

UN ABORDAJE A LOS “GRUPOS ESTRATÉGICOS”

Joaquim Silva Ribeiro (sribeiro@esce.ips.pt)
Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal
Setúbal

1 INTRODUCCIÓN

Admitimos, como muy probable, que si preguntamos a alguien poco identificado con las ciencias empresariales, qué son “grupos estratégicos”, obtengamos como respuesta que son grupos de empresas tales como Inditex o Pescanova.

No tenemos dudas que en estas agrupaciones económicas, cada una de las empresas componentes tengan estrategias propias, no obstante, concertadas y encuadradas con los objetivos globales del grupo. Sin embargo, en el ámbito de las ciencias empresariales, tales agrupaciones económicas no son entendidas como ¡“grupos estratégicos”!

Abordemos, ahora, los “grupos estratégicos” de otra forma.

Consideremos el sector de distribución, como es el caso de la industria de los supermercados, que es compuesto por una grande diversidad de empresas, nombradamente, Continente, Gadis, Consum, Al Campo, Froiz, El Arbol, etc.

Si ahora solicitásemos para constituir en grupos las empresas citadas utilizando, para el efecto, las variables que mejor fuesen entendidas, muy probablemente surgirían los siguientes grupos:

Grupo I – Continente y Al Campo

Grupo II – Gadis, Consum, Froiz y El Arbol

Es decir, admitimos que tales agrupamientos serian formados con base en la percepción que tenemos sobre la dimensión, la localización, la gama de productos, los precios, etc., etc.

Otro ejemplo:

Consideremos el sector automóvil. En el universo de este sector encontramos diversas marcas y fabricantes, como Citroën, BMW, Ford, Rolls Royce, Toyota, Volvo, Fiat, Ferrari, Porsche, Mercedes, entre muchos otros.

Haciendo el mismo ejercicio, muy probablemente surgirían los siguientes grupos con base en la percepción que tenemos sobre las características técnicas de los coches, en la gama de modelos de cada fabricante, en los precios, en la calidad, en los segmentos utilizadores, etc., etc.

Grupo I - Citroën, Ford, Toyota y Fiat

Grupo II - BMW, Mercedes y Volvo

Grupo III - Ferrari, Rolls Royce y Porsche

Efectivamente, en un determinado sector de actividad o, conforme designado por Porter (1980), industria, encontramos empresas que compiten con posturas estratégicas diferentes, muchas de las cuales por nosotros apercibidas, pero, fundamentalmente, son determinadas por voluntad de las propias empresas.

2 EL ANÁLISIS DE LA COMPETICIÓN

Entre empresas de una misma industria o de industrias diferentes existen, naturalmente, diferencias de *performance*, lo que constituye uno de los más importantes temas de las teorías relacionadas con el análisis de la competición.

Sin embargo, una vieja cuestión de la microeconomía consiste en determinar cual deberá ser la unidad más adecuada de análisis de la competición: la industria, la empresa (unidad estratégica de negocio) o un grupo de empresas (Gonçalves y Gaudêncio, 1995).

Según Barney (1986), las principales interpretaciones de la competición, la da Economía de la Organización Industrial, cuyos precursores fueran Mason y Bain, en 1939 y 1956, respectivamente, la de Chamberlain, en 1933, y la de Schumpeter, en 1939, todas utilizan la industria como unidad de análisis.

Mason (1942), procurando explicar las diferencias de *performance* entre empresas, sugiere un modelo basado en la dependencia entre estructura, comportamiento y *performance*, el conocido paradigma de la economía de la organización industrial.

Según este autor, la *performance* depende del comportamiento adoptado por las empresas y este, por su vez, está condicionado a la estructura de la industria en que se integran y a su propia organización interna, pudiendo, el comportamiento provocar alteraciones estructurales de la industria.

Pero ya vimos que en una industria podrán existir grupos de empresas que compiten con posturas estratégicas diferentes.

Hunt (1972) procuró explicar el comportamiento anómalo de algunas industrias a partir del concepto (que referimos adelante) de grupos estratégicos intra-industria. Empresas pertenecientes al mismo grupo estratégico serían similares en términos de factores estratégicos clave, explicando así diferentes niveles de *performance* dentro de la industria (Reis, 1999).

La explicación de diferencias de la *performance* podrá, por lo tanto, encontrar-se también en los grupos de empresas que en una industria prosiguen estrategias similares, los designados “*grupos estratégicos*” y, así, la mayor o menor rentabilidad de una empresa depende de las características estructurales de la industria, del grupo estratégico al cual pertenece y, también, de la configuración de los restantes grupos estratégicos existentes en la industria.

O sea, la *performance* de una empresa podrá ser explicada por las características de la competencia del sector, después por las de lo grupo estratégico al cual pertenece y, finalmente, por su propia posición en el medio de éste (Strategor, 1993).

3 DEFINICIONES DE GRUPO ESTRATÉGICO

Aunque que Chamberlain, en 1965, haya reconocido ya de forma explícita la heterogeneidad existente dentro de una industria al admitir que las empresas podían exhibir diferentes funciones de la demanda y de costes (Vicente y Puerta, 2001), el término “*grupo estratégico*” fue originariamente utilizado por Michael S. Hunt en su tesis doctoral, en 1972, en la que buscó explicar la *performance* de la industria de los “productos blancos” del EUA en los años 60.

La definición, entonces utilizada por Hunt de “grupo estratégico”, consideraba como tal uno “*grupo de empresas, dentro de una industria, altamente simétricas [...] con respecto a la estructura de costes, grado de diferenciación del producto, grado de integración vertical, grado de diversificación del producto [...] y las perspectivas y preferencias personales sobre resultados posibles*” (Cachadinha, Bezelga e Reis, 1995, p.8).

Porter, que en 1980 popularizó el concepto, utiliza la definición de “grupo estratégico” en términos de similitud de comportamiento competitivo, como “*grupo de empresas en una industria que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas*” (Porter, 1980, p.129).

Común a las diferentes definiciones de “grupo estratégico” utilizadas por diversos autores, es su enfoque en “estrategias comunes o similares”, lo que incluye, estrategias de posicionamiento, de producción, de precio, de objetivos de mercado, de distribución, etc. (Mascarenhas e Aaker, 1989).

O sea, un “grupo estratégico” no es más que un grupo de empresas que presentan alguna homogeneidad en determinados perfiles estratégicos.

Así, varias configuraciones podrán ser encontradas en función de los perfiles estratégicos elegidos como referencia, por lo que podemos considerar que:

- el concepto de “grupo estratégico” es estrictamente teórico – los grupos estratégicos no se encuentran formados, solamente se pueden identificar, en el imaginario, grupos de empresas que pueden no tener cualquier tipo de relación entre sí, a no ser por el hecho de estar instaladas en lo(s) sector(es) de actividad que es(son) objeto de estudio;
- los “grupos estratégicos” son susceptibles de exploración teórica – frente a la multiplicidad de perfiles estratégicos que pueden ser utilizados para su identificación;
- cuando identificados diferentes “grupos estratégicos”, sus fronteras son muy fluidas – función de los padrones establecidos para los perfiles estratégicos elegidos como referencia.

4 OBJETIVOS DE LA IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

Conforme a lo ya referido, en los años setenta de lo siglo XX, se inició el desarrollo de la teoría de los grupos estratégicos, sendo los primeros trabajos caracterizados por la busca de una comprobación de heterogeneidad en el ámbito de una industria, poniendo así en causa uno de los supuestos de la tradicional economía de la organización industrial que considera toda una industria como unidad de análisis.

Desde entonces, se ha asistido a una auténtica avalancha de estudios aplicados sobre grupos estratégicos, pero, con objetivos diferentes.

Algunos de los trabajos procuran explicar, esencialmente, la *performance* de las empresas o, incluso, la razón por la cual algunas empresas del mismo sector de actividad "*son persistentemente más lucrativas do que otras y como ese hecho está relacionado con sus posturas estratégicas*" (Porter, 1980, p.126).

Sin embargo, la evidencia empírica sobre la ligación de diferencias de *performance* con grupos estratégicos no es verificada en su generalidad, o sea, confirmando, en general, la existencia de grupos estratégicos, los estudios ni siempre confirman que grupos estratégicos diferentes presenten, necesariamente, diferencias significativas de *performance* (Cachadinha, Bezelga e Reis, 1995).

Otros trabajos identifican y caracterizan grupos estratégicos, sin embargo, no evalúan o son no conclusivos sobre la respectiva *performance*.

Algunos otros trabajos fueron desarrollados con el objetivo principal de procurar explicar la formación de grupos estratégicos y su evolución como resultado de reorientaciones estratégicas.

Otros identifican grupos estratégicos a partir de los cuales se deduce una diversidad de conclusiones.

Por lo anteriormente descrito se puede constatar que, aunque elaborados con base en la teoría de los grupos estratégicos, los estudios se diferencian cuanto a los objetivos de investigación.

Pero, el mérito de éstos estudios es el reconocimiento de que "*existen diferencias entre empresas que, en grande parte, son lo resultado deliberado de decisiones das propias empresas. Los grupos son vistos como el resultado de opciones estratégicas*" (Mcgee e Thomas, 1986, p.149), procurando todos ellos contribuir para el análisis y entendimiento de las dinámicas empresariales de los sectores investigados, en el sentido de captar la complejidad y multidimensionalidad organizacional.

5 LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS

La determinación de grupos estratégicos en una industria, conforme a lo ya referido, es realizada por medio de algunas variables estratégicas, las cuales podrán ser explicadas en diferentes niveles de detalle (Porter, 1980) relativamente a una empresa, debiendo ser seleccionados los factores que mejor diferencien las varias empresas en competición, pudiendo mismo recorrer-se a variables agregadas que representen uno conjunto alargado de factores (Freire, 1997).

La gran parte de los estudios empíricos desarrollados en el ámbito de la teoría dos grupos estratégicos, ha procedido al agrupamiento de empresas de determinados sectores de actividad, por afinidades estratégicas, utilizando, para el efecto, métodos estadísticos.

En lo esencial, se determinan grupos de empresas cuyas opciones estratégicas se más asemejaban o más se diferenciaban a lo largo de algunas variables.

Si uno pretende la identificación de estrategias similares o diferenciadas entre varias empresas de una industria, habrá que definir variables que las puedan evidenciar, o sea, variables que permitan captar los variados perfiles estratégicos.

Si bien existe un concepto común sobre grupo estratégico, la grande dificultad se coloca, fundamentalmente, en las "variables estratégicas" a utilizar para su identificación, con la agravante, además de una fuerte subjetividad en la interpretación de cada variable, ya sea por el analista o por las organizaciones, de se poder "formar" sucesivos grupos diferentes de empresas para cada conjunto de variables.

Varios autores especifican de una forma general algunas variables a utilizar para la identificación de grupos estratégicos.

Hunt, en su definición de grupo estratégico especifica algunas variables – “(...) estructura de costes, grado de diferenciación del producto, grado de integración vertical, grado de diversificación del producto (...) perspectivas y preferencias personales sobre resultados posibles(...)”.

Mcgee y Thomas (1986), Mascarenhas y Aaker (1989) hacen hincapié a las variables estratégicas que conducen a barreras de movilidad entre grupos

Galbraith y Schendel (1983, *cit. in* Mcgee y Thomas, 1986) presentan un conjunto de variables estratégicas controlables (marketing, producción, inversiones) y incontrolables (entorno tecnológico, económico, legal) a través de las cuales se puede identificar grupos estratégicos.

Porter (1980), considera que las diferencias posibles entre las opciones estratégicas pueden ser captadas a través de la análisis das siguientes dimensiones (designación utilizada por Porter) estratégicas:

- Especialización
- Imagen de marca
- Canales de distribución
- Nivel de calidad
- Liderazgo tecnológico
- Nivel de integración vertical
- Estrategias en curso
- Nivel de servicio
- Política de precios
- Relaciones con otras empresas (grupos...)
- Relaciones con los Estados.

Se constata así, diferentes propuestas de variables estratégicas para la captación de las estrategias desarrolladas por las empresas.

Los varios estudios que muchos autores han realizado sobre la identificación de grupos estratégicos en diferentes industrias son fundamentados en una gran proliferación de variables, no existiendo cualquier uniformidad de procedimientos y, en algunos trabajos, son identificados grupos estratégicos con base en pocas variables que buscan explicar diferencias estructurales o comportamientos estratégicos (Gonçalves e Gaudêncio, 1995).

Se vuelve, así, nítido que la diversidad de las variables propuestas y utilizadas corresponden diferentes abordajes de la teoría de los grupos estratégicos conforme las perspectivas de la competición de los autores y de los objetivos de los estudios.

6 LOS MAPAS DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

Una forma, quizá simplista pero, sin duda, bastante práctica, de auxilio en ejercicios de análisis estratégica es la representación de grupos estratégicos en mapas bidimensionales.

Para Porter (1992, p.152) *“el mapa es una forma muy práctica de representar en gráfico la competición en una industria y de ver como a industria muda o de que forma as tendencias pueden afectarla”*.

Varios autores, en su abordaje a la teoría dos grupos estratégicos, ilustran agrupaciones de empresas en mapas bidimensionales según varios factores.

En las siguientes figuras son presentados algunos ejemplos:

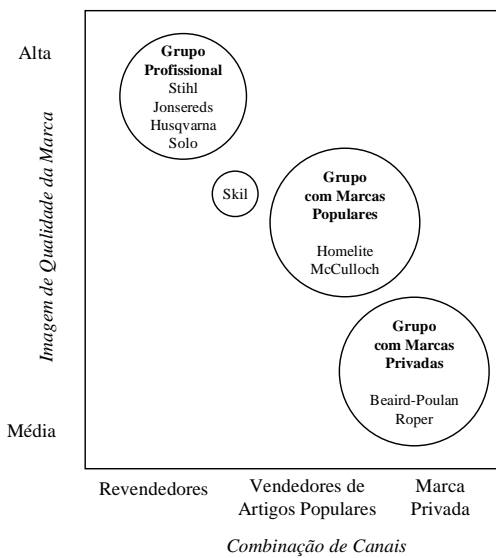


Fig. 1. - Grupos Estratégicos en la industria de sierras de fita (EU's)
 Fonte: Porter (1992, p. 154)

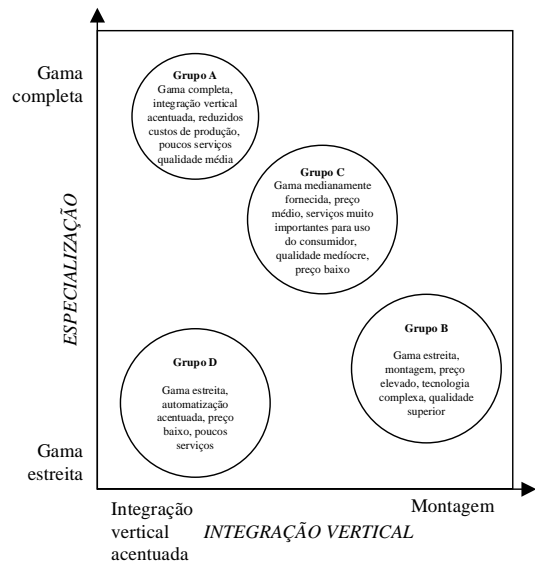


Fig. 2. - Grupos estratégicos en el sector de bienes de equipamiento
 Fonte: Strategor (1993, p.38)

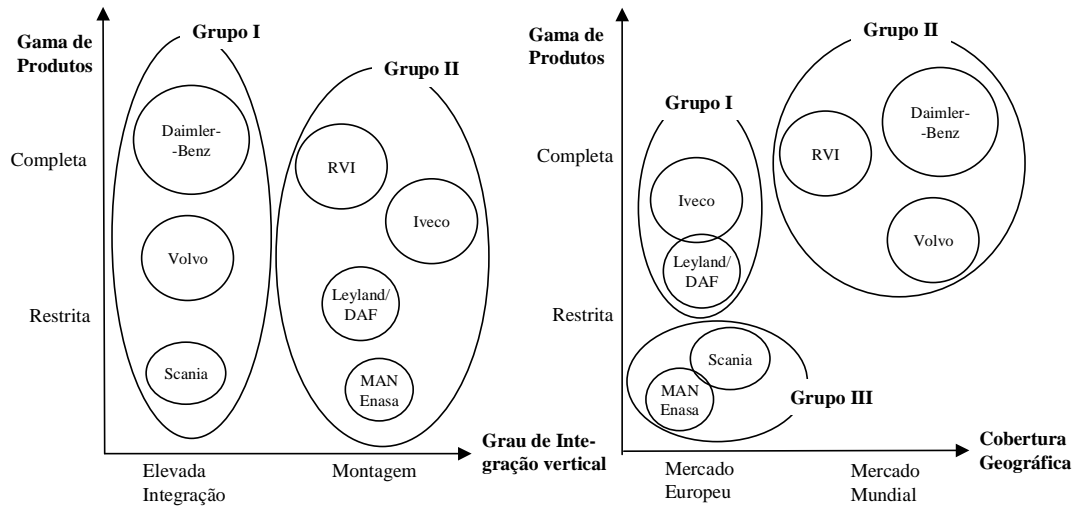


Fig. 3. - Mapas alternativos de Grupos Estratégicos en la industria de camiones (1989)
 Fuente: Freire (1997, p.103)

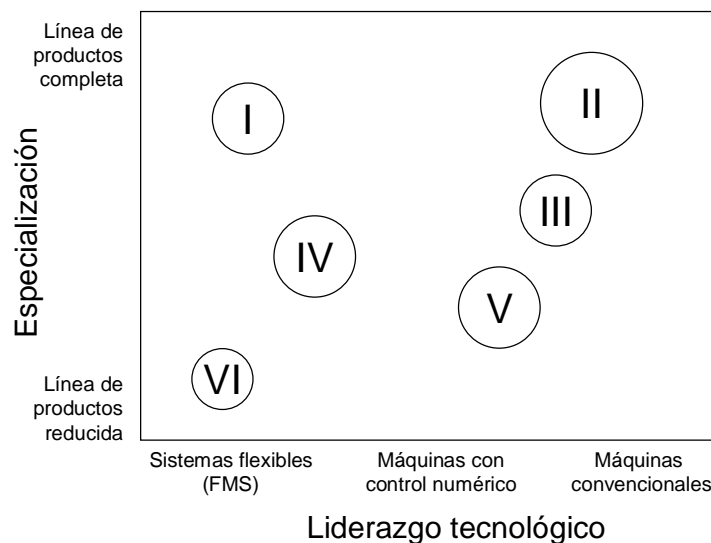


Fig. 3. - Grupos Estratégicos del sector de la máquina-herramienta en el País Vasco (1988)
 Fuente: Campos (1996, p. 136)

7 OTROS OBJETIVOS PARA UTILIZAR LA TEORÍA DEL GRUPOS ESTRATÉGICOS

Por lo que anteriormente hemos descrito, la identificación de grupos estratégicos, además de contribuir para el análisis y explicación de niveles de rentabilidad, abre también muchos espacios a la investigación sobre estrategia empresarial.

Segundo Porter (1992, p.135), “o grupo estratégico es uno dispositivo analítico proyectado para ayudar en el análisis estructural. Es un cuadro de referencia intermedia entre la visión global de la industria y la consideración de cada empresa individualmente”, pudiendo, de esta forma, evidenciar diferentes modos de actuación de las empresas que constituyen una determinada industria.

Con la utilización de diversas variables estratégicas podrán, así, ser formadas varias agrupaciones de empresas. Sin embargo, dependiendo de los criterios utilizados, siempre subjetivos, podrán ser identificados (Porter, 1980):

- Las **barreras de movilidad** entre grupos, que protegen cada grupo de los ataques de otros grupos y, así, prever las amenazas a los diversos grupos y de cambios probables de posición entre las empresas;
- **Grupos marginales**, cuya posición es débil o marginal y, por lo tanto, candidatos a la salida o a intentos de movimiento para otros grupos;
- **Movimientos estratégicos** de las empresas del sector, determinando las direcciones a las cuales se mueven las estrategias de las empresas y de las que se podrán variar, del punto de vista global de la industria;
- **Tendencias de cambio** de las empresas del sector y implicaciones al nivel de la viabilidad, alteración de las barreras, etc.;
- **Previsión de reacciones** del sector frente a acontecimientos, una vez que las empresas de un grupo tienden a reaccionar de modo similar a perturbaciones o a nuevas tendencias, dada la similitud de sus estrategias.

La elaboración de tales agrupaciones estratégicas permitirá, también, distinguir dos niveles de competición (Martinet, 1989):

- La **competición intra-grupo**: en la que entran las empresas de uno mismo conjunto, siendo el nivel de *performance* determinado esencialmente por la cualidad y eficiencia de su gestión operacional;
- La **competición inter-grupos**: que depende de los movimientos estratégicos que las empresas pueden desarrollar en el sector.

Así, con la identificación del grupos estratégicos, una empresa puede, más fácilmente, estudiar las actuaciones deseables, teniendo en vista:

- Una **mejor competitividad** dentro de su grupo estratégico;
- Una **evolución para cambiar de grupo**;
- Una **salida de la industria** y/o una **diversificación** para una otra.

O, también, **identificar intereses o oportunidades de cooperación con vista a complementar competencias.**

También, a partir de la determinación de grupos estratégicos, es posible a una empresa hacer ilaciones (Freire, 1997) cuanto a:

- Posicionamientos **inviables o marginales**;
- Posicionamientos **inexplorados**;
- **Factores críticos de suceso.**

8 CONCLUSIONES

Aunque que el concepto de grupo estratégico, introducido por Hunt, en 1972, para intentar explicar el *performance* de la industria de "productos blancos" en los años 60 y que el tema principal de varios estudios desarrollados desde entonces sea la relación entre grupos estratégicos y *performance*, es indiscutible la posibilidad de, a través de la teoría de los grupos estratégicos, identificar las principales variables estratégicas que permitan "elaborar una verdadera topografía de la competición" (Strategor, 1993, p.37), los comportamientos o competencias que cada empresa deberá desarrollar para obtención del su mejor *performance* y las variables estratégicas que sirven de barreras de movilidad entre grupos estratégicos o que permitan, con el respectivo desarrollo, el cambio de una empresa para otro grupo estratégico.

Por lo tanto, la formación de los grupos estratégicos, más que el análisis y explicación de niveles de rentabilidad es, también, tal como referido por Mascarenhas y Aaker (1989), una **herramienta teórica importante para la investigación estratégica y una ayuda practica para los gestores que tienen que proceder al análisis de los competidores, tomar decisiones estratégicas de inversiones y desarrollar estrategias de suceso.**

BIBLIOGRAFÍA

- BARNEY, J. B. (1986), Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework, *Academy of Management Review*, 11,4.
- CACHADINHA, BEZELGA e REIS (1995), Grupos Estratégicos e Performance das empresas no sector de construção, *Revista Portuguesa de Gestão*, Nº IV/95.
- CAMPOS, E. Bueno (1996), Dirección Estratégica de la Empresa – Metodología, Técnicas y Casos, Madrid: Ediciones Pirâmide, S.A.
- FREIRE, A. (1997), Estrátégia - Sucesso em Portugal, Lisboa: Editorial Verbo.
- GONÇALVES, V. e GAUDÊNCIO, J. (1995), Grupos Estratégicos: Perspectivas sobre Identificação, *Cadernos de Económicas*, Lisboa: ISEG, Documento de Trabalho nº 2/95.
- HUNT, M. S. (1972) Competition in the major home appliance industry 1960-1970, Tese de doutoramento não publicada, Harvard University.
- MARTINET, A. (1989), Estrátégia, Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- MASCARENHAS, B. e AAKER, D. (1989), Mobility Barriers and Strategic Groups, *Strategic Management Journal*, Vol. 10.
- MASON, E. S. (1942), Monopoly in law and economics, readings in the social control of industry, The American Economic Association, Blakiston Company.
- MCGEE, J. e THOMAS, H. (1986), Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy, *Strategic Management Journal*, Vol. 7.
- PORTER, M. (1980), Competitive Strategy, Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc., New York.
- PORTER, M. (1992), Estrátégia Competitiva, Rio de Janeiro: Editora Campus, 6ª Edição (tradução para português da obra atrás referida)
- REIS, E. (1999), A Análise de Clusters e as Aplicações às Ciências Empresariais – uma visão crítica da teoria dos grupos estratégicos, Lição de síntese, ISCTE, Lisboa.
- STRATEGOR (1993), Estrátégia, Estrutura, Decisão, Identidade - Política Global da Empresa, Lisboa: Publicações D.Quixote.
- VICENTE, Z. e PUERTA, R. (2001), "Estudio da evolución dinámica de los grupos estratégicos ante transformaciones continuas en el entorno: evidencia en la población de los bancos privados españoles, 1983-1987", comunicação apresentada no XI Congresso da Associação Española de Contabilidad y Administración (AECA), Madrid, Set 2001.