

La Utilidad del Análisis de Grupos Estratégicos

Para la Identificación de Opciones Estratégicas de Éxito

Dr. Lorenzo Revuelto Taboada
Lorenzo.Revuelto@uv.es

Profesor titular de organización de empresas. Departamento de Dirección de Empresas. Juan José Renau Piqueras. Universidad de Valencia.

Dr. Rafael Fernández Guerrero
Rafael.Fernández@uv.es

Catedrático de organización de empresas. Departamento de Dirección de Empresas. Juan José Renau Piqueras. Universidad de Valencia.

INTRODUCCIÓN

La primera definición de grupos estratégico que hemos sido capaces de encontrar en la literatura se remonta al año 1972, cuando Hunt introdujo este concepto para hacer referencia a conjuntos de empresas que, dentro de una misma industria, desarrollaban conductas similares a lo largo de una serie de dimensiones estratégicas clave. Desde entonces esta línea de investigación ha mostrado, junto a un gran dinamismo, una creciente diversidad tanto en lo relativo a las cuestiones de investigación consideradas, como a las perspectivas de análisis empleadas (Revuelto 2008).

Paralelamente a la actividad investigadora, el análisis de grupos estratégicos se ha ido popularizando como técnica de análisis y reflexión estratégica, y han proliferado los trabajos de consulto-

ría basados en este tipo de análisis sectoriales. Ello ha sido alentado, en gran medida, por el optimismo de numerosos autores quienes le han atribuido una amplia variedad de utilidades, como por ejemplo:

- Simplificar la heterogeneidad de una industria, ya que permite conseguir, con relativa facilidad, una idea global del sector (Carroll *et al.* 1992) y conserva las características diferenciales básicas de los diferentes comportamientos competitivos (Hatten y Hatten, 1987).
- Facilitar el estudio de la rivalidad, ya que permite a los directivos centrar su atención de forma preferente en los movimientos estratégicos de sus competidores más cercanos (Cool y Schendel, 1987).

>>

>> • Facilitar el análisis de las fortalezas y debilidades de las empresas de cada grupo estratégico (Aaker, 1988), así como de las amenazas y oportunidades del entorno que pueden influir en ellas (Harrigan, 1985). Ello permite prever con qué intensidad podrían verse afectadas por cambios importantes en el entorno las empresas de los diferentes grupos.

- Simplificar la evaluación del atractivo de cada estrategia (Harrigan, 1985; Hatten y Hatten, 1987) y permite analizar qué nichos de mercado podrían resultar más atractivos y accesibles dadas las fortalezas, debilidades y objetivos de la empresa.

- Ofrecer una explicación de las diferencias de resultados existentes entre las empresas integradas en una misma industria (Cool y Schendel, 1988; Porter, 1979), así como de las diferencias en el comportamiento competitivo de las mismas (Peteraf y Shanley, 1997).

- Simplificar el análisis de la evolución del sector y de sus grupos estratégicos por medio de estudios longitudinales (Harrigan, 1985; Hatten y Hatten, 1987; McGee y Thomas, 1987).

De resultar ciertas todas las utilidades citadas, el potencial de esta herramienta sería enorme y su aplicación al análisis y la toma de decisiones estratégicas, extremadamente útil. Sin embargo no han faltado voces críticas destacadas (Barney y Hoskisson, 1990; Hatten y Hatten, 1987; Thomas y Venkatraman, 1988) que han cuestionado la utilidad y la propia existencia de los grupos estratégicos. En estas críticas se pone el acento en la inexistencia de una teoría consistente y suficientemente explicativa del fenómeno, que dote al grupo estratégico 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).

El presente trabajo pretende hacer una valoración realista de lo que puede aportar el análisis de grupos estratégicos, tanto a investigadores como a directivos. Para ello consideramos necesario, en primer lugar, analizar brevemente las principales concepciones alternativas de grupo estratégico. A continuación nos centraremos en el análisis de la relación entre los grupos estratégicos y los resultados. Luego llevaremos a cabo un análisis crítico de la utilidad de las distintas concepciones de grupo introducidas, y se finalizará con un comentario de las conclusiones alcanzadas.

ALTERNATIVAS TEÓRICAS EN EL DESARROLLO DEL CONCEPTO DE GRUPO ESTRATÉGICO

Si bien la teoría de grupos estratégicos se desarrolló inicialmente en el marco de la economía industrial (Caves y Porter, 1977; Newman, 1978; Porter, 1979), en su desarrollo posterior han tenido un papel sumamente importante tres enfoques fundamentales: el posicionamiento estratégico (Cool y Schendel, 1987; Fiegenbaum *et al.*, 1987; McGee *et al.*, 1995), la teoría de recur-

sos y capacidades (Cool y Dierickx, 1993; Mehra, 1994; Nohria y García-Pont, 1991) y la psicología cognitiva (Peteraf y Shanley, 1997; Porac y Thomas, 1990; Reger y Huff, 1993). Otras contribuciones han venido de la mano de la teoría de juegos (Kumar, 1987; Kumar *et al.*, 1990), la teoría institucional (Greeve, 1998; Tywoniak *et al.*, 2007), el enfoque ecológico y la teoría evolutiva (Boecker, 1991; Fiegenbaum *et al.*, 2001), así como la teoría de sistemas (Short *et al.*, 2007).

Todas esas aportaciones han enriquecido la teoría de grupos estratégicos ya que ofrece, en muchos casos, explicaciones parciales y no competitivas de este fenómeno, a pesar de sus diferencias. Cabe destacar, no obstante, que si bien 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), todavía no se ha avanzado suficientemente en este proceso de integración de perspectivas en un cuerpo coherente de conocimientos (Revuelto, 2008).

De las tres perspectivas teóricas principales, han emergido tres concepciones alternativas de grupo estratégico, denominadas:

- **El enfoque del posicionamiento.** Es el más comúnmente aceptado. Se centra en la competencia basada en los *outputs*, en el posicionamiento producto-mercado y define los grupos estratégicos en función de su ámbito de actuación y de los flujos de compromisos de gasto con los cuales las empresas tratan de alcanzar y sostener dicho posicionamiento (Cool y Schendel, 1987; Fiegenbaum *et al.*, 1987). Definidos de este modo, los grupos estratégicos constituyen *mapas de conducta* que pueden sufrir cambios con relativa rapidez en la medida en que los patrones de asignación de recursos de las empresas pueden ser modificados a corto plazo.

- **El enfoque de recursos y capacidades,** adopta una perspectiva de competencia por los *inputs* y define los grupos como conjuntos de empresas que compiten en una industria que poseen configuraciones similares de recursos y capacidades (Mehra, 1996; Mehra y Floyd, 1998; Noria y García-Pont, 1991). Estos grupos pueden concebirse como *elementos de la estructura de la industria* por su mayor estabilidad, pues la modificación del *stock* de recursos y capacidades requerirá un patrón coherente y consistente de asignación de recursos que resulta más difícil de construir, identificar e imitar, al menos a corto plazo (Dierickx y Cool, 1989). Este planteamiento no niega la idiosincrasia de las diferentes empresas, sino que simplemente afirma que existen, en el marco de una industria, patrones más o menos comunes de acumulación de recursos y capacidades, que suscitan la existencia de grupos de empresas diferentes, pero similares (Tallman y Atchinson, 1996).

- **El enfoque de la psicología cognitiva.** Se centra en las percepciones de los competidores. Este enfoque define los grupos

La definición original de grupos estratégicos hace referencia a conjuntos de empresas que, dentro de una misma industria, desarrollan conductas similares a lo largo de una serie de dimensiones estratégicas clave



como un conjunto de empresas que se perciben similares desde el punto de vista de la estrategia (Bogner y Thomas, 1993; Porac *et al.*, 1989; Reger y Huff, 1993). Los mapas cognitivos no sólo pueden producir agrupamientos diferentes a los obtenidos mediante la perspectiva de un enfoque objetivo, sino también diferentes entre sí. Reger y Huff (1993) argumentan 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, idiosincrásicas o solitarias (McNamara *et al.*, 2003) sobre las que el consenso resulta más difícil¹.

Introducidas estas tres concepciones de grupo estratégico, ¿qué probabilidad existe de que las estructuras de grupo que emanen de las mismas converjan en el ámbito de un sector industrial?

Si nos atenemos a los resultados obtenidos en los trabajos que han analizado la validez convergente del concepto de grupo estratégico², dicha convergencia entre estas diferentes definiciones no es frecuente y parece depender, en gran medida, de las características del sector analizado, entre las cuales se destacan: **a)** el grado de dinamismo e incertidumbre; **b)** las posibilidades de interacción y observación de las conductas de los competidores³; **c)** la variedad estratégica y el grado de dificultad para imitar o replicar los recursos y capacidades que constituyen la base de la competitividad de las empresas y; **d)** las diferencias en el origen, formación, historia personal, experiencias, intereses, valores y estilos cognitivos de los gerentes.

Cabe, pues, concluir que existen diferentes concepciones del grupo estratégico que sólo tenderán a coincidir temporalmente y en situaciones muy concretas. Ello nos obliga a analizar y >>

¹ No obstante, la convergencia en la percepción del sector se ve facilitada por factores como la estabilidad del sector, la interacción entre un número relativamente reducido de empresas, un ámbito geográfico competitivo reducido y la similitud en el origen, formación y experiencia de los gerentes, entre otros.

² Para obtener más información consulte Revuelto y Saorín (2007).

³ Ello está muy relacionado con el número de competidores, su dispersión geográfica, la importancia de las redes de cooperación intraindustriales, la importancia de ferias y asociaciones empresariales, la existencia de flujos de directivos dentro de la industria, el nivel de información pública sobre el sector, etc.

>> cuestionar estas diferentes alternativas en cuanto a su utilidad práctica para el análisis y la toma de decisiones estratégicas. Esta utilidad variará de una concepción a otra y tendrá, en todo caso, un ámbito más restringido que el que se nos proponía inicialmente. En todo caso, para valorar adecuadamente estas cuestiones, resulta imprescindible analizar la relación entre los grupos estratégicos y los resultados, pues constituye un eje fundamental de esta línea de investigación.

LA RELACIÓN ENTRE GRUPOS ESTRATÉGICOS Y RESULTADOS

A lo largo de más de tres décadas de investigación, las cuestiones abordadas por la teoría de grupos estratégicos han ido diversificándose considerablemente (Revuelto, 2003). No obstante, si una cuestión destaca por su relevancia, es la que trata de relacionar la pertenencia al grupo con los resultados⁴, pues si los grupos estratégicos mostrasen variaciones significativas en su nivel de resultados, ello validaría la teoría de que estas variaciones pueden atribuirse a la estrategia (Thomas y Venkatraman, 1988), al tiempo que permitiría a los profesionales basarse en este tipo de estudios para identificar estrategias de éxito. Por el contrario, si las diferencias en resultados entre grupos no fueran significativas, ello podría implicar: **a)** el rechazo de la hipótesis de la relación entre estrategia y resultados; **b)** la posibilidad de que diferentes estrategias proporcionasen los mismos resultados; o **c)** que se debe buscar, en las características específicas de las empresas, la explicación a las diferencias en resultados.

La evidencia empírica del vínculo grupo estratégico-resultados puede considerarse escasa y conflictiva (Barney y Hoskisson, 1990; Cool y Schendel 1987; Fiegenbaum y Thomas, 1990; Lewis y Thomas, 1994; Revuelto y Saorín, 2009). Desde los trabajos pioneros hasta la investigación reciente, más rigurosa en la identificación de los grupos estratégicos y en la aplicación de técnicas estadísticas, los resultados han sido contradictorios. En general, las diferencias en resultados detectadas han mostrado ser menos importantes de lo esperado y poco estables en el tiempo. Por tanto, es justo decir que la pertenencia a un grupo ha resultado un pobre pronosticador de los resultados de la empresa.

En algunos casos, las diferencias en resultados entre empresas del mismo grupo han sido, incluso, más importantes que entre grupos diferentes. Estas diferencias se han tratado de fundamentar en la existencia de distintas habilidades de implantación de la estrategia (Caves y Porter, 1977; Porter, 1979); en la existencia de diferencias en la dotación de recursos y capacidades dentro de los grupos (Cool y Schendel, 1988; Lawless *et al.*, 1989), o en la

existencia de situaciones en las cuales algunas empresas consiguen beneficiarse de un equilibrio entre la diferenciación y la legitimidad (Porac *et al.*, 1989; Deephouse; 1999).

Podemos encontrar una explicación a los resultados anteriormente comentados en el trabajo de Mehra (1994, p. 432), quien señala que una de las razones por las cuales la investigación previa ha sido incapaz de establecer claros vínculos entre la pertenencia al grupo estratégico y las diferencias en *performance*, derivan del hecho de que “los estudios empíricos han identificado los grupos estratégicos utilizando estrategias producto-mercado, sin estudiar cuidadosamente las diferencias subyacentes consecuencia de los diferentes conjuntos de recursos empleados para sostener dichas estrategias”.

Anteriormente, Dierickx y Cool (1989) señalaron que definir los grupos estratégicos por medio, fundamentalmente, de desembolsos estratégicos corrientes (flujos), había sido el motivo por el que se habían obtenido resultados contradictorios al tratar de establecer una relación entre pertenencia al grupo y nivel de resultados. Para los autores, el posicionamiento competitivo y, de ahí, el potencial de rentabilidad de una empresa, está determinado por los *stocks* de recursos y capacidades, que derivan de la elección de un patrón temporal coherente y consistente de compromisos de recursos⁵.

REVISIÓN DE LA UTILIDAD DE LAS CONCEPCIONES ALTERNATIVAS DE GRUPO ESTRATÉGICO

Una de las cuestiones fundamentales que se plantea, a partir de lo comentado en el apartado anterior, es si el éxito empresarial es consecuencia de la estructura de la competencia y del posicionamiento en el mercado, o de la posesión de una serie de capacidades internas de la empresa. Coincidimos con Cuervo (1999) en señalar que tanto la posición competitiva como los recursos y capacidades de la empresa juegan un papel relevante en la consecución de resultados superiores. La dificultad a la hora de obtener resultados concluyentes en las investigaciones empíricas puede ser debida a la existencia de interacciones recíprocas entre entorno, estructura de mercado, estrategia, capacidades y resultados (Schendel, 1997; Herderson y Mitchell, 1997). El carácter estático de la mayoría de las investigaciones realizadas, enmascara y dificulta la interpretación de los efectos de unos y otros elementos. Como señala Cuervo (1999, p. 46-47) “en un punto de tiempo, la empresa puede derivar ventajas por tener una posición competitiva ventajosa o unos recursos estratégicos. Sin embargo, si se toma un análisis dinámico, la posición está sostenida por los recursos, y

⁴ Utilizaremos en el presente trabajo el término resultados en un sentido amplio como sinónimo de *performance*.

⁵ Los desembolsos corrientes entran en la ecuación de la rentabilidad (variable de resultados más utilizada), por la vía de los gastos (i.e. gastos en publicidad, I+D), por lo que su efecto directo sobre la misma es negativo. Estos gastos sólo tienen efectos positivos de manera indirecta sobre la rentabilidad futura, vía el stock de recursos y capacidades (i.e. reputación, capacidad de innovación) a cuya construcción contribuyen.



los recursos se desarrollan por la posición”.

Por ello, al estudiar la relación entre el grupo estratégico y los resultados, el enfoque estratégico del posicionamiento y el enfoque de recursos y capacidades, no deben verse como sustitutos o antagonicos, sino como complementarios. La consideración simultánea del posicionamiento en los productos-mercados y en el mercado de factores, puede constituir un elemento fundamental para mejorar el valor explicativo de los grupos estratégicos. La consideración de sólo una de las dos caras de una misma moneda, podría explicar, en gran parte, los resultados empíricos obtenidos pues, únicamente en el caso de que existiese una convergencia entre ambas estructuras de grupo, podrían identificarse diferencias claras entre los grupos.

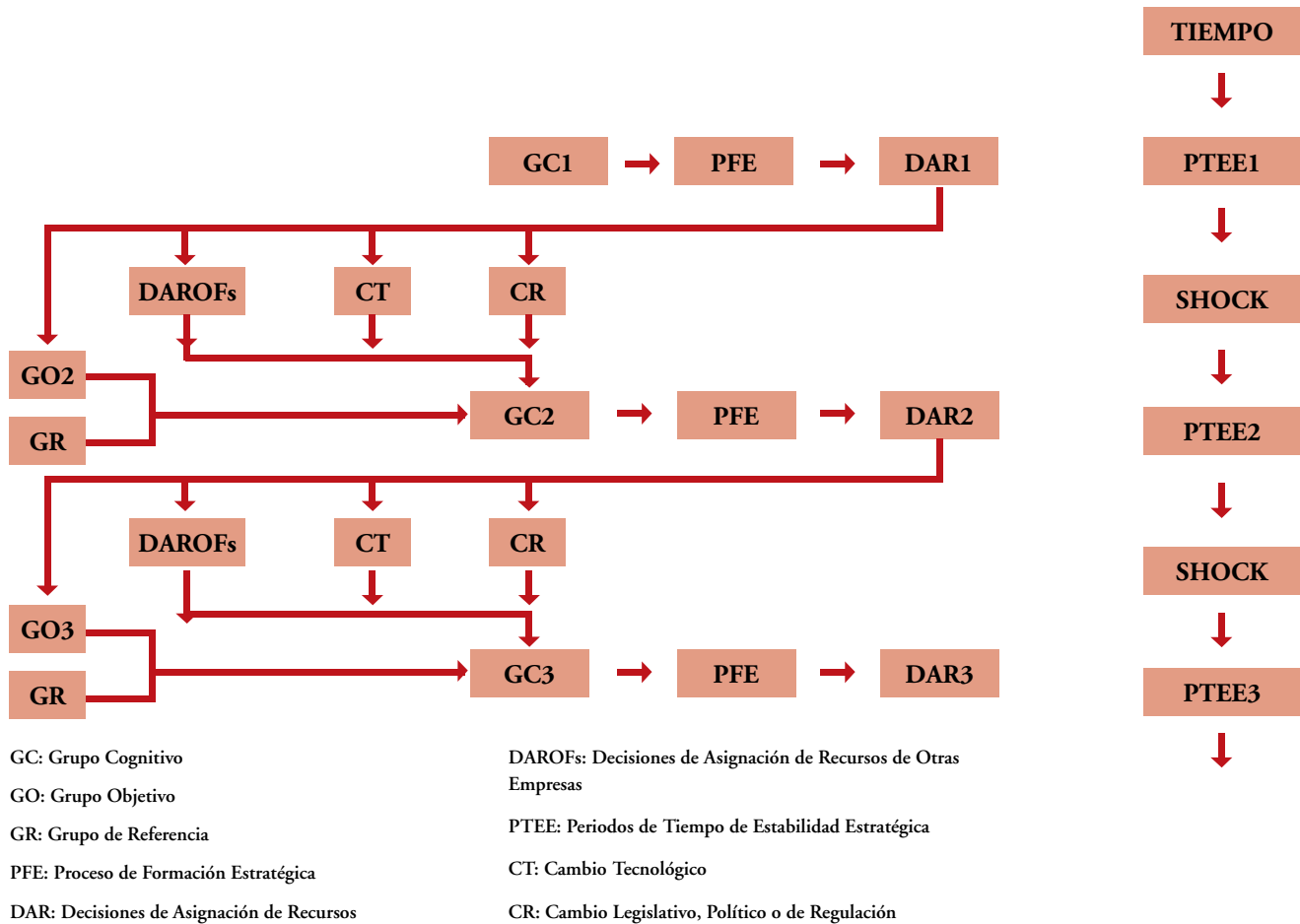
Si nos basamos en la argumentación de Dierickx y Cool (1989), en el caso de no coincidir ambas definiciones de grupo, parece razonable suponer que el poder explicativo de los grupos estratégicos basados en las similitudes en las dotaciones de recur-

sos y capacidades, mostrarán un mayor poder explicativo que los grupos estratégicos basados en la similitud en cuanto a su ámbito de actuación y compromisos de recursos. A este respecto, los resultados obtenidos por Mehra (1996), en el sector bancario en Estados Unidos, apoyan este argumento.

En lo que respecta a la utilidad de considerar las estructuras de grupo, identificadas a partir de las percepciones de la gerencia de las empresas del sector, debemos comentar dos cuestiones. En primer lugar, el mayor o menor grado de convergencia entre los mapas mentales de los directivos hará más o menos plausible el papel del grupo cognitivo o percibido como punto de referencia estratégico (Fiegenbaum y Thomas, 1995; Fiegenbaum *et al.*, 1996), pues es fundamental para que pueda desarrollarse una fuerte identidad de grupo, elemento considerado imprescindible para que la pertenencia al grupo pueda influir en la conducta (Peteraf y Shanley, 1997; Dranove *et al.*, 1998). Esto último vendría a otorgar al grupo estratégico una entidad propia y distinta a >>

Al estudiar la relación entre el grupo estratégico y los resultados, el enfoque estratégico del posicionamiento y el enfoque de recursos y capacidades, no deben verse como sustitutos o antagonicos, sino como complementarios

Figura 1: Modelo de relaciones entre grupos objetivos y cognitivos



Fuente: Bogner y Thomas (1993, p. 62)

>> la suma de sus partes.

En segundo lugar, conviene considerar a los grupos estratégicos objetivos y a los cognitivos como conceptos distintos y complementarios, susceptibles ambos a constituir herramientas útiles para el análisis de los procesos estratégicos. A este respecto, Bogner y Thomas (1993) proponen un modelo integrador que utiliza ambos conceptos como herramientas para crear un nuevo marco de investigación para la estrategia (ver figura 1). Estos autores señalan que si estuviéramos interesados en identificar las diferentes alternativas estratégicas, situando a todos los posibles competidores en el espacio estratégico, y en valorar los efectos que pudiera tener en la competencia cualquier evento

significativo, entonces los grupos objetivos serían de mayor ayuda, porque el impacto se sentiría primero en las variables utilizadas para su identificación y en los resultados económicos obtenidos. Si, por el contrario, estuviéramos interesados en prever la forma en que reaccionarían las empresas competidoras ante dicho evento, alterando sus patrones de asignación de recursos, los grupos cognitivos serían de mayor utilidad, pues las decisiones de la gerencia dependerán de las percepciones que ésta tiene de la competencia.

CONCLUSIONES

De lo expuesto hasta el momento, cabe concluir que sólo en condiciones muy especiales podemos esperar que los

grupos estratégicos adquieran una entidad propia y distinta a la suma de las empresas que los forman. Para ello, será condición necesaria la existencia de un amplio rango de similitudes estratégicas entre las empresas integrantes. Además de ello, el grupo debería ser percibido con claridad por parte de los decisores clave de las empresas que, ante la evidencia de la rivalidad existente, deberían tomar al grupo como principal punto de referencia estratégico y adoptar patrones de comportamiento competitivo/cooperativo convergentes. En este caso, la pertenencia al grupo estaría condicionando la conducta y, de ahí, los resultados. Como señalan Dranove *et al.* (1998), sólo si existiesen verdaderos efectos al nivel de grupo

sobre los resultados, una vez controladas las características de las empresas y de la industria, los grupos estratégicos dejarían de ser un “artefacto estadístico”.

No obstante, incluso Hatten y Hatten (1987, p. 329), después de señalar que “un grupo estratégico no es una fuerza competitiva antropológica unificada de varias empresas”, sino meramente una “comodidad analítica”, reconocen que los grupos estratégicos pueden constituir una herramienta potencialmente poderosa de análisis estratégico, útil para caracterizar a las empresas, valorar la eficacia de las actividades estratégicas de múltiples empresas competidoras (más allá de lo que permite el análisis de una empresa individual), resumir información y poner de relieve dimensiones clave. Sugieren que el análisis de grupos estratégicos puede ayudar a los investigadores a clasificar a las empresas según criterios razonables y a aislar, de forma



empírica, atributos idiosincrásicos que las empresas de una industria tienen en común y que, por ello, no pueden ser fuente de ventaja competitiva. Añaden, como valor del análisis de grupos, “que puede ser utilizado para alertarnos de la

identidad de las empresas que podemos emular fácilmente, así como atraer nuestra atención sobre aquellas que son diferentes y cuyo éxito puede amenazar nuestra propia existencia” (p. 334).

En todo caso, resultan necesarios una mayor prudencia y un mayor rigor tanto a la hora de realizar este tipo de estudios, como a la hora 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, nosotros señalamos 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 analizado.

Referencias bibliográficas

- Aaker, D. A. (1988). *Developing Business Strategies*. New York: John Wiley & Sons.
- Barney JB. y Hoskisson, RE. (1990). >>

Solamente en condiciones muy especiales podemos esperar que los grupos estratégicos adquieran una entidad propia y distinta a la suma de las empresas que los forman.

>> Strategic groups: Untested assertions and research proposals. *Managerial and Decision Economics*, 11: 187-198.

Boecker, W. (1991). Organizational strategy: An ecological perspective. *Academy of Management Journal*, 34(3): 613-635.

Bogner, WC. y 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.

Carroll, C., Lewis, PM., y Thomas, H. (1992). Developing Competitive Strategies in Retailing. *Long Range Planning*, 25(2): 81-88.

Caves, R.E., Porter, M.E. (1977). From entry barriers to mobility barriers. *Quarterly Journal of Economics*, 91(2): 421-441.

Cool, K. y Dierickx, I. (1993). Rivalry, strategic groups and firm profitability. *Strategic Management Journal*, 14: 47-59.

Cool, K. y Schendel, D. (1987). Strategic group formation and performance. The case of the pharmaceutical industry, 1963-1982. *Management Science*, 3(9): 1-23.

Cool, K. y Schendel, D. (1988). Performance differences among strategic group members. *Strategic Management Journal*, 9: 207-223.

Cuervo, A. (1999). La dirección estratégica de la empresa: Reflexiones desde la economía de la empresa. *Papeles de Economía Española*, 78-79:34-55.

Deephouse, DL. (1999). To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*, 20(2): 147-166.

Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset stocks accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12): 63-80.

Dranove, D., Peteraf, M., y Shanley, M.



(1998). Do strategic groups exist? An economic framework for analysis. *Strategic Management Journal*, 19(11): 1029-1044.

Fiegenbaum, A. y Thomas, H. (1990). Strategic groups and performance: The U.S. insurance industry, 1970-84. *Strategic Management Journal*, 11: 197-215.

Fiegenbaum, A. y Thomas, H. (1995). Strategic groups as reference groups: Theory, modelling and empirical examination of industry and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 16: 461-476.

Fiegenbaum, A., Sudharshan, D. y Thomas, H. (1987). The concept of stable strategic time periods in strategic group research. *Managerial and Decision Economics*, 8: 139-148.

Fiegenbaum, A., Hart, S., y Schendel, D. (1996). Strategic Reference Point Theory. *Strategic Management Journal*, 17(3): 219-235.

Fiegenbaum, A., Thomas, H., y 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.

García-Pont, C. y Nohria, N. (2002). Local versus global mimetism: The dynamics of alliance formation in the automobile industry. *Strategic Management Journal*, 23: 307-321.

Greeve, HR. (1998). Managerial cognition

and the mimetic adoption for market positions: What you see is what you do. *Strategic Management Journal*, 19: 967-988.

Harrigan, KR. (1985). An application of clustering for strategic group analysis. *Strategic Management Journal*, 8: 55-73.

Hatten, KC. y Hatten, ML. (1987). Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability. *Strategic Management Journal*, 8: 329-342.

Henderson, R. y Mitchell, W. (1997). The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance. *Strategic Management Journal*, 18: 5-14.

Hunt, M. (1972). Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960-1970. Tesis Doctoral, Harvard University.

Kumar, KR. (1987). The relationship between mixed strategies and strategic groups. *Managerial and Decision Economics*, 18: 232-242.

Kumar, KR., Thomas, H., y Fiegenbaum, A. (1990). Strategic grouping as competitive benchmarks for formulating future competitive strategy: A modeling approach. *Managerial and Decision Economics*, 11: 99-109.

Lawless MW.; Bergh, DD. y Wilsted, WD. (1989). Performance variations among strategic group members: An examination of individual firm capability. *Journal of Management*, 15(4): 649-661.

Lewis, P. y Thomas, H. (1994). The linkage between strategy, strategic groups and performance in two contrasting U.K. industries. En Daems H, Thomas H (Eds.), *Strategic groups, Strategic Moves and Performance* (pp. 261-278). Oxford: Elsevier Science.

McGee, J., Thomas, H., y Pret, M. (1995). Strategic groups and the analysis of market structure and industry dynamics. *British Journal of Management*, 6: 257-270.

McNamara, GM., Deephouse, DL., y Luce, RA. (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.

Mehra, A. y Floyd, SW. (1998). Product market heterogeneity, resource imitability and strategic group formation. *Journal of Management*, 24(4): 511-531.

Mehra, A. (1994). Strategic groups: A resource-based approach. *The Journal of Socio-Economics*, 23(4): 425-439.

Mehra, A. (1996). Resource and market based determinants of performance in the U.S. banking industry. *Strategic Management Journal*, 17: 307-322.

Nath, D. y Gruca, TS. (1997). Convergence across alternative methods for forming strategic groups. *Strategic Management Journal*, 18(9): 745-760.

Newman, HH. (1978). Strategic groups and the structure performance relationship. *The Review of Economics and Statistics*, 60: 376-383.

Nohria, N. y García-Pont, C. (1991). Global strategic linkages and industry structure. *Strategic Management Journal*, 12: 105-124.

Peteraf, M. y Shanley, M. (1997). Getting to know you: A theory of strategic group identity. *Strategic Management Journal*, 18: 165-186.

Porac JF. y Thomas H. (1990). Taxonomic

mental models in competitor definition. *Academy of Management Review*, 15(2):224-240.

Porac, JF; Thomas, H. y Baden-Fuller, C. (1989). Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26(4): 397-416.

Porter ME. 1979. The Structure within industries and companies' performance. *The Review of Economics and Statistics*, 6(1): 214-227.

Reger, RK. y Huff, AS. (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. Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, Spain.

Revuelto, L. (2008). Análisis convergente del concepto de grupo estratégico en el sector de la iluminación español. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 10(9): 323-346.

Revuelto, L. (2009). Las definiciones alternativas de grupo estratégico y su valor explicativo de las diferencias en resultados. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. En revisión.

Revuelto L, y Saorín, MC. (2007). Avances hacia una propuesta integradora de la teoría de grupos estratégicos. Comunicación presentada en el 5º Congreso Internacional de la Ibero-

american Academy of Management, Diciembre, Santo Domingo.

Schendel, D. (1997). The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance. *Strategic Management Journal*, 18: 1-3.

Tallman, SB. y Atchinson, DL. (1996). Compete-based competition and the evolution of strategic configurations. En Sánchez, R.; Heene, A. y Thomas H. (Eds.), *Dynamics of competence-based competition* (p. 349-375). Oxford: Pergamon.

Thomas, H. y Carroll, Ch. (1994). Theoretical and empirical links between strategic groups, cognitive communities, and networks of interacting firms. En Daems, H. y Thomas, H. (Eds), *Strategic groups, strategic moves and performance* (p. 7-29). Oxford: Pergamon.

Thomas, H. y Venkatraman, N. (1988). Research on strategic groups: Progress and prognosis. *Journal of Management Studies*, 25(6): 537-555.

Tywonik, S.; Galván, P. y Davies, J. (2007). New institutional economics' contribution to strategic groups analysis. *Managerial and Decision Economics*, 28: 213-228.

RESUMEN:

En el presente trabajo, tratamos de llevar a cabo una valoración de lo que realmente puede aportar el análisis de grupos estratégicos, no sólo como herramienta de reflexión estratégica, sino como un constructo válido para explicar las diferencias en la conducta y resultados de las empresas. Ello nos ha llevado, en primer lugar, a analizar las principales concepciones alternativas de grupo estratégico y, en segundo lugar, a valorar su capacidad explicativa de las diferencias en resultados, lo cual ofrece una explicación a las inconsistencias observadas en los resultados de la investigación basada en la teoría de recursos y capacidades. Ello nos ha permitido establecer una panorámica de las posibles aplicaciones de las distintas concepciones de grupo emanadas de las diferentes tradiciones teóricas que han abordado su estudio.

Palabras Clave: Grupos cognitivos, posicionamiento, estrategia, resultados, validez predictiva.

ABSTRACT:

The evaluation of the contribution of strategic group analysis as a strategic evaluation tool, and as a valid 'construct' to explain differences in a company's behavior and outcomes is shown in this work. These evaluations initially lead to study the main strategic group conceptual alternatives. Secondly, we evaluated their explanatory capabilities when faced with different outcomes, by presenting an explanation of observed inconsistencies based on the Resource-Capability Model. This allowed us to build a panoramic view of several different group applications arising from the different traditional theories that have approached this subject.

Keywords: Cognitive groups, positioning, strategy, outcomes, predictive validity