
Perfiles de riesgo y resultados en la distribución comercial española

.....
CARLOS FLAVIÁN
YOLANDA POLO
Universidad de Zaragoza ()*

El estudio del por qué existen diferencias en los resultados obtenidos por las empresas que compiten en una misma industria ha sido una constante en la literatura de Dirección Estratégica y de Economía

173

Industrial. Entre las aproximaciones realizadas para explicar tales diferencias cabría destacar la desarrollada bajo la perspectiva de los grupos estratégicos (Cool y Schendel, 1987; 1988; Fiegenbaum y Thomas, 1990; McGee, Thomas y Pruett, 1995; Mehra, 1996; Más, 1997; Oustapassidis, 1998; etcétera).

Si bien el término de grupo estratégico ya fue utilizado por Hunt al comienzo de la década de los 70, hubo que esperar hasta los trabajos de Porter (1979; 1980) para que este concepto fuese respaldado por una sólida base teórica.

Bajo el enfoque de los grupos estratégicos se considera que toda industria está formada por diversos grupos de empresas que toman decisiones similares en relación a las variables estratégicas clave. Cada uno de estos grupos puede estar formado por una única empresa, o bien por varias (Porter, 1979). Además, es previsible que las empresas incluidas en cada grupo respondan de forma parecida a los cambios que se producen en el entorno, ya que tienen similares expectativas sobre el futuro de la industria, disponen de dotaciones de recursos similares, etcétera. A raíz de esta simili-

tud de comportamientos, los integrantes de cada grupo serán capaces de anticipar las respuestas estratégicas que darán sus compañeros de grupo ante cada situación y serán conscientes de la gran interdependencia que existe entre sus respectivos comportamientos estratégicos. Sin embargo, todas estas interacciones presentan características muy distintas entre empresas de distintos grupos estratégicos.

Un aspecto destacable de estas agrupaciones es que se encuentran aisladas entre sí por la presencia de una serie de

barreras que dificultaban la movilidad de las empresas por el espacio estratégico. Estas barreras a la movilidad son inversiones en activos, en ocasiones intangibles, realizadas a largo plazo por los miembros de cada grupo (McGee y Thomas, 1986). El coste de estas inversiones es irrecuperable, pero su existencia impide que la estrategia desarrollada por las empresas del grupo sea imitada con facilidad por otros competidores, es decir, dificulta la entrada de nuevas empresas al grupo estratégico. Las barreras a la movilidad que tiene que afrontar una empresa para desarrollar una nueva estrategia podrían cuantificarse como los mayores costes fijos o variables a los que debería hacer frente ante tal cambio (McGee, 1985).

Además de las barreras a la movilidad, otro aspecto que desincentiva a las empresas a cambiar su estrategia es la incertidumbre a la que se enfrentan al tratar de obtener la mezcla de recursos más adecuada para el desarrollo de una nueva estrategia. Autores como Dierickx y Cool (1989) han argumentado que las imperfecciones del *mercado de recursos*, dificultan y retrasan la adquisición de los activos específicos necesarios para el desarrollo de cada estrategia. Además, la obtención de determinados *recursos estratégicos* presenta problemas especialmente importantes ya que éstos no se encuentran a la venta, son difícilmente imitables y no existen recursos alternativos que puedan sustituirlos de forma adecuada.

Bajo el enfoque de los grupos estratégicos, la existencia de diferencias de resultados entre las empresas de una misma industria vendría explicada por la adopción de estrategias distintas. De igual forma, la permanencia en el tiempo de estas diferencias podría explicarse porque las barreras a la movilidad y las imperfecciones del *mercado de recursos* desincentivan que las empresas que obtienen peores resultados intenten adoptar la estrategia que conduce a mayores beneficios. Para que una empresa decida cambiar la estrategia adoptada, este diferencial de resultados debería compensar los costes de las nuevas inversiones que debería asumir y el riesgo asociado a la incertidumbre sobre cuál es la combinación óptima de



recursos para desarrollar la nueva estrategia.

El análisis de las diferencias de resultados entre las empresas que compiten en una misma industria ha sido una constante en las investigaciones de grupos estratégicos. En concreto, este problema ha sido abordado en numerosos trabajos desde una perspectiva teórica (Caves y Porter, 1977; Caves, 1984; McGee y Thomas, 1986; Thomas y Venkatraman, 1988; Bogner y Thomas, 1993; McGee, Thomas y Pruett, 1995; etcétera) y empírica (Newman, 1978; Porter, 1979; Cool y Schendel, 1987; 1988; Fiegenbaum y Thomas, 1990; Cool y Dierickx, 1993; Reger y Huff, 1993; Miles, Snow y Sharfman, 1993; Mehra, 1996; etcétera). De hecho, podríamos decir que uno de los principales atractivos de la teoría de los grupos estratégicos lo constituye su capacidad para explicar las diferencias de resultados entre las empresas de una misma industria (Thomas y Venkatraman, 1988).

En este contexto, el objetivo de este trabajo se centra en el estudio de la relación existente entre la estrategia desarrollada por una empresa y el nivel de resultados alcanzado, tomando como referencia el caso del comercio detallista español. A lo largo del estudio se analiza si los grupos estratégicos que compiten en el comercio detallista español presentan diferencias significa-

tivas en el nivel de resultados, en el nivel de riesgo soportado y en el nivel de resultado ajustado por el nivel de riesgo. Posteriormente se estudia si entre las estrategias desarrolladas por los detallistas españoles existen estrategias dominantes, es decir, si algunos comportamientos estratégicos permiten obtener un nivel de rentabilidad superior soportando un nivel de riesgo inferior.

● ● ● ● ● ● ● ● ● ● Análisis de las diferencias de resultados

En los primeros trabajos de grupos estratégicos ya se trató de establecer una relación entre grupos y resultados. En particular, cabría destacar a Porter como uno de los autores que en mayor medida contribuyó a popularizar dicha relación. Porter (1979) sugirió que el nivel de resultados obtenido por una empresa, además de depender de las características globales de la industria en la que compete (tasa de crecimiento del mercado, poder de negociación con clientes y proveedores, amenaza de productos sustitutivos y nuevos competidores, etcétera) está condicionado por la presencia de grupos estratégicos en dicha industria ya que las barreras a la movilidad que dificultan el acceso serán diferentes para cada grupo (1) y además la propia existencia de grupos estratégicos en una industria afectará a la forma en la que se desarrolla la rivalidad entre empresas (2).

En concreto, Porter (1979) planteó que la estructura de grupos de la industria afecta al resultado empresarial en el siguiente sentido: Cuantos más grupos existan en una industria, más similar sea su tamaño, menor sea su heterogeneidad estratégica y mayor sea la interdependencia de los segmentos de mercado a los que se dirigen, mayor será la rivalidad establecida y por tanto menores serán los resultados obtenidos por las empresas que compiten en dicha industria. Adicionalmente, las características particulares del grupo estratégico al que pertenezca una empresa condicionarán su resultado de la forma siguiente: Cuan-

to menor sea el poder de negociación del grupo con los mercados adyacentes, mayor la amenaza de productos sustitutivos y de entrada de nuevos competidores y mayor la rivalidad mantenida entre las empresas que lo integran, menores serán los resultados de las empresas del grupo.

No obstante, los resultados obtenidos por una empresa también dependen de la habilidad de sus directivos para poner en práctica la estrategia elegida, lo cual deja abierta la posibilidad para que existan diferencias de resultados entre las empresas incluidas en un mismo grupo estratégico.

La relación entre estrategia y resultados también ha sido respaldada por diversas argumentaciones teóricas establecidas en las diferentes disciplinas a partir de las cuales se ha desarrollado la teoría de los grupos estratégicos (Dirección Estratégica, Economía Industrial, etcétera). Bajo la perspectiva de análisis de la Dirección Estratégica se considera que los resultados de una empresa dependen de su forma genérica de competir, es decir, de su estrategia y del conjunto de variables exógenas que constituyen el entorno. Los autores de la Nueva Economía Industrial postulan que el resultado empresarial viene condicionado directamente por la conducta de la empresa e indirectamente por la estructura de la industria, siendo el estudio y explicación de las diferencias de resultados uno de los principales objetivos de la Economía Industrial.

Sin embargo, Cool y Schendel (1988) ante los resultados parcialmente satisfactorios de su estudio plantean que el nivel de resultados obtenido al desarrollar una misma estrategia podría ser diferente lo cual dificultaría una clara percepción de las diferencias de resultados entre grupos. Estos autores destacan dos aspectos clave para explicar por qué podrían presentarse estas diferencias dentro de un mismo grupo. En primer lugar, porque el poder de mercado de las empresas en el segmento al que se dirijan podría ser distinto. En segundo lugar, porque los mercados de recursos son imperfectos e incompletos, lo cual dificulta y retrasa el aprovisionamiento de los activos más adecuados



para el desarrollo con éxito de la estrategia elegida.

Más recientemente, autores como Cool y Dierickx (1993) han insistido en destacar que la relación entre estrategia y resultados no se establece de forma directa, sino indirectamente a través de la rivalidad, lo cual podría limitar la claridad con la que se percibe la relación entre ambos conceptos.

En relación a los resultados obtenidos en los trabajos empíricos previos cabría destacar que en diversos estudios se ha podido constatar la existencia de diferencias significativas de resultados entre grupos (Fiegenbaum y Thomas, 1990; 1993; Reger y Huff, 1993; Mehra, 1996; etcétera) lo cual permite apoyar de forma preliminar la validez predictiva de los grupos estratégicos (McGee, Thomas y Pruett, 1995). Sin embargo, al no haberse podido encontrar tales diferencias en otros trabajos (Frazier y Howell, 1983; etcétera), algunos autores han puesto en tela de juicio la utilidad de esta herramienta de análisis para explicar el resultado empresarial (Barney y Hoskissons, 1990; etcétera).

Sin embargo, asumir que no existe relación entre grupos estratégicos y resultados podría hacernos cuestionar la validez de la hipótesis tradicionalmente aceptada por los autores de Dirección

Estratégica sobre la relación entre estrategia y resultados, o bien, asumir que el desarrollo de las diversas estrategias «genéricas» conduce a igual nivel de resultados (McGee, Thomas y Pruett, 1995).

No obstante, como argumento en contra de esta crítica cabría indicar que autores como Cool y Schendel (1987) o Thomas y Venkatraman (1988) han denunciado la existencia de importantes errores metodológicos cometidos por algunos investigadores que podrían haber dificultado la percepción con claridad de tales diferencias. En particular, Cool y Schendel (1987) denuncian que en algunos de estos trabajos se han cometido incorrecciones metodológicas como el considerar medidas de resultado a un nivel de agrupación empresarial distinto al que se ha utilizado para identificar los grupos; se han utilizado medidas contables sin ajustar; frecuentemente se ha empleado un único indicador de resultados; se ha analizado únicamente el nivel de resultados sin considerar el riesgo soportado.

En definitiva, de las investigaciones que han analizado la relación entre grupos estratégicos y resultados se deriva que:

✓ Existen sólidos argumentos teóricos que hacen previsible la existencia de diferencias significativas de resultados entre grupos.

✓ Los estudios realizados en la materia no permiten globalmente validar o rechazar la existencia de diferencias significativas de resultados entre grupos.

Hipótesis planteadas y metodología seguida

Si tomamos como punto de partida los planteamientos de Porter (1979), el nivel de resultados obtenido por una empresa dependerá de las características de la industria en la que compite, del grupo estratégico al que pertenece y de los aspectos idiosincrásicos que caracterizan a la empresa. A partir de aquí podría plantearse la siguiente desagregación (Espitia, Polo y Salas, 1991):

$$X_{ijk} = \bar{I}_k + (\bar{G}_{jk} - \bar{I}_k) + (X_{ijk} - \bar{G}_{jk})$$

Donde X_{ijk} es el beneficio obtenido por la empresa i en el grupo estratégico j de la industria k . $\bar{G}_{jk}$ es el beneficio medio obtenido por las empresas que integran el grupo j de la industria k . $\bar{I}_k$ es el beneficio medio obtenido por las empresas de la industria k .

Por tanto, el beneficio de la empresa i que se encuentra integrada en el grupo estratégico j dentro de la industria k vendría dado por el nivel de resultados que caracteriza a la industria k ($\bar{I}_k$), el diferencial de beneficios existentes entre los beneficios medios obtenidos por el grupo estratégico j en relación al resto de competidores de la industria k ($\bar{G}_{jk} - \bar{I}_k$) y por el diferencial de beneficios existente entre la empresa i y el resto de los miembros integrantes del grupo j ($X_{ijk} - \bar{G}_{jk}$). Partiendo de esta identidad, a lo largo del trabajo nos centraremos en el análisis de los dos últimos términos, es decir, en contrastar si efectivamente, la pertenencia de una empresa a un grupo estratégico incide de forma significativa en los resultados obtenidos por ésta, o bien si, las diferencias de resultados entre grupos quedan camufladas por la dispersión de resultados existente dentro cada grupo.

No obstante, dadas las críticas vertidas sobre algunos de los trabajos previos, resulta evidente que al desarrollar una



investigación que explore la relación entre grupos estratégicos y resultados será necesario prestar una atención especial a los aspectos metodológicos evitando los problemas detectados en investigaciones previas.

Indicadores de resultados considerados

Al analizar la relación entre estrategia y resultados seguiremos las recomendaciones ofrecidas por McGee, Thomas y Pruett (1995) y consideraremos más de un indicador del resultado empresarial, ya que el resultado es un concepto de naturaleza multidimensional (Cool y Schendel, 1987) y tal y como demostraron Ginsberg y Venkatraman (1985) la relación entre estrategia y resultados puede establecerse de formas muy diversas. En concreto utilizaremos los tres indicadores siguientes:

$$M.A. \text{ (Margen de la actividad)} = \frac{\text{Beneficio Activ. Ordinaria}}{\text{Ventas}}$$

$$R.I. \text{ (Rentabilidad de la inversión)} = \frac{\text{Beneficio Activ. Ordinaria}}{\text{Activo}}$$

$$R.F.P. \text{ (Rentabilidad de los fondos propios)} = \frac{\text{Beneficio Activ. Ordinaria}}{\text{Fondos propios}}$$

El beneficio de la actividad ordinaria refleja el resultado antes de impuestos que obtiene la empresa con el desarrollo de su

actividad habitual, es decir, en este indicador no se consideran los resultados extraordinarios que pudieran producirse por la compra o venta de activos, etcétera. De esta forma, el primer indicador medirá el margen que obtiene la empresa sobre las ventas que realiza, el segundo la rentabilidad de la inversión total, mientras que el tercero reflejará la rentabilidad obtenida por los propietarios de cada empresa.

Análisis de diferencias de resultados entre grupos

A lo largo de la literatura se han desarrollado argumentos teóricos que hacen previsible encontrar diferencias de resultados entre grupos estratégicos y también dentro de cada uno de ellos, tal y como se ha indicado previamente. Sin embargo, hay que destacar que los argumentos que justifican la heterogeneidad interna también contribuyen a aumentar la heterogeneidad entre grupos.

Por una parte, el diferente poder de mercado de los competidores además de motivar diferencias de resultados dentro de cada grupo también contribuirá a crear diferencias entre grupos, ya que algunas estrategias permitirán obtener a las empresas mayor poder de mercado que otras acentuando las diferencias entre grupos.

Por otra parte, las limitaciones del mercado de recursos incrementarán la dispersión de resultados intragrupos pero este incremento en la dispersión será más acusado en unos grupos que en otros, ya que para el desarrollo de determinadas estrategias serán necesarios recursos más específicos y difíciles de obtener, lo cual implicará una mayor complejidad en la adquisición de dichos recursos y por tanto mayor dispersión dentro de determinados grupos.

Por tanto, parece razonable que las diferencias entre grupos prevalezcan sobre las diferencias dentro de cada grupo y sean perceptibles globalmente. Con la finalidad de estudiar esta cuestión plantearemos como primera hipótesis uno de los aspectos más ampliamente contrastados en la literatura de grupos estratégicos:

H_1 : El resultado obtenido por los distintos grupos estratégicos presenta diferencias significativas

Análisis de diferencias de riesgo entre grupos

En la mayor parte de los estudios previos la atención se ha centrado fundamentalmente en demostrar la existencia de diferencias de resultados entre grupos estratégicos. Sin embargo, apenas se ha estudiado si también existen diferencias en el nivel de riesgo soportado por los grupos.

Es un planteamiento ampliamente compartido que la adopción de cada comportamiento estratégico lleva asociado asumir un nivel de riesgo diferente (Veliyath y Ferris, 1997). Por tanto, si las empresas se asignan a los distintos grupos porque siguen estrategias diferentes, es previsible que existan diferencias en el nivel de riesgo asumido por las empresas de cada grupo.

No obstante, las diferencias en el nivel de riesgo asumido también podrían estar presentes entre los miembros de un mismo grupo (Cool y Schendel, 1988). En concreto, Cool y Schendel (1988: 209) plantean que una condición que debería cumplirse para que la estrategia adoptada por una empresa sea eficaz, es que dicha empresa disponga de los recursos adecuados para ello. Si dos empresas desarrollan una misma estrategia pero una de ellas dispone de recursos más adecuados, parece evidente que esta empresa desarrollará la estrategia de forma más efectiva y por tanto obtendrá buenos resultados con mayor certeza, es decir, se encontrará sometida a un menor riesgo.

A partir de aquí podría plantearse la cuestión de en qué medida el grado de exposición al riesgo presenta mayores diferencias entre las empresas del mismo grupo, o bien, entre las empresas que pertenecen a grupos estratégicos distintos. Partiendo de estos razonamientos podríamos plantear la siguiente hipótesis para su posterior contraste:

H₂: El nivel de riesgo soportado por las empresas que pertenecen a grupos estratégicos distintos presenta diferencias significativas

Análisis de las diferencias de resultados ajustadas por el nivel de riesgo soportado por las empresas de cada grupo.



Una vez planteada la posible existencia de diferencias entre grupos estratégicos en relación al nivel de resultado que obtienen y al riesgo que soportan parece interesante analizar si los distintos grupos estratégicos presentan diferencias significativas cuando los resultados son ajustados por el riesgo soportado. En esta misma línea, también podríamos plantearnos si entre las estrategias identificadas existen estrategias dominantes, es decir, si las empresas incluidas en algunos grupos obtienen mayores niveles de resultados soportando un menor riesgo. Con la finalidad de analizar estos aspectos vamos a formular la tercera hipótesis para someterla a su posterior contraste:

H3: El nivel de resultados ajustado por el riesgo soportado por las empresas que pertenecen a grupos estratégicos distintos presenta diferencias significativas

Aspectos metodológicos del análisis

Características de la muestra y del proceso de identificación de los grupos estratégicos

La aplicación empírica de este estudio ha sido realizada sobre una muestra que

incluye a 71 de las mayores empresas del sector de la distribución comercial alimentaria en España. Cada una de estas empresas tiene una facturación anual superior a los 4.000 millones de pesetas y globalmente representan bastante más de la mitad del volumen de negocio de la distribución comercial alimentaria española.

Siguiendo los criterios establecidos por Cool y Schendel (1987), las variables utilizadas para describir el comportamiento competitivo de las empresas y para la identificación de los grupos estratégicos reflejan el alcance de las actividades de la empresa y el compromiso de recursos asumido para su cumplimiento (cuadro 1).

El período analizado fue el comprendido entre 1989 y 1993. Este período fue elegido porque la información necesaria estaba disponible y porque a raíz de la crisis económica que empezó a experimentar el sector a finales de 1993 comenzó un intenso proceso de fusiones y absorciones empresariales. Este hecho dificulta enormemente la inclusión de la información relativa a años posteriores en un estudio dinámico de grupos estratégicos.

En este trabajo se ha adoptado una perspectiva de análisis dinámico con lo cual es posible constatar si en la industria estudiada existe una estructura de grupos estratégicos estable. Como paso

previo a la identificación de los grupos estratégicos, se procedió al análisis de la estabilidad del comportamiento estratégico global del mercado para detectar la posible existencia de puntos de corte que pudieran reflejar cambios significativos en la estrategia desarrollada por las empresas desde una perspectiva global.

En concreto, la identificación de estos puntos de corte entre periodos fue realizada atendiendo a la posible variación en los valores tomados por los vectores que reflejan el posicionamiento medio de las empresas de la muestra y en las matrices de varianzas y covarianzas a lo largo de los años, tal y como plantean Fiegenbaum y Thomas (1990; 1993). A raíz de este análisis se decidió dividir el periodo estudiado en dos subperiodos diferentes, el primero de ellos comprendía desde el año 1989 hasta 1992 y el segundo el año 1993.

En cada uno de estos subperiodos se procedió a la identificación de los grupos estratégicos existentes, llegando a la conclusión de que en ambos podían distinguirse siete grupos de empresas que mantenían posicionamientos claramente diferenciados entre sí y cuyas características principales aparecen recogidas en el cuadro 2. Los grupos estratégicos existentes en cada periodo se identificaron a través de la técnica jerárquica de Ward del análisis cluster y para determinar su número se analizó la varianza total explicada con cada agrupación y el incremento de varianza experimentado con la división de la muestra en un número de grupos superior, tal y como sugieren Fiegenbaum y Thomas (1990; 1993) y Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991). Los grupos identificados estaban integrados aproximadamente por las mismas empresas en ambos periodos. En particular, tan solo 7 de las 71 empresas incluidas en la muestra cambiaron de grupo entre periodos (3).

METODOLOGÍA SEGUIDA PARA EL CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS

Análisis de diferencias de resultados entre grupos.—Para analizar si existen diferencias significativas de resultados

CUADRO 1 ASPECTOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES UTILIZADOS PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS GRUPOS	
Alcance de las actividades	Proxy
• Tamaño:.....	Área Total de ventas
• Amplitud de la oferta comercial:	Número de referencias ofrecidas
• Importancia del negocio minorista:	Área de venta minorista en relación al área total
• Dispersión geográfica:	Número de provincias en las que opera
Compromiso de recursos asumido	
• Estrategia de crecimiento:.....	Tasa anual de crecimiento del área de ventas
• Tipo de establecimiento:.....	Dimensión del establecimiento
• Nivel de servicio ofrecido:.....	Gasto en personal en relación a las ventas totales
• Liquidez de las inversiones:	Activo circulante en relación al activo total
• Relación de poder con proveedores:..	Plazo de pago a proveedores
Fuente: Elaboración propia.	

CUADRO 2 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS IDENTIFICADOS	
Gr. 1. Grandes cadenas dedicadas a la explotación de pequeños supermercados en un ámbito regional ofreciendo un limitado servicio.	Abeto; Agrupación Comercial; Alm. G. Serrano, etcétera
Gr. 2. Pequeñas cadenas de supermercados de ámbito local con escasas inversiones en infraestructuras y muy limitado poder de negociación con proveedores.	Adolfo Marineto; Almacenes Casan, etcétera.
Gr. 3. Grandes hipermercados de ámbito nacional con el mayor poder de negociación con proveedores y la oferta detallista más extensa.	C.C. Continente, C.C. Pryca, etcétera.
Gr. 4. Pequeñas empresas dedicadas al comercio minorista con una notable participación en el negocio mayorista y dedicadas a la explotación de los supermercados de pequeño tamaño.	Almacenes Coloniales Unidos, Colonial Cruz, etcétera.
Gr. 5. Grandes cadenas dedicadas a la explotación de supermercados de gran tamaño, ofrecen una amplia gama de productos y tienen unas inversiones en infraestructuras limitadas.	Ecoahorro, Superm. Sabeco, etcétera.
Gr. 6. Grandes minoristas especializados en ofrecer mayor servicio a través de una atención más personalizada.	Establec. Alfaro, Mercadona, etcétera.
Gr. 7. Pequeñas cadenas que explotan hipermercados de mediano tamaño en un ámbito local.	Ecoval, Herdonsan, etcétera.
Fuente: Elaboración propia.	

entre grupos procederemos del siguiente modo. Tomaremos como referencia la ecuación que refleja la igualdad del resultado medio obtenido por las empresas de cada grupo a lo largo de los años que integran cada periodo. Si la probabilidad asociada a la igualdad de medias es especialmente baja podremos rechazar su validez, y por tanto, admitir que los resultados obtenidos por cada grupo presentan diferencias significativas. En concreto, la ecuación que tomaremos como referencia será:

$$\bar{X}_{1i} = \dots = \bar{X}_{ji} = \dots = \bar{X}_{ki}$$

Donde i, j y k representan las empresas que forman los grupos 1, n y 7; y $\bar{X}_{ji}$ representa la media del resultado obtenido por la empresa j del grupo n a lo largo de los años que integran cada periodo estable.

Análisis de diferencias de riesgo entre grupos.—Para el desarrollo de este contraste procederemos de forma similar al caso anterior y, por tanto, el

riesgo soportado por una empresa en un período se medirá a través de la desviación típica de los resultados obtenidos por dicha empresa durante los años que integran cada período. Por tanto, el riesgo definido de esta forma medirá la incertidumbre que rodea el resultado esperado por la empresa dada una estrategia concreta y unas condiciones del entorno constantes (dentro de un mismo período de estabilidad estratégica). La ecuación que tomaremos como referencia para realizar el contraste será:

$$\sigma_{i1} = \dots = \sigma_{in} = \dots = \sigma_{i7}$$

Donde σ_{in} representa la desviación en los resultados de la empresa i del grupo n a lo largo de los años que integran cada período.

Análisis de las diferencias de resultados ajustadas por el riesgo soportado.—Para ajustar el resultado por el riesgo que soportan las empresas de cada grupo, seguiremos los planteamientos de Fiegenbaum y Thomas (1990) y realizaremos el cociente entre el resultado medio y la desviación típica del resultado obtenido a lo largo de los años que integran cada período. En este caso, la ecuación que tomaremos como referencia para realizar el contraste será:

$$\frac{\bar{X}_{i1}}{\sigma_{i1}} = \dots = \frac{\bar{X}_{in}}{\sigma_{in}} = \dots = \frac{\bar{X}_{i7}}{\sigma_{i7}}$$

Para contrastar la igualdad entre grupos del resultado, riesgo y resultado ajustado por el riesgo, someteremos a un test ANOVA a cada uno de los tres indicadores de resultados considerados individualmente y a un test MANOVA para contrastarlos conjuntamente. Estos contrastes serán realizados para cada uno de los subperíodos identificados en el estudio.

Resultados obtenidos y conclusiones

Los resultados del contraste de igualdad de medias aparecen reflejados en el cuadro 3. De los contrastes realizados se deriva que si consideramos conjunta-

CUADRO 3
CONTRASTE DE IGUALDAD DE LOS RESULTADOS ALCANZADOS
EN LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

	Período I (1989-92)		Período II (1993)	
	F	Sign	F	Sign
M.A.....	3,6108	0,004	2,3418	0,045
R.I.	4,4226	0,001	1,8663	0,105
R.F.P.....	2,9517	0,013	1,8960	0,100
MANOVA.....	2,3942	0,002	1,9517	0,016

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 4
CONTRASTE DE IGUALDAD
DE NIVEL DE RIESGO ASUMIDO
EN LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

	Período I (1989-92)	
	F	Sign
M.A.....	2,7597	0,019
R.I.	2,3803	0,039
R.F.P.....	0,7382	0,621
MANOVA.....	1,6726	0,048

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 5
CONTRASTE DE IGUALDAD
DE RESULTADO AJUSTADO POR
EL NIVEL DE RIESGO ASUMIDO
EN LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

	Período I (1989-92)	
	F	Sign
M.A.....	3,0224	0,012
R.I.	2,0073	0,078
R.F.P.....	1,2542	0,291
MANOVA.....	1,5492	0,078

Fuente: Elaboración propia.

mente los tres indicadores de resultados (MANOVA) podemos rechazar la hipótesis de igualdad de medias, o lo que es equivalente, podríamos aceptar la hipótesis de que los grupos estratégicos indetificados presentan diferencias significativas de resultados en ambos períodos.

Si centramos la atención en cada uno de los indicadores considerados de forma individual (ANOVA) podemos apreciar como las diferencias de resultados en relación a MA se aprecian en ambos períodos, pero las diferencias en los otros dos indicadores tan solo quedan

constatadas con claridad en el primer período, ya que en el segundo la probabilidad de igualdad de medias se sitúa en niveles iguales o superiores a 0,1.

En relación a los niveles de riesgo soportado por los diferentes grupos estratégicos, en primer lugar, cabría destacar que este contraste sólo ha podido realizarse para el primer período, ya que en el segundo no ha sido posible estimar el indicador de riesgo porque este período sólo incluye un ejercicio económico. Los resultados mostrados en el cuadro 4 permiten constatar que las empresas incluidas en los diferentes grupos presentan claras diferencias en el nivel de riesgo soportado cuando consideramos los tres indicadores conjuntamente, y para MA y RI cuando se consideran individualmente. Sin embargo, tales diferencias no resultan significativas en el indicador RFP.

Respecto a los contrastes realizados con los indicadores de resultados ajustados por el nivel de riesgo (ver cuadro 5) cabría destacar que, al igual que sucedía en el caso anterior, los contrastes permiten afirmar la existencia de diferencias significativas cuando se consideran los tres indicadores conjuntamente. De igual forma, cuando los indicadores se consideran de forma aislada, estas diferencias tan solo se aprecian en los indicadores MA y RI.

Llegados a este punto cabría destacar que, en términos generales, los grupos estratégicos identificados presentan claras diferencias de resultados, en riesgo y en los resultados ajustados por el riesgo. Además, los miembros de cada grupo permanecen relativamente estables y las diferencias de resultados se mantienen presentes, al menos en algunos indica-

dores, a lo largo del tiempo. Por tanto, se cumplen las condiciones básicas planteadas por Wiggins y Ruefli (1995) para que los grupos estratégicos aquí identificados puedan considerarse como una herramienta con capacidad predictiva del resultado empresarial.

Por otra parte, también cabría indicar que el hecho de que existan diferencias en el resultado y riesgo soportado por las empresas integrantes de los distintos grupos estratégicos, nos permite abrigar la esperanza de encontrar estrategias dominantes entre los diferentes grupos, de tal forma que la estrategia desarrollada por algunos grupos conduzca, en general, a niveles de rentabilidad superiores y simultáneamente se vea expuesta a niveles de riesgo menores.

En el cuadro 6 aparecen reflejados los niveles medios del resultado y nivel de riesgo asumido por las empresas de cada grupo estratégico. A través de la comparación de ambos indicadores podríamos conocer si entre las estrategias identificadas, algunas pueden ser consideradas como estrategias dominantes y otras como estrategias dominadas.

Si centramos la atención en el indicador MA podríamos ver que, durante el primer período, la estrategia desarrollada por los minoristas especializados en servicio (grupo 6) es dominada por la estrategia adoptada por todos y cada uno de los restantes grupos, ya que el nivel de resultado medio obtenido por las empresas del grupo 6 es el más bajo y simultáneamente el riesgo soportado es el más elevado. De igual forma, puede apreciarse como la estrategia desarrollada por los grandes hipermercados (grupo 3) también domina a la adoptada por los grupos 1, 2 y 5. Finalmente, cabría destacar que la estrategia de las empresas que mantienen una notable participación mayorista (grupo 4) domina a la 1 y la 5 y que la estrategia del grupo 2 domina a la de los hipermercados de mediano tamaño (grupo 7).

Respecto al indicador RI puede apreciarse como durante el primer período la estrategia desarrollada por el grupo 6 es dominada por las estrategias 1, 3, 4 y 5. De igual forma, puede constatarse como la estrategia de los grandes hiper-

CUADRO 6 NIVEL DE RESULTADO Y RIESGO MEDIO DE LAS EMPRESAS QUE INTEGRAN CADA GRUPO ESTRATÉGICO						
	Período I					
	M.A.		R.I.		R.F.P.	
	Resultado $\bar{X}$	Riesgo σ	Resultado $\bar{X}$	Riesgo σ	Resultado $\bar{X}$	Riesgo σ
Gr. 1.....	1,64	0,63	4,96	1,86	18,91 -	15,78
Gr. 2.....	2,50	1,25 ++	8,05 +	3,89 +	38,53 ++	29,89 ++
Gr. 3.....	2,95 +	0,51 -	6,30	1,82	21,36	5,74 -
Gr. 4.....	1,94	0,45 -	5,60	1,50 -	21,60	7,61 -
Gr. 5.....	1,32 -	0,56	4,06 -	1,49 -	36,56 +	22,03
Gr. 6.....	0,28 -	1,53 ++	0,97 -	3,46 -	1,41 -	26,78 +
Gr. 7.....	4,03 ++	1,13	10,83 ++	4,00 +	27,82	9,67

	Período II		
	M.A.	R.I.	R.F.P.
	Resultado $\bar{X}$	Resultado $\bar{X}$	Resultado $\bar{X}$
Gr. 1.....	1,73	6,38 +	11,89
Gr. 2.....	2,51	6,94 ++	30,02 +
Gr. 3.....	3,10	+ 5,76	18,01
Gr. 4.....	1,36	- 4,35 -	29,39
Gr. 5.....	1,50	4,50	33,91 +
Gr. 6.....	-1,57 -	-2,20 -	-8,02 -
Gr. 7.....	3,29	+ + 5,29	8,46 -

Nota: «+ ++» indica que el grupo ha obtenido el mayor nivel de rentabilidad o de riesgo en un indicador de resultados, mientras que «- -» indica que el nivel de rentabilidad o riesgo del grupo es el menor de la industria.
Fuente: Elaboración propia.

mercados (grupo 3) domina a la 1 y la 4 y a su vez la estrategia 4 también domina a la 1.

Finalmente, en lo que respecta al indicador RFP puede apreciarse que los resultados obtenidos durante el primer período por el grupo 6 son claramente menos deseables que los obtenidos por todos los grupos restantes, con excepción del grupo 2, ya que, si bien tiene un resultado medio bastante superior, el riesgo soportado también es ligeramente superior. Adicionalmente, cabría destacar que los resultados obtenidos por el grupo 1 son menos atractivos que los obtenidos por los grupos 3, 4 y 7.

Si consideramos la información referente a ambos períodos de forma simultánea podríamos ver que los principales cambios que se producen en relación a lo previamente indicado es que la estrategia del grupo 1 dejaría de ser una estrategia dominada por el grupo 4 en los indicadores de resultados MA y RI. De igual forma, tampoco podríamos

considerar que la estrategia del citado grupo 1 esté dominada por la del grupo 3 en el indicador RI, ni por la del grupo 7 en el indicador de resultados RFP.

En general del análisis de estrategias dominantes y dominadas se desprende que algunos comportamientos estratégicos resultan especialmente atractivos a lo largo del período analizado, mientras que otros parecen bastante menos deseables. A partir, de aquí surgen interrogantes como, ¿cuáles son los motivos que impiden que todas las empresas adopten la estrategia más deseable?, o ¿por qué las empresas que adoptan las estrategias menos rentables no reorientan su comportamiento para obtener mejores resultados?, o bien, ¿por qué no abandonan definitivamente dichas estrategias?

Obviamente, la respuesta a todas estas preguntas vendría dada, tal y como se ha avanzado en epígrafes previos, por la presencia de mecanismos que dificultan

el libre movimiento de las empresas por el espacio estratégico como son las barreras a la movilidad o las limitaciones del mercado de recursos. En concreto, podríamos ver como una de las estrategias que presenta mayor atractivo es la desarrollada por las grandes empresas de hipermercados que operan a nivel nacional (grupo 3). De hecho, esta estrategia domina a otras cuatro estrategias alternativas en el indicador MA.

Sin embargo, parece evidente que las empresas pertenecientes al resto de grupos estratégicos se encontrarían con grandes dificultades si intentasen replicar esta estrategia. En concreto, las empresas del grupo 3 disfrutaban de grandes ventajas en costes derivadas, por una parte, de las reducciones logradas en los precios de compra por su mayor poder de negociación con proveedores y, por otra parte, también disfrutaban de importantes ahorros en logística al tener los establecimientos de mayor dimensión media del mercado.

En el extremo opuesto podríamos ver como una de las estrategias menos atractivas resulta la estrategia adoptada por las grandes empresas minoristas especializadas en ofrecer un mayor servicio a través del importante volumen de personal del que disponen (grupo 6). Esta estrategia tiene asociada en la mayor parte de las ocasiones el nivel de resultado medio más bajo de la industria y además los resultados de las empresas de este grupo presentan una gran disparidad. Esto último sugiere que la puesta en práctica de esta estrategia presenta una especial complejidad y que con frecuencia no conduce a los resultados a los que inicialmente podría aspirarse.

Por otra parte, el por qué las empresas no abandonan rápidamente esta estrategia si los resultados no son los deseados podría venir explicado por las importantes barreras a la salida a las que deben enfrentarse. En concreto, esta es una estrategia intensiva en personal y durante la época analizada el mercado de trabajo español no presentaba una gran flexibilidad laboral, sino todo lo contrario, lo cual limitaba de forma significativa las alternativas estratégicas entre las cuales podrían optar dichas empresas.



(*) Los autores agradecen la ayuda financiera recibida del Ministerio de Educación y Ciencia. (CICYT PB98-1619).

Notas

(1) Por ejemplo, la dificultad que puede encontrar una empresa que pretende entrar a competir en el grupo de los distribuidores que ofrecen sus productos a lo largo de todo el territorio español y disfrutaban de una buena posición negociadora frente a sus proveedores será mucho mayor que si dicha empresa pretendiera competir en el grupo de las pequeñas empresas localizadas en una única provincia.

(2) En las investigaciones iniciales de grupos estratégicos (i.e., PORTER, 1979; NEWMAN, 1978) se observó que la mayor interdependencia de los miembros de un mismo grupo y su mayor interacción conducían a éstos a adoptar acuerdos de cooperación para restringir la competencia. Sin embargo, estudios posteriores han constatado que no siempre aparecen este tipo de acuerdos y que en estos casos la competencia intragrupo resulta especialmente perjudicial (COOL y DIERICKX, 1993). De todo esto se deriva que, en el caso de que no surjan estos acuerdos, las empresas de un mismo grupo estratégico son los competidores que pueden mantener una rivalidad más intensa entre sí al dirigirse a los mismos consumidores con similares productos, en parecido ámbito geográfico, etcétera. (FLAVIÁN y POLO, 1999). De esta forma, la competencia más temible para una empresa que se dedica a la explotación de hipermer-

cados a nivel nacional es la que pudiera provenir de otra empresa que también explota el mismo tipo de establecimiento, con una relación calidad-precio parecida y en un ámbito similar.

(3) Una explicación más detallada de los aspectos metodológicos asociados a la identificación de los grupos estratégicos y una descripción más amplia de sus principales características puede encontrarse en FLAVIÁN y POLO (1997).

Bibliografía

- BARNEY, J. B. y HOSKISSON, R. E. (1990): «Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals», *Managerial and Decision Economics*, número 11, páginas 187-198.
- BOGNER, W. C. y THOMAS, H. (1993): «The Role of Competitive Groups in Strategy Formulation: a Dynamic Integration of Two Competing Models», *Journal of Management Studies*, número 30, páginas 51-67.
- CAVES, R. E. (1984): «Economic Analysis and the Quest for Competitive Advantage», *American Economic Review*, mayo, páginas 127-132.
- CAVES, R. E. y PORTER, M. (1977): «From Entry Barriers to Mobility Barriers», *Quarterly Journal of Economics*, número 91, páginas 241-261.
- COOL, K. y SCHENDEL, D. (1987): «Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982», *Management Science*, número 33, 9, páginas 1102-1124.

- COOL, K. y SCHENDEL, D. (1988): «Performance Differences Among Strategic Groups Members», *Strategic Management Journal*, número 9, páginas 207-223.
- COOL, K. y DIERICKX, I. (1993): «Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability», *Strategic Management Journal*, número 14, páginas 47-59.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989): «Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage», *Management Science*, número 35, 12, páginas 1504-1514.
- ESPITIA, M. A.; POLO, Y. y SALAS, V. (1991): «Grupos Estratégicos y Resultados en el Sector Bancario Español», *Información Comercial Española*, número 690, páginas 189-212.
- FIEGENBAUM, A. y THOMAS, H. (1990): «Strategic Groups and Performance: The U.S. Insurance Industry, 1970-84», *Strategic Management Journal*, número 2, páginas 197-215.
- FIEGENBAUM, A. y THOMAS, H. (1993): «Industry and Strategic Groups Dynamics: Competitive Strategy in the Insurance Industry, 1970-1984», *Journal of Management Studies*, número 30, páginas 69-105.
- FLAVIÁN, C. y POLO, Y. (1997): «Identificación de patrones de comportamiento estratégico en la gran distribución española», *Información Comercial Española (Revista de Economía)*, número 763, páginas 99-119.
- FLAVIÁN, C. y POLO, Y. (1999): «Strategic Groups Analysis as a Tool for Strategic Marketing», *European Journal of Marketing*, número 33, 5/6.
- FRAZIER, G. L. y HOWELL, R. D. (1983): «Business Definition and Performance», *Journal of Marketing*, número 47, páginas 59-67.
- GINSBERG, A. y VENKATRAMAN, N. (1985): «Contingency Perspectives of Organizational Strategy: a Critical Review of the Empirical Research», *Academy of Management Review*, número 10, 3, páginas 421-434.
- MÁS, F. J. (1997): «Diferencia de resultados entre los grupos estratégicos de la banca española 1984-1991», *Boletín de Estudios Económicos*, número 160, páginas 47-64.
- MILES, G.; SNOW, Ch. y SHARFMAN, M. P. (1993): «Industry Variety and Performance», *Strategic Management Journal*, número 14, páginas 163-177.
- NEWMAN, H. H. (1978): «Strategic Groups and the Structure/Performance Relationship», *The Review of Economics and Statistics*, número 60, páginas 417-427.
- OUSTAPASSIDIS, K. (1998): «Performance of strategic groups in the Greek dairy industry», *European Journal of Marketing*, número 32, páginas 962-973.
- PORTER, M. E. (1979): «The Structure within Industries and Companies' Performance», *The Review of Economics and Statistics*, número 6, 1, páginas 214-227.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy*, Free Press, Nueva York.
- REGER, R. K. y HUFF, A. S. (1993): «Strategic Groups: A Cognitive Perspective», *Strategic Management Journal*, número 14, páginas 103-124.
- SUDHARSHAN, D.; THOMAS, H. y FIEGENBAUM, A. (1991): «Assessing Mobility Barriers in Dynamic Strategic Groups Analysis», *Journal of Management Studies*, número 28, 5, páginas 429-438.
- THOMAS, H. y VENKATRAMAN, N. (1988): «Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis», *Journal of Management Studies*, número 25, 6, páginas 537-555.
- VELIYATH, R. y FERRIS, S. P. (1997): «Agency Influences on Risk Reduction and Operating Performance: An Empirical Investigation Among Strategic Groups», *Journal of Business Research*, número 39, páginas 219-230.
- WIGGINS, R. R. y RUEFLI, T.W. (1995): «Necessary Conditions for the Predictive Validity of Strategic Groups: Analysis without Reliance on Clustering Techniques», *Academy of Management Journal*, número 38, 6, páginas 1635-1656.
- McGEE, J. (1985): «Strategic Groups: A Bridge Between Industry Structure and Strategic Management?», en H. THOMAS y D. GARDNER (eds.), *Strategic Marketing and Management*, John Wiley, Chichester, páginas 293-313.
- McGEE, J. y THOMAS, H. (1986): «Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy», *Strategic Management Journal*, número 7, páginas 141-160.
- McGEE, J.; THOMAS, H. y PRUETT, M. (1995): «Strategic Groups and the Analysis of Market Structure and Industry Dynamics», *British Journal of Management*, número 6, 4, páginas 257-270.
- MEHRA, A. (1996): «Resource and Market Based Determinants of Performance in the U.S. Banking Industry», *Strategic Management Journal*, número 17, páginas 307-322.

