

NORBERTO MUÑIZ MARTÍNEZ *
MIGUEL CERVANTES BLANCO *
ANA GONZÁLEZ FERNÁNDEZ *

Las implicaciones de grupos estratégicos internacionales en la gestión de la distribución comercial: desde el énfasis en los resultados hacia los efectos de una identidad

SUMARIO: 1. Introducción. 2. El contexto en el que surgen los grupos estratégicos. 3. El concepto de grupos estratégicos, sus críticas, y su aplicación en ámbitos internacionales. 4. El énfasis en los resultados. 5. El proceso metodológico para contrastar las diferencias de resultados entre grupos. 5.1. Elección de dimensiones y variables estratégicas. 5.2. Identificación de periodos temporales estratégicamente estables, y formación de grupos. 5.3. Contraste de diferencias de resultados entre grupos. 6. Hacia el análisis de los efectos de una identidad. 6.1. Implicaciones metodológicas. 6.2. Los efectos de una identidad en ámbitos internacionales. Aplicación en la distribución comercial. 7. Conclusiones y discusión. Bibliografía.

RESUMEN: Este artículo analiza la evolución de las implicaciones de los grupos estratégicos como unidad intermedia entre la empresa y la industria en los resultados de gestión de las empresas. Se discute la aplicación de la investigación en ámbitos internacionales, en concreto en la distribución comercial en Europa, y se extiende en el tiempo durante la década de los ochenta y primera mitad de los noventa. La relación entre la existencia de grupos estratégicos y los resultados empresariales se contrasta mediante un proceso metodológico basado en análisis multivariantes. El énfasis de conocer los efectos de la identidad de los grupos, hacia el que se tiende recientemente en la literatura de este campo, se explora en el ámbito geográfico descrito mediante factores de micro-procesos sociales y cognitivos, y de determinantes del entorno, cuya profundización abre direcciones de futuras líneas de investigación multidisciplinarias.

Palabras clave: Grupos estratégicos, implicaciones en resultados, identidad en los negocios, internacionalización en distribución comercial.

* Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de León.

Norberto Muñiz Martínez, Miguel Cervantes Blanco y Ana González Fernández

ABSTRACT: This study addresses the issue of the evolution of the implications for performance results of strategic groups as an intermediate unit between the industry and the firm. This study aims at international industries and more specifically to retailing in Europe, and extends it over time during the period of the 1980s and the early 1990s. The relationship between the existence of strategic groups and firms' results is tested through a methodological process based on multivariate analysis. In order to know more about the recently developed notion of a strategic group identity, this concept is explored on the European geographical area through a number of micro-processes and cognitive factors, and environmental determinants, over which a further understanding are challenges for future research in different areas.

Key words: Strategic groups, implications for results, business identity, internationalisation of retailing.

1. Introducción

El estudio de cuál es la unidad de análisis más adecuada, la empresa o la industria, como origen de la obtención de resultados empresariales, es uno de los debates del pensamiento de gestión estratégica. Mientras que la industria es la unidad de negocio que se toma como referencia en el análisis externo de oportunidades y amenazas, como señala BARNEY (1997), la empresa ha sido la institución económica sobre la cual se ha centrado el análisis interno que pretende identificar las fortalezas y debilidades en función de los recursos de la organización. La integración de ambos análisis permitiría definir la estrategia capaz de lograr la consecución de una buena posición competitiva sostenible que proporcione unos buenos resultados.

Así como la organización industrial plantea que la estructura del mercado determina la conducta de las empresas, la cual a su vez implica unos resultados, la teoría de los recursos postula que son los activos propios de cada empresa y las capacidades para desarrollar recursos mediante el aprendizaje los que constituyen la fuente que posibilita una posición en el mercado que proporcione buenos resultados. En ocasiones no es sencillo definir la demarcación de la industria desde el punto de vista de los productos o servicios ya que éstos frecuentemente no son sustitutos, y no son, por lo tanto, industrias totalmente distintas entre sí. Por ello, se ha utilizado el criterio del mercado para referirse a aquellos productos que son similares desde la óptica del cliente (MCGEE y THOMAS, 1986; BARNEY, 1997; CUERVO, 1999). En la actualidad, tampoco es fácil delimitar las fronteras de la empresa debido a los procesos de diversificación, de integración vertical, de internacionalización, y en definitiva a la gran cantidad de alianzas estratégicas que se materializan en multitud de transacciones, tales como fusiones, adquisiciones, *joint ventures*, etc.

De este modo, las limitaciones de considerar a la empresa o a la industria como unidades de análisis propiciaron, en una época de incremento de competencia como la década de los setenta, el surgimiento del concepto de los grupos estratégicos —conjunto de empresas similares en relación con sus estrategias—, como unidad de análisis intermedia entre la industria y la empresa, que permite enriquecer el paradigma estructura-conducta-resultados de la teoría de la organización industrial al aportar una perspectiva de la posición competitiva de una empresa, que sugiere una forma sistemática y amplia de estudio de fuerzas y debilidades en términos de ventaja competitiva relativa (MCGEE y THOMAS, 1986).

Si bien en un principio uno de los objetivos del análisis de grupos estratégicos era estudiar sus implicaciones en los resultados, y particularmente en los beneficios, las recientes investigaciones en este campo retoman el enfoque de la perspectiva cognitiva, según la cual las percepciones de los gestores conforman las estrategias de un grupo estratégico y las hace diferir de las estrategias de otros grupos; y amplían esa perspectiva al introducir la noción de una identidad basada en procesos sociales, cuyos efectos son menos inmediatos que los resultados y los beneficios, pero que son susceptibles de ser más duraderos. La importancia de esas identidades puede ser mayor en ámbitos internacionales en los que factores del entorno institucionales y legislativos, sociales y culturales, y de prácticas de gestión, pueden configurar identidades más acordes con una época en la que, como señalan los profesores CASTELLS (1997) y CUERVO (1999), todo lo relacionado con la información y el conocimiento, su transmisión y percepción está desplazando al capital y a los aspectos industriales como recurso básico de la empresa.

Este artículo analiza el concepto de los grupos estratégicos de empresas desde un punto de vista internacional y dinámico en el tiempo; y trata de contrastar empíricamente las implicaciones en los resultados, explorando también los efectos derivados de las complejas identidades en las que las organizaciones se desenvuelven en ámbitos de esta amplia perspectiva. La investigación se aplica en la actividad económica de la distribución comercial europea durante la década de los ochenta y primera mitad de los noventa. Este carácter multinacional y longitudinal parece hoy más adecuado que análisis nacionales y estáticos dada la actual tendencia hacia la globalización que caracteriza la economía mundial y la rapidez con la que se suceden los cambios y las evoluciones.

2. El contexto en el que surgen los grupos estratégicos

La expresión *grupos estratégicos* fue acuñada por primera vez por HUNT en 1972, al descubrir que a pesar de la alta concentración del mercado de electrodomésticos en Estados Unidos, y de los incentivos para realizar acuerdos restrictivos de la competencia según la interdependencia oligopolística, los beneficios eran bajos, en contra de los planteamientos de la teoría clásica de la organización industrial. Ello se debía a asimetrías entre elecciones estratégicas que hacían difícil el consenso en un oligopolio. Se evidenció que la industria estaba segmentada y que se habían encontrado por tanto grupos de empresas similares en relación con sus estrategias. Desde entonces, este concepto ha generado una gran cantidad de investigaciones y literatura, así como algunas críticas.

El contexto en el que se produjo el nacimiento de este concepto en la década de los setenta se caracterizaba por un crecimiento del mercado y por una superación del entorno relativamente estable desde la Segunda Guerra Mundial hasta finales de los sesenta. La propia inercia del elevado desarrollo económico conseguido hasta entonces entró en un ciclo de ralentización. La demanda se fue haciendo cada vez más diversa y compleja, superando la estabilidad anterior. El incremento de la producción, fruto de las innovaciones tecnológicas y de la apertura de los mercados, implicó un exceso de capacidad de producción. Como consecuencia, las empresas comenzaron a necesitar luchar más activamente en un mercado más competitivo diferenciando sus productos. Otras cuestiones relacionadas con el entorno como la

crisis energética derivada de conflictos bélicos en Oriente Próximo, y cuestiones sociales, culturales y políticas configuran un entorno de una competencia más intensa y más global en el que la actitud planificadora anterior cede a otra que sepa dar respuestas a cómo adaptarse mejor a un entorno cambiante (ZINKHAN y PEREIRA, 1994; SUÁREZ, 1999).

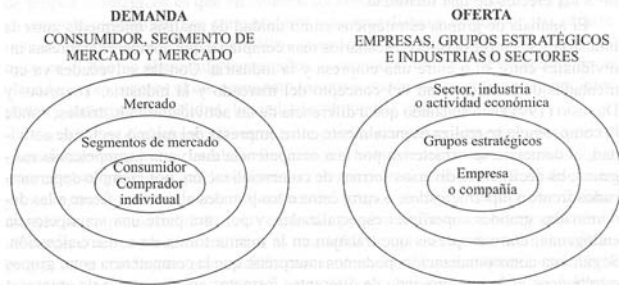
Posteriormente, CAVES y PORTER (1977) perfeccionaron el concepto de grupos estratégicos al introducir la noción de barreras a la movilidad, que impiden o disuaden la competencia de empresas exteriores al grupo estratégico. Aunque MASCARENHAS y AAKER (1989) les conceden un papel directo en la formación de los grupos estratégicos, su importancia había sido relativizada antes por el propio PORTER (1979), y más recientemente por DRANOVE, PETERAF y SHANLEY (1998), al no asignarles vínculos directos y únicos con los resultados de las empresas que pertenecen a un grupo, sino en combinación con características de la empresa, interacciones estratégicas entre empresas, y factores de mercado. RUMELT (1981) completó este concepto con el de mecanismos de aislamiento, que son las habilidades o activos idiosincrásicos de las empresas.

Desde su primera conceptualización, MCGEE y THOMAS (1986) reconocían que el análisis de grupos estratégicos requiere desarrollos adicionales, especialmente en la dirección de la esencia de este concepto, que es conocer la conducta, tanto del grupo como unidad, como de la empresa individual, que es en definitiva la fuente primera de innovaciones y de movimientos estratégicos que conforman al grupo. Así, proponen integrar en un enfoque multidisciplinar las dos escuelas de las que nace la literatura de grupos estratégicos: la organización industrial y la dirección estratégica, a las que se uniría el marketing estratégico, que proporcionaría una visión más completa del lado de la demanda, es decir, de los clientes o consumidores, que son por los que compiten las empresas, y sin los cuales la definición del mercado no sería completa.

De la misma manera que la complejidad del actual intercambio entre los consumidores y las empresas es abordada desde el lado de la demanda por el marketing a través del concepto de segmentación de mercados¹ para tratar de identificar grupos de consumidores que tienen características comunes y diferentes a su vez de otros segmentos, el concepto de grupos estratégicos es un intento desde el lado de la oferta de encontrar, cuando las condiciones de mercado lo permiten, grupos de empresas con estrategias comunes y diferentes de las estrategias de otros grupos. Esta partición de los dos lados del mercado trata de ofrecer un panorama competitivo completo y matizado que puede ayudar a las empresas a entender mejor el entorno más incierto y cambiante de la actualidad, y a conocer sus ventajas y capacidades competitivas frente a los rivales actuales y potenciales, lo que facilita la consecución de unos buenos resultados.

¹ ZINKHAN y PEREIRA sitúan el origen de la segmentación de mercados en el año 1956 (SMITH).

GRÁFICO 1.—Particiones del mercado desde la perspectiva de la demanda y de la oferta



3. El concepto de grupos estratégicos, sus críticas, y aplicación en ámbitos internacionales

3.1. EL CONCEPTO DE GRUPOS ESTRATÉGICOS

Al igual que ha evolucionado el énfasis de las implicaciones en los resultados de los grupos estratégicos, también ha ido variando la definición misma de su concepto. PORTER en 1982 definió un grupo estratégico como el conjunto de empresas que desarrollan las mismas o similares estrategias. Este concepto, centrado en un análisis de la organización, se fue completando más tarde con un análisis exterior, en el que las barreras a la movilidad influirían en que las empresas de un grupo probablemente respondan de forma similar a las oportunidades y amenazas del entorno.

COOL y SCHENDEL (1987) integraron la concepción de la organización industrial con la teoría de los recursos al ampliar la base en la que debe sustentarse una ventaja competitiva, en la que consideraron una combinación de la dimensión producto-mercado y de los recursos de la empresa. La teoría de los recursos, como ha señalado MÁS (1995), considera que centrarse en lo que la empresa es capaz de hacer constituiría una base más sólida para asentar una buena estrategia que una excesiva orientación externa, en la que predomina el análisis de la estructura de la industria, más sometida a la volatilidad de los consumidores o los cambios tecnológicos. Por otra parte, PORTER (1991) señala que fijarse en los recursos debe complementar y no sustituir la visión del mercado ya que los recursos no tienen un valor en sí mismos, sino que permiten a las empresas desarrollar actividades que crean ventajas frente a otras empresas en ciertos mercados. COOL y SCHENDEL (1987) ofrecen entonces una definición de grupo estratégico como conjunto de empresas que compiten en una industria sobre la base de combinaciones similares de alcance del mercado y de los recursos. En todo caso, y como han señalado FIEGENBAUM, HART y SCHENDEL (1996), la cuestión de cómo unir y armonizar el ámbito externo del entorno y el interno de

la organización ha sido un problema clásico de la dirección estratégica. Las últimas aportaciones al concepto de grupos estratégicos se revisarán en el apartado dedicado a los efectos de una identidad.

El análisis de grupos estratégicos como unidad de análisis intermedia entre la industria y la empresa ofrece escenarios más completos que comparar empresas individuales entre sí, o entre una empresa y la industria. Con las salvedades ya comentadas de la relatividad del concepto del mercado y la industria, TORDJMAN y DIONISIO (1991) han señalado que a diferencia de las actividades industriales, donde la competencia se realiza esencialmente entre empresas del mismo sector de actividad, el comercio se caracteriza por una competencia dual: una «competencia exógena», es decir, entre diversas formas de comercialización, por ejemplo supermercados frente a hipermercados, o entre éstos o los grandes almacenes frente a las denominadas grandes superficies especializadas; y por otra parte una «competencia endógena», entre empresas que trabajan en la misma forma de comercialización. Según esta conceptualización, podemos interpretar que la competencia entre grupos estratégicos es la que proviene de diferentes formatos comerciales o de empresas que operan con los mismos formatos comerciales pero que desarrollan estrategias distintas. La competencia intragrupo correspondería a empresas de la misma forma comercial o de empresas con distintos formatos comerciales pero cuyas estrategias son similares.

Un concepto adyacente al de grupos estratégicos es el de las barreras a la movilidad, que son a un grupo estratégico lo que las barreras de entrada son a la industria (BARNEY, 1997). Son obstáculos e impedimentos que deben superar las empresas a través de sus ventajas competitivas para posibilitar la entrada en un grupo. DRANOVE, PETERAF y SHANLEY (1998) señalan que las barreras a la movilidad juegan el papel de delimitar las fronteras de los grupos ya que, como señalaban RAGER y HUFF (1993), hay empresas que son miembros centrales con una identidad más clara, y una periferia cuya identidad es más difusa o con un parecido estratégico menor a ese núcleo. En otras ocasiones esas empresas periféricas pueden ser más débiles que las centrales. No debemos olvidar que, en un entorno competitivo, las ventajas competitivas determinan la posición en un grupo estratégico, y son relativas, es decir, se poseen respecto de otras empresas, frente a un competidor normal, generalmente frente a uno más débil. La empresa más débil en un grupo estratégico fija la referencia del grado de esfuerzo mínimo al que hay que llegar para establecerse en ese grupo. Eso no quiere decir que esa empresa no tenga ventajas competitivas; las puede tener, pero ya no son relevantes porque las que están por debajo han desaparecido o no son lo suficientemente buenas para entrar a competir. Por ello la estrategia y las ventajas competitivas son lo que distingue a las mejores empresas (KAY, 1993).

3.2. LAS CRÍTICAS AL CONCEPTO DE GRUPOS ESTRATÉGICOS

BARNEY y HOSKISSON (1990) dudan de que haya realmente grupos estratégicos, y que los resultados de una empresa dependan de su pertenencia a un grupo. BARNEY (1997) critica además la metodología basada en la técnicas multivariadas de clasificación *cluster*, ya que los procedimientos de algoritmos producen uniones, grupos o *clusters* para casi cualquier conjunto de datos, por lo que el significado

real de un hallazgo de grupos estratégicos no se puede inferir solamente basándose en estos procedimientos estadísticos. Otra crítica que se puede realizar al concepto de grupos estratégicos es que en ámbitos locales e incluso nacionales, los gestores ya conocen quiénes son sus competidores más inmediatos y cuáles son sus características. No obstante, cuando el análisis se extiende a varios países, cuando es dinámico en el tiempo abarcando varios años, o cuando el número de competidores es elevado, en esos casos el conocimiento intuitivo puede no ser suficiente para interpretar y sintetizar la realidad, la cual además podría carecer de rigor.

En estudios dinámicos, el concepto de grupos estratégicos puede llegar a ser reconsiderado cuando hay cambios frecuentes a lo largo del tiempo, en particular si esos cambios provocan que las empresas formen parte frecuentemente de diferentes grupos estratégicos, o si nacen y desaparecen grupos sin llegar a asentarse mínimamente con cierta estabilidad. Si las empresas pueden cambiar sus estrategias tan fácilmente, o así se percibe, entonces es una señal de que, o bien la definición de los grupos no es sólida y los grupos definidos son una mera interpretación ingeniosa de la realidad (McGEE y THOMAS, 1986), o que hay unas barreras a la movilidad débiles que realmente permiten esos cambios estratégicos (MASCARENHAS y AAKER, 1989). Por nuestra parte adscribimos en este sentido los postulados de REGER y HUFF (1993), quienes señalan que las fronteras o las delimitaciones de los grupos no tienen necesariamente que estar perfectamente definidas, pudiendo haber grupos más homogéneos que otros. Además, en un estudio longitudinal como el realizado en este artículo, la estructura de los grupos puede aparecer de forma más clara en determinados períodos temporales.

3.3. LA APLICACIÓN DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS EN ÁMBITOS INTERNACIONALES

HATTEN y HATTEN (1987) piensan que los grupos estratégicos no tienen necesariamente que estar formados por empresas que compitan entre sí, puesto que pueden estar en mercados geográficos distintos pero tener una similitud estratégica. Esto es lo que puede suceder cuando la investigación se extiende a ámbitos globales, en los que la internacionalización emprendida es todavía limitada, como ha ocurrido hasta tiempos recientes en la distribución comercial. En esta dirección, PORTER pensaba en 1986 que la distribución comercial era una actividad económica en la que no se había producido una internacionalización tan intensa como en otras actividades económicas, por lo que la competencia aparecería, en consecuencia, marcada *a priori* por un criterio de nacionalidad (ELG y JOHANSSON, 1997). Se puede criticar entonces la aplicación del análisis de grupos estratégicos internacionales en el comercio, argumentando que no todas las empresas han desarrollado intensamente estrategias de internacionalización y no todas están por lo tanto presentes en todos los países y no compiten por ello por los mismos consumidores. Por consiguiente, el mercado sería multinacional, en el sentido de que cada país sería, en cierto modo, un nicho cautivo dominado por empresas nacionales generalmente muy diversificadas. Sin embargo, hay indicios claros de la emergencia de un mercado paneuropeo e incluso global o mundial como más tarde se comentará. La crecientemente emprendida estrategia de la internacionalización es una consecuencia del actual proceso de globalización económica, tal como muestran los numerosos trabajos en esta dirección desarrollados en el ámbito de la distribución comercial (TORJMAN y SALMON, 1989; TREADGOLD, 1990; BROWN y

BURT, 1992; LAULAJAINEN, ABE y LAULAJAINEN, 1993; BURT y SPARKS, 1994; MCGOLDRICK y DAVIES, 1995; HELFFERICH, HINFELAAR y KASPER, 1997; KAYNAK, 1998; STERNQUIST, 1998; MUÑIZ, 1998).

Además, como señala PELLEGRINI (1994), los flujos de inversiones que antes se producían en la dirección desde países más desarrollados hacia los menos desarrollados (HOLLANDER, 1970a), se producen en la actualidad entre países con un nivel de desarrollo comparable. En este sentido se puede mencionar la entrada de empresas de distribución comercial denominadas de *descuento*, que basan su posicionamiento en ofrecer precios moderados, procedentes de la Europa continental en el santuario del rentable mercado británico (BURT y SPARKS, 1994). Los estudios comparativos de pares de países: Reino Unido y Francia (CORSTJENS, CORSTJENS y LAL, 1995); Reino Unido y Alemania (HOWE, JÖRGENS y WERVY, 1998), y países de la triada: Francia (Unión Europea), Estados Unidos y Japón (DUPUIS y DE MARICOURT, 1989) son una señal de que las investigaciones nacionales en un mundo cada vez más globalizado e interconectado ya son obsoletas, y las realizadas entre una selección de países son menos completas que las realizadas en un bloque económico entero. De esta manera, el análisis de grupos estratégicos, que en la actualidad y con la perspectiva de esta situación pasada puede ser considerado una herramienta prematura cuando se aplica en algunos ámbitos internacionales, tendrá creciente sentido a medida que se consolide esa tendencia hacia las estrategias globales, en especial en una de las integraciones económicas más avanzadas como la Unión Europea.

4. El énfasis en los resultados

Los pioneros del desarrollo científico en la dirección estratégica —RUMELT, SCHENDEL y PORTER, a partir de los trabajos de CHANDLER—, sustituyen los planteamientos basados en la práctica de los gestores (CUERVO, 1999). Como señala PORTER (1991), hasta entonces, cada empresa, cada industria y período de tiempo eran considerados únicos, por lo que no se desarrolló una teoría general que analizara la empresa y su entorno competitivo, sino que la formulación estratégica se realizaba en función de amplios principios que se aplicaban al estudio de casos. A partir de entonces, el análisis económico trata de medir el éxito o fracaso de las empresas mediante métodos basados en la observación, en la modelización y en el contraste empírico de estrategias y resultados. Esos instrumentos metodológicos se integran, en opinión de ese autor, no ya en modelos específicos sino en sistemas marco (*frameworks*) que relacionan las organizaciones y sus entornos.

Los resultados son una noción amplia que puede materializarse en numerosas mediciones, entre las que es difícil señalar cuál es la mejor (BARNEY, 1997), dependiendo en cada caso de los objetivos perseguidos. Este autor señala que de forma general se puede decir que los resultados son la recompensa y remuneraciones que obtienen los individuos y las funciones por sus contribuciones a la empresa y les mantiene satisfechos en ella. Para PORTER (1991), el éxito de las empresas es la manifestación de la creación y el mantenimiento de una posición competitiva que proporciona resultados superiores a los rivales y sostenibles.

Ya se han comentado las implicaciones en los resultados de los primeros indicios de la existencia de los grupos estratégicos. COOL y SCHENDEL (1988) explican las implicaciones de los grupos en los resultados empresariales argumentando que las em-

presas que forman los grupos son sensibles a su interdependencia, por lo que pueden responder de la misma forma a los mismos estímulos, y llegar eventualmente a desarrollar acuerdos tácitos más rápidamente. De esta forma, crean barreras a la movilidad que, junto con factores del entorno, les permite conseguir resultados superiores y disuadir la entrada al grupo de empresas exteriores. Este razonamiento basado en barreras de entrada, colusión y poder de mercado refleja la dirección de estructura, conducta y resultados de la Organización Industrial. Sin embargo, al sugerir la asociación entre pertenencia a un grupo y resultados, se llega a la meta de los resultados pero prescindiendo del paso agregado del nivel de la industria. Además, la idea de la interdependencia entre los miembros de un grupo les hace ser, en cierto modo, también pioneros en el desarrollo de la teoría cognitiva con los efectos de una identidad.

COOL y SCHENDEL (1988) desarrollan un concepto que ya había planteado PORTER (1979), el de los diferentes perfiles de exposición al riesgo entre grupos estratégicos, los cuales pueden tener su influencia en los resultados. Los fundamentos del concepto de exposición al riesgo son que cuando las acciones de una empresa son incongruentes con sus activos (recursos y habilidades), entonces es probable que esa empresa sea menos efectiva que otras con similar estrategia y cuyo balance entre acciones y activos es más equilibrado.

La aplicación de estos conceptos en ámbitos internacionales no está exenta de complejidades. Las ventajas competitivas normalmente se miden en los negocios básicos de las empresas, es decir, aquellos que constituyen la mayoría de sus cifras de ventas, o simplemente en sus negocios originales. Como señala PELLEGRINI (1994) en el ámbito de la distribución comercial europea, basándose a su vez en el trabajo de ANSOFF (1965), cuando las empresas optan por crecer, tanto diversificándose como internacionalizándose, el alejamiento que ello supone del negocio básico tiende a hacer disminuir sus ventajas competitivas, reduciendo también normalmente sus resultados, a menos que sean mercados en los que el nivel de la competencia es bajo o prácticamente nulo, o que las ventajas competitivas de la empresa sean capaces de superar, o al menos de igualar, las de las empresas ya establecidas. Cuando esas ventajas competitivas ya no son significativas frente a competidores de sectores cercanos o lejanos (diversificación) o de otros países (internacionalización), entonces los incentivos para seguir creciendo se reducen.

5. El proceso metodológico para contrastar las diferencias de resultados entre grupos

Para examinar la existencia de grupos estratégicos en la distribución comercial europea, y contrastar las diferencias de resultados, hemos seguido el procedimiento de FIEGENBAUM y THOMAS (1990), quienes a su vez se basan en las sucesivas aportaciones anteriores. En primer lugar se han seleccionado las dimensiones y las variables estratégicas correspondientes a las empresas analizadas; en segundo lugar, y puesto que el análisis es dinámico, la identificación de periodos temporales *estratégicamente estables*; a continuación la formación de grupos y su caracterización; y finalmente el contraste de las diferencias de resultados entre grupos mediante la definición de una serie de *ratios*. Es esta última fase sobre la que se realiza un análisis más pormenorizado.

La investigación se ha aplicado a las principales empresas de distribución comercial europeas en la década de los ochenta y primera mitad de los noventa. Los

datos corresponden a las 25 empresas que encabezan las cifras de ventas en los periodos bianuales 1980, 1982, 1984, 1986, 1988, 1990/91, 1992 y 1994/95². Como las 25 empresas no eran siempre las mismas en cada uno de esos periodos, ya que algunas crecían menos en comparación con otras que las sustituían en esa jerarquía en años posteriores, y en algunos casos otras veían disminuir sus ventas, la muestra final de empresas analizadas fue de 43. En cada una de ellas y durante esos años, se han medido las variables y dimensiones que se explican a continuación.

5.1. ELECCIÓN DE DIMENSIONES Y VARIABLES ESTRATÉGICAS

Como señalan FLAVIÁN y POLO (1999), la definición del espacio estratégico debería recoger en primer lugar el periodo de tiempo objeto de estudio, en segundo lugar los componentes que permiten identificar los grupos y que deben tomar como referencia el alcance de las actividades de cada empresa y su compromiso de recursos, y en tercer lugar la estrategia empresarial en los niveles corporativo, de negocio y funcional. Una revisión de las variables que se han utilizado en las diversas investigaciones sobre grupos estratégicos pueden consultarse en el trabajo de esos autores. En esta investigación se han analizado las dimensiones y variables estratégicas recogidas en la tabla 1.

TABLA 1.—Dimensiones y variables estratégicas, y conceptos relacionados

Dimensiones estratégicas	Variables estratégicas	Conceptos relacionados	
Tamaño o dimensión empresarial	— Ventas — Número de establecimientos	— Dimensión. Poder de mercado — Cobertura de mercado	
Estrategias competitivas	— Margen neto — Productividad: ventas/empleado	— Posicionamiento. Diferenciación — Eficiencia en la venta de autoservicio. Posicionamiento. Dominio de costes	
Estrategias corporativas	Diversificación	— Porcentaje de ventas de alimentación sobre ventas totales — Número de formatos comerciales minorista o detallista — Número de sectores no comerciales	— Concentración en negocio básico — Diversificación relacionada con el negocio básico — Diversificación menos relacionada con el negocio básico
	Internacionalización	— Porcentaje de ventas en otros países	— Vocación internacional
Control de marca. Relaciones en los canales de comercialización	— Porcentaje de ventas de las marcas de distribución	— Colaboración con los fabricantes. Diferenciación detallista. Control del aprovisionamiento	

Inicialmente se consideraron también las variables «número de sectores de no alimentación», y «número de nombres o enseñas comerciales». Sin embargo fueron excluidas porque estaban muy correlacionadas con otras variables (> 60 por 100 en el coeficiente de correlación de Pearson), lo cual imposibilitaba el análisis multivariante posterior.

² Las fuentes utilizadas han sido las publicaciones *Europe's Leading Retailers* correspondientes a los años mencionados de la consultora británica *Management Horizons Europe*.

En la primera dimensión se incluyen las variables correspondientes a las ventas de cada empresa en cada período temporal y su número de establecimientos. Se puede argumentar que las ventas son en sí mismas un resultado y como tales no deberían formar parte de las variables objeto de análisis. Sin embargo sí se han incluido debido a que son un indicador del poder de mercado y de coerción de la empresa de distribución frente a los fabricantes proveedores. Como veremos, el poder de mercado es uno de los factores más importantes en la actualidad a la hora de configurar la estructura competitiva en las relaciones en los canales de comercialización. El número de establecimientos indica la intensidad de cobertura de mercado, y en función de ese concepto, también el tamaño de la empresa.

La segunda dimensión recoge variables que pueden considerarse estrategias competitivas. Se incluye la productividad (en forma de ventas entre el número de empleados), que puede asociarse a la estrategia de dominio o liderazgo en costes, y la intensidad de la venta en régimen de libre-servicio. La segunda variable es el margen comercial, otra variable de resultados o de consecuencia que se ha incluido en el análisis ya que también es una causa, indicadora de la filosofía empresarial en lo que se refiere a su voluntad de posicionamiento y diferenciación; normalmente unos márgenes elevados son una señal de mayores servicios o imagen de calidad.

La tercera dimensión mide las estrategias corporativas de diversificación e internacionalización. Dado que las empresas analizadas son las que encabezan las cifras de ventas en Europa y que estas posiciones tienden a ocuparla empresas comerciales de oferta general en la que los productos de alimentación representan la mayoría de las ventas, la primera variable mide precisamente el grado de concentración en estas ventas, lo cual puede interpretarse indirectamente también como una relativa escasa diversificación. En esta dimensión de la diversificación se ha tratado de reflejar tanto la de índole cercana con respecto al negocio básico (número de formatos comerciales a través de los que opera la empresa), como la menos relacionada (número de sectores no comerciales que la empresa detallista ha tomado como dirección para crecer). La internacionalización se expresa como el porcentaje de ventas que la empresa tiene en países distintos del original, y refleja el crecimiento en otros mercados geográficos y su vocación internacional.

Finalmente, en la quinta dimensión se han recogido el porcentaje de marcas propias de distribución de cada empresa y el número de nombres comerciales, *insignias* o *enseñas* de sus establecimientos³. Estos elementos constituyen una de las políticas competitivas más importantes en la distribución comercial. En concreto el control que se tiene de las marcas de distribución, su creciente importancia, y su nivel de calidad, son indicios de que los canales de comercialización se están transformando, desde una situación en la que los fabricantes conducían sus productos hacia los consumidores, siendo los detallistas meros intermediarios, a otra situación en la que éstos captan esos mayores requerimientos de los consumidores y demandan los productos a los fabricantes.

³ Eliminada posteriormente por estar muy correlacionada con otras variables (> 60 por 100 en el coeficiente de correlación de Pearson).

5.2. IDENTIFICACIÓN DE PERÍODOS TEMPORALES ESTRATÉGICAMENTE ESTABLES, Y FORMACIÓN DE GRUPOS

Para analizar el grado de estabilidad o de cambios que se han producido en el período de tiempo considerado, se ha tratado de identificar los denominados *períodos temporales estratégicamente estables*. Para ello se ha utilizado el análisis múltiple de la varianza (MANOVA) que se aplica a los datos de las variables anteriormente mencionadas a través de los indicadores T^2 de Hotelling, que examina la equivalencia de las medias de las variables estratégicas, y M Box que mide la equivalencia de las matrices de varianzas y covarianzas.

El nivel de significación asociado al indicador T^2 de Hotelling indica la probabilidad de obtener un dato estadístico F al menos tan grande como el que se obtendría si las medias de ambas poblaciones fueran iguales. Por lo tanto, si esta probabilidad es lo suficientemente pequeña, la probabilidad de que las medias de las poblaciones sean iguales es rechazada. Por otra parte, es posible que las poblaciones sean distintas aun cuando sus medias sean iguales. Esto puede ocurrir si las interrelaciones entre las variables estratégicas cambian. Se impone, por tanto, medir la homogeneidad de las matrices correspondientes a las 25 empresas líderes de cada bienio mediante el estudio de la matriz conjunta de varianzas y covarianzas, a través del test M de Box. La tabla 2 muestra los resultados que permiten definir la estabilidad del período temporal estudiado.

Del estudio conjunto de ambos datos estadísticos puede inferirse que existía estabilidad en la estructura competitiva entre los líderes del comercio en Europa en la primera mitad de la década de los ochenta, produciéndose cambios más frecuentes desde entonces hasta el último período considerado. Por tanto, son períodos temporales estratégicamente estables los siguientes: 1980-86, 1987-88, 1989-90, 1991-95.

Para identificar los grupos estratégicos se han utilizado las técnicas estadísticas multivariantes *cluster* y el análisis de correspondencias múltiples en su variedad del análisis de homogeneidad HOMALS (GREENACRE, 1993; SPSS Categories, 1990). Explicamos brevemente la justificación de haber utilizado ambas técnicas para identificar y caracterizar los grupos estratégicos.

El análisis *cluster* clasifica un conjunto de individuos —empresas— en función de una serie de variables, motivo por el cual es una de las técnicas más utilizadas en el análisis de grupos estratégicos (FLAVIÁN y POLO, 1999). El proceso de aglomeración de los algoritmos permite mostrar la similitud de las estrategias de las empresas. Cuanto más parecidas sean las estrategias, antes se unirían las empresas en ese proceso. Estableciendo un criterio de *corte* en los *árboles* de clasificación o *dendogramas* tendremos un grupo de empresas que son semejantes en cuanto a sus estrategias y diferentes a su vez de otros grupos de empresas. Las empresas que son más distintas, se unirían más tarde en el proceso de aglomeración.

El análisis de correspondencias múltiples permite caracterizar las empresas mediante categorías o rangos homogéneos en los que pueden dividirse las variables estratégicas. La formación de estas categorías implica la partición de las variables cuantitativas originales, pudiendo parecer esa división a primera vista una pérdida de información. Sin embargo ello está totalmente justificado en el análisis de grupos estratégicos ya que esta técnica permite la consecución del objetivo de agrupar empresas que siguen estrategias similares, y caracterizar esos grupos al asociar las

Tabla 2.—Determinación de periodos temporales estratégicamente estables

		Periodos comparados (año analizado y años incluidos en cada periodo)					
		1980-82 (1980, 1981)	1982-84 (1982, 1983)	1984-86 (1984, 1985)	1986-89 (1986, 1987, 1988)	1989-91 (1989, 1990)	1991-1994/95 (1991, 1992) (1993, 1994/95)
Estabilidad de las interrelaciones entre las variables	M Box						
	Valor F y X ₂ asociado Probabilidad	40,80 32,81 0,91	72,71 58,47 0,09	119,95 96,46 0,00***	121,69 97,86 0,00***	161,45 129,83 0,00***	119,83 96,36 0,00***
Estabilidad de las medias de las variables	7 ² de Hotelling						
	Valor F y X ₂ asociado Probabilidad	0,06 0,27 0,97	0,11 0,53 0,84	0,05 0,24 0,98	0,44 1,99 0,06	0,19 0,85 0,57	0,13 0,60 0,78

Nivel de significación: *** ≤ 0,01.

categorías explicativas con cada empresa y grupo. Cada empresa es el centroide geométrico de las categorías que la caracterizan; las empresas que compartan categorías (que reflejan sus estrategias) son colocadas juntas, por lo que pueden interpretarse como un grupo en relación con las variables objeto de estudio.

Mediante la combinación de estas técnicas se han identificado los grupos estratégicos de empresas que han permanecido con cierta estabilidad en la mayor parte de los periodos temporales considerados (véase tabla 3).

La denominación de los grupos se ha realizado bien en función de un criterio geográfico debido a que todas las empresas que forman el grupo son originarias de la misma nacionalidad (modelos alemán, francés —que incluye empresas de Bélgica—, o británico), bien según la forma de organización en el canal (cooperativas), o según alguna estrategia corporativa especialmente característica (internacionalización). La caracterización de estos grupos en función de las técnicas expuestas es la siguiente:

- El grupo del modelo alemán está formado por federaciones nacionales de pequeñas empresas como Rewe y Edeka, y por los conglomerados de distribución internacional Metro International y Tengelmann. A pesar de esta diversidad de formatos comerciales y de las diferencias en proyección internacional, se pueden distinguir características comunes en este grupo estratégico, como los reducidos porcentajes de marcas propias de distribución, la gran concentración en el negocio básico de la venta de productos de alimentación, y las elevadas cifras de ventas dado el gran mercado que supone Alemania como país más poblado de Europa, especialmente después de la reunificación. Las federaciones se caracterizan además por el elevado número de pequeños establecimientos asociados. La zona de influencia de este modelo es el centro y este de Europa.

- En el grupo del modelo francés se encuentran empresas francesas como Carrefour⁴, Promodés⁴, Auchan, Leclerc, Casino, Intermarché y la belga GIB (Gb-Inno-Bn). La mayoría de ellas están muy diversificadas y han alcanzado también una internacionalización media o elevada. El formato comercial más característico son grandes establecimientos como el hipermercado, cuya irrupción en España ha venido de la mano de estas empresas a través de sus filiales. La intensa explotación del régimen de venta del libre-servicio les permite obtener unas elevadas cifras de productividad. En general, sus ventas también son muy elevadas, lo que les permite alcanzar un poder de mercado considerable frente a los fabricantes. Esta cuestión ha marcado la forma de competir en Francia y en los países de su influencia (entre ellos España), generando gran polémica en las relaciones en los canales de comercialización y entre los pequeños comerciantes. Los porcentajes de marcas de distribución no han alcanzado todavía el grado de desarrollo del modelo británico, pero en general tanto su importancia como su calidad van en aumento.

- El grupo británico lo forman Sainsbury, Tesco, Asda⁵ y Safeway (Argyll), que alcanzan el mayor grado de concentración en sus países de Europa. Este poder de mercado y sus estrategias de crear fidelidad en los consumidores a través, entre otros instrumentos, de elevados porcentajes de marcas propias de calidad les permi-

⁴ Estas empresas del mismo grupo estratégico se han fusionado, formando el grupo comercial Carrefour.

⁵ Asda fue adquirida más tarde por la empresa de distribución comercial que encabeza las cifras de ventas en el mundo: la multinacional estadounidense Wal-Mart.

TABLA 3.—Empresas que forman los grupos estratégicos en la mayor parte de los periodos estudiados

Grupo del modelo alemán	Grupo del modelo francés	Grupo del modelo británico	Grupo de gran internacionalización	Grupo de las cooperativas	Empresas de difícil clasificación en grupos
Metro International; Rewe; Edeka; Spar Handels; Asko	Carrefour; Auchan; Pro-modes; Leclerc; Cora; Casino; GIB; Internar-ché; Euromarché; Doels de France	Sainsbury; Tesco; Asda; Argyl; Gateway	Ahold; Vendex International; Delhaize le Lion	Coop. Societies; ICA; KF Group; Kesko; Coop. AG; Coop. Suisse; SOK; KF Konsum; Coop. Unternehm; FDB; SGCC; EKA	Aldi (1); Crai; Conad; JS Saba; Migros; Marks & Spencer (2); El Corte Inglés (2)

(1) Aldi es la empresa de la forma comercial del *descuento* con mayores ventas de Europa, por lo que puede considerarse el *Iceberg* de un grupo estratégico continental junto a otras empresas de menores ventas.

(2) La empresa británica Marks & Spencer y la española El Corte Inglés son las representantes en la muestra de la forma comercial del gran almacén y el almacén popular, junto a otras empresas que forman parte de consorcios o conglomerados comerciales muy diversificados.

ten obtener los mayores márgenes del continente. Esta actuación ha sido criticada por asociaciones de consumidores (EUROPEAN RETAIL, 1991). La elevada rentabilidad, junto con otros factores que más tarde comentaremos, está atrayendo a empresas foráneas a ese país. Las empresas de este grupo están en general poco diversificadas e internacionalizadas, lo cual les está haciendo perder dimensión europea frente a las empresas alemanas y francesas, hecho que supone un posible peligro difícil de calibrar por el momento. En este grupo, Asda ha cambiado de estrategia para repositionarse en los principios de sensibilidad al precio que eran la base de su éxito en los años sesenta y setenta (BURT y SPARKS, 1994). Probablemente Asda estaba abocada a ser uno de los competidores más débiles en el grupo encabezado por Sainsbury y Tesco, por lo que en un mercado que se segmenta y se abre a una competición orientada al precio, prefiere recuperar su filosofía y ventajas competitivas iniciales para redefinir sus estrategias competitivas en ese nuevo escenario. Esto es una muestra de cómo varían los grupos estratégicos a lo largo del tiempo y de cómo se producen cambios en la estructura competitiva cuando los gestores creen que deben rectificar las estrategias, al percibir que sus recursos, o las condiciones del entorno, les hace ser empresas periféricas en un modelo estratégico que les depara peores resultados y expectativas.

- El grupo caracterizado por una marcada internacionalización como forma de crecimiento está formado por las empresas holandesas Ahold y Vendex International y por la belga Delhaize le Lion. Gran parte de la justificación de esta orientación multinacional es la necesidad de crecimientos en otros países dada las limitaciones que suponen la pequeña dimensión de sus países de origen.

- El grupo de las empresas cooperativas encabezaba las cifras de ventas en Europa a principios de los años ochenta, en el primer período temporal estratégicamente estable que hemos identificado. En la nacionalidad de estas empresas predominan los países del centro o norte de Europa: Cooperative Societies (Reino Unido), Coop. Unternehmen y Coop. AG (Alemania), Coop. SGCC (Francia), Kesko y SOK (Finlandia), Coop. Suisse (Suiza), Ica y CF Konsum (Suecia). Sus características más relevantes eran operar a través de numerosos establecimientos de asociaciones de pequeños comercios, y la elevada integración vertical de organizaciones proveedoras, lo que les permitía obtener un suministro controlado. Su declive comenzó a mitad de los ochenta (iniciándose entonces el período de inestabilidad identificado anteriormente), cuando las empresas de grandes establecimientos con surtidos amplios y profundos comienzan a responder mejor a los requerimientos de ahorro de tiempo y de coste que demandan los cambiantes estilos de vida de los consumidores. Las anteriores ventajas de suministro se tornan en el nuevo panorama competitivo en inflexibilidades organizativas y en la imposibilidad de integrar verticalmente el elevado número de proveedores de un establecimiento con una oferta amplia. Como consecuencia, la mayoría de estas empresas cooperativas es desplazada de esta jerarquía de las 25 empresas líderes por las empresas que obtienen esas ventajas de un suministro controlado pero sin las desventajas de la integración, mediante lo que se ha denominado una *falsa integración* vía utilización poder de mercado para obtener de los fabricantes marcas propias de distribución.

- Las empresas que no se han agrupado muestran una diversidad estratégica que hace difícil la identificación de grupos estables a lo largo de los periodos

temporales. Hubiera sido posible identificar un grupo de grandes almacenes y almacenes populares, de los que tan sólo aparecen dentro de la muestra de empresas la británica Marks & Spencer y la española El Corte Inglés. El conglomerado germano-suizo Metro International integra los grandes almacenes Kaufhof en Alemania. La principal razón de que no se haya definido este grupo es que ese formato comercial se encuentra en una fase de saturación en toda Europa (EUROSTAT, 1994), y esto hace que cada mercado nacional esté dominado por una o pocas empresas nacionales, siendo pocas las empresas que están presentes en varios países (Marks & Spencer es quizás la excepción más destacable debido a su elevada internacionalización) (OXFORD INSTITUTE OF RETAIL MANAGEMENT, 1994). Debido a esta madurez y saturación en sus países, estas empresas no están en este momento compitiendo entre sí, sino contra otros conceptos comerciales como los hipermercados o los establecimientos especializados. La multinacional alemana especializada en el formato del *descuento* Aldi es la más importante de un grupo emergente que también forman empresas cuyas ventas no las sitúan por el momento en la clasificación de 25 líderes, como son la también originaria de Alemania Lidl, Ed (Francia), Netto (Dinamarca), a las que se podría añadir en un contexto de competencia global la norteamericana Costco. La suiza Migros es un conglomerado nacional fuertemente diversificado. Crai es una agrupación de pequeños detallistas del norte de Italia y Saba fue adquirida por la compañía sueca Axel Johnson AB.

Para comprobar la idoneidad de la definición de estos grupos se ha utilizado el análisis de la varianza, que mide si las diferencias entre grupos son significativamente mayores que las que existen dentro de los grupos, es decir, que los grupos sean estadísticamente significativos. Se ha empleado el análisis múltiple de la varianza de todas las variables consideradas en su conjunto (MANOVA) y de cada una por separado (ANOVA). Como puede observarse en la tabla 4, el hecho de que las diferencias sean significativas indica que se han encontrado grupos estratégicos estadísticamente significativos.

5.3. CONTRASTE DE DIFERENCIAS DE RESULTADOS ENTRE GRUPOS

Las teorías de PORTER (1979) sobre grupos estratégicos señalan que el resultado de las empresas está relacionado con las características de los grupos que se pueden identificar en la industria. En el estudio de los grupos estratégicos, FIEGENBAUM y THOMAS (1990) se basan en esta premisa y en los trabajos previos de COOL y SCHENDEL (1987) y HARRIGAN (1985) para formular dos hipótesis:

H1: *Deben existir diferencias de resultados medidas en términos de dimensiones económica, de riesgo y económica ajustada al riesgo entre grupos estratégicos en un periodo temporal estratégicamente estable dado.*

H2: *Deben existir diferencias de resultados entre grupos estratégicos durante una evolución temporal, es decir, para diferentes periodos temporales estratégicamente estables.*

Para medir la posible existencia de diferencias de resultados entre grupos estratégicos se han definido una serie de indicadores o *ratios* que tratan de reflejar la naturaleza multidimensional de los resultados empresariales, tal como se muestra en la tabla 5.

Tabla 4.—Diferencias entre los grupos estratégicos de todas las variables estratégicas en su conjunto (MANOVA) y de cada una por separado (ANOVA)

	Periodos temporales estratégicamente estables				
	1980-85	1986-87	1988-90	1991-92	1993-94
MANOVA					
Todas las variables.....	52,84***	7,80***	5,48***	10,78***	12,50***
ANOVA					
• Ventas.....	10,48***	0,95	6,03***	8,77***	10,76***
• N.º de establecimientos.....	10,48***	0,52	5,91***	6,45	6,06***
• Margen.....	583,77***	13,32***	1,75*	17,37***	4,45***
• Productividad.....	4,79***	3,05***	1,89*	1,63	3,35**
• % alimentación sobre ventas totales.....	5,59***	9,08***	2,70**	2,88**	5,59***
• N.º sectores no detallistas.....	5,71***	9,81***	38,17***	64,69***	15,65***
• N.º sectores detallistas.....	8,31***	2,23*	10,43***	5,96***	12,53
• Internacionalización.....	6,47***	13,16***	3,96*	1,14	4,23***
• % marcas propias.....	3,72*	2,61*	3,73*	2,71*	2,11*

Valores F y sus niveles de significación: * Prob. ≤ 0,10; ** Prob. ≤ 0,05; *** Prob. ≤ 0,01.

Tabla 5.—Variables o ratios para medir las diferencias de resultados entre grupos

Dimensión	Medida de resultados	Notación	Definición
A. Económica-Diversificación-Internacionalización	1. Rentabilidad	REN	Beneficio neto después de impuestos / Ventas totales
	2. Tasa de penetración	TP	Ventas de la empresa en alimentación en el país de origen / Gasto total en alimentación en ese país
	3. Diversificación relacionada	DIVR	N.º de sectores minoristas de no alimentación en los que la empresa tiene presencia relevante / n.º de sectores minoristas de no alimentación de la empresa más diversificada en el período considerado
	4. Diversificación no relacionada	DIVNR	N.º de sectores no minoristas en los que la empresa tiene presencia relevante / n.º de sectores no minoristas de la empresa más diversificada en el período considerado
	5. Internacionalización	INT	Ventas en países distintos del original de la empresa / Ventas totales
B. Riesgo	6. Riesgo de la rentabilidad	RREN	Desviación estándar de REN
	7. Riesgo de la tasa de penetración	RTP	Desviación estándar de TP
	8. Riesgo de la diversificación relacionada	RDIVR	Desviación estándar de DIVR
	9. Riesgo de la diversificación no relacionada	RDIVNR	Desviación estándar de DIVNR
C. Riesgo ajustado	10. Riesgo de la internacionalización	RINT	Desviación estándar de INT
	11. Riesgo ajustado de la rentabilidad	RAREN	Ratio REN / RREN
	12. Riesgo ajustado de la tasa de penetración	RATP	Ratio TP / RTP
	13. Riesgo ajustado de la diversificación relacionada	RADIVR	Ratio DIVR / RDIVR
	14. Riesgo ajustado de la diversificación no relacionada	RADIVNR	Ratio DIVNR / RDIVNR
	15. Riesgo ajustado de la Internacionalización	RAINT	Ratio INT / RINT

1. La rentabilidad económica de las empresas ha sido medida como el cociente entre el beneficio neto y las ventas totales. En este indicador se miden las cifras de beneficios después de impuestos. Dado que en los períodos analizados no existía homogeneidad en los países europeos de las empresas de la muestra, ya que en unos se declaran los beneficios antes de impuestos y en otros después, hubo que homogeneizarlos todos a cifras después de impuestos.

2. Debido a la imposibilidad de definir los competidores directos de cada empresa, dada la existencia en el comercio de una competencia múltiple, tal como se ha comentado anteriormente, se ha tratado de buscar una variable que indique la participación o importancia relativa de las cifras de ventas de las empresas de cada grupo mediante la definición de otra variable que hemos denominado *tasa de penetración* (o de participación en el mercado), que mide las ventas de la empresa en alimentación en el país de origen en relación con el gasto total en alimentación en ese país.

3. Tanto en la diversificación más cercana o relacionada con la actividad principal de la empresa como en la menos relacionada, se ha tomado como referencia el número de sectores en los que tiene presencia relevante la empresa más diversificada en el período considerado. Esta medida relativa en función de los resultados de las estrategias de las empresas que forman la muestra, entre las cuales se desarrolla la competencia, es congruente con la teoría de los grupos estratégicos como unidad de análisis intermedia entre la empresa y la industria.

4. Completa las variables de resultados el grado de internacionalización de las empresas, indicador de la emergente tendencia de apertura internacional que caracteriza los procesos económicos actuales.

La segunda dimensión es el riesgo de los resultados. Se ha medido con la desviación estándar de cada una de las variables a lo largo de los años de cada período; refleja la incertidumbre que las estrategias emprendidas por las empresas tienen en los resultados. En unas condiciones del entorno supuestamente constantes, ya que la medición se realiza dentro de los períodos estratégicamente estables, cuanto mayor sea la medida de la desviación, mayor es la inestabilidad de los resultados esperados de las estrategias empresariales y por lo tanto el riesgo. Esta componente de riesgo ha sido utilizada por diversos autores (COOL y SCHENDEL, 1987; FIEGENBAUM y THOMAS, 1990). La tercera dimensión refleja los resultados teniendo en cuenta el nivel de riesgo asociado a las estrategias.

En la tabla 6 se muestran las diferencias de resultados de todas las variables o ratios de cada dimensión consideradas en su conjunto, y en la tabla 7 de cada una por separado.

Las diferencias son significativas especialmente en la dimensión de resultados económicos y de las estrategias de diversificación e internacionalización. Cuando se comprueban las diferencias para cada variable de resultados de forma individual se repite la significación de la primera dimensión y aumenta la de las dimensiones de riesgo y riesgo ajustado.

Una vez constatadas las diferencias de resultados entre grupos estratégicos, podemos intentar profundizar en su conocimiento tratando de analizar sus diferencias de forma individualizada. Para ello planteamos la comprobación adicional de que las pautas de competencia tienen implicaciones en los resultados. En concreto podemos medir a través de un análisis de la varianza (ANOVA) el hecho de que exis-

tan diferencias significativas entre las variables de resultados de un grupo y la media del resto de los grupos. En la tabla 8 se muestran dichas diferencias para cada uno de los grupos estratégicos definidos anteriormente. El nivel de significación está reflejado con signos de adición o sustracción según que las diferencias sean por encima de la media o por debajo. Es decir, si el valor medio de un grupo está por encima de la media del resto de los grupos, se indica +++ cuando la probabilidad asociada al contraste sea menor o igual que 0,001; ++ cuando la probabilidad sea menor o igual que 0,05; y + cuando la probabilidad sea menor o igual que 0,05. De la misma manera se indican (signo menos) ---, --, - cuando el valor medio de un grupo está por debajo de la media en cada uno de esos niveles de probabilidad.

Como podemos observar, los grupos estratégicos que no parecen mostrar diferencias significativas con respecto al resto son los de los modelos alemán y francés, pudiendo considerarse por tanto su carácter central en el panorama competitivo europeo. Tan sólo el grupo alemán tiene pequeñas diferencias por debajo de la media del resto de los grupos en la *ratio* de rentabilidad, y de diversificación en la dimensión ajustada al riesgo, y en la de internacionalización en la dimensión de riesgo.

El grupo del modelo británico tiene resultados superiores muy significativos en la variable de resultados, confirmando lo descrito anteriormente acerca de los mayores beneficios obtenidos como resultado de las estrategias de calidad y la creación de fidelidad entre los consumidores. También registra diferencias, en este caso inferiores con respecto al resto, en la diversificación relacionada con el negocio básico, tanto en la dimensión económica y de diversificación como en el riesgo, cuestiones también comentada previamente.

El grupo caracterizado por una elevada internacionalización confirma esta apertura internacional tanto en la dimensión de resultados como en la ajustada al riesgo. Como se ha comentado, el pequeño tamaño de los países de origen de las empresas que integran este grupo, Holanda y Bélgica, les obliga a buscar oportunidades de negocio fuera de sus fronteras. Este hecho queda confirmado con la evidencia de que también la diversificación emprendida en sus países es elevada, y por tanto la tasa de penetración también es comparativamente mayor que en el resto de los grupos.

El grupo de las cooperativas muestra unos resultados superiores al resto de los grupos en la tasa de penetración en sus países en los primeros periodos temporales en los que conservaba posiciones de cabeza en la clasificación de ventas. También obtiene diferencias significativamente superiores en la variable de diversificación no relacionada, que es una evidencia de la integración vertical emprendida y una de las causas de su declive, del que, a su vez, una muestra son los resultados significativamente inferiores en la variable de rentabilidad de la dimensión ajustada al riesgo.

Tabla 6.—Diferencias de resultados MANOVA entre los grupos estratégicos para cada dimensión

Dimensión	Periodos temporales estratégicamente estables											
	1980-86		1986-88		1988-1991		1991-93		1993-95			
	F	Prob.	F	Prob.	F	Prob.	F	Prob.	F	Prob.	F	Prob.
Económica	5,43	0,00***	4,04	0,00***	2,31	0,00***	5,15	0,00***	7,12	0,00***	7,12	0,00***
Diversific. Internac.	146,57	0,09***	92,34	0,08*	211,93	0,05**	19,07	0,17*	96,86	0,07*	96,86	0,07*
Riesgo ajustado, ...	56,26	0,15	12,75	0,20	7,20	0,27	368,09	0,04**	11,51	0,22	11,51	0,22

Nivel de significación: *** Prob.: ≤ 0,001; ** Prob.: ≤ 0,05; * Prob.: ≤ 0,1.

Tabla 7.—Diferencias de resultados ANOVA entre grupos estratégicos para cada dimensión

Variables de resultados	Períodos temporales estratégicamente estables										
	1980-86		1986-88		1988-1991		1991-93		1993-95		
	F	Prob.	F	Prob.	F	Prob.	F	Prob.	F	Prob.	
<i>Económicos, Diversific. Internac.</i>											
REN.....	14,34	***	17,75	***	4,50	***	11,11	***	11,70	***	
TP.....	4,66	***	4,94	***	2,39	*	3,07	*	4,76	***	
DIVR.....	1,53	***	0,80	***	1,35	**	1,73	*	1,06	***	
DIVNR.....	3,17	**	2,34	*	3,28	**	9,77	***	7,86	***	
INT.....	10,35	***	4,01	***	2,31	*	3,38	**	1,62	***	
<i>Riesgo</i>											
RREN.....	16,10	***	72,84	***	8,64	**	9,48	**	13,94	***	
RTP.....	35,36	***	34,47	***	14,28	***	15,08	***	20,56	***	
RDIVR.....	13,45	***	17,89	***	25,18	***	56,18	***	34,51	***	
RDIVNR.....	3,50	*	4,58	***	13,21	**	17,97	***	22,91	***	
RINT.....	9,49	**	3,39	**	6,73	**	13,34	***	9,64	***	
<i>Riesgo ajustado</i>											
RAREN.....	28,39	***	14,30	***	89,79	***	16,22	***	70,34	***	
RATP.....	92,69	***	3,07	**	38,97	***	17,18	***	30,81	***	
RADIVR.....	9,87	***	14,50	***	49,61	***	121,83	***	27,91	***	
RADIVNR.....	1,07	***	2,98	**	2,06	*	4,80	*	18,79	***	
RAINT.....	3,24	**	5,04	**	3,37	*	11,86	***	7,11	**	

Nivel de significación: *** Prob.: ≤ 0,001; ** Prob.: ≤ 0,05; * Prob.: ≤ 0,1.

Tabla 8.—Diferencias de resultados (ANOVA) entre cada uno de los grupos estratégicos y la media del resto

Grupo estratégico	Ratio resultados	Períodos temporales estratégicamente estables									
		1980-86		1986-88		1988-91		1991-93		1993-95	
		F	Prob.	F	Prob.	F	Prob.	F	Prob.	F	Prob.
<i>Modelo alemán</i>	REN	0,67		0,81		0,54		0,39		0,50	
	TP	0,66		1,01		1,08		1,15		0,54	
	DIVR	2,34		0,09		0,04		2,09		0,01	
	DIVNR	0,37		0,38		0,02		0,10		0,18	
	INT	0,21		0,00		0,00		0,02		0,00	
	RREN	1,05		0,40		1,29		1,38		0,78	
	RTP	0,76		1,37		0,60		0,62		0,71	
	RDIVR	3,56		0,89		0,39		8,21		0,02	
	RDIVNR	2,98		2,28		4,90		0,00		1,92	
	RINT	0,56		3,01		8,23		2,04		8,40	
	RAREN	2,16		0,56		0,10		26,11	---	0,78	
	RATP	0,45		0,21		19,56	---	0,47		0,00	
	RADIVR	0,98		0,76		0,48		3,35	---	0,16	
	RADIVNR	1,37		1,39		0,09		1,58		1,90	
	RAINT	3,21		1,83		0,21		1,20		0,20	
<i>Modelo francés</i>	REN	0,05		0,13		0,36		0,39		0,29	
	TP	0,37		1,09		0,37		0,69		0,19	
	DIVR	0,06		0,12		0,19		0,10		0,20	
	DIVNR	0,03		0,21		0,01		0,07		0,00	
	INT	0,18		0,00		0,00		0,02		0,00	
	RREN	0,59		0,51		0,49		0,58		0,84	
	RTP	0,23		0,64		0,24		0,32		0,26	
	RDIVR	0,50		0,21		0,00		0,02		0,14	
	RDIVNR	0,47		0,63		0,00		0,01		0,02	
	RINT	0,82		0,28		0,04		0,05		0,02	
	RAREN	0,59		1,28		2,23		0,01		1,26	
	RATP	0,50		0,11		0,11		0,27		0,03	
	RADIVR	0,33		0,76		0,28		0,00		0,00	
	RADIVNR	1,90		1,31		0,01		0,13		0,00	
	RAINT	2,48		0,52		0,00		0,13		0,01	
<i>Modelo británico</i>	REN	31,63	+++	22,01	+++	55,44	+++	66,06	+++	54,31	+++
	TP	0,29		0,03		0,09		0,05		0,13	
	DIVR	0,01		0,88		17,44		6,37		2,26	
	DIVNR	0,65		1,52		0,19		0,52		0,55	
	INT	0,47		0,58		0,64		0,71		0,11	
	RREN	6,64	+	7,12	+	7,29		7,04	+	7,89	
	RTP	0,29		0,91		0,27		0,29		0,43	
	RDIVR	15,73	---	13,98	---	3,82		22,59	---	17,60	
	RDIVNR	0,49		0,32		0,19		0,54		0,47	
	RINT	0,54		0,48		0,71		0,61		0,07	
	RAREN	0,23		0,14		0,00		0,10		0,09	
	RATP	0,18		1,49		0,11		2,29		0,05	
	RADIVR	1,01		0,83		12,75		0,24		1,06	
	RADIVNR	1,83		0,28		0,14		0,89		1,08	
	RAINT	0,15		0,12		0,17		0,03		0,01	

TABLA 8 (continuación).—Diferencias de resultados (ANOVA) entre cada uno de los grupos estratégicos y la media del resto

Grupo estratégico	Ratio resultados	Periodos temporales estratégicamente estables									
		1980-86		1986-88		1988-91		1991-93		1993-95	
		F	Prob.	F	Prob.	F	Prob.	F	Prob.	F	Prob.
Elevada internacionalización	REN	0,00		0,01		0,10		0,01		0,22	
	TP	0,05		0,46		14,86	++	0,22		108,21	+++
	DIVR	10,99	++	0,41		0,63		0,20		0,64	
	DIVNR	0,25		0,72		1,93		0,22		0,28	
	INT	9,30	++	10,02	++	15,81	++	13,85	++	11,10	++
	RREN	0,19		0,14		0,09		0,03		0,10	
	RTP	0,45		0,34		0,00		0,02		0,09	
	RDIVR	0,65		0,64		1,20		0,55		0,33	
	RDIVNR	0,47		0,37		0,87		0,42		0,27	
	RINT	0,02		0,48		0,00		0,00		0,03	
Cooperativas	RAREN	0,21		1,08		0,00		0,08		0,88	
	RATP	0,00		0,02		0,00		0,00		3,92	+
	RADIVR	2,94	+	1,34	+	0,65		3,90	+	22,05	+++
	RADIVNR	1,34		1,21		31,15		1,05		1,73	
	RAINT	20,31	++	21,76		32,30		26,61	+++	22,36	+++
Cooperativas	REN	0,46		0,37		0,01		0,18		0,00	
	TP	17,06	++	4,22	+	0,03		6,79		0,06	
	DIVR	0,00		45,25	+++	0,51		0,20		4,06	+
	DIVNR	20,51	++	3,49		18,83	++	114,45	+++	53,16	+++
	INT	0,90		1,36		0,89		0,84		2,19	
	RREN	0,15		0,11		0,21		0,18		0,20	
	RTP	20,53	+++	17,53	+++	35,06	+++	22,93	+++	13,61	+++
	RDIVR	1,31		0,57		1,20		0,77		0,93	
	RDIVNR	2,43		2,97	+	1,57		3,87	+	5,14	+
	RINT	1,34		1,56		1,35		1,47		2,65	
Cooperativas	RAREN	2,51		1,96		11,11	--	1,21		2,86	-
	RATP	1,97		5,66		1,32		4,37		5,66	-
	RADIVR	0,74		0,17		0,11		0,26		0,17	
	RADIVNR	1,21		0,28		1,04		1,76		0,89	
	RAINT	0,92		1,61		0,81		0,03		1,24	

Valores F y niveles de significación, por encima o debajo de la media del resto de grupos: +++ o --- Prob.: ≤ 0,001; ++ o -- Prob.: ≤ 0,05; + o - Prob.: ≤ 0,1.

6. Hacia el análisis de los efectos de una identidad

En los apartados anteriores se ha analizado el concepto de los grupos estratégicos en ámbitos internacionales y su aplicación en el comercio europeo, tratando de demostrar sus implicaciones para los resultados y las diferencias entre grupos. Las últimas investigaciones en este campo (PETERAF y SHANLEY, 1997) postulan que, a pesar de los avances conceptuales, es conveniente profundizar en el conocimiento de cómo se forman los grupos, de cómo afectan a la competencia, de su dinámica

de cambios y posible declive, de las condiciones que afectan a los resultados. Por ello, estos autores señalan que la dimensión clave de la existencia de grupos estratégicos es la noción de una identidad, cuyo desarrollo articulado en torno a las interacciones estratégicas entre las empresas que forman los grupos producirían unos efectos duraderos, que al final determinarían los resultados finales de las empresas, independientemente de efectos individuales de empresa o agregados de industria (DRANOVE, PETERAF y SHANLEY, 1998).

Este enfoque continúa el estudio de la perspectiva cognitiva que anteriormente habían desarrollado RAGER y HUFF (1993). Integrando aportaciones de la psicología cognitiva, de la teoría de la organización y de la estrategia, esta teoría indica que las percepciones que los gestores tienen de sus competidores y de la industria, hacen que tiendan a simplificar la realidad creando mentalmente subgrupos de empresas similares. Estas interpretaciones comunes del presente son favorecidas por encuentros y asociaciones profesionales que propician también expectativas para el futuro compartidas. PETERAF y SHANLEY (1997) avanzan en esta dirección señalando que los gestores clasifican las empresas en micro-procesos (internos de las empresas) de categorización y de aprendizaje social en los que cada cual discierne a qué empresas es importante observar y a cuáles no, a qué empresas se debe emular y a cuáles no, y qué empresas se deben tomar como referencia competitiva, todo lo cual va tejiendo unos vínculos y una identidad que interna normas y valores dentro del grupo, creando unas redes de confianza cuyos efectos reticulares mejoran la eficiencia y pueden reducir costes de transacción. Estas interacciones producen una experiencia que tolera más incertidumbre y riesgos que en su ausencia, y proporciona una guía tanto para cooperar como para competir⁶.

Esos microfactores se combinan y refuerzan con macrodeterminantes del entorno de tipo económico, histórico e institucional, para crear una identidad en los grupos estratégicos a través de las interacciones entre sus empresas, de la misma forma que hay factores de la empresa y del entorno⁷ cuya interacción determina la concentración de ciertas agrupaciones empresariales exitosas en algunos países, regiones e incluso ciudades, como señala PORTER (1991). La explicación última de la concentración empresarial en determinados entornos tiene orígenes múltiples de índole histórica y cultural, de valores sociales y de articulación de la vida civil y económica, de los que emanan unos efectos de confianza que crean prosperidad económica (FUKUYAMA, 1995). Esas interdependencias crean en los grupos estratégicos una identidad y unos efectos asociados que son algo más que la simple suma de las empresas miembros en ausencia del grupo.

⁶ BRANDENBURGER y NALEBUFF (1996) llegan a introducir un nuevo término denominado *cooptation* para designar a las relaciones en las que las empresas son al mismo tiempo competidoras y colaboradoras en muchos aspectos.

⁷ PORTER (1991) señala los siguientes determinantes de una ventaja competitiva nacional: las interacciones entre las estrategias de las empresas, la estructura y rivalidad empresarial; las condiciones de demanda; los recursos humanos, mecanismos institucionales, factores tecnológicos e inversiones; y la existencia de industrias relacionadas y de apoyo.

6.1. IMPLICACIONES METODOLÓGICAS

Dada la complejidad que implica identificar grupos estratégicos desde esta perspectiva de una identidad que tiene múltiples dimensiones y en la que son útiles las aportaciones de varias disciplinas, hay un cierto consenso en la necesidad de complementar los análisis estadísticos basados en datos publicados con otros instrumentos metodológicos. En el fondo de los planteamientos subyace la idea de que los grupos deben identificarse en función de relaciones reales y no solamente según asociaciones estadísticas. Ya se ha comentado que el hecho de que las técnicas *cluster* generen agrupaciones en cualquier tipo de datos, hace que algunos autores hayan criticado el análisis de grupos estratégicos. En este sentido, PORTER (1991) confiesa la necesidad de retomar los estudios de casos y la descripción de situaciones desde la lógica cuando la complejidad del estudio excede de la disponibilidad de datos y la estadística es un instrumento importante pero no suficiente para dar respuesta a las múltiples dimensiones del análisis.

En este sentido, recientemente se plantea que la decisión de agrupar o no debe basarse sólo parcialmente en técnicas estadísticas. Por consiguiente, PETERAF y SHANLEY (1997) proponen preguntar a los gestores para realizar categorías de empresas y poder agruparlas permitiendo a la vez posicionamientos intermedios entre grupos, o preguntar a cada participante que identifique su grupo estratégico, para agregar después los resultados. Este enfoque multimetodológico es aplicado por NATH y GRUCA (1997), quienes combinan el análisis factorial de datos económicos, el análisis desde la perspectiva cognitiva de las percepciones de los gestores aplicado con escalas multidimensionales, y el análisis de las redes e interacciones que se producen realmente entre organizaciones que compiten en una industria.

Este tipo de planteamientos se realiza sin embargo sobre ámbitos geográficos nacionales en Estados Unidos, y al realizarse en un momento temporal dado son más bien una *fotografía* que no analiza la evolución de la situación competitiva. El carácter internacional y especialmente el amplio período temporal analizado en esta investigación dificultan la aplicación de algunas de estas técnicas, ya que se pueden medir las percepciones de los gestores en el presente o sus expectativas sobre el futuro pero no con respecto al pasado. En consecuencia, y tomando como referencia teórica principal el trabajo de PETERAF y SHANLEY (1997), se ha optado por realizar una exploración de los factores que pueden influir en la formación de la identidad de los grupos estratégicos en la distribución comercial europea. Este campo puede abrir la puerta a nuevas sendas de investigación futuras.

6.2. LOS EFECTOS DE UNA IDENTIDAD EN ÁMBITOS INTERNACIONALES. APLICACIÓN EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

La importancia de esos factores de identidad de los grupos en ámbitos internacionales puede ser mayor, ya que la herencia de factores históricos, culturales, sociales, lingüísticos y económicos es normalmente mayor entre países. Éste es un planteamiento sobre el que algunos autores europeos investigadores de marketing (LAMBIN, 1996; USUNIER, 1996) han tratado de señalar las diferencias de este continente con respecto a Estados Unidos. La diversidad cultural europea, fruto de una historia milenaria, hace que el mercado de este continente sea muy diverso y gene-

ralmente menos estandarizado que el norteamericano, lo cual tiene implicaciones en las prácticas de gestión de las empresas de los diversos países (SIMONET, 1992). A juicio de LAMBIN (1996), la preocupación de la sociedad europea por integrar valores individuales, familiares y sociales en la vida económica hace que las empresas europeas sean susceptibles de estar más sometidas a presiones sociales que las empresas norteamericanas.

A continuación se analiza la aplicación en el ámbito internacional de la distribución comercial europea, de los macrofactores del entorno que confluyen con microfactores internos para generar las interacciones que crean la identidad de los grupos.

Fuerzas económicas

En el marco de la Nueva Economía Industrial, el enfoque propuesto por DRANOVE, PETERAF y SHANLEY (1998) es que son las interacciones de características del grupo, que a su vez están condicionadas por el mercado y el entorno, como la escala, el alcance y la diferenciación conjunta, las que influyen en los resultados de las empresas.

a) La escala del grupo estratégico indica el poder de mercado que tiene en el país o países en los que están presentes las empresas que componen el grupo. Con la salvedad de tener en cuenta también la dimensión internacional, podríamos medir la escala con la *tasa de penetración* de las variables de resultados explicadas anteriormente, que indica su participación en el mercado. Realmente, el tamaño de las empresas del grupo es uno de los factores más importantes en el reconocimiento de la mutua interdependencia competitiva.

Un efecto que potencialmente puede tener la escala o dimensión es una confluencia de intereses, que puede convertirse eventualmente en una colusión de hecho. Las empresas de un grupo estratégico pueden querer protegerse de la competencia externa mediante acuerdos colusivos que actúen como una barrera de movilidad soterrada, lo cual refuerza la conciencia de percepción mutua entre sí en relación con terceros. En este sentido, se ha informado cómo empresas comerciales con una posición establecida pueden llegar a obligar o *convencer* a los fabricantes proveedores para conceder acuerdos exclusivos de suministro, o restricciones de precios que supongan una barrera de entrada que impida o limite la llegada de competidores de costes más bajos (DOBSON y WATERSON, 1999). Tal es el caso, en el contexto de la emergencia de una competencia internacional en la distribución comercial europea, de la empresa de *descuento* Aldi, que ha reclamado al equivalente en el Reino Unido al Tribunal de Defensa de la Competencia en España (*Office of Fair Trading*) acerca de supuestas denegaciones de fabricantes para comercializar con la empresa. Según algunas fuentes (EUROPEAN RETAIL, 1991), los fabricantes fueron amenazados con rupturas de contratos por parte de empresas de distribución ya establecidas si suministraban mercancías a Aldi. Los autores anteriores también mencionan cómo la *Federal Trade Commission* —1997— informó que en Estados Unidos, la empresa especializada en juguetes Toys 'R'Us presionó a los fabricantes para que limitaran la relación de suministro a las empresas de *descuento* de los denominados clubes de almacén (*warehouse clubs*), para así poder mantener los precios más altos sin la presencia de esa competencia que supondría una presión para reducir márgenes.

En España, la fusión de las empresas de origen francés Carrefour (con su filial en España Pryca) y Promodès (con Continente, DIA y Champion) crea una posición de dominio en algunas formas comerciales (MUÑIZ, 2000), que ha generado numerosa polémica tanto entre distribuidores como entre fabricantes, y ha atraído la atención de los medios de comunicación. Los efectos deberán analizarse con el tiempo desde el ámbito profesional y académico. La empresa resultante se convertirá en la primera en la clasificación europea y la segunda mundial, sólo por detrás de la norteamericana Wal-Mart, con la que tendrán que competir en Europa⁸, en Asia y en América del Sur. En esos continentes también tendrán que competir, entre otras, con la holandesa Ahold y la británica Tesco. Con ello afrontan el reto de la globalización con un poder y dimensión mayores, lo cual es un indicador de que la competencia en esta actividad económica se está haciendo global o mundial.

b) El alcance empresarial, considerado como las combinaciones producto-mercado (cuya interpretación en distribución comercial sería las combinaciones del formato comercial en el mercado nacional e internacional), y el hecho de que las empresas de un grupo tiendan a realizar actividades semejantes, algunas veces incluso compartiéndolas, produce unos efectos de eficiencia que contribuyen a la identidad del grupo y repercuten en los resultados de las empresas porque permiten reducir costes. La forma de materializar esa colaboración con otras unidades de negocio se plasma a través de multitud de acuerdos de *joint ventures*, de alianzas estratégicas como grupos de compras internacionales, participaciones financieras, etc., que forman unas redes de interacciones acordes con la globalización y la complejidad de la economía actual.

c) La diferenciación fue una de las ventajas competitivas que en su día popularizara PORTER (1982) y que según DRANOVE, PETERAF y SHANLEY (1998) se puede encontrar en algunos grupos estratégicos con una identidad más reconocible. Sin embargo la diferenciación sería una consecuencia, un efecto, y no una causa en sí misma, como señaló el propio PORTER (1991) algo más tarde. La clave de este efecto residiría en la capacidad de las empresas para desarrollar un conjunto de actividades que conducen a la obtención de un valor superior al de otras ofertas de la competencia, y que los consumidores perciben como tal. Para profundizar cómo se puede trasladar este concepto a los grupos estratégicos hay que explorar fuerzas históricas, que en el contexto de la distribución comercial europea, se explican a continuación.

Cuando realizan una comparación entre la distribución comercial entre Francia y el Reino Unido, y entre el Reino Unido y la Europa continental, CORSTJENS, CORSTJENS y LAL (1995) y WEBB (1991), respectivamente, identifican al grupo de empresas británicas Sainsbury, Tesco y Safeway (Argyll) como uno de los que han conseguido una diferenciación construida, como ya se ha señalado, mediante el modelo de marcas propias de distribución de elevada calidad, que al crear fidelidad en los consumidores y no venderse en otros establecimientos (cada detallista tiene sus propias marcas) evitan una competencia en precios. El efecto final les proporciona un valor añadido mayor que en otros países de Europa. Aunque en Francia y en Alemania tienen una creciente importancia, el desarrollo de las marcas de distribu-

⁸ Wal-Mart ha entrado en Europa comprando las cadenas Wertkauf y Spar Handels en Alemania, y Asda en el Reino Unido. Estas dos últimas están incluidas entre las empresas analizadas en este estudio.

ción ha sido menor que en Gran Bretaña, estando en Francia con unos niveles de posicionamiento muy variados, lo cual se refleja en la variedad de denominaciones (marcas blancas; productos naranjas, sin marca o genéricos) (CORSTJENS, CORSTJENS y LAL, 1995).

Fuerzas históricas

Una parte de las innovaciones que marcan la pauta de los patrones competitivos surgen de ideas casuales que suelen desarrollarse en entornos favorables para poder asentarse (PORTER, 1991). Además de lo ya mencionado acerca de la dinámica de los grupos estratégicos, se puede completar la explicación de su desarrollo en el comercio europeo interpretando qué innovaciones de formas comerciales, qué procesos organizativos o formas de atender a los consumidores, son aquellos de los que surgen las identidades de los grupos estratégicos.

Uno de los corolarios de la perspectiva cognitiva es el nacimiento de empresas líderes o con un gran prestigio y reputación dentro de los grupos, que son empresas con mejores activos, y que contemplan los cambios en el entorno como oportunidades para intentar diferenciarse de los competidores adaptando sus estrategias para obtener mejores resultados (COOL y SCHENDEL, 1988). Las empresas del grupo menos dotadas, especialmente en condiciones del entorno muy competitivas y dinámicas, intentan imitar a estas empresas que marcan la pauta. De esta manera minimizan su exposición al riesgo. En el ámbito de esta investigación, CORSTJENS, CORSTJENS y LAL (1995) identifican algunas empresas líderes (o elegidas): Marks & Spencer y Sainsbury en el Reino Unido han construido su posicionamiento mediante marcas propias de calidad; en Francia Intermarché y Leclerc han establecido la tendencia de la competición de precios moderados.

Por nuestra parte pensamos que se pueden designar otros líderes que han sido pioneros de la innovación de formatos y establecimientos comerciales, como Carrefour en el hipermercado, o Aldi en el formato de *descuento*. Como señala PELLEGRINI (1994), sabiendo que los imitadores copian el concepto, estas empresas aceleran la apertura de establecimientos, no sólo en sus países sino también en otros, y los competidores hacen lo mismo, sabiendo que lo hacen los innovadores. Así, operando como esos líderes o innovadores que marcan tendencias con sus estrategias competitivas, esas otras empresas del grupo añaden a la forma de competir la estrategia corporativa y la expansión geográfica, cuestión que algunos imitan, reforzando la identidad del grupo, y otros no, dando a la pertenencia al grupo la medida de grado relativa del grupo que ya apuntaban REGER y HUFF (1993). Es esta sucesión de diferenciaciones y de posteriores imitaciones de lo mejor que va haciendo cada empresa, unas veces mediante estrategias competitivas y otras a través de estrategias corporativas, lo que va configurando la identidad del grupo, en un entorno en continua evolución en el cual van produciendo interacciones competitivas de percepción. En este sentido, en Alemania, Metro International y Tengelmann son la referencia para la formación de conglomerados comerciales internacionales, que siguen de momento como nacionales Rewe y Edeka. En Gran Bretaña, Tesco se ha reposicionado en el modelo de calidad de Sainsbury, llegando incluso a superarla en algunos aspectos, lo cual supuso abandonar su filosofía de *almacenar alto y vender barato* (*store it high and sell it cheap*); Argyll también ha seguido esta estrategia después de darse cuenta de las consecuencias devastadoras de la guerra de pre-

cios que inició con su «Operation Check-Out» que había seguido inicialmente Sainsbury con su «Discount 78».

Fuerzas institucionales

Las normas legislativas, políticas e institucionales establecen las reglas del juego que influyen en la forma de competir de las empresas. En un sentido amplio, estas fuerzas se ven a su vez condicionadas por los valores sociales y culturales del país o del entorno inmediato. Se han destacado en este apartado en primer lugar los efectos de estos factores en el crecimiento y en las estrategias corporativas, en segundo lugar en la política de planificación y de concesión de aperturas, y como consecuencia de ambas en la configuración de las estructuras comerciales de los países.

a) Con el fin de proteger al pequeño comercio, algunas leyes como la *Loi Roger* en Francia (1973) y la *Loi Cadenas* (1975) en Bélgica, han supuesto una restricción para el crecimiento de las grandes empresas comerciales en sus países, en concreto para una mayor extensión de los hipermercados. De esta forma actúan como una fuerza que las obliga a pensar en la internacionalización para seguir creciendo. En cuanto al mercado británico, su relativa apertura en términos de permisividad de concentración empresarial y de aperturas horarias, su rentabilidad, y la existencia de huecos de mercado no atendidos (especialmente en posicionamientos en precios), han contribuido por un lado a ofrecer un mercado tentador para empresas extranjeras, particularmente de descuento (BURT y SPARKS, 1994); y por otro lado, esa concentración ha provocado un declive del pequeño comercio mayor que en el resto de los países europeos (HOWE, JÜRGENS y WERVY, 1998). En general, la saturación en los países más desarrollados hace que las empresas busquen nuevos mercados geográficos.

b) Aunque ha habido una mayor libertad en la política de regulación de la competencia en Europa, ésta no se ha producido de la misma manera en todos los países; por ejemplo, la planificación de permisos para nuevas aperturas es muy variable a lo largo del continente (DAWSON y BURT, 1999). En el Reino Unido la *Planning Policy Permission Guidance Notes* replantea las autorizaciones que no se ubiquen en los centros de las ciudades. En Italia hay un sistema de licencias que otorga una agencia en la que está representado el comercio de la localidad. En Francia la *Loi Raffarin* restringe aún más la apertura de grandes establecimientos. En España la *Ley de Comercio* obliga a autorizaciones del Gobierno central y de las Comunidades Autónomas. En Alemania la *Baunutzungsverordnungen* trata de controlar el comercio protegiendo al de pequeña dimensión; hay que contemplar esta ley desde la óptica de economía social que ha caracterizado a este país, en el que recientemente se ha relajado la legislación sobre horarios de apertura *Landeschlussgesetz*. DAVIES (1995) señala que, en general, no se están haciendo esfuerzos para establecer mecanismos dentro de un marco común europeo. Tan sólo la Comisión Europea está comenzando a examinar la política de fusiones, que hasta ahora ha sido materia concerniente de las autoridades nacionales. Esto es también una señal de que la competencia se está haciendo paneuropea.

c) Las decisiones políticas y legislativas pueden influir en las estructuras comerciales de los países, y en las estrategias de las empresas. En Francia la presión política de los pequeños comercios ha conseguido imponer restricciones a la publicidad en televisión de las grandes cadenas de distribución, lo cual está limitando el que es-

tas empresas construyan una imagen de calidad general, y en sus marcas de distribución en particular, como hacen las grandes empresas británicas. Incluso pueden influir los valores religiosos y las presiones de los sindicatos. En este sentido, USUNIER (1996) señala cómo la oposición de éstos en Alemania a no extender las horas de apertura en los sábados y domingos obligaba a los consumidores a realizar las compras rápidamente en las mañanas de los sábados, lo que potencia la venta por catálogo y a distancia. En un esfuerzo por reducir las rigideces de la economía de ese país, se está discutiendo actualmente una mayor permisividad en los horarios de apertura de fines de semana.

La mayoría de estas cuestiones son descriptibles pero no siempre cuantificables, motivo por el cual hay que ratificar la necesidad de complementar los análisis cuantitativos con estudios que en muchas ocasiones son multidisciplinarios para poder añadir explicaciones que profundicen en la problemática económica, en particular cuando se aborda la compleja cuestión de la identidad de los grupos estratégicos.

7. Conclusiones y discusión

En la actualidad, la compleja cuestión de conocer las claves del éxito empresarial se enmarca en un contexto de apertura de la economía mundial que plantea a las empresas la necesidad de afrontar la realidad de una competencia internacional. Este contexto hace que cada vez sea más conveniente el estudio de la configuración competitiva de diferentes países que integran áreas económicas afines o de otras más lejanas dado el contexto de creciente globalización, ya que permite a las empresas conocer qué mercados brindan oportunidades de crecimiento o de cuáles es posible esperar la llegada de potenciales competidores.

Dada la conveniencia para las empresas de sintetizar la realidad centrandolo en análisis en aquellas empresas cuyo parecido estratégico las hace susceptibles de ser competidoras entre sí, entonces facilita el panorama competitivo identificar unidades de análisis intermedias entre la industria y la empresa individual como son los grupos estratégicos. Ese análisis se hace más completo cuando profundiza en el conocimiento de qué implicaciones tiene la pertenencia a los grupos en las diferencias de resultados entre empresas, y cuando el ámbito de estudio se hace internacional y dinámico para comprender mejor los cambios.

Analizar las implicaciones de los grupos estratégicos en los resultados empresariales es un ámbito de difícil conceptualización y prueba empírica. De acuerdo con las fuerzas históricas descritas, el origen del razonamiento se situaría unas veces en los recursos de las empresas, de los que surgen innovaciones pioneras que marcan la pauta y son imitados por otras empresas; así, de forma conjunta se va formando la identidad de los grupos estratégicos. En otros casos, el origen de las estrategias está influido por un entorno que moldea la forma de competir de éstas, y que cuando es favorable propicia el éxito de éstas y de los grupos estratégicos allí instalados.

Esa cadena de causalidad continúa en la existencia de una serie de determinantes estructurales que favorezcan el alcance de las combinaciones producto-mercado; en la capacidad de constituir redes y alianzas estratégicas con otras unidades de negocio (competidoras o no), compartiendo actividades para mejorar el conocimiento y la eficiencia, por ejemplo colaborando con proveedores para obtener un suministro más ventajoso; en la habilidad para atender a los consumidores desarro-

llando y manteniendo actividades con un menor coste o con un valor mejor que los rivales, etc. Todo ello permitiría mejorar beneficios y resultados. Esos factores se van reforzando mutuamente y van configurando por una parte la identidad de los grupos estratégicos, y por otra parte actúan como barrera a la movilidad de otras empresas que quisieran competir como ese grupo, delineando por tanto las fronteras de los grupos, que en ocasiones son difusas.

La competencia de la distribución comercial en Europa camina hacia una creciente internacionalización. Así se van formando compañías de conglomerados comerciales presentes en varios países, lo cual hace que por una parte los mercados nacionales, que podrían contemplarse hasta recientemente como nichos, se vayan diluyendo hacia una competencia más paneuropea. Por otra parte, la competencia se va haciendo más segmentada como consecuencia de la aparición de nuevas necesidades en los consumidores, que cubren nuevos conceptos comerciales, y de la exportación de conceptos y formas de competir que antes no podían salir de esos mercados cautivos y entrar en nuevos debido a las elevadas barreras a la movilidad o a que sus ventajas competitivas no eran suficientes. En este sentido se ha mencionado la entrada de las empresas de *descuento* europeas en el Reino Unido. CORSTIENS *et al.* (1995) prevén un dominio de los modelos dominantes a corto plazo, pero dan evidencias de cómo en Francia la competición en precios motiva la concentración, debido a la quiebra o absorción de los competidores menos fuertes o a la fusión de otras empresas (como entre Carrefour y Promodès). Al evolucionar, esa concentración propiciaría posicionamientos de calidad y de mayores beneficios, lo que a su vez puede dejar un hueco en el mercado para que entren las empresas de precios moderados. Esta oscilación cíclica está respaldada por la clásica teoría de la *Rueda de la Distribución* (McNAIR, 1958; HOLLANDER, 1970b; BROWN, 1987, entre múltiple literatura), según la cual las empresas de bajos precios entran en el mercado y desarrollan con el tiempo más y mejores servicios, incrementando entonces los precios y llegando a su vez a ser vulnerables frente a nuevos formatos comerciales de bajos precios. De esta manera, en los países coexistirían empresas que ponen énfasis en los precios y otras que lo ponen en calidad. Esta mayor capacidad de elección favorece a los consumidores.

Esto es una evidencia de que se está produciendo una competencia entre grupos estratégicos, que se uniría a la competencia intragrupo tradicional. A diferencia de lo sucedido hasta época reciente, esta competencia bidimensional ya no se sería nacional o entre los grandes modelos descritos, sino continental e incluso mundial. Es probable que entonces ese incremento de la rivalidad empresarial reduzca los beneficios empresariales de algún grupo, tal como han señalado COOL y DIERICKX (1993) para el análisis general de los grupos estratégicos. Todo ello, unido al hecho de que las grandes empresas estén diversificándose en conglomerados comerciales que operan en varios formatos comerciales, y que las empresas establezcan de forma creciente alianzas estratégicas, hace que el análisis de grupos estratégicos se complique, motivos por los cuales se necesitan otros instrumentos metodológicos que ilustren las relaciones reales y las interacciones competitivas entre las empresas que forman los grupos.

Merece una mayor profundización como línea futura de investigación, el estudio de la configuración de entornos que favorecen el desarrollo de formas particulares de competencia, que se pueden reflejar mediante el análisis de grupos estratégicos.

cos. La confluencia de factores económicos, institucionales, sociales o culturales hace aconsejable integrar aportaciones multidisciplinares que complementen la visión económica. De esta forma se hace necesario utilizar las técnicas estadísticas de forma complementaria con otros instrumentos metodológicos que permitan profundizar en el conocimiento de la realidad.

Este tipo de análisis puede ayudar a las empresas en su gestión estratégica para ayudar a entender y quizás dar respuesta a las cuestiones como quiénes somos (filosofía corporativa de empresa), a quiénes nos parecemos (concepto de grupos estratégicos), por quiénes competimos (marketing estratégico) y finalmente la cuestión importante de cómo podemos ser diferentes, que retoma la visión *schumpeteriana* de innovación y de ruptura de equilibrio que es condición necesaria para anticiparse a los cambios de la compleja economía actual.

Agradecimientos: Los autores agradecen el proceso de revisión que ha ayudado a mejorar el artículo con útiles sugerencias.

Bibliografía

- ANSOFF, H. I. (1965): *Corporate strategy*. McGraw-Hill, Nueva York.
- BARNEY, J. B. (1997): *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison Wesley, Reading, Massachusetts.
- BARNEY, J. B. y HOSKISSON, R. E. (1990): «Strategic groups: Untested assertions and research proposals», *Managerial and decisions*, 11, pp. 187-198.
- BRANDENBURGER, A. M. y NALEBUFF, B. J. (1996): *Coopetition*, Currency Doubleday, Nueva York.
- BROWN, S. (1987): «Institutional change in retailing: A review and synthesis», *European Journal of Marketing*, 21, 6, pp. 5-36.
- BROWN, S. y BURT, S. (1992): «Conclusion retail internationalization: past imperfect, future imperative», *European Journal of Marketing*, 26 (8/9), pp. 80-84.
- BURT, S. y SPARKS, L. (1994): «Structural change in grocery retailing in Great Britain: a discount reorientation?», *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4(2), pp. 195-217.
- CASTELLS, M. (1996): *La Sociedad Red*, vol. I de *La Era de la Información. Economía, sociedad y cultura*, Alianza Ed., Madrid.
- CAVES, R. E. y PORTER, M. (1977): «From entry barriers to mobility barriers», *Quarterly Journal of Economics*, 91, pp. 241-261.
- COOL, K. y DIERICKX, I. (1993): «Rivalry, strategic groups and firm profitability», *Strategic Management Journal*, 14, pp. 47-59.
- COOL, K. y SCHENDEL, D. (1987): «Strategic group formation and performance: The case of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-1982», *Management Science*, 33, pp. 1102-1124.
- COOL, K. y SCHENDEL, D. (1988): «Performance differences among strategic group members», *Strategic Management Journal*, 9, pp. 207-233.
- CORSTIENS, J.; CORSTIENS, M. y LAL, R. (1995): *Retail competition in the fast moving consumer goods industry: the case of France and the United Kingdom*, INSEAD working paper, Fontainebleau, Francia.
- CUERVO, A. (1999): «La Dirección Estratégica de la Empresa. Reflexiones desde la Economía de la Empresa», *Papeles de Economía Española*, núms. 78-79, pp. 34-55.
- DAVIES, R. L. (ed.) (1995): *Retail Planning Policies in Western Europe*, Routledge, Londres.
- DAWSON, J. y BURT, S. (1999): «Evolución del comercio minorista en Europa», *Distribución y Consumo*, enero, pp. 25-45.

- DOBSON, P. y WATERSON, M. (1999): «Retailer power: recent developments and policy implications», *Economic Policy*, abril, pp. 135-164.
- DRANOVE, D.; PETERAF, M. y SHANLEY, M. (1998): «Do strategic groups exist? An economic framework for analysis», *Strategic Management Journal*, 19, pp. 1029-1044.
- DUPUIS, M. y DE MARICOURT, R. (1989): *France/États Unis/Japon, trois mondes, trois distributions*, École Supérieure de Commerce de Paris.
- ELG, U. y JOHANSSON, U. (1997): «Prevailing national networks: an obstacle to European interaction?», *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 7 (1), pp. 1-21.
- EUROSTAT (1994): *El Comercio al por menor en el Mercado Único Europeo*, Mundi-prensa, Oficina de Publicaciones Unión Europea, Luxemburgo, Madrid.
- EUROPEAN RETAIL (1991): *UK grocery profits criticised*, 3 septiembre, núm. 34, p. 2.
- FIGENBAUM, A. y THOMAS, H. (1990): «Strategic groups and performance: The U.S. Insurance Industry, 1970-84», *Strategic Management Journal*, 11, pp. 197-215.
- FIGENBAUM, A.; HART, S. y SCHENDEL, D. (1996): «Strategic reference point theory», *Strategic Management Journal*, 17 (3), pp. 219-235.
- FLAVIÁN, C. y POLO, Y. (1999): «Strategic Groups Analysis as a tool for strategic Marketing», *European Journal of Marketing*, vol. 33, núm. 5/6, pp. 548-569.
- FLAVIÁN, C. y POLO, Y. (1999): «Hacia la homogeneización de criterios en las investigaciones de grupos estratégicos», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 3, enero/junio, pp. 9-28.
- FUKUYAMA, F. (1995): *Trust. The social virtues and the creation of prosperity*, Penguin Books, Londres.
- GREENACKER, M. (1993): *Correspondence analysis in practice*, Academic Press, Londres.
- HARRIGAN, K. (1985): «An application of clustering for strategic group analysis», *Strategic Management Journal*, 6, pp. 55-73.
- HATTEN, K. J. y HATTEN, M. L. (1987): «Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability», *Strategic Management Journal*, 8 (4), pp. 329-342.
- HELFFERICH, E.; HINFELAAR, M. y KASPER, H. (1997): «Towards a clear terminology on international retailing», *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 7 (3), pp. 287-307.
- HOLLANDER, S. C. (1970a): *Multinational retailing*, East Lansing, Mich., Michigan State University.
- HOLLANDER, S. C. (1970b): «The wheel of retailing», *Journal of Marketing*, julio, 40.
- HOWE, W.; JÜRGENS, S. U. y WERYV, H. (1998): «Comparative structure and development of retailing in the United Kingdom and Germany 1980-92», *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8 (1), pp. 79-99.
- HUNT, M. (1972): *Competition in the major home appliance industry 1960-1970*, tesis doctoral, Universidad de Harvard.
- KAY, J. (1994): *Fundamentos del éxito empresarial*, Ariel Sociedad Economía, Barcelona.
- KAYNAK, E. (1998): *Transnational Retailing*, Walter de Gruyter, Berlín.
- LAMBIN, J. J. (1996): *Marketing estratégico*, 3.ª ed., McGraw-Hill, Madrid.
- LAULAJAINEN, R.; ABE, K. y LAULAJAINEN, T. (1993): «The geographical dimension of retailing», *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 3 (4), pp. 367-389.
- MANAGEMENT HORIZONS EUROPE (1982, 1984, 1986, 1988, 1990, 1992, 1994): *Europe's Leading Retailers*, Londres.
- MÁS, F. J. (1995): «El análisis de grupos estratégicos y sus implicaciones de gestión», *Información Comercial Española*, noviembre, núm. 747, pp. 135-150.
- MÁS, F. J. (1998): «Dynamic analysis of competition in marketing: strategic groups in spanish banking», *European Journal of Marketing*, vol. 32, núms. 3/4, pp. 252-278.

- MASCAREÑAS, B. y AAKER, D. (1989): «Mobility barriers and strategic groups», *Strategic Management Journal*, 10, pp. 475-485.
- McGEE, J. y THOMAS, H. (1986): «Strategic groups: Theory, research and taxonomy», *Strategic Management Journal*, 7, pp. 141-160.
- McGOLDRICK, P. y DAVIES, G. (ed.): (1995): *International retailing. Trends and strategies*, Financial Times Pitman, Londres.
- McNAIR, M. (1958): «Significant trends and developments in the post war period», en SMITH, A. (ed.): *Competitive distribution in a free high level economy and its implications for the university*, University of Pittsburg Press, Pittsburg, pp. 1-25.
- MUÑIZ, N. (1998): «The internationalisation of European retailers in America: the US experience», *International Journal of Retail & Distribution Management*, 26, 1, pp. 29-37.
- MUÑIZ, N. (2000): «Carrefour», en MUNUERA ALEMÁN y RODRÍGUEZ ESCUDERO (coords.): *Estrategias de marketing para un crecimiento rentable. Casos prácticos*, Esic, Madrid, pp. 345-371.
- NATH, D. y GRUCA, T. (1997): «Convergence across alternative methods for forming strategic groups», *Strategic Management Journal*, 18 (9), pp. 745-760.
- OXFORD INSTITUTE OF RETAIL MANAGEMENT—OXRIM— (1994): «Future Prospects for Department Store Retailing in Europe», *The European Retail Digest*, diciembre, pp. 21-45.
- PELEGRINI, L. (1994): «Alternatives for growth and internationalization in retailing», *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4 (2), pp. 121-148.
- PETERAF, M. y SHANLEY, M. (1997): «Getting to know you: a theory of strategic group identity», *Strategic Management Journal*, 18, pp. 165-186.
- PORTER, M. E. (1979): «The structure within industries and companies' performance», *Review of Economics and Statistics*, 61, pp. 214-227.
- PORTER, M. E. (1982): *Competitive strategy*, Free Press, Nueva York.
- PORTER, M. E. (ed.): (1986): *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.
- PORTER, M. E. (1991): «Towards a dynamic theory of strategy», *Strategic Management Journal*, 12, pp. 95-117.
- REGER, R. K. y HUFF, A. (1993): «Strategic groups: A cognitive perspective», *Strategic Management Journal*, 14, pp. 103-124.
- RUMELT, R. P. (1981): «Towards a strategic theory of the firm», ponencia en el congreso *Non-traditional Approaches to Policy Research*, Graduate School of Business, Universidad del Sur de California.
- SIMONET, B. (1992): *Pratiques du Management en Europe*, Les Éditions d'Organisation, París.
- SPSS (1990): *SPSS Categories*, Chicago.
- STERNQUIST, B. (1998): *International retailing*, Fairchild, Nueva York.
- SUÁREZ, I. (1999): «El análisis del crecimiento de la empresa desde la dirección estratégica», *Papeles de Economía Española*, núm. 78-79, pp. 78-100.
- TORDIMAN, A. y DIONISIO, J. (1991): *Strategies for internationalization of commercial firms*, Serie de Estudios Comercio y Distribución, Comisión de las Comunidades Europeas, Luxemburgo.
- TORDIMAN, A. y SALMON, W. (1989): «L'internationalization de la distribution», *Revue Française de Gestion*, enero/febrero, pp. 17-25.
- TREADGOLD, A. (1990): «The developing internationalisation of retailing», *International Journal of Retail & Distribution Management*, 18 (2), pp. 4-11.
- USUNIER, J. C. (1996): *Marketing across cultures*, Prentice Hall, Londres.
- WEBB, W. (1991): *Profitability, the real challenge*, ponencia en el congreso AIDA, Barcelona.
- ZINKHAN, G. y PEREIRA, A. (1994): «An overview of marketing strategy and planning», *International Journal of Research in Marketing*, 11, pp. 185-218.