

<sup>8</sup> Productores de línea de marcas 100% nacionales, productores parciales de marcas nacionales, productores de marcas privadas y minoristas nacionales.

<sup>9</sup> Obsérvese que, sin proponérselo, Hunt había abierto el debate sobre la existencia simultánea y posible relación entre grupos estratégicos y grupos competitivos.

<sup>10</sup> Estrategia proviene del griego "stratègia" (de "strategos"), que significa "lo general". El diccionario la define como el "arte de dirigir las operaciones (militares); la habilidad o traza para pensar, planear y dirigir la ejecución de un asunto". Normalmente se concreta en uno o varios objetivos, que son considerados como estratégicos. Pero entonces, ¿por qué en marketing suele identificarse como "estrategia" a cualquier actividad, ejecución o acción?, por ejemplo, la "estrategia" de publicidad. La respuesta debería buscarse en la mezcla que suele hacerse con problemas tácticos (que engloban acciones) y el foco que casi desde sus inicios ha tenido el marketing en éstos (las famosas 4 "P" del marketing).

<sup>11</sup> Se debe indicar aquí que el concepto de grupos estratégicos suele ser mezclado y confundido en la literatura con el de grupos competitivos, que se refiere a empresas que compiten entre sí (rivales directos), y que se observan y hacen seguimiento mutuo mientras configuran sus respectivas estrategias de posicionamiento (tanto empresarial o corporativa, como para sus diferentes productos o marcas). Igualmente, otro concepto con el que se le asocia es el de tipo estratégico, que corresponde a empresas que compiten con estrategias similares en entornos homogéneos, pero que no pertenecen al mismo sector industrial. Otras confusiones similares encontradas fueron: "bloque estratégico", "grupos horizontales", "grupos verticales", etc. Se aclara que este trabajo no realiza ningún esfuerzo por identificar o utilizar estos otros conceptos, aunque es muy posible que se encuentren estrechamente relacionados entre sí.





sus categorías, pero no se profundizará en el análisis desarrollado (ver documento completo en Hervás, Dalmau y Segarra, 2004).

### 2.1 Posicionamiento

Porter (1982) utilizó el concepto de estrategia competitiva para identificar el conjunto de pensamientos, planes y actividades encaminadas a ubicar objetivamente una empresa en un lugar específico (dentro y fuera de su sector industrial), a través de su actividad competitiva<sup>12</sup>. Así, las diferencias de rendimientos entre las empresas, en mercados imperfectos de productos tangibles e intangibles, estarían relacionadas con su capacidad estratégica para construir una ventaja competitiva por liderazgo en costos, diferenciación o especialización con alto enfoque (alta segmentación y foco en nichos específicos del mercado). El problema estratégico de las empresas es lograr un posicionamiento adecuado en su relación mercado-producto; un elemento externo a la empresa, es decir, centrado en aquellos factores de demanda que privilegian las necesidades cambiantes del consumidor (Caves y Porter, 1977 y 1978; Porter, 1979, 1982, 1996 y 2005).

Según esta visión, las estrategias que una empresa utiliza para lograr su ventaja competitiva pueden ser identificadas a través de algunas actividades que, de acuerdo con Porter, son observables en diversas dimensiones. Éstas, a su vez, son inferidas de sus resultados económico-financieros (Porter, 1982). Allí la ventaja competitiva de una empresa debe ser entendida como un objetivo estratégico corporativo o empresarial en general<sup>13</sup>, y la esencia de la estrategia estaría en su capacidad para “escoger un puesto único y valioso”, centrado en sistemas de actividades que sean mucho más difíciles de combinar (Porter, 1996).

Los trabajos de Caves y Porter (1977 y 1978) y Porter (1979) colocaron énfasis en los elementos centrales que permiten identificar la existencia y estabilidad de los grupos estratégicos, así como en su relación con sus niveles de desempeño y resultados. Por un lado, según Porter (1979), la estructura de un sector industrial determina la conducta competitiva de sus empresas y posibilita la conformación de grupos de competidores no siempre explícitos (implícitos o tácitos), y ésta, a su vez, se refleja en los resultados económico-financieros de las empresas. Por otra parte, Caves y Porter (1977) muestran cómo las industrias tienden a contener “subgrupos de empresas” que difieren en sus características estructurales, económicas y financieras, y cómo, en estructuras de oligopolio, éstas presentan mayores niveles de estabilidad en las participaciones de mercado de sus empresas a corto plazo, asociados a la estabilidad misma en las acciones y estrategias de los competidores (Caves y Porter, 1978).

Estos dos elementos dificultan la identificación del verdadero poder de mercado dentro de las industrias y se convierten en poderosos mecanismos de intervención que impiden la realización de inferencias sobre la real actuación de los competidores, máxime en las actuales condiciones de competencia, acentuadas desde los años noventa, donde las tecnologías de información se han convertido en elemento clave y central, alterando incluso la estructura y los límites de los sectores industriales, su utilización asimétrica como mecanismo de construcción de ventaja competitiva, y finalmente, posibilitando el desarrollo mismo de nuevos negocios, productos y sectores industriales (Porter y Millar, 1985)<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> Esto posteriormente se denominó “posicionar la empresa”, lo que en muchos textos de marketing se confunde con posicionamiento, en el sentido dado por Ries y Trout (1990), que está relacionado con problemas de imagen institucional o corporativa, imagen de los productos, imagen de marca, valor de marca, etc., cuya naturaleza y funcionalidad dentro de una estrategia de marketing son diferentes.

<sup>13</sup> Nótese que este es el mismo planteamiento teórico que ha venido utilizándose en dirección y economía de empresa para explicar el llamado “posicionamiento estratégico”, uno de los puntos de partida y origen del concepto de grupos competitivos (Cunningham y Culligan, 1988; Vila, 1999).

<sup>14</sup> En este trabajo, Porter y Millar muestran en detalle las condiciones bajo las cuales el desarrollo de las tecnologías de información alteró todos los mecanismos de acción de “las cinco fuerzas de competencia”.



A estos mecanismos poderosos, Caves y Porter (1977), Porter (1982) y Caves y Ghemawat (1992) los identificaron como “barreras de movilidad y otro tipo de asimetrías”, que condicionan las acciones de las empresas líderes y de las demás empresas que estén intentando ingresar o salir de un sector con estructura de oligopolio. La inclusión del concepto de barreras de movilidad, los mecanismos de aislamiento y otro tipo de asimetrías industriales, en los análisis sobre competencia y construcción de ventaja competitiva, posibilitó el desarrollo de los estudios y acercamientos para la identificación de grupos estratégicos. Desde ese momento, estos conceptos quedaron ligados a la explicación sobre la existencia y estabilidad en el tiempo de los grupos estratégicos, al posible surgimiento y mantenimiento de diferencias sistemáticas en la rentabilidad observada en las industrias, y, lógicamente, a las empresas que los conformaban.

Algunas fuentes de barreras de entrada, que influyen en las diferencias de rendimientos y beneficios intra-industriales (Caves y Ghemawat (1992), serían identificadas por Caves y Porter (1977) con los excesos de capacidad instalada, la diferenciación de productos, la estructura de costos y la integración vertical.

Si una conclusión importante del trabajo de Porter (1982) es que las decisiones estratégicas son por naturaleza costosas, de largo plazo y con un elevado grado de dificultad en su modificación, los grupos estratégicos tenderán entonces a ser relativamente fuertes y estables en el tiempo. Esta es precisamente la línea de trabajo en investigación empírica seguida por Amel y Rhoades (1991), quienes lograron identificar tal estabilidad en la banca. Trabajos recientes insisten en el planteamiento original de Porter para la identificación de los grupos estratégicos (Feka, Xouris y Tsiotras, 1997; McLeay, Martin y Zwart, 1996; Prior y Surroca, 2001). Sin embargo, plantean la necesidad de volver a centrar el concepto en la capacidad estratégica de las empresas para adaptarse o no a los cambios que se generan en los mercados, y el reto que ello impone a las posibilidades de construcción y afianzamiento de una verdadera ventaja competitiva (según los autores, el

elemento clave del problema). En esta línea, Galbraith y Schendel (1983) establecen que las actividades (variables) que permiten identificar la existencia de los grupos estratégicos pueden ser divididas en controlables, tales como marketing (precios, gastos de ventas y publicidad, línea de productos, posicionamiento competitivo e investigación y desarrollo de productos); producción (integración vertical hacia delante o hacia atrás, nivel de utilización de la capacidad productiva, estructura de costos e investigación y desarrollo de procesos), e inversión de capital (y su tasa de cambio). Y otras no controlables, tales como el entorno tecnológico y macroeconómico, y el marco legal.

Con todo lo anterior, podemos indicar que para Porter los grupos estratégicos constituyen “... un conjunto de empresas en una industria que siguen la misma o similares estrategias para competir a lo largo de una serie de dimensiones clave...” (citado por Mas, 1996, p. 27). Y en razón a ello, se puede encontrar evidencia de su existencia evaluando las diferencias en los activos y en las capacidades de las empresas, e igualmente, en las inversiones en activos para crear barreras de movilidad, mecanismos de aislamiento y otro tipo de asimetrías industriales (Caves y Porter, 1977).

En suma, desde esta perspectiva de posicionamiento deberá entenderse por grupo estratégico a una unidad mayor que la empresa y menor que el sector industrial, estable en el tiempo, posibilitada por la generación y persistencia de barreras de entrada y otro tipo de asimetrías, cuyas empresas mostrarían grandes semejanzas en sus estructuras de costos, su grado de diversificación, sus sistemas de organización, e incluso la forma como asignan los incentivos a sus fuerzas comerciales; su existencia y permanencia en el tiempo estaría asociada también a diferencias en el desempeño y rendimientos medios de las empresas (en masa y márgenes de beneficios). Estos elementos hacen este enfoque muy adecuado como fundamento conceptual del estudio de grupos estratégicos.

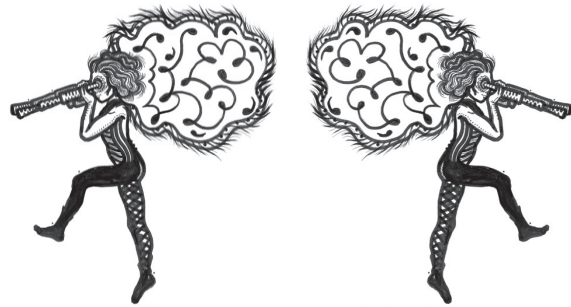
## 2.2 Recursos

La llamada “teoría de recursos y capacidades” (*resource-based view*, RBV) coloca énfasis en los aspectos internos de la empresa, cuestionando el planteamiento sobre posicionamiento estratégico mencionado en la sección anterior. Surge cerca de los años noventa, como una respuesta a tal enfoque y con una línea de causalidad planteada para la estrategia competitiva así:

Identificación de recursos internos → desarrollo de capacidades y habilidades empresariales → construcción de ventaja competitiva.

Los trabajos más representativos de esta línea son los de Barney (1986 y 1991); Dierickx y Cool (1989); Grant (1991); Carroll y Lewis (1992); Peteraf (1993a y 1993b); y Black y Boal (1994). Barney (1986) nos indica cómo una empresa puede obtener mejores beneficios que sus competidores si posee niveles superiores de acceso a la información, o por efecto de “la suerte”, e incluso, por una combinación de estos dos elementos. Ahonda en la identificación de la relación existente entre la obtención de una “ventaja competitiva sostenible”<sup>15</sup> y el control estratégico de aquellos “recursos de la firma”<sup>16</sup> indispensables para poder desarrollarla; recursos que se encuentran distribuidos de forma heterogénea en los sectores industriales, y que no son de adquisición y transferencia en arreglo a supuestas “condiciones perfectas del mercado” (Barney, 1991). Por su parte, Dierickx y Cool (1989) complementan, indicando que el concepto presenta algunas limitaciones, dado que no siempre todos los recursos estratégicos se pueden “comprar y vender” en los mercados (i.e.: “la reputación corporativa” y “la lealtad”). Grant (1991) resume la visión basada en recursos en cuatro grandes elementos secuenciales: recursos, capacidades, ventaja competitiva y estrategia. Lo clave es tener presente que los recursos internos y las capacidades de la firma son la única base relevante del direccionamiento estratégico de las empresas, y su “fuente de generación de utilidades”; por ello, hacer énfasis en elementos “volátiles, cambiantes y de complicada identificación” como los “gustos y preferencias de los consumidores” o la “tecnología para servirles”, es un “error estratégico”<sup>17</sup>.

Peteraf (1993b) subraya las cuatro condiciones básicas para el desarrollo de una “ventaja competitiva sostenible”: 1) recursos superiores, dada la heterogeneidad dentro de las industrias (condición *sine qua non*), como resultado de una curva de oferta de factores de producción cuyo crecimiento está limitado en el corto plazo<sup>18</sup>; 2) mensajes límite de competencia *ex-post*, necesarios para el sostenimiento de los ingresos; 3) imperfecta movilidad de recursos; y 4) costes límite de competen-



cia *ex-ante*, que permitan compensar los gastos necesarios para la generación del ingreso.

Por otro lado, Black y Boal (1994) definen la existencia de por lo menos 22 caminos específicos (distribuidos en seis factores estratégicos internos) que posibilitan el desarrollo de una “ventaja competitiva sostenible”. Indican que los recursos estratégicos son como “una red complicada, socialmente creada, identificable en el intercambio de factores productivos de *stock* y de flujo, y sus relaciones entre sí” (p. 139). Mehra (1996), en igual línea, identifica que existe una relación entre grupos estratégicos y desempeño de las firmas. Los define como “... un conjunto de firmas que compiten al interior de una industria desplegando configuraciones similares para el manejo de sus recursos estratégicos” (Mehra, 1996, p. 309).

Los trabajos de Lewis y Thomas (1990), Carroll y Lewis (1992), Peteraf (1993a), Smith, Grima, Wally, y Young (1997), McGee, Thomas y Pruett (1995), Helfat y Peteraf (2003), y Mehra (1996), constituyen validaciones comprobatorias de la visión basada en recursos. Se insiste allí en lo inapropiado de implementar estrategias en función de análisis sectoriales completos, a espaldas del hecho observable de que existan grupos de empresas muy similares entre sí y diferentes frente a otros; estos grupos no sólo disputan la colocación de sus productos en los mercados (un elemento externo),

<sup>15</sup> Para Barney (1991), una “ventaja competitiva” es posible cuando una empresa logra una estrategia de creación de valor que no es simultáneamente implementada por un competidor, en tanto que la “ventaja competitiva sostenible” exige que la empresa obtenga adicionalmente beneficios superiores como resultado de dicha estrategia; esto implicaría simultáneamente lo siguiente: “*value, rareness, imperfect imitability, and substitutability*”.

<sup>16</sup> El autor identifica como tales los siguientes: posesiones, capacidad, procesos organizativos, atributos estables, información y conocimientos, entre otros.

<sup>17</sup> De hecho Grant (1991) se autodefine en el extremo contrario a los planteamientos de Levitt (1960 y 1969), que a mi forma de entender el problema corresponden a una de las versiones teóricas más interesantes, desde la perspectiva administrativa y de marketing, del por qué las firmas que piensan sobrevivir a largo plazo deben realmente orientarse al consumidor, a la demanda o al mercado, so pena de perecer condenadas por éste. Si eso es “volátil y complicado”, mayor es el costo de no tenerlo en cuenta.

<sup>18</sup> Como bien lo indica la autora, este es el argumento clásico de David Ricardo sobre el funcionamiento de las rentas, en condiciones no homogéneas de distribución en los factores de producción, cuyos efectos se reflejan directamente en las estructuras de costos, así como en la productividad misma de los factores; esto es, una curva de oferta de factores de producción totalmente inelástica en el corto plazo.

en iguales segmentos de clientes, sino la demanda de aquellos recursos considerados como estratégicos.

En conclusión, y tomando como referencia el trabajo de Nohria y García-Pont (1991), se puede afirmar que bajo la llamada "visión basada en recursos" el comportamiento estratégico no puede estar orientado al "posicionamiento producto-mercado", por su orientación externa; éste se muestra como un elemento "mucho más inestable", y en razón a ello se sugiere que la estrategia de negocios de las empresas debería apoyarse mucho más "en lo que la empresa sabe hacer", que en las necesidades que busca satisfacer<sup>19</sup>.

Por ello, en esta perspectiva de análisis la estrategia empresarial debería soportarse mucho más en una adecuada combinación de "recursos" (gente, equipos, etc.), así como en la capacidad para coordinarlos e integrarlos, que en el concepto de "necesidades"<sup>20</sup> por satisfacer. Allí, para que las empresas puedan lograr una ventaja competitiva que sea "sostenible en el tiempo", requerirán recursos internos duraderos, difíciles de identificar y entender por los competidores, que sean imperfectamente transferibles, no reproducibles, y para los cuales esa empresa posea un control estratégico indiscutible en el tiempo.

Es rescatable el hecho de que en este enfoque las barreras de movilidad son igualmente fundamentales para entender la conformación de grupos estratégicos; sin embargo, son consideradas "recursos" de las empresas, y no elementos de la estrategia competitiva misma, razón por la cual no nos resulta apropiado para abordar el análisis empírico de la banca colombiana, frente al de posicionamiento identificado en la sección anterior.

### 2.3 Cognitivo

Esta perspectiva estratégica, relacionada con los trabajos de Thomas y Venkatraman (1988); Tang y Thomas (1992); Reger y Huff (1993); Thomas y Carroll (1994); Peteraf y Shanley (1997); Dranove, Peteraf y Shanley (1998); y Shanley y Peteraf (2004), insiste en

que las investigaciones empíricas de dirección de empresa, centradas tanto en el "posicionamiento externo" como en los "recursos y capacidades internas", presentan algunas "deficiencias estructurales". Deficiencias relacionadas con la heterogeneidad misma dentro de los sectores industriales, la existencia implícita de límites pre-especificados, la falta de regularidad en las características de los grupos estratégicos identificados en los diferentes estudios, las pocas pruebas sobre sus diferencias de rendimientos y, finalmente, la falta de claridad en la descripción misma de lo que constituye un grupo estratégico. Su origen teórico debe buscarse en la psicología conductual y la antropología social, que a partir de la llamada "teoría del constructo personal" hace énfasis en la relevancia y en el papel de los individuos en los procesos de toma de decisiones estratégicas de negocios.

Tang y Thomas (1992) y Reger y Huff (1993) nos indican que cuando los competidores de un sector industrial comparten las mismas impresiones y creencias sobre sus necesidades de recursos estratégicos, tienden a realizar una especie de "taxonomía cognitiva"; es decir, agrupan a sus competidores de una forma tan sutil, que no puede verse reflejada en las investigaciones sobre grupos estratégicos, a partir de indicadores financieros. Por estas razones, Thomas y Carroll (1994) insisten en la necesidad de abordar el tema desde una perspectiva totalmente diferente, según la cual la existencia de los grupos estratégicos, antes que un problema objetivo de tipo estrictamente económico (externo o interno), tiene como precondition su existencia en la mente de aquellos ejecutivos y directivos que están al frente de la toma de decisiones estratégicas de negocios. En suma, este enfoque define como grupo estratégico al conjunto de empresas cuyos directivos comparten las mismas creencias, dadas sus necesidades psicológicas de simplificación, elaboración e interacción, y por la permanente incapacidad de percibir con claridad la realidad económica de los mercados.

Aunque el enfoque cognitivo contiene elementos interesantes para complementar los análisis sobre exis-

<sup>19</sup> Es interesante ver estas discusiones entre corrientes económico-administrativas y de marketing, ya que si uno profundiza en el tema puede observar claramente cómo aparece desdibujado el papel relevante que ejerce la demanda; es decir, la necesidad de una real orientación de las empresas al mercado (al consumidor). En McGee y Thomas (1989), por ejemplo, se "resuelve" el tema indicando que aunque el concepto de grupos estratégicos pueda ser entendido como centrado en elementos de oferta, se asume que los efectos provenientes del lado de la demanda están recogidos en el hecho de que las firmas desarrollan sus productos creando propuestas de valor al mercado, en función de las expectativas de los consumidores; así, estaría asegurado en el análisis el efecto y la influencia de los factores de demanda. Esta afirmación desconoce casi dos siglos de debate y evolución en economía, para el entendimiento de que las leyes que regulan los aspectos de la oferta y de la demanda son diferentes y, casi siempre, contradictorios.

<sup>20</sup> Es indispensable anotar que es común encontrar en la literatura de dirección de empresa y marketing que la expresión "necesidades" se usa de manera indiscriminada para explicar eventos que no solo difieren en cantidad, calidad, tiempo y espacio, sino en el concepto mismo; es decir, suele mezclarse con los conceptos de demanda, carencias, gustos, deseos y preferencias, olvidando su esencia como categoría axiológica. Se trata de algo que lamentablemente no es objeto del presente trabajo, pero que de no definirse y conceptuarse claramente genera inconvenientes en la construcción de una teoría general del marketing, holística e integradora.



tencia y estabilidad de los grupos estratégicos en el tiempo, a partir de las percepciones de los estrategas de un sector industrial, carece de mecanismos directos para garantizar análisis objetivos en función de datos sectoriales, tal como se plantea en los desarrollos empíricos sustentados con el enfoque de posicionamiento estratégico. Razón suficiente para no utilizarle como orientador conceptual de la presente investigación.

#### **2.4 Interrelaciones**

Este último enfoque está ligado igualmente al trabajo de Thomas y Carroll (1994); allí la perspectiva es orientar la identificación de los grupos estratégicos hacia la conducta organizativa. Simplemente, una marcada interdependencia de las empresas en el mercado sería un indicador claro de la existencia de grupos estratégicos.

Thomas y Carroll (1994) hablan de “redes de empresas” que participan en los mercados, tanto en ambientes de competencia con cooperación (es decir, grupos estratégicos), como de elevada rivalidad (es decir, grupos competitivos), por la obtención de “inputs” (transacciones con sus proveedores externos), “procesos” (elementos requeridos del proceso productivo, tales como capital y mano de obra), y “outputs” (mecanismos y canales para distribuir y transar con los clientes).

Las organizaciones decidirán cooperar o rivalizar abiertamente para competir por “inputs”, “procesos” y “outputs”, y en función de ello, se podría validar la existencia o no de grupos estratégicos. Thomas y Carroll (1994) proponen una forma integrada de abordar el tema; para ellos, dado que el elemento central de la competencia es la rivalidad, el concepto genérico o que engloba a los demás es el de grupos competitivos, y los definen como formaciones de la industria que pueden ser estudiadas a partir de tres perspectivas, necesariamente interrelacionadas:

- Factores económicos, desde la cual estaríamos al frente de la identificación de los llamados “grupos estratégicos”. Los definen como un conjunto de redes de empresas que interactúan en forma muy cercana en el mercado, incluso para desarrollar acuerdos de cooperación en la hoy denominada “cooperencia”.
- Factores perceptuales o percibidos, que se identifican con las denominadas “comunidades cognitivas”.
- Factores organizacionales, que se corresponden precisamente con el enfoque de “redes de firmas interrelacionadas” e interactuando entre sí.

Este enfoque es más indicado para abordar un análisis estático sobre grupos competitivos, y sus “diferentes perspectivas”, que sobre la evolución de grupos estratégicos en el tiempo; razón de más para no servir de orientador a la presente investigación, cuyo interés se centra en la identificación de grupos estratégicos en la banca colombiana, su posible estabilidad o no en el tiempo, y su relación con el desempeño medio de sus empresas (indicadores de resultados).

#### **2.5 Clasificación de Hervás, Dalmau y Segarra (2004)**

El estudio de Hervás, Dalmau y Segarra (2004) parte de los trabajos teóricos o conceptuales, de la determinación del objetivo del trabajo y de su diferenciación entre teórico-conceptuales y aplicados en el ámbito español. En la mayoría de los trabajos se persigue, en ocasiones junto a otros, el objetivo de la identificación de grupos estratégicos (Hervás, Dalmau y Segarra, 2004).

Hervás, Dalmau y Segarra (2004) apuntan que el objetivo de identificación de grupos se cubre de forma diferente en función de las características de similitud entre las empresas que se busquen para la identificación y el agrupamiento. Por esta razón establecen dos metodologías o enfoques de grupos estratégicos: enfoque multivariante y enfoque cognitivo.

El primero lo fundamentan en la agrupación de empresas que presentan variables estratégicas similares a su juicio. El segundo, enfoque cognitivo, parte de características de similitud basadas en atributos percibidos directamente por los competidores, anotando que Bogner y Thomas (1993) distinguen conceptualmente entre grupos estratégicos y grupos cognitivos.

El enfoque multivariante se basa en el esquema sugerido por Fiegenbaum y Thomas (1990), según el cual la definición del espacio estratégico integra tres dimensiones básicas: los niveles de estrategia empresarial (corporativo, negocio y funcional) para centrar el estudio, los componentes que recogen las dimensiones estratégicas de las empresas (Galbraith y Schendel, 1983; Cool y Schendel, 1987; Aaker, 1988), y el periodo de tiempo en el que se aplica el trabajo o estudio.

El enfoque cognitivo, según Hervás, Dalmau y Segarra, tiene sus fundamentos en la teoría del constructo personal (Kelly, 1955), que argumenta que los individuos actúan basándose en las percepciones que reciben de la realidad filtradas por sus propios sistemas (Reger y Huff, 1993). Funciona de manera que los gerentes o directivos, de forma individual, o los equipos de la alta dirección, de manera colectiva, forman representaciones simplificadas de modelos mentales o

mapas cognitivos de sus mercados competitivos. Los gerentes categorizan o agrupan a sus competidores de forma cognitiva, siendo sus puntos de vista relativamente homogéneos dentro de una industria determinada (Bogner y Tomas, 1993). El punto fundamental radica en que la similitud de modelos mentales puede generar la toma de acciones similares frente a las empresas que agruparon cognitivamente. Este enfoque tiene dos formas diferentes de trabajar: preguntar directamente al directivo, gerente o equipo de dirección sobre qué competidores de su industria pertenecerían a su grupo estratégico (cognitivo directo), o solicitar a los directivos, gerentes o equipos de dirección juicios sobre sus competidores con base en dimensiones estratégicas que éstos perciben, aplicando posteriormente herramientas estadísticas sobre esas percepciones.

### 3. Reflexión sobre la definición de los grupos estratégicos

Siendo uno de los objetivos de estudio<sup>21</sup> en el área realizar una validación empírica sobre la existencia, identificación y análisis de las diferencias entre grupos estratégicos, aplicados a diversas industrias, estudiar su estabilidad o no en el tiempo, y su posible relación con los resultados medios y el desempeño de las empresas de cada grupo identificado, utilizando uno de las posibles enfoques metodológicos que la literatura ha propuesto<sup>22</sup>, se ve la necesidad de especificar la definición y orientación que se ha seguido.

Por la literatura revisada, los dos conceptos teóricos más relevantes al tema de grupos estratégicos son las barreras de movilidad y los mecanismos de aislamiento. Ambos son condiciones de asimetría<sup>23</sup> en la evolución misma de un sector industrial moderno, y de su estabilidad o no a largo plazo (máxime en estructuras de oligopolio). Por esta razón, es importante recalcar que sólo a partir de los modelos de competencia imperfecta y monopolística fue posible identificar las teorías que soportan hoy los conceptos de barreras de movilidad (de entrada y de salida), mecanismos de aislamiento, masas de ganancia "adicionales" a las posibles bajo escenarios de "competencia perfecta" (con tendencias decrecientes en sus cuotas relativas), márgenes adicionales sobre costos, grado de monopolio, sectores industriales con tendencias inerciales y estructuralmente oligopólicas, etc.

Las barreras de movilidad que explican la existencia de rigidez dentro de un sector industrial están asocia-

das al cambio, y su existencia posibilita (por lo menos a nivel potencial) el desarrollo de ventajas relativas en costos, frente a los demás participantes (Porter, 1979). Los mecanismos de aislamiento son en esencia barreras a la imitación entre empresas, que explican las diferencias en su capacidad para generar beneficios adicionales. Esto es lo que Kalecki (1973) denominaría "Mark-Up" –"márgenes adicionales sobre costos"–, que se reflejan en la existencia de inversiones en recursos y acciones exclusivas, que pueden explicar la persistencia de diferencias importantes en los niveles de beneficios que se presentan entre ciertos grupos de empresas. Lo importante aquí es resaltar que estas asimetrías industriales posibilitan el surgimiento de grupos estratégicos de empresas, su estabilidad en el tiempo, y posibles diferencias en sus niveles medios de desempeño (beneficios). La altura e intensidad de tales barreras son fundamentales para entender la competencia en los sectores industriales, a través del análisis sobre sus grupos estratégicos, ya que mostraría evidencia de aquellas características de una empresa que se pueden emular fácilmente, así como de las que pueden constituir fuente de su ventaja competitiva. En consecuencia, los grupos estratégicos son un efecto claro y observable de las barreras de entrada y movilidad en una industria, y por ello la movilidad empresarial hacia posiciones asimétricas frente a sus competidores es una condición de supervivencia y, al mismo tiempo, de la evolución de dicho sector industrial.

En este punto las apreciaciones de los investigadores de marketing, desde Porter (1979), se acercan de manera clara a los desarrollos teóricos marxistas, keynesianos y poskeynesianos. Tal como lo indican McGee y Thomas (1986), existen claras semejanzas entre las barreras de movilidad y los mecanismos de aislamiento, dado que los segundos son una especie de "generalización del concepto de barreras de movilidad, vinculado con características estables y únicas de las firmas, tales como la posesión de capital idiosincrásico" (McGee y Thomas, 1986), identificando como relevantes los siguientes: ambigüedad causal, costes mínimos y mercados de acceso limitado, gastos e inversiones necesarios para buscar o cambiar de negocio, proceso de aprendizaje del consumidor y el productor, inversión idiosincrásica, la destreza mostrada por "el equipo" de trabajo, recursos únicos, información especial, patentes y marcas, reputación e imagen, entre otros.

En un trabajo reciente, Lee, Lee y Rho (2002) explican por qué, además de barreras de movilidad y mecanis-

<sup>21</sup> En futuros trabajos se presentarán aplicaciones a sectores específicos. El primero de ellos es a la banca colombiana.

<sup>22</sup> Análisis a partir de indicadores económico-financieros (contables) de las empresas, que la literatura ha definido como "objetivos".

<sup>23</sup> Asimetría significa falta de simetría; y simetría viene del latín "symmetria" y este, del griego "συμμετρία", que significa correspondencia exacta en forma, tamaño y posición, de las partes de un todo.

mos de aislamiento, existen dos elementos relevantes para comprender el surgimiento y desarrollo estable de grupos estratégicos; éstos serían: las capacidades dinámicas y el establecimiento de límites a la rivalidad entre empresas parecidas en sus comportamientos estratégicos. Dicen los autores que si no existen capacidades dinámicas, o si la rivalidad se prolonga por mucho tiempo, las empresas deciden implementar estrategias muy distintas, y por tanto, la probabilidad de desarrollo y estabilidad de grupos estratégicos sería menor. Esta es una contribución interesante que indica en qué dirección apuntar para tratar de entender de forma integrada los conceptos de grupo estratégico y grupo competitivo.

Finalmente, el enfoque por seguir para futuras investigaciones se fundamenta en la perspectiva del posicionamiento, estableciendo como grupo estratégico a una unidad intermedia entre la industria y sus empresas. Dicho grupo está constituido por empresas que

compiten con las mismas o muy similares estrategias, de tal manera que se pueda verificar su convergencia en la estrategia central o corporativa, o en las comerciales o de marketing, por la búsqueda de un determinado posicionamiento estratégico de su relación mercado-producto, en aquellos mercados que se ha decidido atender, dado que estos elementos estratégicos (considerados por algunos autores como “externos”), orientan sus compromisos de alcance, sus recursos, sus características estructurales y otros aspectos importantes que identificarán su estrategia competitiva. La construcción de la ventaja competitiva es un resultado de su estrategia de competitividad, y ésta está centrada en su obligación comercial y empresarial de orientar la actividad del negocio en la visión de “servir clientes” y construir relaciones significativas de intercambio voluntario de valor a largo plazo. Desde este fundamento, se han planteado y desarrollado investigaciones en sectores específicos colombianos que se presentarán posteriormente.

## Referencias bibliográficas

- Barney, J. (1986, octubre). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bejarano, J. A. (1986). *Teoría de las estructuras de mercado*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Bigné, E. y Vila, N. (2000). Identificación del conjunto evocado por un consumidor en la compra. *Estudios sobre Consumo*, 54, 65-80.
- Bigné, E. & Vila, N. (2001). Alternative Ways in Competitive Groups Definition: A Managers Approach. *Journal of Marketing Management*, 17(7-8), 671-703.
- Black, J. A. & Boal, K. B. (1994). Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 131-148.
- Bogner, W. C., Thomas, H. & McGee, J. (1996). A longitudinal study of the competitive positions and entry paths of European firms in the U. S. pharmaceutical market. *Strategic Management Journal*, 17(2), 85-107.
- Brenner, S., Bunke, O., Droge, B. & Schwalbach, J. (2001). *The relative importance of group-level effects on the performance of German companies*. Humboldt (Germany): University of Berlin.
- Carroll, Ch. Lewis, P. M. & Thomas, H. (1992). Developing Competitive Strategies in Retailing. *Long Range Planning*, 25(2), 81-88.
- Caves, R. E. & Ghemawat, P. (1992). Identifying Mobility Barriers. *Strategic Management Journal* 13(1), 1-12.
- Caves, R. E. & Porter, M. E. (1977, mayo). From Entry Barriers to Mobility Barriers. *The Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241-262.
- Caves, R. E. & Porter, M. (1978, junio). Market Structure, Oligopoly, and Stability of Market Shares. *The Journal of Industrial Economics*, 26(4), 289-313.
- Chamberlin, E. (1933). *The Theory of Monopolistic Competition*. Cambridge (M.A.): Harvard University Press.
- Clancy, K. J. & Krieg, P. C. (2000). *Counter-Intuitive marketing: Achieve Great Results using Uncommon Sense*. New York: The Free Press.
- Clavijo, S. (2000). *Hacia la multi-banca en Colombia: retos y “retazos” financieros*. Trabajo presentado con ocasión de la Convención de Asobancaria, junio 8 y 9, Bogotá.
- Cunningham, M. T. & Culligan, K. L. (1988). Competition and competitive groupings: an exploratory study in information technology markets. *Journal of Marketing Management*, 4(2), 148-174.
- Daems, H. & Thomas, H. (1994). *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*. Oxford: Pergamon.
- Day, G. & Wensley, R. (1983, otoño). Marketing theory with a strategic orientation. *Journal of Marketing*, 47(4), 79-89.
- Dess, G. G. & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Feka, V., Xouris, D. & Tsiotras, G. (1997). Mapping strategic groups: an international example. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(1), 66-75.
- Fiegenbaum, A., Sudharshan, D. & Thomas, H. (1987, junio). The Concept of Stable Strategic Time Periods in Strategic Group Research. *Managerial and Decision Economics*, 8(2), 139-148.
- Fiegenbaum, A. & Thomas, H. (1990, marzo). Strategic Groups and Performance: The U.S. Insurance Industry, 1970-84. *Strategic Management Journal*, 11(3), 197-215.
- Fiegenbaum, A., Sudharshan, D. & Thomas, H. (1990). Strategic Time Periods and Strategic Groups Research: Concepts and an Empirical Example. *Journal of Management Studies*, 27(2), 133-148.
- Fiegenbaum, A. & Thomas, H. (1993). Industry and Strategic Groups Dynamics: Competitive Strategy in the Insurance Industry, 1970-84. *Journal of Management Studies*, 30(1), 69-105.
- Fiegenbaum, A. & Thomas, H. (1995, septiembre). Strategic Groups as Reference Groups: Theory Modeling and Empirical

- Examination of Industry and Competitive Strategy. *Strategic Management Journal*, 16(6), 461-476.
- Fiegenbaum, A. Thomas, H. & Tang, M. (2001). Linking hypercompetition and strategic group theories: Strategic maneuvering in the US Insurance Industry. *Managerial and Decision Economics*, 22(4-5), 265-279.
- Flavián, C. & Polo, Y. (1999). Strategic groups analysis (SGA) as a tool for strategic marketing. *European Journal of Marketing*, 33(5-6), 548-569.
- Galbraith, C. & Schendel, D. E. (1983). An Empirical Analysis of Strategy Types. *Strategic Management Journal*, 4(2), 153-173.
- Garcés Cano, J. E. (1992). *La teoría neoclásica: equilibrio sin crisis*. Tesis de maestría no publicada, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia.
- González-Fidalgo, E. (2001). Valoración de la capacidad explicativa de los grupos estratégicos en la industria española. *Economía Industrial*, 6(342), 153-162.
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulations. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hatten, K. J., Schendel, D. E. & Cooper, A. C. (1978). A Strategic Model of the U.S. Brewing Industry: 1952-1971. *Academy of Management Journal*, 21(4), 592-610.
- Hatten, K. J. & Hatten, M. L. (1987, julio). Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability. *Strategic Management Journal*, 8(4), 329-342.
- Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability life-cycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Hervás, J., Dalmau, J. & Segarra, M. (2004). *Gap research en la investigación de grupos estratégicos. Una aplicación a los estudios nacionales e internacionales*. Extraído desde [http://www.acede.org/index\\_archivos/CDMurcia/Indice%20de%20Autores/documentos/ldp610.pdf](http://www.acede.org/index_archivos/CDMurcia/Indice%20de%20Autores/documentos/ldp610.pdf)
- Hsu, T. H. (2000). An Application of Fuzzy Clustering in Group-Positioning Analysis. *Proc. Natl. Sci. Council.*, 10(2), 157-167.
- Hunt, M. (1972). *Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960-1970*. Tesis doctoral no publicada, Harvard University.
- Kalecki, M. (1973). *Teoría de la dinámica económica. Ensayos sobre los movimientos cíclicos y de largo plazo en la economía capitalista*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Katona, G. (1963). *Análisis psicológico del comportamiento económico*. Madrid: Rialp.
- Keynes, J. M. (1943). *La teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Lee, J., Lee, K. & Rho, S. (2002). An evolutionary perspective on strategic group emergence: a genetic algorithm-based model. *Strategic Management Journal*, 23(8), 727-746.
- Levitt, T. (1960, julio-agosto). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 38, 24-47.
- Levitt, T. (1969). *The Marketing Mode*. New York: McGraw-Hill.
- Lewis, P. y Thomas, H. (1990). The Linkage between Strategy, Strategic Groups, and Performance in the U.K. Retail Grocery Industry. *Strategic Management Journal*, 11, 385-397.
- Martínez Tercero, M. (2000). *Ciencia y marketing. Manual para investigadores y doctorando en Ciencia Social*. Madrid: ESIC.
- Marx, K. (2000). *El Capital. Crítica de la economía política clásica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Mas Ruiz, F. J. (1991). *El análisis de grupos estratégicos en la planificación estratégica empresarial: aplicación a las cajas de ahorros*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad de Alicante, Alicante (España).
- Mas Ruiz, F. J. (1996). *Competencia y dinámica de grupos estratégicos: aplicación al sector bancario español*. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de Alicante, Alicante (España).
- Mas Ruiz, F. J. (1998). Strategic group analysis in strategic marketing: an application to Spanish savings banks. *Marketing Intelligence & Planning*, 16(4), 277-286.
- Mas Ruiz, F. J. (1999). Dynamic analysis of competition in marketing: strategic groups in Spanish banking. *The International Journal of Bank Marketing*, 17(5), 23-25.
- Mas Ruiz, F. J. (2001). *Relaciones entre fabricante y distribuidor. Enfoque de grupos estratégicos*. Alicante (España): Universidad de Alicante.
- Mas Ruiz, F. J. & Gómez Sala, J. C. (1992). Identificación de grupos estratégicos en las cajas de ahorros españolas. *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, 1(3), 9-28.
- McGee, J. (1985). Strategic Groups: A Bridge between Industry Structure and Strategic Management? En Thomas, H. & Gardner, D. (Eds.), *Strategic marketing and Management* (pp. 293-313). Chichester: John Wiley.
- McGee, J. & Thomas, H. (1986). Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy. *Strategic Management Journal*, 7 (2), 141-160.
- McGee, J. & Thomas, H. (1989). Research notes and communications strategic groups: A further comment. *Strategic Management Journal*, 10(1), 105-107.
- McGee, J. & Thomas, H. (1992). Strategic groups and intra-industry competition. *International Review of Strategic Management*, 3, 77-99.
- McGee, J. Thomas, H. & Pruett, M. (1995). Strategic groups and the analysis of market structure and industry dynamics. *British Journal of Management*, 6(4), 257-271.
- McLeay, F. Martin, S. & Zwart, T. (1996). Farm Business Marketing Behaviour and Strategic Groups in Agriculture. *Agribusiness*, 12(4), 339-351.
- McNamara, G., Deephouse, D. L. & Luce, R. A. (2003). Competitive Positioning Within and Across a Strategic Group Structure: The Performance of Core, Secondary, and Solitary Firms. *Strategic Management Journal*, 24(2), 161-181.
- Mehra, A. (1996). Resource and market based determinants of performance in the U. S. Banking Industry. *Strategic Management Journal*, 17(4), 307-332.
- Nath, D. & Gruca, T. (1997). Convergence across alternative methods for forming strategic groups. *Strategic Management Journal*, 18(9), 745-760.
- Newman, H. (1973). *Strategic Groups and the Structure/Performance Relationship: A Study with Respect to the Chemical Process Industries*. Tesis doctoral no publicada, Harvard University.
- Nohria, N. & García-Pont, C. (1991). Global Strategic Linkages and Industry Structure. *Strategic Management Journal*, 12, 105-124.
- Peteraf, M. A. (1993a). Intra-Industry Structure and the Response toward Rivals. *Managerial and Decision Economics*, 14(6), 519-528.
- Peteraf, M. A. (1993b). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Peteraf, M. A. & Shanley, M. (1997). Getting to know you: A theory of strategic group identity. *Strategic Management Journal*, 18, 165-186.
- Porac, J. F. & Thomas, H. (1990). Taxonomic Mental Models in Competitor Definition. *Academy of Management Review*, 15(2), 224-240.
- Porac, J. F., Thomas, H., Wilson, F., Paton, D. & Kanfer, A. (1995). Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 203-227.
- Porter, M. E. (1974). Consumer-Behaviour, retailing power and market performance in consumer-goods industries. *The Review of Economics and Statistics*, 56(4).
- Porter, M. E. (1979). The Structure within Industries and Companies Performance. *The Review of Economics and Statistics*, 61, 214-227.
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Madrid: Cecsa.



- Porter, M. E. (1990). *Ventaja competitiva: crear y mantener un desempeño superior*. Madrid: Cecsa.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Madrid: Plaza & Janés.
- Porter, M. E. (1996, noviembre-diciembre). ¿What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74, 61-78.
- Porter, M. E. (2005). In Search of a Competitive Identity: Towards a Competitiveness Agenda for Colombia. Documento presentado en Cartagena, Colombia.
- Porter, M. E. & Millar, V. E. (1985, julio-agosto). How Information Gives You Competitive Advantage? *Harvard Business Review*, 63(4), 149-160.
- Prior, D. & Surroca, J. (2001). *Modelo para la identificación de grupos estratégicos basado en el análisis envolvente de datos: aplicación al sector bancario español*. Documento de Trabajo.
- Quintanilla, I. (2002). *Psicología del consumidor*. Madrid: Prentice Hall.
- Reger, R. K. & Huff, A. S. (1993). Strategic Groups: a Cognitive Perspective. *Strategic Management Journal*, 14, 103-124.
- Ries, Al & Trout, J. (1990). *Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.
- Robertson, D. A. (2003). The Strategy Hypercube: Exploring Strategy Space Using Agent-Based Models. *Multi-Agent-Based Simulation III* (pp. 182-192). Heidelberg: Springer Berlin.
- Robinson, J. (1959). *Ensayos de economía poskeynesiana*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Robinson, J. (1973). *Economía de la competencia imperfecta*. Barcelona: Ediciones Martínez Roca S.A.
- Shanley, M. & Peteraf, M. (2004). Vertical Group Formation: A Social Process Perspective. *Managerial and Decision Economics*, 25, 473-488.
- Smith, K. G., Grimm, C. M., Wally, S. & Young, G. (1997). Strategic Groups and Rivalrous Firm Behaviour: Towards a Reconciliation. *Strategic Management Journal*, 18(2), 149-157.
- SPSS Inc. (2004). *SPSS Base 13.0, Manual del Usuario*. Extraído desde <http://www.spss.com>
- Stacey, R. (1992). *Gerencia dinámica: la estrategia de los años 90*. Bogotá: Serie Empresarial Legis.
- Tang, M. J. & Thomas, H. (1992). The concept of Strategic Groups: Theoretical construct or analytical convenience. *Managerial and Decision Economics*, 13, 323-329.
- Thomas, H. & Venkatraman, N. (1988). Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis. *Journal of Management Studies*, 25(6), 537-555.
- Thomas, H. & Carroll, C. (1994). Theoretical and Empirical links between Strategic Groups, Cognitive Communities, and Networks of Interacting Firms. En Daems, H. & Thomas, H. (Eds.), *Strategic Groups, Strategies Moves and Performance* (pp. 7-29). Oxford: Pergamon.
- Vila, N. (1999). Nuevas tendencias en el agrupamiento empresarial. Aproximación conceptual a la noción de grupo competitivo. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 9(1), 113-125.
- Vila, N. (2002). Métodos de categorización y evaluación en la identificación de grupos competitivos: ventajas y limitaciones. *Revista de dirección, organización y administración de empresas*, 27, 157-172.



