

Hacia una perspectiva integradora de la teoría de grupos estratégicos: validez convergente y fortaleza de la definición de grupo estratégico

TOWARDS AN INTEGRATING PERSPECTIVE ON THE THEORY OF STRATEGIC GROUPS: CONVERGENT VALIDITY AND STRENGTH OF THE DEFINITION OF THE STRATEGIC GROUP

ABSTRACT: A review of the literature on strategic groups shows, in the first place, a significant diversity of perspectives of analysis, particularly with regard to the strategic positioning approach, as well as that of resources and capacities and cognitive psychology. In the second place, it demonstrates the existence of both alternative definitions of strategic group as well as concepts that are in a certain way concurrent (cognitive group, competitive group, competitive interaction group). Finally, it leads us to conclude that we still lack a sufficiently solid theoretical basis to be able to defend the concept of strategic group itself, along with its predictive value of the differences in results obtained by companies, or in their conducts. In that sense, this work reviews, systematizes and relates the different definitions of strategic group in an effort to integrate contributions from the three most relevant traditions mentioned above. To do so, we present a proposal for definitions of strategic group, with different degrees of strength, based on assumptions of convergence. Finally, the work tries to take a first step in defining the characteristics of industrial sectors that could affect the strength of the definition of strategic group, and from there, their stability and predictive value.

KEYWORDS: positioning, strategic group, cognitive group, competitive group, convergent validity.

VERS UNE PERSPECTIVE D'INTÉGRATION DE LA THÉORIE DE GROUPES STRATÉGIQUES : VALIDITÉ CONVERGENTE ET APPROFONDISSEMENT DE LA DÉFINITION DE GROUPE STRATÉGIQUE

RÉSUMÉ : Une révision des publications concernant les groupes stratégiques met tout d'abord en évidence la diversité significative des perspectives d'analyse, parmi lesquelles il faut signaler l'approche de positionnement stratégique, de ressources et de capacités et la psychologie cognitive. De plus, elle nous révèle l'existence de définitions alternatives de groupe stratégique tout comme de concepts d'une certaine manière concurrents (groupe cognitif, groupe compétitif, groupe d'interaction compétitive). Finalement, il est possible de conclure qu'il n'existe pas encore de base théorique suffisamment solide permettant de déterminer le concept même de groupe stratégique ainsi que sa valeur pour la prédiction des différences obtenues dans les résultats par les entreprises ou dans leurs conduites. En ce sens ce travail révisé, systématise et met en relations les différentes définitions de groupe stratégique dans un effort pour intégrer les apports provenant des trois traditions théoriques les plus importantes mentionnées ci-dessus. Pour ce faire, une proposition de définitions de groupe stratégique est présentée sous différents degrés de profondeur, selon les convergences présumées. Finalement, le travail tente de franchir un premier pas dans la définition des caractéristiques des secteurs industriels susceptibles d'affecter la profondeur de la définition de groupe stratégique et, par là, sa stabilité et sa valeur prédictive.

MOTS-CLEFS : positionnement, groupe stratégique, groupe cognitif, groupe compétitif, validité convergente.

EM DIREÇÃO A UMA PERSPECTIVA INTEGRADORA DA TEORIA DE GRUPOS ESTRATÉGICOS: VALIDADE CONVERGENTE E IMPORTÂNCIA DA DEFINIÇÃO DE GRUPO ESTRATÉGICO

RESUMO: Uma revisão da literatura sobre grupos estratégicos evidencia, em primeiro lugar, uma diversidade significativa de perspectivas de análises, entre as que destacam o enfoque do posicionamento estratégico, o de recursos e capacidades e a psicologia cognitiva. Em segundo lugar, revela-nos a existência tanto de definições alternativas de grupo estratégico, como de conceitos de certa forma concurrentes (grupo cognitivo, grupo competitivo, grupo de interação competitiva). Por último, leva-nos a concluir que ainda não existe uma base teórica suficientemente sólida que permita fundamentar o próprio conceito de grupo estratégico, assim como o valor preditivo das diferenças nos resultados obtidos pelas empresas, ou em suas condutas. Nesse sentido, este trabalho revisa, sistematiza e relaciona as diferentes definições de grupo estratégico, em um esforço por integrar contribuições que provêm das três tradições teóricas mais relevantes já apontadas. Para isso apresenta-se uma proposta de definições de grupo estratégico, com diferentes graus de importância, baseada em hipóteses de convergência. Por último, o trabalho trata de dar um primeiro passo na definição das características dos setores industriais suscetíveis de afetar a importância da definição de grupo estratégico e, daí, a sua estabilidade e valor preditivo.

PALAVRAS CHAVE: posicionamento, grupo estratégico, grupo cognitivo, grupo competitivo, validade convergente.

CLASIFICACIÓN JEL: L22, M10.

RECIBIDO: junio de 2010 APROBADO: diciembre de 2010

CORRESPONDENCIA: Universidad de Valencia. Departamento de Dirección de Empresas. Juan José Renau Piqueras. Avda. Los Naranjos s/nº, 46022 Valencia (España)

CITACIÓN: Revuelto-Taboada, L., Saorín-Ibarra, M.C. & Fernández-Guerrero, R. (2011). Hacia una perspectiva integradora de la teoría de grupos estratégicos: validez convergente y fortaleza de la definición de grupo estratégico. *INNOVAR*, 21(40), 199-234.

Lorenzo Revuelto-Taboada

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y Profesor Titular de E. U. de Organización de Empresas, Universidad de Valencia, España.
Correo electrónico: lorenzo.revuelto@uv.es

M. Carmen Saorín-Iborra

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales y Profesora Contratada Doctora de Organización de Empresas, Universidad de Valencia, España.
Correo electrónico: carmen.saorin@uv.es

Rafael Fernández-Guerrero

Doctor en Ciencias Políticas, Económicas y Comerciales, Catedrático de E. U. de Organización de Empresas, Universidad de Valencia, España.
Correo electrónico: rafael.fernandez@uv.es

RESUMEN: Una revisión de la literatura sobre grupos estratégicos evidencia, en primer lugar, una diversidad significativa de perspectivas de análisis, entre las que destacan el enfoque del posicionamiento estratégico, el de recursos y capacidades y la psicología cognitiva. En segundo lugar, revela la existencia tanto de definiciones alternativas de grupo estratégico, como de conceptos en cierto modo concurrentes (grupo cognitivo, grupo competitivo, grupo de interacción competitiva). Por último, lleva a concluir a los autores que todavía no existe una base teórica suficientemente sólida que permita fundamentar el propio concepto de grupo estratégico, así como su valor predictivo de las diferencias en los resultados obtenidos por las empresas, o en sus conductas. En este sentido, este trabajo revisa, sistematiza y relaciona las diferentes definiciones de grupo estratégico, en un esfuerzo por integrar aportaciones que provienen de las tres tradiciones teóricas más relevantes ya señaladas. Para ello se presenta una propuesta de definiciones de grupo estratégico, con diferentes grados de fortaleza, basada en supuestos de convergencia. Por último, el trabajo trata de dar un primer paso en la definición de las características de los sectores industriales susceptibles de afectar la fortaleza de la definición de grupo estratégico y, de ahí, su estabilidad y valor predictivo.

PALABRAS CLAVE: posicionamiento, grupo estratégico, grupo cognitivo, grupo competitivo, validez convergente.

Introducción

Desde que el concepto de grupo estratégico fuera introducido por Hunt en 1972, la investigación con relación a este concepto ha mostrado durante casi cuatro décadas un considerable dinamismo y una creciente diversidad, tanto en lo relativo a las cuestiones de investigación, como a los enfoques de análisis utilizados. No obstante, la mayoría de los estudios se han centrado en la identificación de la estructura de grupos estratégicos en diferentes sectores, el análisis de su persistencia temporal, sus implicaciones en los resultados y en la conducta de las empresas, especialmente en lo concerniente a la rivalidad. Resulta, además, difícil separar estas cuestiones, en la medida en que el análisis de grupos estratégicos puede resultar trivial si la

estructura de grupos no tiene un efecto directo o indirecto sobre el comportamiento de las empresas, sus resultados individuales o los del sector industrial globalmente considerado.

Frente al optimismo bastante generalizado respecto a la utilidad del concepto de grupo estratégico, no han faltado voces críticas destacadas que han cuestionado la utilidad y la propia existencia de los grupos estratégicos (Barney y Hoskisson, 1990; Hatten y Hatten, 1987; Thomas y Venkatraman, 1988). Estas críticas se han centrado, sobre todo, en el escaso desarrollo de la teoría de grupos estratégicos, que ofrece una base insuficiente para fundamentar el propio concepto de grupo; en las limitaciones metodológicas inherentes a la validación de la existencia de los grupos estratégicos; y en la falta de evidencia empírica concluyente en relación con el efecto de los grupos sobre los resultados o la conducta de las empresas.

El presente trabajo se centra, fundamentalmente, en el primer grupo de críticas, según las cuales no existe todavía una teoría consistente y suficientemente explicativa del fenómeno de los grupos estratégicos, que los dote de una entidad que vaya más allá de su función instrumental de herramienta de apoyo para el análisis estratégico-competitivo (McGee *et al.*, 1995; Peteraf y Shanley, 1997). La cuestión no es trivial, dado que si la estructura de grupos estratégicos fuera meramente una conveniencia analítica, representaría un resultado inductivo sin fundamento teórico, y todas las predicciones realizadas desde la perspectiva de este concepto estarían vacías de contenido (Tang y Thomas, 1992).

Resulta por ello necesario que las investigaciones se centren en la especificación de criterios *ex ante*, que permitan cambiar de estudios exploratorios a estudios confirmatorios de la existencia de grupos estratégicos (Lee *et al.*, 2002; McGee *et al.*, 1995; Mehra y Floyd, 1998; Thomas y Venkatraman, 1988).

Es un hecho que las investigaciones han avanzado por sendos diferentes, incluso divergentes, desde una gran variedad de perspectivas de análisis, que abarcan desde la economía industrial (Caves y Porter, 1977; Newman, 1978; Porter, 1979), pasando por la teoría de juegos (Kumar, 1987; Kumar *et al.*, 1990), la teoría institucional (Greeve, 1998), el enfoque ecológico y la teoría evolutiva (Boecker, 1991; Fiengenbaum *et al.*, 2001; Miles *et al.*, 1993), la teoría de sistemas (Short *et al.*, 2007), el enfoque del posicionamiento estratégico (Fiengenbaum *et al.*, 1990; Garcés y Duque, 2008; Harrigan, 1985; Lewis y Thomas, 1990), el enfoque de recursos y capacidades (Cool y Dierickx, 1993; Mehra, 1996; Nohria y García-Pont, 1991), hasta la psicología cognitiva (Kabanoff y Brown, 2008; Porac y

Thomas, 1994; Reger y Huff, 1993). Si bien es innegable que la cantidad y la diversidad de estos trabajos ha enriquecido esta línea de investigación, y que han existido intentos loables de integrar aportaciones de los diferentes enfoques (Bogner y Thomas, 1993; García-Pont y Nohria, 2002; Greeve, 1998; McNamara *et al.*, 2003; Nath y Gruca; 1997; Thomas y Carroll, 1994), no es menos cierto que no se ha avanzado suficientemente en este proceso de integración de perspectivas en un cuerpo coherente de conocimientos.

Por todo ello, el principal objetivo del trabajo consiste en avanzar hacia la definición de las condiciones y características de los sectores industriales que pueden afectar la probabilidad de que existan grupos estratégicos significativos, es decir, con valor predictivo de la conducta o los resultados de sus miembros. Con ese fin, en primer lugar, se revisaron y relacionaron las diferentes definiciones de grupo estratégico que emanan de las diversas tradiciones teóricas. A continuación, a partir de una revisión de las propuestas de validación convergente del concepto de grupo estratégico, se planteó una propuesta integradora de la que derivan definiciones de grupo estratégico con diferentes grados de fortaleza. Por último, se relacionan algunas características de los sectores industriales citadas en la literatura con la probabilidad del cumplimiento de una u otra definición de grupo estratégico.

El concepto de grupo estratégico en la tradición teórica

La variedad de perspectivas de análisis de los grupos estratégicos ha conducido a la aparición, no sólo de diferentes teorías sobre su formación y sus efectos, sino también de diferentes definiciones de grupo estratégico y a la introducción de conceptos concurrentes o complementarios para hacer referencia a una misma realidad, la de la variedad estratégica en el seno de una industria. Incluso existen trabajos que utilizando la metodología propia de este tipo de estudios para identificar grupos de empresas similares, desde el punto de vista estratégico, ni siquiera hacen referencia explícita al concepto de grupo estratégico (Águila & Padilla, 2010). Todo ello ha derivado en la ausencia de un vocabulario comúnmente aceptado y a una relativa confusión terminológica, que juegan en contra de un adecuado desarrollo del concepto de grupo estratégico. Por ello, como paso previo a la elaboración de una propuesta integradora, los autores revisan las diferentes definiciones de grupo ofrecidas por la literatura y sus posibles relaciones, solapamientos y convergencias. La tabla 1 recoge algunas de las definiciones más relevantes propuestas desde diferentes planteamientos teóricos.

TABLA 1. Principales conceptos asociados al grupo estratégico.

Enfoque	Autor	Definición de grupo
Economía industrial y enfoque estratégico posicionamiento	Hunt (1972)	Grupos estratégicos: "Conjuntos de empresas dentro de una misma industria que desarrollan conductas similares a lo largo de una serie de dimensiones estratégicas clave". Los utilizó para describir la "simetría de operaciones" que observó en la industria de electrodomésticos en los años sesenta.
	Porter (1979, p. 215)	Grupo estratégico: "Grupo de empresas que siguen estrategias similares en términos de variables de decisión clave".
	Cool y Schendel (1987, p. 1106)	Grupo estratégico: "Conjunto de empresas que compiten en una industria sobre la base de combinaciones similares de alcance y compromiso de recursos".
	Mascarenhas y Aaker (1989b, p. 475)	Grupo estratégico: "Grupo de negocios pertenecientes a una industria que está separado de otros grupos de negocios por barreras a la movilidad, barreras a la entrada y a la salida".
	Houthoofd y Heene (1997, p. 653)	Grupos de ámbito de actuación estratégico (Strategic Scope Groups): Conjunto de empresas que comparten un mismo ámbito de actuación o alcance, es decir, que "definen su negocio de forma similar". El ámbito de actuación queda definido por los límites de la industria, el tipo de clientes de la empresa, su ámbito geográfico de actuación y su nivel de integración vertical. Grupo estratégico: Conjunto de empresas que "dentro de un mismo ámbito de actuación, realizan asignaciones de recursos similares y, por ello, compiten de una misma forma". Los grupos estratégicos serían subgrupos de los anteriores.
Enfoque de recursos y capacidades	Nohria y García-Pont (1991, pp. 106 y 109)	Grupos estratégicos: Proponen una definición de grupo estratégico "basada en las diferencias en las capacidades estratégicas de las diferentes empresas de una industria".
	Cool, Dierickx y Martens (1994, p. 223)	Grupos estratégicos como <i>elementos</i> de la estructura de una industria: grupos homogéneos de empresas que "deberían ser identificados sobre la base de atributos de empresa estables o estructurales, es decir, <i>stocks</i> ". Grupos estratégicos como mapas de conducta: grupos homogéneos de empresas identificados utilizando "variables de flujo".
	Mehra (1996, p. 309)	Grupos estratégicos: "Deben ser definidos como grupos de empresas que compiten dentro de una industria desplegando configuraciones similares de recursos estratégicos".
Enfoque cognitivo	Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989, p. 414; 1994, p. 135)	Grupo competitivo primario: Tiene como rasgo determinante el "consenso en el reconocimiento de empresas como competidoras", y constituye un grupo, en cierto modo, "protegido de la competencia de empresas de otro grupo".
	Bogner y Thomas (1993, p. 60)	Los grupos estratégicos y los grupos cognitivos constituyen conceptualizaciones alternativas de los grupos competitivos . "Ambos sugieren patrones de agrupamiento competitivo, ambos sugieren que los miembros de los grupos responderán de formas similares y diferentes a la forma en que responderán los miembros de otros grupos, y ambos sugieren que los gerentes ven a sus compañeros de grupo como sus competidores principales".
	Thomas y Carroll (1994, p. 10)	Comunidades cognitivas: Colectivos de empresas significativos desde el punto de vista estratégico, cuya materia prima son las percepciones de los actores de su entorno competitivo. La pertenencia a una comunidad cognitiva es resultado de "compartir un conjunto de creencias".
	Mbengue (1995b, pp. 441-442)	Grupos estratégicos: Grupos de empresas de un sector que siguen estrategias similares. Grupo competitivo: Grupos de empresas que compiten entre sí pudiendo adoptar estrategias diferentes. Grupo competitivo percibido: "Subgrupos de empresas que se perciben y se definen mutuamente como concurrentes". Grupos cognitivos: "Representan la forma según la cual los actores agrupan a las estrategias de los (...) competidores".
Definiciones que hacen referencia a interacciones competitivas	Nohria y García-Pont (1991, pp. 106 y 109)	Bloque estratégico: Conjunto de "empresas entre las que existe una mayor densidad de vínculos que los que existen con otras empresas pertenecientes a una red de cooperación".
	Thomas y Carroll (1994, p. 13)	Redes de empresas que interactúan: Empresas que llevan a cabo una serie de interacciones a lo largo del tiempo.
	Nath y Gruca (1997, p. 749)	Redes de empresas que interactúan: Empresas que forman parte de una red si se reconocen mutuamente como empresas competidoras.
	Pegels, Song y Yang (2000, p. 915)	Grupos de interacción competitiva: Reflejan "patrones de interacción competitiva", acciones y respuestas competitivas que indican interdependencia estratégica.
	Fombrun y Zajac (1987, p. 35)	Supragrupos estratégicos: "Si los grupos estratégicos se definen como empresas que siguen estrategias similares a nivel de negocio, las empresas que siguen conjuntos de estrategias similares a través de los diferentes niveles pueden ser consideradas supragrupos estratégicos". Estos otros niveles abarcarían a las estrategias corporativas y colectivas.

Fuente: elaboración propia.

A priori, el concepto de grupo estratégico parece sencillo: dos empresas pertenecen al mismo grupo si son similares desde el punto de vista de la estrategia. Sin embargo, plantea diferentes problemas al tratar de hacerlo operativo. El primer problema radica en la complejidad del propio concepto de estrategia, puesto que las respuestas a las preguntas: ¿Cuáles constituyen los elementos fundamentales que recogen la esencia de esta estrategia? y ¿qué nivel o niveles de la misma han de considerarse?, varían significativamente. El segundo problema, más operativo, se centra en la respuesta a la pregunta: ¿Cómo medimos esos componentes o dimensiones de la estrategia considerados esenciales?, pregunta que, dada la diversidad de planteamientos observados en los trabajos empíricos analizados, dista bastante de tener una respuesta clara¹. El tercer problema radica en responder a la pregunta: ¿Cuándo se supone que un grupo de empresas son suficientemente parecidas, respecto a las dimensiones estratégicas que conseguimos medir, para que podamos considerar que constituyen un grupo estratégico? La similitud constituye una cuestión de grado y resulta, en ocasiones, muy difícil establecer la barrera que delimita el espacio de las que son suficientemente similares entre sí y diferentes a las demás.

Si se revisan las distintas definiciones de grupo estratégico utilizadas en la literatura, se puede observar que se diferencian fundamentalmente en cuatro dimensiones que se revisarán a continuación: 1) la utilización de variables flujo o de compromisos de recursos actuales, frente a la utilización de variables que tratan de reflejar la dotación de recursos y capacidades de las empresas; 2) la utilización de variables objetivas frente a la utilización de percepciones; 3) la consideración o no de interacciones entre las empresas que forman parte de un grupo estratégico, y 4) el nivel de estrategia tomado en cuenta a la hora de definir los grupos estratégicos.

Posicionamiento producto-mercado vs. posicionamiento en el mercado de factores

El enfoque tradicional de análisis competitivo adopta una perspectiva de la competencia basada en los *outputs* del sector industrial y, por ello, los grupos estratégicos se definen en función del ámbito de actuación y de la utilización

o despliegue de los recursos de la empresa, para alcanzar y sostener un posicionamiento competitivo ventajoso en los productos-mercados elegidos, que pueda permitirle resultados superiores. Se denominará a los grupos que cumplan esta definición *grupos estratégicos tipo I o posicionamiento producto-mercado*.

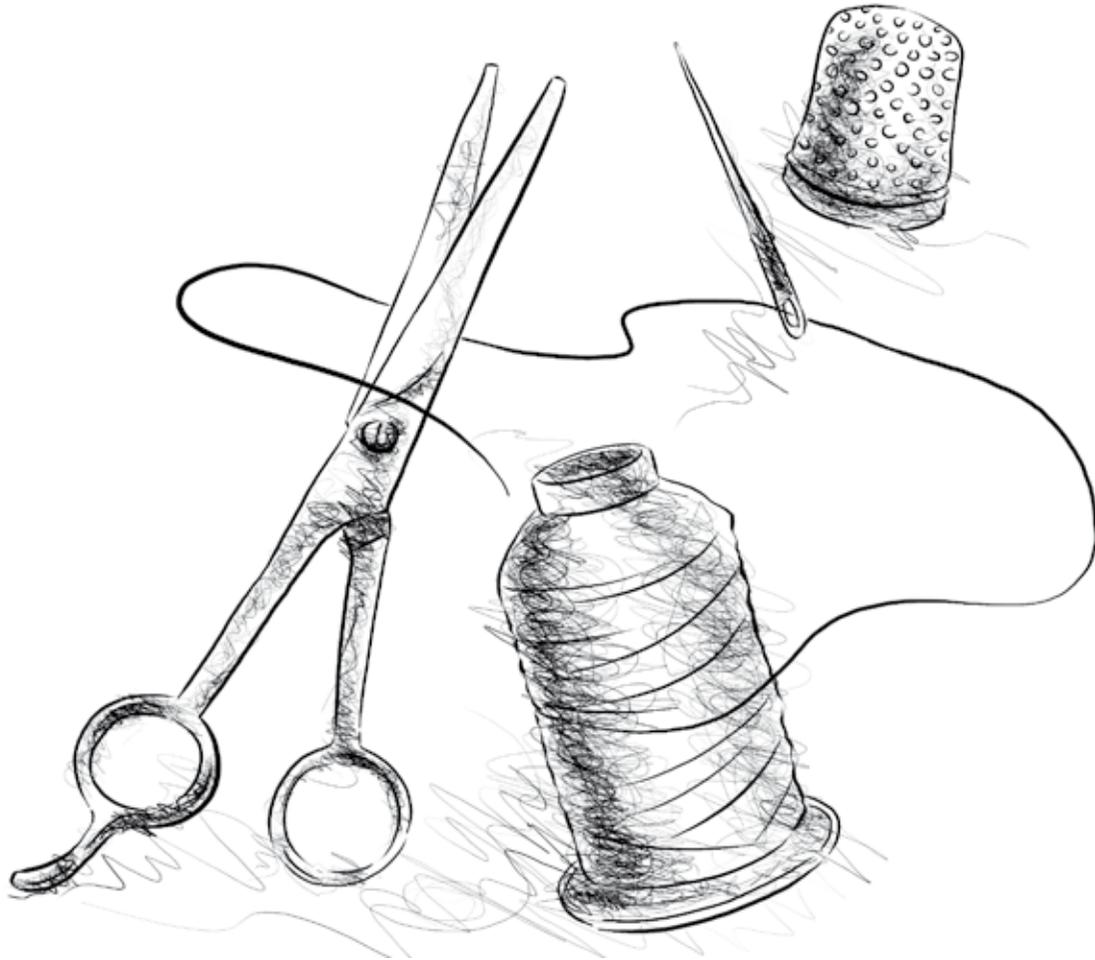
El enfoque de recursos adopta una perspectiva de competencia por los *inputs* o factores de producción, y los grupos estratégicos se definen como "grupos de empresas que compiten dentro de una industria desplegando configuraciones similares de recursos estratégicos" (Mehra, 1996, p. 309) necesarias para implantar una particular orientación estratégica, o centrándose "en las diferencias en las capacidades estratégicas de las empresas de una industria" (Nohria y García-Pont, 1991, p. 106). Este enfoque destaca la importancia de conseguir y movilizar recursos y capacidades valiosos, escasos, difícilmente imitables, etc., en la empresa para alcanzar ventajas competitivas y resultados superiores (Sanchís y Campos, 2007). En este caso se utilizará la denominación de *grupos estratégicos tipo II o posicionamiento en el mercado de factores*.

Los grupos estratégicos tipo I son más volátiles, ya que indican qué patrón de asignación de recursos adopta la empresa en el presente, algo que puede modificar a corto plazo. Por el contrario, los grupos estratégicos tipo II son más estables, pues la modificación de la base de recursos y capacidades requerirá un patrón coherente de asignación de recursos y resulta más difícil de identificar, imitar o construir². Por ello, si los grupos estratégicos se conciben como *mapas de conducta* de una industria, entonces el planteamiento tradicional basado en el análisis de variables flujo es considerado por los autores el más apropiado. Por el contrario, si los grupos estratégicos se conciben como *elementos de la estructura* de la industria, el análisis basado en las dotaciones de recursos y capacidades constituye la opción más coherente, al margen de las evidentes dificultades metodológicas que implica (Cool *et al.*, 1994).

En todo caso, el análisis desde estas dos perspectivas resulta complementario. El éxito de las empresas dependerá de tomar las decisiones adecuadas en los mercados de *outputs*, que permitan no solo explotar las ventajas que puede proporcionar nuestra base de recursos actual,

¹ Se revisaron más de 100 trabajos empíricos publicados entre 1972 y 2009 en revistas de reconocido prestigio, entre las que se destacan: *Strategic Management Journal*, *Academy of Management Journal*, *Management Science*, *Review of Economics and Statistics*, *Journal of Management*, *Journal of Management Studies*, *Journal of Industrial Economics*, *Managerial and Decision Economics*, *Long Range Planning*, *Journal of Marketing*, *Journal of Applied Psychology*, etc.

² Dierickx y Cool (1989, 1994) señalan una serie de propiedades relacionadas con la imitabilidad, que dificultan el proceso de acumulación de activos no comercializables: deseconomías de compresión del tiempo, eficiencia relacionada con la masa de activos acumulada, interconexiones entre los *stocks* de activos, erosión de los activos y ambigüedad causal.



sino construir al mismo tiempo una base adecuada para el futuro.

Grupos estratégicos objetivos versus percibidos

Los autores, enmarcados en el enfoque cognitivo, destacan la necesidad de llevar a cabo estudios subjetivos basados en percepciones, a la hora de definir la estructura competitiva de una industria. Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989, p. 413) consideran que cuando se trata de comprender las interacciones estratégicas que ocurren dentro y entre grupos de empresas, la realidad psico-sociológica del grupo debería ser tenida en cuenta. En términos más generales, Gavetti y Levinthal (2000, p. 113) resaltan la importancia de las representaciones cognitivas de los actores, al señalarlas como "determinantes críticos de las elecciones y actuaciones de la gerencia", en particular cuando se trata de la elección de la estrategia de una empresa que es, a menudo, un resultado de la representación de los actores de su espacio de problemas (Simon, 1991).

A primera vista, las diferencias entre los grupos objetivos y subjetivos parecen radicar en la utilización de *inputs* y metodologías diferentes para identificar una misma realidad, un conjunto de empresas homogéneo desde el punto de vista estratégico. La limitada racionalidad de los decisores (March y Simon, 1958; Simon, 1947) introduciría una serie de sesgos y simplificaciones (Dawes, 1988; Duhaime y Schwenk, 1985; Huff y Schwenk, 1990; Schwenk, 1988) que harían, de los grupos estratégicos de origen cognitivo, una representación imperfecta de la realidad objetiva. Frente a esta perspectiva positivista, existe otra perspectiva del enfoque cognitivo, la constructivista (Bogner y Thomas, 1993; Porac *et al.*, 1995), que define la configuración de los grupos como un proceso de *creación* de realidad socialmente aceptada, derivada de la existencia de ciertas predisposiciones de criterio, creencias, prejuicios, etc. (Makridakis, 1990; Tversky y Khaneman, 1974), que afecta al comportamiento de las empresas. Ahora bien, la investigación sobre grupos estratégicos y competitivos se ha centrado básicamente en el primer tipo de mapas mentales,

tratando de establecer cómo categorizan los gerentes a las empresas competidoras, cómo deciden cuáles son los competidores más relevantes y, en menores ocasiones, cómo esto afecta su comportamiento estratégico.

Bogner y Thomas (1993) conciben los grupos cognitivos y los grupos objetivos como conceptos distintos aunque complementarios, ambos válidos para el análisis de los procesos estratégicos, pero en un contexto más limitado que aquel en el que habían sido aplicados con anterioridad. Por un lado, la estructura de grupos "objetivos" no captura las construcciones cognitivas que un gerente puede estar utilizando a la hora de tomar decisiones en el ámbito de la estrategia, pero sirven de *materia prima* para los grupos cognitivos, ya que estos se definen a partir de las percepciones que tiene la gerencia sobre la realidad objetiva del sector o industria en cuestión. Su utilidad radica en que nos pueden permitir identificar las diferentes alternativas estratégicas, situar a todos los posibles competidores en el espacio estratégico y valorar los efectos que puede tener en los distintos competidores cualquier evento significativo. De otro lado, las agrupaciones cognitivas constituyen representaciones mentales de la realidad, construidas sin que se hayan interpretado correctamente todos los factores relevantes o la importancia relativa de los mismos, dada la limitada racionalidad de los decisores. Ello las convierte en necesarias para predecir el comportamiento, pero insuficientes para valorar el resultado del mismo (Sáez-Martínez, 1998). Estos grupos cognitivos afectan, a su vez, la definición de los grupos objetivos al determinar, en gran medida, las decisiones de asignación de recursos presentes. Su utilidad radica en que pueden ayudarnos a prever la forma en que reaccionarán las empresas competidoras a un evento significativo, alterando sus patrones de asignación de recursos.

Cuando la materia prima utilizada para identificar grupos de empresas similares desde el punto de vista de la estrategia la constituyen las percepciones de la gerencia de las empresas pertenecientes al sector analizado, se hablará de *grupos estratégicos tipo III*. Ahora bien, los autores estiman necesario tomar en consideración otro concepto importante vinculado a la escuela cognitiva, y es el que se denominará *grupos competitivos percibidos*. Este último hace referencia a las agrupaciones de empresas que se perciben mutuamente como competidores más directos y que no necesariamente van a coincidir con los grupos estratégicos percibidos o tipo III.

Cabe destacar que trabajar con grupos subjetivos plantea dificultades añadidas, derivadas del hecho de que las percepciones de los diferentes directivos pueden variar significativamente, produciendo agrupamientos no solo

diferentes de los obtenidos desde la perspectiva de un enfoque objetivo, sino también diferentes entre sí. Como señala Weick (1979), los modelos mentales derivan de procesos de representación individuales, por lo que no existirá un único mapa cognitivo, sino a lo sumo una variedad de mapas parcialmente coincidentes³ (Fombrun y Zajac, 1987; Porac y Thomas, 1990; Porac *et al.*, 1989; Reger, 1988). A este respecto, Reger y Huff (1993) y McNamara *et al.* (2003) señalan que estas divergencias se deben en gran medida a que la pertenencia al grupo es cuestión de grado y, si bien la esencia del grupo estará constituida por las empresas centrales, sobre las que es más plausible el consenso, existen otras empresas secundarias, en tránsito, inadaptadas o idiosincrásicas, sobre las que el consenso resulta más difícil. En esta línea, DeSarbo y Grewal (2008) desarrollan el concepto de grupo estratégico híbrido para designar aquellos grupos que comparten características de distintos grupos estratégicos al producirse solapamientos entre los mismos. En todo caso, si como señalan Peteraf y Shanley (1997), el desarrollo de una fuerte identidad de grupo estratégico es lo que le otorga a este significado propio y diferente a la suma de sus componentes, esta identidad necesariamente llevará aparejado un elevado nivel de coincidencia entre los mapas mentales de los decisores.

La literatura ha señalado que la interacción entre competidores en el mercado, una historia y formación común, la proximidad geográfica, la madurez y la estabilidad del sector, son factores que juegan a favor de una mayor similitud de estos mapas. Por el contrario, el dinamismo y la incertidumbre en la evolución futura del sector, así como las diferencias en experiencias, intereses, creencias y habilidades cognitivas de los directivos juegan en contra de dicha similitud (por ejemplo, Hodgkinson, 1997; Peteraf y Shanley, 1997; Porac y Thomas, 1990; Reger y Huff, 1993).

Grupos estratégicos e interacciones competitivas

Algunos trabajos plantean de forma más o menos clara y explícita la importancia de las interacciones competitivas en la definición de los grupos estratégicos. Los conceptos de *supragrupo estratégico* (Fombrun y Zajac, 1987) y de *bloque estratégico* (Nohria y García-Pont, 1991), recogidos en la tabla 1, permiten aproximarse a la problemática de las interacciones competitivas, tomando en consideración estrategias colectivas o de cooperación. Pegels

³ También resulta en cierto modo un artificio establecer la posibilidad de identificar una estructura de grupos objetivos, en la medida en que este puede variar en función de las variables seleccionadas, la técnica de agrupación empleada, el criterio de parada utilizado, etc.

et al. (2000) definen las *redes de empresas que interactúan* como grupos que reflejan patrones de acciones y respuestas competitivas que indican interdependencia estratégica, y consideran necesario investigar directamente estos patrones para poder establecer si los grupos identificados por medio de los patrones de ámbito de actuación y compromiso de recursos son un reflejo correcto de los patrones de interdependencia entre empresas de una industria. Otras aportaciones relevantes, que se revisarán con detalle en el apartado siguiente, son las de Nath y Gruca (1997) y Thomas y Carroll (1994), que consideran las interacciones competitivas entre empresas a la hora de establecer *niveles de fortaleza* en las definiciones de grupos estratégicos que cumplen los sectores analizados, aportaciones que configuran lo que Garcés y Duque (2007) denominan enfoque de interrelaciones.

Frente a estas propuestas, los autores juzgan necesario dejar al margen el análisis de las interacciones competitivas a la hora de plantear la definición de grupo estratégico que cumple un sector industrial. Si bien la pertenencia a un grupo puede estar relacionada con los patrones de interacción (competencia y cooperación) entre empresas del mismo o diferente grupo estratégico, los autores plantean que no deben ser tenidas en cuenta a la hora de definir los grupos sino, en todo caso, como contraste de la significatividad de los mismos. En la medida en que se pudiera identificar una relación entre la pertenencia a un grupo estratégico y los patrones de interacción con otras empresas del mismo grupo o de otros grupos estratégicos –tanto en lo relativo a interacciones ataque-respuesta, como en cuanto a las pautas de cooperación o colusión–, se estaría ofreciendo evidencia de la validez predictiva del constructo.

Grupos estratégicos y nivel de estrategia

El nivel considerado ha variado, generalmente, en función de los objetivos de la investigación, llevando a la identificación de grupos con significados y utilidades diferentes. Ello no supone mayor problema si se precisa cuál es el nivel objeto de análisis y las limitaciones que plantea. Tomando como referencia la propuesta de Andrews (1971), que distingue entre estrategia corporativa, de negocio y funcional, el nivel de estrategia de negocio ha sido, con diferencia, el más comúnmente utilizado en la literatura especializada. En este caso, los autores decantan por la opción mayoritaria, el nivel de negocio, no sólo porque ha sido el más comúnmente utilizado al analizar la dinámica de la competencia sectorial y plantear taxonomías de estrategias competitivas (Miles y Snow, 1978; Porter, 1980), sino porque las empresas no compiten entre sí funcionalmente, es decir, solo en marketing, producción o innovación,

dado su carácter de sistémico. Obviamente elegir el nivel de negocio también plantea limitaciones, pues las empresas diversificadas pueden utilizar las interrelaciones entre sus distintos negocios para competir de forma más eficaz en uno de ellos, lo que ha llevado a algunos autores a incluir variables relacionadas con el grado y el tipo de diversificación de las empresas consideradas (Galbraith y Schendel, 1983; Lewis y Thomas, 1990; Newman, 1978; Oliva *et al.*, 1987).

Análisis de convergencia de definiciones alternativas de grupo estratégico

Los fundamentos de la validación empírica de la existencia de los grupos estratégicos se han tratado de establecer básicamente por medio de la contrastación de su validez predictiva en relación con los resultados y, en menor medida, con las conductas de las empresas. No obstante, existe una serie de trabajos, entre los que destacan los de Nath y Gruca (1997) y Thomas y Carroll (1994) –dos referencias clave en la literatura sobre grupos estratégicos–, en las que se opta por la contrastación de la validez convergente de la estructura de grupos estratégicos. Esta metodología, utilizada comúnmente para analizar la validez de constructo, se basa en la evaluación de la coherencia o convergencia entre múltiples tentativas de medir un mismo constructo subyacente. Desde esta perspectiva, si los grupos estratégicos de un sector se definen utilizando diferentes datos, variables y metodologías, las probabilidades de que los patrones de relaciones observados entre ellos sean debidos únicamente a lo que los autores denominan “artefactos metodológicos” se reduce, en la medida en que resulta poco probable, por no decir prácticamente imposible, que los sesgos asociados a cada uno de ellos coincidan.

Las propuestas de Nath y Gruca (1997) y Thomas y Carroll (1994) asignan un diferente grado de fortaleza al concepto de grupo estratégico, en función de si una misma estructura de grupos puede o no considerarse una representación válida de diversas concepciones alternativas de grupo, enraizadas en diferentes enfoques teóricos. Thomas y Carroll (1994) construyeron la base de esta propuesta bajo la premisa de que los fenómenos estudiados en el ámbito de la dirección estratégica y, por tanto, el fenómeno de los grupos estratégicos, podían observarse desde la perspectiva de tres corrientes de investigación complementarias: la economía de la organización industrial, el comportamiento organizativo y la psicología. Para ello, analizan la formación de colectividades tratando de fusionar las tres perspectivas, asociando a cada una de ellas un concepto vinculado a la existencia de una estructura de

TABLA 2. Definiciones alternativas de estructuras de grupo.

	Definición débil	Definición semifuerte	Definición fuerte
Grupo estratégico	Se basa en la similitud en la configuración de los activos como medio de ubicar a las empresas con similares recursos dentro un mismo nicho (Thomas y Carroll, 1994).	Esta definición añade a la anterior la necesidad de que las estructuras cognitivas de los miembros del grupo sean similares (Thomas y Carroll, 1994).	Añade como requisitos la necesidad de que existan comportamientos estratégicos colectivos. Está basada en la interdependencia de las empresas dentro de un determinado nicho (Thomas y Carroll, 1994).
Comunidad cognitiva	Está basada únicamente en la similitud de las estructuras cognitivas de las empresas (taxonomía de rivales, mapas causales) (Thomas y Carroll, 1994).	Añade la necesidad de que los miembros de la comunidad cognitiva se reconozcan mutuamente como competidores (Nath y Gruca, 1997).	Requiere adicionalmente interacciones, influencias mutuas y esfuerzos colectivos de las empresas que forman parte de una misma comunidad (Thomas y Carroll, 1994).
Red de empresas que interactúan	Las empresas forman parte de una red si se reconocen mutuamente como empresas competidoras (Nath y Gruca, 1997).		Añade el requisito de que las empresas lleven a cabo una serie de interacciones a lo largo del tiempo (Thomas y Carroll, 1994).

Fuente: elaboración propia.

grupos: comunidades o grupos cognitivos, grupos estratégicos y redes de empresas que interactúan.

El trabajo de Nath y Gruca (1997) desarrolla y completa el modelo de definiciones de grupo planteado por Thomas y Carroll (1994) añadiendo a las definiciones débil y fuerte de las comunidades cognitivas la definición semifuerte, así como otra definición de redes de empresas que interactúan, que calificaron de débil en contraposición a la propuesta por Thomas y Carroll (1994). Uniendo las aportaciones de ambos trabajos, el conjunto de definiciones quedaría como se puede observar en la tabla 2.

Por otra parte, en la tabla 3 se pueden observar los resultados obtenidos por Nath y Gruca (1997) y Thomas y Carroll (1994), así como los de otros autores que han realizado

este tipo de análisis de convergencia o, cuanto menos, han ofrecido datos relevantes a este respecto. Cabe significar que la variedad de definiciones y metodologías utilizadas, así como el escaso énfasis puesto en la identificación de las características del sector, dificulta precisar en qué situaciones es más factible que aparezcan grupos estratégicos significativos, aspecto este de especial relevancia para la presente investigación. Ahora bien, de los resultados obtenidos parece deducirse con cierta claridad que cuanto más maduro y más estable sea un sector industrial, más predecibles sean los cambios en el mismo, menor sea el número de competidores y más reducido el ámbito geográfico de análisis, mayor cabe esperar que sea la convergencia entre definiciones de grupo alternativas.

TABLA 3. El análisis de convergencia en la literatura.

Autor	Sector	Estructura comparadas	Resultados
Tomas y Carroll (1994)	Revisión estudios en tres sectores con diferentes niveles de ambigüedad: Software U.S.: emergente y altamente turbulento. Distribución comercial U.K.: maduro, con cambios graduales y reducido número de grandes competidores Géneros de punto Escocia: maduro, muy estable y geográficamente delimitado.	Grupos estratégicos (activos y posiciones similares) Comunidades cognitivas (taxonomías de competidores) Redes de empresas que interactúan	La convergencia aumenta cuando aumenta la madurez y estabilidad del sector y, por tanto, se reduce la ambigüedad. Concluyen que los resultados empíricos revelan una convergencia entre los enfoques cognitivo, económico y de comportamiento organizativo en las industrias estables y con reducida ambigüedad.
Mbengue (1995a)	Perfumes y cosméticos Francia: sector en fuerte crecimiento, número considerable de empresas entre las que existe una elevada heterogeneidad.	Grupos competitivos percibidos (a partir datos cita en lista de competidores directos) Grupos estratégicos (similitud elecciones estratégicas realizadas: variables flujo y stock pretendidas y realizadas)	Cierta uniformidad en el marco de cada estructura de grupos utilizando diferentes medidas. Convergencia limitada entre las diferentes estructuras identificadas. Existen lazos de causalidad entre la estructura de grupos competitivos percibidos y las elecciones estratégicas subsecuentes de las empresas (flujos). La estructura de grupos percibidos es un mal predictor de los stocks de recursos de las empresas.
Mehra (1996)	Banca en Estados Unidos: 45 de los 60 principales bancos por tamaño en un periodo de alta intensidad competitiva. Grandes oportunidades para la diferenciación que lleva a la elevada heterogeneidad.	Grupos estratégicos (dotación de recursos) Grupos estratégicos (ámbito de actuación y compromiso de recursos)	No formaliza el proceso de comparación, pero los resultados indican una escasa convergencia. Los grupos basados en los recursos explican mucho mejor las variaciones en rendimiento de los diferentes grupos.

continúa...

Autor	Sector	Estructura comparadas	Resultados
Foreman y Westgreen (1997)	Viveros en un estado del medio-oeste Estados Unidos: elevado número de empresas entre las que existe una elevada heterogeneidad. Lo consideran un caso extremo.	Grupos estructurales (características estructurales, próximas a alcance y compromiso recursos) Grupos percibidos (evaluación recursos y capacidades importantes)	Ausencia de relación entre grupos objetivos y subjetivos, lo que en este caso supone además diferencias entre posicionamiento en mercado de productos y de factores. Las empresas pertenecientes a un mismo nicho podrían diferenciarse por sus recursos y capacidades.
Ruiz e Iglesias (1997)	Gran distribución alimentaria Principado Asturias: reducido número de competidores (diez empresas) y ámbito geográfico delimitado.	Grupos estratégicos (actuación y decisión variables marketing) Grupos cognitivos (percepción consumidores sobre características establecimientos) Grupos según conducta consumidores (comportamiento y compra)	Elevada convergencia entre las estructura de grupo. Los tres grupos de variables utilizadas están fuertemente relacionados entre sí. Las comparaciones resultan útiles para estudiar los efectos de determinadas políticas sobre la conducta de los clientes.
Nath y Gruca (1997)	Sector hospitalario: maduro y geográficamente delimitado (área metropolitana), con un reducido número de empresas.	Grupos estratégicos (ámbito de actuación y compromiso recursos) Grupos cognitivos (percepciones sobre atributos específicos relacionados con recursos y capacidades) Grupos competitivos (cita directa dos principales competidores)	Evidencias de convergencia entre grupos estratégicos y cognitivos: cumplen definición semifuerte de grupo estratégico. Evidencia de convergencia entre grupo estratégico y grupo competitivo percibido. Indicio a favor insuficiente para contrastar definición fuerte de grupo. Evidencia menor de convergencia entre grupo cognitivo y grupo competitivo percibido: suficiente para cumplir la definición semifuerte de comunidad cognitiva. Consideran que estos resultados probablemente no se repetirían en mercados emergentes, donde el nivel de ambigüedad es mayor, ni cuando aumente el número de competidores y se amplíe el espacio geográfico (menor convergencia).
Bigné y Vila (2000)	Distribución automóvil: reducido número de competidores: 18 marcas de automóvil, sector maduro.	Posicionamiento de mercado (percepción de los profesionales) Posicionamiento de la oferta de la empresa (percepción del consumidor)	El posicionamiento de una empresa no tiene por qué coincidir con el posicionamiento de su oferta de mercado. La convergencia se produce cuando una empresa se dirige hacia mercados específicos con ofertas muy concretas.
Osborne et al. (2001)	Farmacéutico Estados Unidos 22 principales empresas farmacéuticas, periodo analizado elegido por la estabilidad del sector.	Grupos cognitivos (análisis de contenidos de informes) Grupos estratégicos (compromiso recursos)	Apoya resultados obtenidos por Nath y Gruca (1997) y, con matices, valida parcialmente el modelo de Bogner y Thomas (1993). Elevada convergencia en 3 de los 4 periodos de tiempo de estabilidad estratégica analizados. Las metas de los grupos en t_1 están relacionadas con las actuaciones de los grupos en t_2 .
Revuelto (2003)	Fabricantes de lámparas y aparatos de iluminación 81 empresas españolas. Periodo 1998-2000. Sector tradicional con gran número de empresas de tamaño pequeño y mediano relativamente concentradas en las Comunidades Valenciana y Catalana. Sector maduro en fase de cambio y creciente competencia internacional que amenaza su declive.	Grupos estratégicos basados en alcance y compromiso de recursos GEI Grupos estratégicos basados en dotación de recursos y capacidades GEII Grupos estratégicos basados en similitud estratégica percibida GEIII Grupos competitivos percibidos GCP	No existe convergencia entre GEI y GEII, ni entre GEI y GEIII. Tampoco existe entre GEI y GCP. Convergencia limitada entre GEII y GE III y entre GEII y GCP. Convergencia aceptada entre GEIII y GCP. Los decisores parecen identificar como rivales más directos a las empresas que perciben como más similares desde el punto de vista de la estrategia. La similitud en la dotación de recursos y capacidades parece incrementar la posibilidad de ser reconocido como competidor directo. Por el contrario, características menos estables como las decisiones de ámbito de actuación y compromiso de recursos no condicionan de manera perceptible dicha elección.
Leask y Parker (2007)	Sector farmacéutico en el Reino Unido. Periodo 1998-2002. Reúne las características exigidas por Mehra y Floyd (1998) para la existencia y estabilidad de GE significativos: heterogeneidad estratégica y existencia de recursos difíciles de imitar o replicar. Muestra 33 empresas que representan el 76,6% del total de las ventas en Reino Unido.	Grupos estratégicos (identificados utilizando tres dimensiones del espacio estratégico: grado de diversificación, grado de diferenciación y habilidades de ejecución) Grupos competitivos (formados por empresas que atienden los mismos segmentos de mercado con productos que son sustitutivos directos)	Si bien el estudio no es propiamente un estudio de convergencia, los autores identifican grupos competitivos y estratégicos, llegando a la conclusión de que existe una muy limitada convergencia entre los mismos en el sector analizado. La convergencia entre GE y GC ofrecería mayores oportunidades de colusión. La pertenencia a un mismo GE pero diferentes GC supondría un gran incentivo para cooperar. La pertenencia a un mismo GC pero diferente GE podría intensificar la rivalidad.

Fuente: elaboración propia.

Fundamentación de una propuesta teórica

Tal como refleja la tabla 4, la propuesta de los autores se basa en la apreciación conjunta de tres definiciones alternativas de grupo estratégico y una definición de grupo competitivo percibido. Esta elección resulta coherente con la consideración –como perspectivas fundamentales en el análisis de los grupos estratégicos– de los enfoques del posicionamiento, de los recursos y capacidades y cognitivo. Tomando como base las citadas definiciones, y sobre la base de las tradiciones teóricas que las sustentan, se plantean diferentes niveles de fortaleza de la estructura de grupos estratégicos, y se intenta dar razón de las condiciones para su cumplimiento.

Cuando no exista una convergencia sustancial entre los grupos estratégicos tipo I y II obtenidos en un sector industrial, se considerará que se cumple una *definición débil* de grupo estratégico. Si la convergencia es elevada entre estas dos estructuras de grupos estratégicos, se asumirá que se cumple una *definición semifuerte*. Cuando exista una convergencia elevada entre las estructuras de grupos estratégicos tipo I, II y III, se entenderá que se cumple una *definición fuerte* de grupo estratégico. Si además de cumplirse las condiciones anteriores, las empresas del grupo se identifican unas a otras como competidoras directas (convergencia con la estructura de grupos competitivos percibidos), se considerará que se cumple una *definición muy fuerte*.

Convergencia entre grupos tipo I y II: la definición semifuerte de grupo estratégico

La convergencia de ambas definiciones de grupo implicaría que las empresas compiten en los mismos o similares mercados, realizando similares asignaciones de recursos a las diferentes áreas de la empresa y utilizando recursos y capacidades similares para alcanzar ventajas competitivas. Una elevada convergencia sería indicativa de la existencia de unos patrones de competencia sólidamente establecidos en el sector. La falta de coincidencia implicaría que existen empresas que tratan de alcanzar posicionamientos producto-mercado similares a partir de la utilización de recursos y capacidades significativamente diferentes o que empresas con recursos y capacidades similares tratan de alcanzar posicionamientos producto/mercado diferentes.

Existen argumentos tanto a favor como en contra de esta convergencia que parece depender, en gran medida, de las características del sector analizado. Por un lado, DiMaggio y Powell (1983) señalan que actores estructuralmente similares tendrán tendencia a imitarse unos a otros frente a la incertidumbre, similitud estructural que vendría dada por la similitud en las capacidades estratégicas (Nohria y García-Pont, 1991). Por tanto, se desprende que las empresas con similares dotaciones de recursos y capacidades tenderán a competir del mismo modo. De otro lado, de acuerdo con Mehra y Floyd (1998), el perseguir similares estrategias producto-mercado incrementa la probabilidad de que los miembros de un grupo hagan similares inversiones

TABLA 4. Tipología de definiciones de grupo.

	Posicionamiento mercado outputs	Posicionamiento mercado inputs
Grupos objetivos	Grupo estratégico tipo I: Conjunto de empresas con similares ámbitos de actuación y compromiso de recursos	Grupo estratégico tipo II: Conjunto de empresas con similares dotaciones de recursos y capacidades
Grupos subjetivos	Grupo estratégico tipo III: Conjunto de empresas percibidas como similares desde el punto de vista de la estrategia. Grupo competitivo percibido: Conjunto de empresas que se perciben y definen mutuamente como competidoras.	

Fuente: elaboración propia.

TABLA 5. Definiciones de grupo estratégico según su grado de fortaleza.

	Convergencia entre definiciones	Condiciones
Definición débil de Grupo estratégico	Ninguna	Conjunto de empresas con similares ámbitos de actuación y compromiso de recursos
Definición semifuerte de Grupo estratégico	Grupo estratégico tipo I y tipo II	Añade como condición necesaria la similitud en las dotaciones de recursos y capacidades
Definición fuerte de Grupo estratégico	Grupo estratégico tipo I, tipo II y tipo III	Añade como condición el que las empresas sean percibidas como similares desde el punto de vista de la estrategia
Definición muy fuerte de Grupo estratégico	Grupo estratégico tipo I, tipo II, tipo III y Grupo competitivo percibido	Añade la condición de que las empresas pertenecientes al mismo grupo se perciban mutuamente como competidores directos

Fuente: elaboración propia.

en recursos, algo que han mostrado algunos trabajos empíricos al tomar al grupo estratégico como punto de referencia (Fiegenbaum, 1987; Fiegenbaum y Thomas, 1994, 1995; Fiegenbaum *et al.*, 1996).

Del trabajo de Tallman y Atchison (1996) también se deduce que la existencia del grupo está vinculada a la existencia de competencias específicas del grupo estratégico, centradas, por ejemplo, en el desarrollo de una reputación o imagen de marca, sin perjuicio de que puedan existir competencias específicas de empresa "inseparables de la historia única e irrepetible de la empresa" (González-Fidalgo, 2001, p. 155).

Desde el enfoque de recursos, también se argumenta que las habilidades que están en la base del posicionamiento estratégico en el mercado de factores restringen la flexibilidad competitiva de las empresas y su habilidad para cambiar de estrategia. Bogner *et al.* (1994) destacan que, aun así, las empresas mantienen cierto grado de discrecionalidad a la hora de decidir cómo responderán a los cambios del entorno, por lo que dos empresas con dotaciones de recursos similares podrían decidir llevar a cabo estrategias diferentes al enfrentarse a una situación de cambio.

Cabe destacar, asimismo, que si bien los flujos que reflejan los compromisos de recursos en que se materializa la estrategia pueden ajustarse de forma casi instantánea, es prácticamente imposible modificar instantáneamente los *stocks* de recursos de la empresa (Dierickx y Cool, 1989). Por ello, cuando los autores definieron los grupos estratégicos con base en sus compromisos de recursos actuales, agruparon a empresas que si bien coinciden en sus cursos de acción actuales, pueden partir de situaciones iniciales diferentes, tener "historias" diferentes y, consecuentemente, haber desarrollado recursos y capacidades diferentes.

Además, dado que la imitación de recursos para los que no existe mercado está limitada por las características del proceso de acumulación de los recursos, la imitación será imperfecta o, al menos, requerirá tiempo. La comprensión incompleta del proceso de acumulación de los recursos provocará la existencia de diferencias en *atributos estratégicamente relevantes* entre los miembros de un grupo estratégico definido en función de su posicionamiento producto-mercado. No obstante, en condiciones de estabilidad del entorno, solo será cuestión de tiempo que las diferentes organizaciones ajusten sus posiciones para conseguir la congruencia entre *stock* de activos, elecciones producto-mercado y estrategia corriente (Cool *et al.*, 1994).

De otro lado, Black y Boal (1994) argumentan que un conjunto completo o configuración de factores puede actuar

como un sustituto de otro conjunto diferente de factores, lo que permite a las empresas perseguir estrategias competitivas similares con recursos diferentes. Igualmente, Mehra (1996) asume que no hay una correspondencia única entre conjuntos de recursos y estrategias producto-mercado. En esta línea, Foreman y Westgreen (1997) incluso llegan a plantear que si las empresas con perfiles de recursos similares caen en un mismo nicho de mercado, no podrían diferenciarse de sus rivales más directos, lo que reduciría sus posibilidades de éxito, de ahí su interés en buscar posicionamientos producto-mercado diferentes.

Según los argumentos expuestos, del mismo modo que se pueden encontrar similitudes significativas, también se pueden encontrar diferencias significativas en las bases de recursos entre las empresas pertenecientes al mismo grupo definido en función de su posicionamiento producto-mercado. En todo caso, cabe señalar que la ausencia de una elevada convergencia sería indicativa de la ausencia de unos *patrones* de competencia sólidamente establecidos en el sector, lo que haría improbable tanto la existencia de percepciones similares de la estructura del sector por parte de los directivos, como el desarrollo de una fuerte identidad de grupo estratégico susceptible de otorgarle una entidad propia distinta a la suma de sus partes.

Convergencia entre grupo estratégico tipo I, tipo II y tipo III: la definición fuerte de grupo estratégico

En el caso de los grupos estratégicos tipo III o percibidos, salvo que los decisores hagan explícitas las variables que utilizan para agrupar a las empresas o que los investigadores les proporcionen *a priori* las variables mediante las que deben clasificar a las mismas (lo que supondría en gran medida sesgar los resultados), resultará difícil saber cuáles son los criterios que utilizan para clasificar a las empresas. Pueden utilizar percepciones relacionadas con las decisiones de alcance y de compromiso de recursos, con las dotaciones de recursos y capacidades de las empresas, una mezcla de ambas o cualesquiera otras que consideren relevantes. Estos criterios incluso pueden diferir significativamente de un decisor a otro, así como de un periodo a otro. No se debe olvidar que la habilidad para apreciar e interpretar información varía con el aprendizaje, las capacidades innatas, las presiones sociales y los límites técnicos para la búsqueda de información (Kiesler y Sproull, 1982).

La literatura ofrece distintos argumentos a favor de la convergencia entre grupos objetivos y percibidos. Así, Reger y Huff (1993) señalan que los procesos de simplificación, elaboración, interacción, experiencia compartida y expectativas, en los que se hallan inmersos los decisores clave de las empresas, proporcionan los mecanismos a través de los

cuales las realidades cognitivas y económicas convergen. Los grupos cognitivos pueden desempeñar un papel importante como punto de referencia estratégico⁴, que puede llevar a una mayor convergencia de las estructuras objetivas y cognitivas.

Desde una perspectiva ecológica de difusión y supervivencia de una dispersión de ideas a través de un mercado, Thomas y Carroll (1994) señalan que las creencias que más se aproximan a la realidad económica de la industria sobreviven más tiempo y se extienden más ampliamente que las creencias menos precisas, que tenderán a desaparecer. Si desde una perspectiva positivista (la mayoritaria) se considera a los grupos cognitivos representaciones mentales imperfectas de la realidad, la convergencia entre definiciones objetivas y subjetivas de los grupos estratégicos estarán tanto más próximas cuanto mejores sean las condiciones del sector en cuanto a su estabilidad (alta) e incertidumbre (baja). Desde una perspectiva constructivista, también podría llegarse a la misma conclusión, en la medida en que la proximidad, unida a una elevada estabilidad y baja incertidumbre, facilitará el desarrollo de creencias colectivas, susceptibles de ser luego representadas en el ámbito económico.

También se encuentran en la literatura argumentos que pueden explicar una baja convergencia entre grupos objetivos y percibidos. Así, Porac y Thomas (1990) destacan la importancia –en entornos cuyo grado de dinamismo provoca la emergencia de nuevas formas competitivas– de la habilidad de los gerentes para redefinir sus categorías cognitivas de acuerdo con las nuevas realidades. Cabe la posibilidad de que existan fuerzas que provoquen inercias (Hannan y Freeman, 1977, 1989), favoreciendo una suerte de miopía estratégica. En este caso, una vez el modelo mental ha creado las categorías, estas proporcionan una base según la cual el entorno es comprendido, y actúan como un filtro frente a los datos considerados anómalos, dificultando la redefinición de las categorías o la creación de otras nuevas. De este modo, en entornos dinámicos los participantes en la industria pueden acabar utilizando modelos mentales poco acordes con las cambiantes condiciones del mercado y no convergentes con la realidad objetiva del sector. A este respecto, el trabajo de Kabanoff y Brown (2008) muestra cómo las estructuras cognitivas presentan

un elevado grado de estabilidad en los distintos sectores industriales analizados.

De otra parte, los autores estiman que existen otras variables que pueden afectar el grado de convergencia entre grupos objetivos y subjetivos. Así, por ejemplo, un reducido número de competidores, la ausencia de entrada de nuevos competidores o una competencia muy localizada pueden facilitar estos procedimientos de convergencia dada la mayor posibilidad de observar el comportamiento y los puntos fuertes y débiles de los competidores. Los resultados obtenidos por Nath y Gruca (1997) apuntan claramente en esta dirección. La interacción de los directivos en asociaciones, ferias, consorcios, etc., así como los flujos de directivos dentro de una industria, podrían actuar en el mismo sentido.

En el caso en que las definiciones de grupo estratégico tipo I y tipo II no coincidan, resulta difícil predecir a cuál de estas dos estructuras de grupos se asemejará más la estructura de grupos cognitivos. Por un lado, parece más probable que los gerentes agrupen a las empresas del sector en función a atributos más estables, que derivan de un patrón histórico más o menos consistente de compromisos de recursos. Ello equivaldría a expresar que es más probable que las definiciones de grupo estratégico tipo II y III coincidan. Por otro lado, los patrones de compromisos de recursos actuales pueden resultar más fáciles de observar que, al menos, algunos de los recursos y capacidades que están en la base de la estrategia de las empresas.

El concepto de grupo competitivo percibido y su relación con las definiciones alternativas de grupo estratégico: la definición muy fuerte de grupo estratégico

La importancia de la rivalidad percibida para el concepto de grupo estratégico radica en que esta se relaciona con la noción de grupo de referencia, pues es razonable esperar que la vigilancia de quien se considera un rival más directo sea más activa y persistente. De ello puede derivar la acomodación de la conducta competitiva al patrón del grupo, así como también de la emergencia de estrategias colectivas y de conductas colusivas. Dado que no se va a entrar en el análisis de las estrategias colectivas, ahora el estudio se centrará en las consecuencias de la acomodación de la conducta, que no son otras que la adopción de elecciones de ámbito de actuación y compromiso de recursos similares que puede llevar a las empresas, bajo ciertas condiciones ya comentadas en el apartado correspondiente, a desarrollar también similares recursos y capacidades. Todo ello vendría a reforzar el concepto de grupo estratégico, aumentando la probabilidad de desarrollar una fuerte

⁴ Si bien los trabajos de Fiegenbaum (1987), Fiegenbaum y Thomas (1994 y 1995) y Fiegenbaum *et al.* (1996) utilizan variables objetivas de alcance y compromiso de recursos para definir los grupos de referencia, resulta más factible, como ellos mismos indican, tomar como punto de referencia grupos cognitivos o percibidos, como hacen McNamara *et al.* (2002). Conviene consultar a este respecto los trabajos de Greeve (1998) y Porac *et al.* (1995), así como las aportaciones de Bogner y Thomas (1993).

identidad de grupo (Dranove *et al.*, 1998; Peteraf y Shanley, 1997).

No obstante, cabe recordar que tanto la teoría tradicional de los grupos estratégicos, enraizada en las aportaciones de la economía industrial (Caves y Porter, 1977; Porter, 1979, 1980), como el enfoque cognitivo (Porac y Thomas, 1990; Porac *et al.*, 1989) y el basado en los recursos y capacidades (Mehra, 1996; Nohria y García-Pont, 1991) coinciden en que las empresas del mismo grupo estratégico tienden a percibirse como rivales más directos. Ello apoya el argumento de que la percepción de similitud en dimensiones estratégicas relevantes lleva a la identificación de los miembros de nuestro mismo grupo estratégico como competidores más directos. Existe evidencia empírica que apunta en esa dirección como, por ejemplo, el trabajo de Nair y Filer (2003), donde se establece que el comportamiento competitivo a largo plazo de las acerías japonesas, está más influido por las empresas de su propio grupo estratégico. El trabajo de González-Moreno y Sáez-Martínez (2008), por su parte, concluye que se tienden a identificar como rivales aquellas empresas que se perciben como similares, especialmente las que más se aproximan a lo que son las características centrales de cada grupo estratégico.

En definitiva, la similitud estratégica será el criterio relevante a la hora de definir quién es un competidor directo, al menos la similitud *percibida* imperfectamente, a través del análisis y la interpretación de la realidad objetiva o de nuestra propia *construcción* cognitiva de la realidad. Desde una perspectiva institucional, Lant y Baum (1995) validaron esta convergencia en una muestra de hoteles de Manhattan, obteniendo un resultado consistente con las conclusiones de Porac *et al.* (1989) en el sector de fabricantes escoceses de géneros de punto. Ahora bien, estos estudios se llevaron a cabo en sectores geográficamente delimitados, lo que a su vez limitaba el número de competidores considerados, y con cierta tradición histórica. A este respecto, Hatten y Hatten (1987) señalan que cuando se forman grupos estratégicos tomando un área de mercado dispersa, algunos grupos pueden estar compuestos por empresas que no compiten activamente unas con otras, sino contra miembros de su mercado encuadrados en diferentes grupos. Evidentemente, no es necesariamente lo mismo competir que ser reconocido como competidor directo.

Otra aportación valiosa en relación con la mutua identificación como competidores directos nos la ofrecen aquellos trabajos que han analizado el fenómeno de la asimetría competitiva (Chen, 1996, Mas *et al.*, 2005). Chen (1996) plantea que la rivalidad viene determinada fundamentalmente por la competencia en un mismo mercado y la

similitud de recursos y capacidades, y que el primero de estos factores tiene mayor importancia al determinar la rivalidad. Según este planteamiento, dos empresas similares desde el punto de vista estratégico, que no compiten por los mismos clientes, no se percibirán mutuamente como competidores relevantes. En todo caso, si el mercado de una de ellas abarca al de la otra, la percepción de rivalidad será, con toda probabilidad, asimétrica, no cumpliéndose la condición de que ambas empresas se reconozcan mutuamente como competidores relevantes. En definitiva, los autores se atreven a afirmar que en condiciones competitivas dinámicas e inciertas donde compiten muchas empresas con ámbitos de actuación amplios y diversos, escasa tradición, poco contacto entre directivos, etc., resultará mucho más complejo el que se cumpla una definición muy fuerte de grupo estratégico, que se desarrolle una fuerte identidad de grupo y que, por tanto, el sentido de pertenencia al grupo condicione la conducta de las empresas y, de ahí, sus resultados.

Características sectoriales y fortaleza de la definición de grupo estratégico

En esencia, lo que le otorga al grupo estratégico una entidad propia es el hecho de que el sentido de pertenencia al mismo condicione de algún modo la conducta de sus miembros, al convertirse en punto de referencia estratégico (Athanasopoulos, 2003, Fiegenbaum y Thomas 1994, 1995; Fiegenbaum *et al.*, 1996). En esta situación, cabe esperar que sus miembros adopten decisiones estratégicas y patrones de ataque y respuesta similares, alcancen la colusión tácita o incluso desarrollen estrategias colectivas. Esta influencia sobre la conducta estará condicionada al desarrollo de una fuerte identidad de grupo (Peteraf y Shanley, 1997), algo que solo sucederá en contextos competitivos que favorecen el que se cumpla una definición muy fuerte o, al menos fuerte, de grupo estratégico.

El valor explicativo y predictivo de las diferencias en resultados entre grupos estratégicos, exigido, entre otros, por Dranove *et al.* (1998) para certificar la existencia de grupos estratégicos significativos, estará condicionado por otros factores que no están tan directamente relacionados con el sentido de pertenencia y la identidad de grupo, sino con las decisiones en materia de ámbito de actuación y compromiso de recursos, así como con la dotación de recursos y capacidades de las empresas del grupo. De hecho, los autores consideran que si el grupo de referencia está formado por empresas que adoptan posicionamientos producto-mercado similares, pero con un posicionamiento en el mercado de factores significativamente diferente, cabe esperar que las diferencias en resultados dentro del grupo

sean iguales o superiores a las diferencias entre grupos. Si por el contrario se cumple la definición semifuerte de grupo estratégico, el grupo tendrá mayor valor explicativo, y es más probable que las diferencias en resultados entre grupos sean significativas y superiores a las diferencias entre las empresas del mismo grupo (diferencias estas últimas que seguirán existiendo derivadas de la posesión de recursos y capacidades idiosincrásicas que posibilitan unas habilidades superiores de ejecución de la estrategia). Todo ello podría explicar, en gran medida, los resultados contradictorios obtenidos en la multitud de estudios que han analizado la relación grupo estratégico-resultados (por ejemplo, Hatten y Schendel, 1977; Johnson y Thomas, 1987; McNamara *et al.*, 2002; Mehra, 1996; Short *et al.*, 2007). Ahora bien, esta cuestión exige un análisis extenso y detallado imposible de abordar en el presente trabajo.

Plantear una propuesta en términos absolutos, respecto a cuándo existen o no los grupos, o si son o no significativos supone, al modesto entender de los autores, adoptar una posición extrema y poco realista cuando se está abordando el tema de las similitudes estratégicas y sus consecuencias, que son siempre cuestión de grado. Por ello, ahora el interés se centrará en tratar de relacionar las características de la industria con la probabilidad de que las estructuras de grupo identificadas cumplan definiciones más o menos fuertes. Este paso resulta imprescindible para plantear una "teoría" de los grupos estratégicos que permita establecer *a priori* la probabilidad de la existencia de grupos estratégicos más o menos significativos, es decir, con mayor o menor valor predictivo o explicativo de las diferencias en resultados y del comportamiento de las empresas de la industria considerada.

Grado de dinamismo e incertidumbre de un sector y fortaleza de la definición de grupo estratégico

La falta de estabilidad y la alta incertidumbre dificultan que las empresas adopten un punto de referencia claro, provocan la existencia de diferencias en la forma de interpretar los cambios y reaccionar a los mismos, y pueden llevar a algunas empresas a comportamientos erráticos, cambios frecuentes en el posicionamiento, entradas y salidas frecuentes de empresas en el sector, etc. Todo ello reduce las posibilidades de convergencia entre definiciones alternativas de grupo estratégico y, por tanto, la probabilidad de que existan grupos estratégicos significativos. A este respecto, Cool y Dierickx (1993) y Cool *et al.* (1994) señalan que en condiciones de estabilidad y baja incertidumbre, solo es cuestión de tiempo que las empresas ajusten sus posiciones para conseguir un ajuste entre *stock* de activos, elecciones producto-mercado y estrategia corrien-

te. Esta circunstancia prácticamente garantizaría el cumplimiento de, como mínimo, una definición semifuerte de grupo estratégico.

A ello habría que añadir que cuanto más estables son estos patrones competitivos, más fácil resultará que los modelos mentales de los competidores converjan y los refuercen (Porac y Thomas, 1990; Reger y Huff, 1993), lo que podría facilitar el cumplimiento de una definición fuerte o, incluso muy fuerte de grupo estratégico. Por el contrario, los procesos de cambio inherentes a las fases iniciales del ciclo de vida de una industria (Hodgkinson, 1997), y a las de *realignación* de una industria en transición (Reger y Huff, 1993), juegan en contra de la homogeneización de los modelos mentales de la competencia porque generan incertidumbre y pueden llevar a una variación de los posicionamientos competitivos viables y, de ahí, a la adopción de patrones de conducta competitiva divergentes, que vayan en detrimento de la estabilidad y fortaleza de los grupos estratégicos.

Posibilidad de interacción y observación de los competidores en un sector y fortaleza de la definición de grupo estratégico

Las posibilidades de interacción y observación vendrán condicionadas por factores como: 1) el grado de dispersión geográfica y el número de competidores implicados, y 2) la importancia de las redes de cooperación intraindustriales, la existencia de flujos directivos dentro de la industria, la importancia de las asociaciones empresariales y ferias en el sector, el nivel de información pública en relación con el sector, generada por poderes públicos, investigadores o consultores, así como la importancia del papel desempeñado por estos (Porac *et al.*, 1989; Reger y Huff, 1993). El primer grupo de factores está inversamente relacionado con la posibilidad de observar e interactuar con la competencia, reduciendo la probabilidad de una definición grupo estratégico fuerte, mientras que el segundo lo está directamente y, por ende, lo favorece.

A este respecto, cabe recordar que autores como Peteraf y Shanley (1997) establecen que la posibilidad de observación e interacción con otros competidores pueden llevar a las empresas a imitar e incorporar patrones competitivos y a convenir sobre cuáles son las "recetas" de la industria o, lo que es lo mismo, favorecen el aprendizaje social (Bandura, 1986; Fulk, 1993) y la identificación social (Tajfel y Turner, 1985; Ashforth y Mael, 1989), elementos necesarios para generar la identidad de grupo exigida por Peteraf y Shanley (1997) para la existencia de grupos estratégicos significativos. Por su parte, Peteraf (1993) considera que los efectos del grupo estratégico

sobre la *performance* también surgen de la comprensión mutua que deriva de competir en un mismo entorno, enfrentar los mismos problemas y observar las estrategias e interacciones de los rivales.

Variedad estratégica, imitabilidad de los recursos y capacidades y fortaleza de la definición de grupo estratégico

En ausencia de un nivel mínimo de heterogeneidad dentro de la industria en, al menos, una dimensión estratégica relevante, no pueden existir grupos estratégicos con verdadero significado (Mehra, 1994; Mehra y Floyd, 1998). En este sentido, la teoría institucional (DiMaggio y Powell, 1983; Oliver, 1988, 1991, 1997; Powell y DiMaggio, 1991), por medio de las aportaciones de Lant y Baum (1995), indica que para que existan grupos estratégicos diferenciados es necesario que distintos grupos de organizaciones tomen como referencia organizaciones pertenecientes a categorías cognitivas distintas, acomodando su comportamiento a estas en busca de legitimación, y la existencia de estas categorías exige un mínimo de variedad estratégica. Lee (2003) ejemplifica el proceso de formación de grupos estratégicos estables y significativos en un sector intensivo en I+D, sobre la base de la aversión al riesgo, que lleva a la heterogeneidad en la política de I+D y a que la suerte de un éxito inicial permita a las empresas con una estrategia menos conservadora crecer y erigir barreras a la movilidad.

Por otro lado, la ausencia de recursos relativamente imitables que subyacen al posicionamiento de los grupos estratégicos favorecen la movilidad, reduciendo la estabilidad de los grupos y erosionando cualquier beneficio extraordinario obtenido de una estrategia particular (Mehra y Floyd, 1998). Por tanto, la probabilidad de que se cumpla una definición más o menos fuerte en un sector determinado depende, en gran medida, de la existencia de recursos y capacidades difíciles de adquirir o imitar y, en relación con los mismos, de la existencia de barreras a la movilidad significativas que supongan costes de reposicionamiento.

Tang y Thomas (1992) también condicionan la existencia de los grupos estratégicos a la existencia de costes de reposicionamiento, que dan origen a las barreras a la movilidad, y cuya importancia deriva de la especificidad e irreversibilidad de las inversiones por realizar para llevarlo a cabo. Los autores plantean que si estos costes son demasiado bajos, no existirán grupos estratégicos o estos serán muy inestables. Ahora bien, también argumentan que unos costes de reposicionamiento demasiado elevados podrían impedir la existencia de grupos estratégicos significativos, lo que llevaría a posicionamientos idiosincrásicos de cada uno de

los miembros del sector. Solo cuando estos costes fueran moderados en áreas cercanas y relativamente elevados en áreas remotas, se darían las condiciones para la existencia de grupos estratégicos significativos.

Origen, formación, historia personal, experiencias, intereses, valores, capacidades y estilos cognitivos de los decisores clave de la industria, y fortaleza de la definición de grupo estratégico

Autores como Bogner, Thomas y McGee (1996) hacen referencia a los orígenes históricos comunes, como requisito para la existencia de grupos estratégicos, y los principales autores de la escuela cognitiva (por ejemplo, Porac y Thomas, 1990; Porac *et al.* 1994; Reger y Huff, 1993) coinciden en señalar que las diferencias en el origen, formación, historia personal, experiencias, intereses, valores, capacidades y estilos cognitivos de los decisores clave del sector, dificultan la propia existencia de modelos mentales de la competencia compartidos. Ello favorece la existencia de diferentes interpretaciones en relación con las oportunidades y amenazas del sector, así como de diferentes reacciones ante las mismas, lo que viene a dificultar la existencia de patrones similares de conducta competitiva, así como la posibilidad de adoptar estrategias colectivas, susceptibles de fortalecer la identidad de grupo (Peteraf y Shanley, 1997). Por consiguiente, cabe esperar que la existencia de importantes diferencias en los factores citados juegue en contra de la fortaleza de la definición de grupo estratégico que cumple el sector.

Ahora bien, una gran similitud en estos mismos factores podría propiciar una suerte de *pensamiento único* que condujese a formas de competir tan similares entre sí, que hiciera inviable la existencia de grupos estratégicos significativos. En este caso, la miopía estratégica e inercia conductual que derivan de la aceptación de un modelo de competencia común se traduciría en la existencia de un único grupo estratégico. Los autores afirman, por tanto, que un mínimo de variedad en las características de los decisores clave señaladas podría facilitar la existencia de ese mínimo de variedad estratégica requerido por Mehra y Floyd (1998) y anteriormente comentado.

Por último, cabe destacar que la existencia de estas diferencias en origen, formación, historia personal, experiencias, intereses, valores, capacidades y estilos cognitivos de los decisores clave depende, en gran medida, de factores que tienen que ver con el ámbito geográfico en el que se da la competencia, el número de competidores y los patrones de entrada y salida de los mismos. Un sector más internacionalizado, con mayor número de competidores y con entradas y salidas frecuentes en el mismo,

tendrá seguramente decisores con perfiles más diferenciados. A ello se debe añadir que, en gran medida, la importancia de estos orígenes y patrones de evolución históricos comunes radica en el conocimiento mutuo que deriva de las posibilidades de observación e interacción. En definitiva, todos los factores expuestos en los subapartados anteriores como susceptibles de afectar la fortaleza de la definición de grupo estratégico se encuentran, en mayor o menor medida, interrelacionados entre sí.

Conclusiones

En los últimos años destacan por su interés sobre todas las demás, algunas aportaciones que buscan aprovechar las complementariedades de diferentes teorías o enfoques, tanto a la hora de fundamentar teóricamente el concepto de grupo estratégico y sus implicaciones en el campo de la estrategia, como a la hora de interpretar los resultados obtenidos en sus investigaciones (por ejemplo, Bogner y Thomas, 1993; García-Pont y Nohria, 2002; McNamara *et al.* 2002; Nath y Gruca, 1997; Thomas y Carroll, 1994). Este trabajo trata de contribuir a dicho esfuerzo integrador sacando partido a la reconocida transversalidad de la dirección estratégica (McGee *et al.*, 1995; Venkatraman y Grant, 1986). En el mismo se ha ordenado, sistematizado y puesto en relación toda la serie de conceptos teóricos vinculados al concepto de grupo estratégico que emanan de las diferentes teorías o escuelas de pensamiento que se han acercado al análisis de este fenómeno. Ello ha permitido colaborar en la fijación de esa serie de "conceptos, vocabulario y gramática" requeridos por Fernández (1999, p. 63) como requisito imprescindible para el desarrollo de la ciencia. El trabajo anterior ha hecho posible realizar una segunda contribución, que ha consistido en definir una propuesta de definiciones alternativas de grupo estratégico con diferentes grados de fortaleza, que completa las propuestas de Nath y Gruca (1997) y Thomas y Carroll (1994). Esta propuesta lleva implícito el argumento de que cuanto más fuerte es la definición de grupo estratégico que cumple la estructura de grupos identificada en un sector, más significativa es la misma y, por tanto, más valiosa a la hora de explicar diferencias en el comportamiento y los resultados de las empresas. Ello supone plantear la existencia de los grupos estratégicos en términos relativos, como una cuestión de grado. La tercera y última de las contribuciones teóricas ha supuesto poner en relación algunas características de las industrias con la probabilidad de que la definición de grupo estratégico presente una mayor o menor fortaleza. De lo expuesto subyace que solo en circunstancias muy especiales, que no se darán ni en todos los sectores, ni en las diferentes fases del ciclo de vida o historia de un mismo sector, se podrá considerar que los

grupos estratégicos son algo más que un "artefacto estadístico" o "comodidad analítica" y constituyen una entidad propia, estable y diferente de las empresas que lo componen. Es en este último caso, en el cual las empresas formarán parte del grupo estratégico de manera consciente, utilizándolo como punto de referencia estratégico, y su sentido de pertenencia condicionará su conducta estratégica y, en consecuencia, sus resultados.

En definitiva, los autores plantean que para que el grupo adquiera entidad propia y goce de cierta estabilidad, será condición necesaria, pero no suficiente, que exista un amplio rango de similitudes estratégicas entre las empresas que lo forman. La condición suficiente exige que, además, el grupo sea percibido con claridad por parte de los decisores clave que, ante la evidencia de la rivalidad existente, tomen al mismo como principal punto de referencia estratégico y decidan adoptar patrones de comportamiento competitivo/cooperativo convergentes, tanto entre ellas como frente a las empresas de otros grupos estratégicos. En otras circunstancias, no obstante, las estructuras de grupo identificadas seguirían teniendo un enorme valor como instrumento de análisis, conceptualmente equivalente a la noción de segmento de mercado de marketing, como bien señalan Dierickx y Cool (1989, 1994), tan válido para los investigadores como para los directivos.

En todo caso, resultan necesarios una mayor prudencia y un mayor rigor tanto a la hora de realizar este tipo de estudios, como en el momento de interpretar sus resultados. Del mismo modo que Bogner y Thomas (1993) señalaban que los grupos estratégicos *objetivos* y *cognitivos* deberían ser considerados de manera conjunta, y Zúñiga-Vicente, De la Fuente-Sabaté y Suárez-González (2004) destacan la complementariedad de los enfoques objetivos, los autores del presente documento señalan que las diferentes nociones de grupo anteriormente definidas deberían ser consideradas de manera simultánea si se pretende descifrar cuáles son las claves que explican las diferencias en las conductas y los resultados de las diferentes empresas del sector. Valorar previamente qué definición de grupo estratégico cumple el sector, probablemente facilitaría la interpretación y la comprensión de los resultados de la investigación.

La línea de investigación presentada lleva a plantear como principal reto avanzar en la validación de hipótesis que puedan relacionar las características de los sectores con la fortaleza de la definición de grupo estratégico que cumplen. Ello puede resultar costoso en la medida en que exige la realización de una serie de investigaciones empíricas que abarquen diversos sectores, con características diferentes. Otra línea de actuación de particular interés, que exigiría un análisis longitudinal, consistiría en el análisis

de sectores industriales, desde una perspectiva dinámica (Clark y Montgomery, 1999; Fiegenbaum y Thomas, 1995; Greeve, 1998; Nair y Kotha, 2001), tratando de sacar conclusiones de la evolución de la fortaleza de la definición de grupo, a través de diferentes periodos o ciclos de estabilidad-inestabilidad. Ello permitiría, por ejemplo, ver cómo afectan las conmociones externas o internas la estructura de grupos objetivos y subjetivos, así como la evolución de las relaciones entre los mismos y la formulación de la estrategia, revisando el papel del grupo estratégico como punto de referencia (Fiegenbaum y Thomas, 1994, 1995; Fiegenbaum *et al.*, 1996; Athanassopoulos, 2003).

Los autores también consideran de sumo interés contrastar si el grado de fortaleza de la definición de grupo afecta su capacidad para explicar diferencias en resultados, y si ello podría permitir ofrecer una explicación razonable a las inconsistencias observadas entre los resultados empíricos obtenidos en la multitud de estudios que han analizado la relación grupos estratégicos-resultados, como ha mostrado las revisiones realizadas, entre otros, por Hervás *et al.* (2006) y Ketchen *et al.* (1997). Igualmente instructivo puede resultar analizar si la fortaleza de la definición afecta la capacidad predictiva del grupo estratégico a la hora de analizar las diferencias en la conducta competitiva, en términos de rivalidad inter e intragrupo (Mas, Nicolau y Ruiz, 2005; Peteraf, 1993; Smith *et al.*, 1997), y en la conducta cooperativa (Nohria y García-Pont 1991; García-Pont y Nohria, 2002) de las empresas.

Referencias bibliográficas

- Águila, A. R. & Padilla, A. (2010). Factores determinantes de la innovación en empresas de economía social. La importancia de la formación y de la actitud estratégica. *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 67, 129-155.
- Andrews, K. W. (1971). *The concept of corporate strategy*. New York: Dow Jones-Irwin.
- Ashforth, B. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Athanassopoulos, A. D. (2003). Strategic groups, frontier benchmarking and performance differences: Evidence from the UK retail grocery industry. *Journal of Management Studies*, 40(4), 921-953.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Barney, J. B. & Hoskisson, R. E. (1990). Strategic groups: Untested assertions and research proposals. *Managerial and Decision Economics*, 11, 187-198.
- Bigné, J. E. & Vila, N. (2000). Estrategia de empresa y posicionamiento de producto en la industria del automóvil, un análisis comparado. *Economía Industrial*, 332, 29-42.
- Black, J. A. & Boal, K. B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 131-148.
- Boecker, W. (1991). Organizational strategy: An ecological perspective. *Academy of Management Journal*, 34(3), 613-635.
- Bogner, W. C. & Thomas, H. (1993). The role of competitive groups in strategy formulation: A dynamic integration of two competing models. *Journal of Management Studies*, 30(1), 51-67.
- Bogner, W. C., Pandian, R. & Thomas, H. (1994). The firm-specific aspects of strategic group dynamics. In H. Daems & H. Thomas (Eds.). *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance* (pp. 299-329). Oxford: Pergamon.
- 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. *Strategic Management Journal*, 17(2), 85-107.
- Caves, R. E. & Porter M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers. *Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 421-441.
- Chen, M. J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Towards a theoretical integration. *Academy of Management Review*, 21(1), 100-134.
- Clark, B. H. & Montgomery, D. B. (1999). Managerial identification of competitors. *Journal of Marketing*, 63, 67-83.
- Cool, K. & Dierickx, I. (1993). Rivalry, strategic groups and firm profitability. *Strategic Management Journal*, 14, 47-59.
- Cool, K., Dierickx, I. & Martens, R. (1994). Asset stocks, strategic group and rivalry. In H. Daems & H. Thomas (Eds.). *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance* (pp. 219-234). Oxford: Pergamon.
- Cool, K. & Schendel, D. (1987). Strategic group formation and performance. The case of the pharmaceutical industry, 1963-1982. *Management Science*, 3(9), 1-23.
- Dawes, R. (1988). *Rational choice in an uncertain world*. San Diego, California: Harcourt Brace Jovanovich.
- DeSarbo, W. S. & Grewal, R. (2008). Hybrid strategic groups. *Strategic Management Journal*, 29(3), 293-317.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset stocks accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 63-80.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1994). Competitive strategy, asset accumulation and firm performance. In H. Daems & H. Thomas (Eds.). *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance* (pp. 63-80). Oxford: Pergamon.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dranove, D., Peteraf, M. & Shanley, M. (1998). Do strategic groups exist? An economic framework for analysis. *Strategic Management Journal*, 19(11), 1029-1044.
- Duhaime, I. & Schwenk, C. (1985). Conjectures on cognitive simplification in acquisition and divestment decision making. *Academy of Management Review*, 10, 287-295.
- Fernández, Z. (1999). El estudio de las organizaciones: la jungla dominada. *Papeles de Economía Española*, 78-79, 56-77.
- Fiegenbaum, A. (1987). *Dynamics aspects of strategic groups and competitive strategy: Concepts and empirical examination in the insurance industry, 1970-1984*. PhD dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Fiegenbaum, A. & Thomas, H. (1994). The concept of strategic groups as reference groups: An Adaptive model and an empirical test. In H. Daems & H. Thomas (Eds.). *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance* (pp. 235-260). Oxford: Elsevier Science.
- Fiegenbaum, A. & Thomas, H. (1995). Strategic groups as reference groups: Theory, modelling and empirical examination of indus-

- try competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 16, 461-476.
- Fiengenbaum, A., Sudharshan, D. & Thomas, H. (1990). Strategic time periods and strategic group research: Concepts and an empirical example. *Journal of Management Studies*, 27(2), 133-148.
- Fiengenbaum, A., Hart, S. & Schendel, D. (1996). Strategic reference point theory. *Strategic Management Journal*, 17(3), 219-235.
- Fiengenbaum, A., Thomas, H. & Tang, M. (2001). Linking hypercompetition and strategic group theories: Strategic manoeuvring in the U.S insurance industry. *Managerial and Decision Economics*, 22(4-5), 265-279.
- Fombrun, Ch. & Zajac, E. J. (1987). Structural and perceptual influences on intraindustry stratification. *Academy of Management Journal*, 30(1), 33-50.
- Foreman, P. & Westgreen, R. E. (1997). A comparison of resource-based and structural strategic groups, and implications of firm-level strategy. Paper of the 17th Annual Conference of the Strategic Management Society, Barcelona, Spain.
- Fulk, J. (1993). Social Construction of Communications Technology. *Academy of Management Journal*, 36, 921-950.
- Galbraith, C. & Schendel, D. (1983). An Empirical Analysis of Strategy Types. *Strategic Management Journal*, 4(2), 153-173.
- Garcés, J. E. y Duque, E. J. (2007). Revisión del concepto de grupo estratégico y propuesta de definición para aplicaciones en el ámbito colombiano. *Innovar*, 17(30), 99-111.
- Garcés, J. E. y Duque, E. J. (2008). Grupos estratégicos en la banca colombiana: análisis estático y dinámico. *Innovar*, 18(32), 195-226.
- García-Pont, C. & Nohria, N. (2002). Local versus global mimetism: The dynamics of alliance formation in the automobile industry. *Strategic Management Journal*, 23, 307-321.
- Gavetti, G. & Levinthal, D. (2000). Looking forward and looking backward: cognitive and experiential search. *Administrative Science Quarterly*, 45, 113-137.
- González-Fidalgo, E. (2001). Valoración de la capacidad explicativa de los grupos estratégicos en la industria española. *Economía Industrial*, 342, 153-162.
- González-Moreno, A. & Sáez-Martínez, F. J. (2008). Rivalry and strategic groups: What makes a company a rival? *Journal of Management and Governance*, 12(3), 261-285.
- Greeve, H. R. (1998). Managerial cognition and the mimetic adoption for market positions: What you see is what you do? *Strategic Management Journal*, 19, 967-988.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1977). The population of ecology of organizations. *The American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge: Harvard University Press.
- Harrigan, K. R. (1985). An application of clustering for strategic group analysis. *Strategic Management Journal*, 8, 55-73.
- Hatten, K. C. & Hatten, M. L. (1987). Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability. *Strategic Management Journal*, 8, 329-342.
- Hatten, K. J. & Schendel, D. (1977). Heterogeneity within an industry: Firm conduct in the U.S. brewing industry, 1952-1971. *The Journal of Industrial Economics*, 26, 97-113.
- Hervás, J. L., Dalmau, J. I. & Garrigós, J. (2006). 1972-2005: En la cuarta década de la investigación sobre grupos estratégicos, ¿qué hemos aprendido? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), 167-205.
- Hodgkinson, G. P. (1997). The cognitive analysis of competitive of competitive structures: A review and a critique. *Human Relations*, 50(6), 625-654.
- Houthoofd, N. & Heene, A. (1997). Strategic groups as subsets of strategic scope groups in the Belgian brewing industry. *Strategic Management Journal*, 18(8), 653-666.
- Huff, A. S. & Schwenk, CH. (1990). Bias and Sensemaking in Good Times and Bad. In A. S. Huff (Eds.). *Mapping Strategic Thought* (pp. 89-108). Chichester: John Wiley & Sons.
- Hunt, M. (1972). *Competition in the major home appliance industry, 1960-1970*. PhD dissertation, Harvard University.
- Johnson, G. & Thomas, H. (1987). The industry context of strategy, structure and performance: The U.K. brewing industry *Strategic Management Journal*, 8, 342-361.
- Kabanoff, B. & Brown, S. (2008). Knowledge structures of prospectors, analyzers, and defenders: Content, structure, stability, and performance. *Strategic Management Journal*, 29, 149-171.
- Ketchen, D.J., Combs, J.G., Russell, C.J., Shook, Ch., Dean, M.A., Runge, J., Lohrke, F.T., Naumann, S.E., Haptonstahl, D.E., Baker, R., Beckstein, B.A., Handler, Ch., Honig, H. & Lamoureux, S. (1997). Organizational configurations and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 40(1), 223-240.
- Kiesler, S. & Sproull, L. (1982). Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 548-570.
- Kumar, K. R. (1987). The relationship between mixed strategies and strategic groups. *Managerial and Decision Economics*, 18, 232-242.
- Kumar, K. R., Thomas, H. & Fiengenbaum, A. (1990). Strategic grouping as competitive benchmarks for formulating future competitive strategy: A modelling approach. *Managerial and Decision Economics*, 11, 99-109.
- Lant, T. K. & Baum, J. A. (1995). Cognitive sources of socially constructed competitive groups. In W. R. Scott & S. Christensen (Eds.). *The institutional construction of organizations: International and longitudinal studies* (pp. 15-38). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Leask, G. & Parker, D. (2007). Strategic groups, competitive groups and performance within the U.K. pharmaceutical industry: Improving our understanding of competitive process. *Strategic Management Journal*, 28, 723-745.
- Lee, J. (2003). Innovation and strategic divergence: An empirical study of the U.S. pharmaceutical industry from 1920 to 1960. *Management Science*, 49(2), 143-159.
- Lee, J., Lee, K. & Rho, S. (2002). An evolutionary perspective on strategic group emergence: A genetic algorithm-based model. *Strategic Management Journal*, 23, 727-746.
- Lewis, P. & Thomas, H. (1990). The linkage between strategy, strategic groups and performance in the U.K. retail grocery industry. *Strategic Management Journal*, 11, 385-397.
- Makridakis, S. (1990). *Forecasting, planning, and strategy for the 21st century*. New York: Free Press.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Mas, F. J., Nicolau, J. L. & Ruiz, F. (2005). Asymmetric rivalry between strategic groups: response, speed of response y ex ante versus ex post competitive interaction in the Spanish bank deposit market. *Strategic Management Journal*, 26, 713-745.
- Mascarenhas, B. & Aaker, D. A. (1989a). Strategy over business cycle. *Strategic Management Journal*, 10, 199-210.
- Mascarenhas, B. & Aaker, D. A. (1989b). Mobility barriers and strategic groups. *Strategic Management Journal*, 10, 475-485.

- Mbengue, A. (May, 1995a). Les groupes concurrentiels perceptuels: Conceptualisation, mesure et implications. *Conférence de L'Association Internationale de Management Stratégique* (pp. 420-437), Paris.
- Mbengue, A. (May, 1995b). Groupes concurrentiels perceptuels et choix stratégiques des entreprises. *Conférence de L'Association Internationale de Management Stratégique* (pp. 438-457), Paris.
- McGee, J., Thomas, H. & Pruett, M. (1995). Strategic groups and the analysis of market structure and industry dynamics. *British Journal of Management*, 6, 257-270.
- McNamara, G. M., Deephouse, D. L. & Luce, R. A. (2003). Competitive positioning within and across a strategic group structures. The performance of core, secondary and solitary firms. *Strategic Management Journal*, 24(2), 161-181.
- McNamara, G. M., Luce R. A. & Thompson, G. H. (2002). Examining the effect of complexity in strategic group knowledge structures on firm performance. *Strategic Management Journal*, 23(2), 153-170.
- Mehra, A. (1994). Strategic groups: A resource-based approach. *The Journal of Socio-Economics*, 23(4), 425-439.
- Mehra, A. (1996). Resource y market based determinants of performance in the U.S. banking industry. *Strategic Management Journal*, 17, 307-322.
- Mehra, A. & Floyd, S. W. (1998). Product market heterogeneity, resource imitability and strategic group formation. *Journal of Management*, 24(4), 511-531.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). *Organization strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miles, G., Snow, C. C. & Sharfman, M. P. (1993). Industry variety and performance. *Strategic Management Journal*, 14, 163-177.
- Nair A. & Filer, L. (2003). Cointegration of firm strategies within groups: A long-run analysis of firm behaviour in the Japanese steel industry. *Strategic Management Journal*, 24(2), 145-159.
- Nair, A. & Kotha, S. (2001). Does group membership matter? Evidence from the Japanese steel industry. *Strategic Management Journal*, 22(3), 221-235.
- Nath, D. & Gruca, T. S. (1997). Convergence across alternative methods for forming strategic groups. *Strategic Management Journal*, 18(9), 745-760.
- Newman, H. H. (1978). Strategic groups and the structure performance relationship. *The Review of Economics y Statistics*, 60, 376-383.
- Nohria, N. & García-Pont, C. (1991). Global strategic linkages and industry structure. *Strategic Management Journal*, 12, 105-124.
- Oliva, T. A., Day, D. L. & Desarbo, W. S. (1987). Selecting Competitive Tactics: Try a Strategy Map. *Sloan Management Review*, 28(3), 5-15.
- Oliver, C. (1988). The collective strategy framework: An application to competing predictions of isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 33, 543-561.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, 145-179.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based view. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697-713.
- Osborne, J. D., Stubbart, CH. I. & Ramaprasad, A. (2001). Strategic groups and competitive enactment: A study of dynamic relationship between mental models and performance. *Strategic Management Journal*, 2(5), 435-454.
- Pegels, C. C., Song, Y. I. & Yang, B. (2000). Management heterogeneity, competitive interaction groups, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 911-923.
- Peteraf, M. (1993). Intra-industry structure and their response toward rivals. *Managerial and Decision Economics*, 14, 519-528.
- Peteraf, M. & 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. (1994). Cognitive categorization and subjective rivalry among retailers in a small city. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 54-66.
- Porac, J. F., Thomas, H. & Baden-Fuller, C. (1989). Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26(4), 397-416.
- Porac, J. F., Thomas, H. & Baden-Fuller, C. (1994). Competitive groups as cognitive communities: The case of scottish knitwear manufacturers. In H. Daems & H. Thomas (Eds.). *Strategic groups, strategic moves and performance* (pp. 117-137). Oxford: Pergamon.
- 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, 203-227.
- Porter, M. E. (1979). The Structure within industries and companies' performance. *The Review of Economics and Statistics*, 6(1), 214-227.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (1991). *The new institutionalism of organizational analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Reger, R. K. (1988). *Competitive positioning in the Chicago banking market*. PhD dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Reger, R. K. & Huff, A. S. (1993). Strategic Groups: A cognitive perspective. *Strategic Management Journal*, 14, 103-124.
- Revuelto, L. (2003). *Grupos estratégico: una revisión del concepto y una propuesta de mejora de su valor explicativo*. PhD dissertation, Universidad de Valencia, España.
- Ruiz, A. & Iglesias, V. (1997). El análisis de las estrategias de marketing: un estudio del comercio minorista. *Información Comercial Española*, 763, 151-161.
- Sáez-Martínez, F. J. (1998). El análisis competitivo en el proceso de formulación de la estrategia empresarial. *Revista de Economía y de Empresa*, 33, 11-30.
- Sanchis, J. R. y Campos, V. (2007). La dirección estratégica en la economía social: utilización de herramientas de análisis en las cooperativas. *Ciriec-España*, 59, 237-258.
- Schwenk, C. R. (1988). The Cognitive Perspective in Strategic Decision Making. *Journal of Management Studies*, 25(1), 41-55.
- Short, J. C., Ketchen, D. J., Palmer, T. B. & Hult, G. T. M. (2007). Firm, strategic group, and industry influences on performance. *Strategic Management Journal*, 28, 147-167.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*. New York: McMillan.
- Simon, H. A. (1991). Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science*, 2, 125-139.
- Smith, K. G., Grimm, C. M., Wally, S. & Young, G. (1997). Strategic groups and rivalrous firm behavior: Towards a reconciliation. *Strategic Management Journal*, 18(2), 149-157.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1985). The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour. In S. Worchel, W. G. Austin (Eds.). *Psychology of intergroups relations* (2nd ed.) (pp. 7-24). Chicago, Illinois: Nelson-Hall.
- Tallman, S. B. & Atchison, D. L. (1996). Competence-based competition and the evolution of strategic configurations. In R. Sánchez, A. Heene & H. Thomas (Eds.). *Dynamics of competence-based competition* (pp. 349-375). Oxford: Pergamon.

- Tang, M. & Thomas, H. (1992). The concept of strategic group: Theoretical construct or analytical convenience. *Managerial and Decision Economics*, 13, 323-329.
- Thomas, H. & Carroll, Ch. (1994). Theoretical and empirical links between strategic groups, cognitive communities, and networks of interacting firms. In H. Daems & H. Thomas (Eds.). *Strategic groups, strategic moves and performance* (pp. 7-29). Oxford: Pergamon.
- Thomas, H. & Venkatraman, N. (1988). Research on strategic groups: Progress and prognosis. *Journal of Management Studies*, 25(6), 537-555.
- Tversky, A. & Khaneman, D. (1974). Judgement under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131.
- Venkatraman, N. & Grant, J. (1986). Construct measurement in organizational strategy research: A critique and proposal. *Academy of Management Review*, 11(1), 71-87.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Westley.
- Zúñiga-Vicente, J. A., De la Fuente-Sabaté, J. M. & Suárez-González, I. (2004). Dynamics of the strategic group membership-performance linkage in rapidly changing environments. *Journal of Business Research*, 57, 1378-1390.