

IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS ESTRATÉGICOS COMO VENTAJA COMPETITIVA EN EL SECTOR EMPRESARIAL. UNA REVISIÓN A LA LITERATURA: 1990-2015

IDENTIFICATION OF STRATEGIC GROUPS AS A COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE BUSINESS SECTOR. A REVIEW OF THE LITERATURE: 1990- 2015

Coque Sarabia Diana Carolina

Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE

dccoque1@espe.edu.ec

Sangolquí-Ecuador

Mora Quinapallo Karen Pamela

Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE

kpmora@espe.edu.ec

Sangolquí-Ecuador

RESUMEN

Este artículo tiene como propósito el estudio de las ventajas competitivas que se han generado a partir de la identificación de los grupos estratégicos en los distintos sectores empresariales. Se ha realizado un análisis descriptivo mediante la revisión literaria de veinte artículos científicos, mismos que fueron obtenidos de bases de datos producidas por Emerald insight, Redalyc, SCOPUS, JSTOR, Scielo y Buenas Ideas; utilizando las categorías de búsqueda de grupos estratégicos, ventaja competitiva y barreras de movilidad, la consecución de artículos relacionados y clasificación que permite desechar aquellos que no se relacionan con el tema de estudio. Los resultados obtenidos revelan que la identificación de los diferentes grupos estratégicos en cualquier actividad económica permite plantear estrategias adecuadas dentro de una empresa que para generar ventaja competitiva en el entorno en el que se desenvuelven. La identificación de grupos estratégicos permite la investigación y el análisis de la competencia, al definir el grupo al que una empresa pertenece dentro de su sector formula estrategias adecuadas generando de esta manera ventaja competitiva.

Palabras clave: Ventajas competitivas, grupos estratégicos, estrategia, barreras de movilidad.



ABSTRACT

This article has as purpose the study of the competitive advantages that have been generated from the identification of the strategic groups in the different business sectors. A descriptive analysis has been made through the literary review of twenty scientific articles, which were obtained from databases produced by Emerald Insight, Redalyc, SCOPUS, JSTOR, Scielo and Buenas Ideas; using the categories of strategic group search, competitive advantage and mobility barriers, the achievement of related articles and classification that allows discarding those that are not related to the subject of study. The results obtained reveal that the identification of the different strategic groups in any economic activity allows us to propose appropriate strategies within a company that generate a competitive advantage in the environment in which they operate. The identification of strategic groups allows the investigation and analysis of the competition, by defining the group to which a company belongs within its sector formulates appropriate strategies thus generating competitive advantage.

Key words: Competitive advantages, strategic groups, strategy, mobility barriers.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo examina la evidencia surgida de investigaciones preliminares. En este sentido se han revisado veinte artículos de investigación de 1990 a 2015, los mismos que presentan diferentes enfoques sobre la influencia del análisis de los grupos estratégicos alrededor de mundo para la generación de ventaja competitiva en el mercado en diferentes actividades económicas. La identificación de los grupos estratégico como premisa para el estudio de desempeño de los diferentes grupos, definición de competencia directa y formulación de estrategias.

En primera instancia se ha redactado el fundamento teórico y estado actual de los grupos estratégicos de manera cronológica según los principales aportes de los estudios realizados por los investigadores.

En el segundo capítulo se desarrolla el análisis de la literatura revisada que enfatiza la identificación de grupos estratégicos como partida para el estudio posterior de la competencia en el mercado según las actividades económicas de las empresas.

En el tercer capítulo se detalla la metodología utilizada que consiste en una investigación documental, un análisis descriptivo de los artículos revisados entre ellos de revisión literaria y en otros casos investigaciones de campo.

En el cuarto capítulo se detalla los resultados y discusión que surgen del estudio, se presenta aspectos relevantes sobre la identificación de grupos estratégicos para el análisis de las posteriores líneas de investigación de rendimiento entre grupos y estabilidad de una estructura de grupo. Para la formulación de estrategias y la creación de ventaja competitiva dentro de un sector.

Finalmente, en el quinto capítulo se exponen las conclusiones, inferencias de los autores sobre la identificación de grupos estratégicos.

2. METODOLOGÍA

Se ha realizado una investigación documental, que consta de un análisis descriptivo de artículos científicos tanto de revisión de la literatura e investigaciones de campo.

Se han seleccionado 20 artículos, obtenidos de bases de datos como: Emerald, Redalyc, SCOPUS, JSTOR, Scielo y Buenas Ideas; utilizando la categoría de búsqueda de: grupos estratégicos, ventaja competitiva, los mismos que son sistematizados y clasificados en base al tema de estudio lo que permite desechar aquellos que no se relacionan con el tema de estudio.

Posterior a ello, se realiza el análisis de bases conceptuales y aporte de los autores para establecer la secuencia de conceptos de forma cronológica y relacionar los resultados de los estudios examinados.

3. MARCO TEÓRICO

Grupos estratégicos

En 1972 Hunt fue el primero en formular un concepto concreto de "grupos estratégicos", quien observó diferencias significativas en las estrategias seguidas por las empresas en la industria de electrodomésticos de los Estados Unidos. Aunque muchas de ellas seguían estrategias similares. "Hace referencia a conjuntos de empresas que, dentro de una misma industria, desarrollaban conductas similares a lo largo de una serie de dimensiones estratégicas clave" (Revuelto & Fernández, 2009). Posterior a ello, se han propuesto muchas otras definiciones de grupos estratégicos. Como se menciona en Pehrsson (1990), la definición de Porter es sin duda la más utilizada:

Un grupo estratégico es un grupo de empresas en una industria que sigue una estrategia similar o idéntica con respecto a dimensiones. Una industria puede tener un solo grupo estratégico si todas las empresas siguen esencialmente la misma estrategia. En otro extremo, cada firma podría ser un grupo estratégico diferente (pág. 110).

Un concepto claro, conciso y fácil de entender. Posterior a ello Panagiotou (2007) menciona que: "Cool y Schendel (1988) agregaron que un grupo estratégico es el conjunto de empresas que compiten dentro de una industria sobre la base de combinaciones similares de alcance y recursos comprometidos".

A las empresas se las puede asociar en grupos estratégicos tomando en cuenta variables como: "capacidades, habilidades y competencias adquiridas; escogencia de cierto segmento de consumidores; historia de la empresa (en cuanto a gestión del conocimiento)" (Rojas, Montoya, & Garcés, 2010).

Entonces, Porter (1980), sostiene que la formulación de la estrategia competitiva en una industria puede equipararse con la elección del grupo estratégico principal para competir (Citado en Pehrsson, 1990).

Además, según cita Pehrsson (1990):

Caves & Pugel (1980) indican que los estudios empíricos previos sobre grupos estratégicos encuentran que la diferencia más evidente entre estos estudios proviene de

las dimensiones estratégicas elegidas para definir los mismos. En un extremo, los estudios se basan en medidas individuales, como el tamaño relativo (pág. 110).

Algunos de estos estudios provienen de economía industrial, algunos presentan un enfoque de gestión estratégica y otros abordan este fenómeno desde una perspectiva cognitiva.

Según Pehrsson (1990) al hablar de grupos estratégicos menciona que:

Los grupos estratégicos se producen por una amplia variedad de razones, como las diferentes fortalezas y debilidades entre las empresas, los diferentes momentos para ingresar a la industria o los accidentes históricos. Sin embargo, una vez que dichos grupos se hayan formado, las empresas de un grupo estratégico se parecerán en general de muchas maneras además de sus amplias estrategias (pág. 110).

En años recientes las empresas basan sus estrategias en los recursos y las capacidades que poseen para generar factores diferenciadores y ventajas sobre sus competidores (Hervás, Dalmau, y Albors, 2006).

Análisis de grupos estratégicos

Como lo indica Pehrsson (1990): "Un análisis de grupos estratégicos es un paso intermedio entre mirar a la industria en su conjunto y considerar a cada empresa por separado".

señalan que:

La investigación sobre grupos estratégicos comenzó en la organización industrial y propuso que las compañías de un grupo se confirieran para construir barreras de movilidad alrededor de ese grupo (Caves y Porter, 1977), lo que limita la capacidad de empresas externas para imitar eficazmente su posición estratégica, y así preservar beneficio de las empresas miembro (pág. 3).

Las opciones de posicionamiento dentro de los grupos estratégicos pueden ayudar a explicar por qué los miembros del grupo aún varían en el desempeño de la empresa hasta cierto punto (Duan & Jin, 2014).

El análisis de los grupos estratégicos con el tiempo ha llegado a ser "uno de los pilares fundamentales en los que se ha sustentado el cuerpo de conocimiento y desarrollo de la Dirección Estratégica" (Rondán et.al, 2010). Permite conocer las fortalezas y debilidades de las empresas de la industria, al igual que sus estrategias y capacidad de respuesta frente a factores externos y a las estrategias que implementen otras empresas (Feka, Xouris, & Tsiotras, 1997).

Al realizar un análisis de grupos estratégicos es importante aclarar el hecho de que varias empresas pertenezcan al mismo grupo estratégico no significa que sean empresas idénticas; simplemente significa que siguen una estrategia competitiva similar, específicamente, una estrategia de mercado de productos (Claver et.al, 2004).

Líneas de investigación de grupos estratégicos

Como mencionan Lee, Lee, y Rho (2002): "Durante las últimas décadas, la investigación de grupos estratégicos ha abordado tres temas principales, (1) identificación de grupos estratégicos, (2) diferencia de rendimiento entre grupos, y (3) estabilidad de una estructura de grupo" (pág. 728).

Como se evidencia en primera instancia es necesario que se identifiquen los grupos estratégicos para poder llegar a las posteriores líneas de investigación como afirman (Rondán et.al, 2010)

Según Hervás, Dalmau, y Albors (2006) del agrupamiento de las empresas se desprende dos enfoques: el primero es el enfoque grupos estratégicos y el segundo el enfoque cognitivo. El enfoque de grupos estratégicos se centra en escoger las variables estratégicas para agrupar a las empresas, sin embargo hay que saber definir las que son relevantes, por otro lado, el enfoque cognitivo se basa en la percepción de los competidores respecto a las estructuras de pensamiento similares, de esta manera seleccionan para un mismo grupo estratégico aquellas que perciben como similares a los razonamientos de los directivos (Hervás, Dalmau & Albors, 2006)

Por lo tanto, los investigadores han realizado estudios en las líneas posteriores y se ha obtenido la siguiente información sobre la implicación de los grupos estratégicos:

Competencia y rivalidad en los grupos estratégicos

Al realizar una evaluación competitiva entre las empresas del mismo grupo estratégico, se evidencia que "las empresas del mismo grupo estratégico enfrentan desafíos competitivos similares desde que operan en el mismo espacio de mercado. Como tales, estas empresas adoptan comportamiento competitivo similar y crean de estructuras similares para apoyar sus estrategias" (Panagiotou, 2007).

Hatten y Hatten (1987) argumentan que las barreras de movilidad promueven la rivalidad dentro del grupo y de esta manera, las barreras de alta movilidad se convierten en una ventaja competitiva.

Este argumento se basa en la teoría de los mercados cuestionables (Baumol, 1980) (Citado en González & Sáez, 2008).

Según esta teoría; Gannon, Doherty, & Roper (2012) mencionan que las empresas que son muy similares entre sí se enfrentan a una alta competencia y rivalidad.

Caves & Porter (1977) mencionan que las barreras de movilidad son aquellas fuerzas estructurales que de alguna manera dificultan que las empresas cambien libremente las posiciones estratégicas de un grupo estratégico a otro (Citado en Duan & Jin, 2014). Además, McGee & Thomas (1986) afirman que "una barrera de movilidad actúa como una barrera de entrada para un grupo estratégico en lugar de para toda la industria" (Citado en Duan & Jin, 2014). Por lo tanto, "cada grupo estratégico es distinto y debe esperarse que tengan barreras de entrada y salida únicas" (García, Bajo, & Roux, 2015).

Sin embargo, McGee (1985) hizo una inferencia diferente: una empresa dentro de un grupo toma decisiones estratégicas que el grupo no puede imitar fácilmente sin costos sustanciales, tiempo transcurrido significativo o incertidumbre sobre los resultados de esas decisiones (Citado en Hatten & Hatten, 1987).

Por otro lado, las empresas que identifican posiciones de mercado únicas se aíslan de la competencia y pueden construir un monopolio local. Fiegenbaum & Thomas (1995) también sugieren que es probable que las empresas se centren en su posición competitiva dentro de su

propio grupo estratégico y que sean más conscientes y que reaccionen a las acciones de los miembros de su propio grupo que los miembros de otros grupos estratégicos (González Moreno & Sáez Martínez, 2008).

La definición de los grupos estratégicos que proporcionan Leask y Parker (2007) permite comprender que sin barreras de movilidad no existirían grupos estratégicos ya que así, se ha demostrado mediante diferentes estudios que "las reputaciones de grupos estratégicos sirven para reforzar las barreras de movilidad para otros competidores de la industria" (Gannon, Doherty, & Roper, 2012).

Cambio estratégico

El hecho de que haya subgrupos de empresas dentro de un mismo grupo es una prueba de que existe heterogeneidad intragrupo, lo que puede generar diferencias de desempeño dentro de cada grupo (Pereira, Claver, & Molina, 2009).

La perspectiva del cambio estratégico considera que "las empresas deben afrontar muchas dificultades para poder cambiar de estrategia y, por lo tanto, de grupo" (Pereira, Claver, & Molina, 2009).

Como mencionan Pereira, Claver y Molina (2009):

Las razones para cambiar se relacionan con los cambios que tienen lugar en el entorno de las empresas. Sin embargo, muchas empresas escogen no modificar su estrategia debido a factores internos como la combinación de recursos tangibles e intangibles (Hamel y Prahalad, 1994) o los modelos mentales de los estrategas que se pueden convertir en una barrera de movilidad (Hodgkinson, 1997) permaneciendo en su grupo aunque sea menos rentable, favoreciendo la posibilidad de que las diferencias intergrupo puedan ser cada vez mayores (pág. 187).

Estructura estratégica del grupo

Para Leask & Parker (2007) la investigación de grupo estratégico tiene valor si es capaz de identificar y dar sentido a los patrones de actividades estratégicas dentro de una industria (Citado en González Moreno & Sáez Martínez, 2008).

Los grupos estratégicos según Reger & Huff (1993) son importantes porque la cognición de un gerente a menudo se basa en la membresía en el contexto de un grupo estratégico (Citado en González Moreno & Sáez Martínez, 2008).

McNamara, Deephouse, & Luce (2003) estudiaron el posicionamiento competitivo dentro y a través de una estructura de grupo estratégica y además sugirieron que la rivalidad está influenciada por la estructura de grupo. Mencionaron que es necesario que en una investigación futura se debería examinar cómo se relaciona una estructura de grupo estratégico con el análisis ambiental realizado por los administradores (Citado en González & Sáenz, 2008).

Grupos estratégicos en las estrategias de marketing

La importancia del análisis de grupos estratégicos permite tener una visión más amplia, ya que también sirve como herramienta para el marketing estratégico según Flavia y Polo ya que

destaca: "El enfoque de grupos estratégicos supone que la diversidad estratégica de una industria se puede simplificar clasificando a las empresas en diferentes grupos competitivos" (1999).

Tras realizar cinco tipos de aplicaciones en el ámbito de marketing en 71 empresas españolas de comestibles al por menor, afirman que: "es esencial para el diseño de una estrategia, simplifica el análisis de los mercados y permite a los directivos concentrar la actividad de sus empresas en opciones estratégicas sólidas" (Flavia & Polo, 1999).

Los grupos estratégicos y el rendimiento

Como se manifiesta en (DeSarbo, Grewal, Hwang, & Wang, 2008):

Wiggins & Ruefli (1995) ofrecen una solución creativa para los investigadores de grupos estratégicos que buscan identificar grupos heterogéneos significativos de tal manera que haya diferencias en variables tanto estratégicas como de desempeño a través de grupos. Desafortunadamente, cuando se derivan grupos de rendimiento únicamente sobre la base de un análisis de las variables de rendimiento, no hay garantía de que los grupos derivados muestren necesariamente una diferencia significativa con respecto a las estrategias que emplean (y viceversa) (pág. 222)

Según Pereira, Claver, & Molina (2009), cuando se presenta una colisión entre las empresas que pertenecen a un mismo grupo para aislarse de las demás llega a ser favorable ya que alcanzan desempeño similar entre sí, también aísla a aquellas que no pertenecen al grupo estratégico.

Según lo mencionado por Duan y Jin (2014):

La influencia a nivel de grupo en el rendimiento como lo indica (Short et al., 2007) es significativamente más débil que la de nivel de empresa, aunque exista una variación significativa a nivel de grupo en varias medidas de rendimiento. Esto no es antinatural ya que algunos factores importantes a nivel de empresa no cambian fácilmente con la membresía de grupo (Citado en Duan & Jin, 2014).

Además, Peteraf y Shanley (1997) indican que el desempeño generalmente se considera en los estudios sobre grupos estratégicos en términos estrechos de rentabilidad, por lo que se opone a una visión más amplia que incluye medidas financieras y operativas (Citado en Dormier, Selmi, & Delécol, 2012).

4. DESARROLLO

Desde el inicio de investigaciones sobre grupos estratégicos se llega a conocer que un grupo estratégico es aquel que se conforma por diferentes empresas de una industria que poseen similitudes respecto a diferentes variables establecidas como precios, calidad, comportamiento, conocimiento del mercado, capacidades, recursos entre otras.

Además, para una definición correcta de grupos estratégicos es necesario centrar la atención en los recursos y las capacidades que posee cada empresa para diferenciarse de aquellas que son sus principales rivales dentro la industria en la que opera.

Se define la principal competencia a la que se enfrenta una empresa en su sector para poder analizar las fortalezas, debilidades y la manera en que se desenvuelven dentro del grupo.

El análisis permite identificar en qué posición se encuentra una empresa, y en base a esto formular estrategias adecuadas. Es necesario que se identifique a aquellas empresas que son rivales directos, para no incurrir en el sesgo de competir con aquellas que no son una amenaza y no atienden al mismo segmento de mercado.

Dentro de las distintas investigaciones realizadas en los últimos treinta años se evidencia la importancia de los grupos estratégicos dentro de s diversas industrias, principalmente como entes que crean ventajas competitivas en los diferentes sectores empresariales.

Agrupar a las empresas ha permitido desarrollar una gestión estratégica que oriente a la empresa hacia dónde quiere llegar y que decisiones debe tomar en el camino para conseguir el éxito.

Por lo que han surgido estudios referentes a las barreras de movilidad, un tema muy discutido dentro de los grupos estratégicos, ya que determinan la posibilidad de pasar de un grupo estratégico a otro por parte de una empresa dentro del sector o industria en la que se esté desarrollando, se las compara con las barreras de entrada de las cinco fuerzas de Porter. Estas empresas que forman parte de un determinado grupo estratégico crean mecanismos o las barreras propiamente dichas para que se dificulte la entrada de nuevas empresas al grupo estratégico.

La identificación de grupos estratégicos según la literatura revisada se ha estudiado y aplicado en los siguientes sectores:

En el sector de la construcción, según (Claver Cortés, Molina Azorín, & Quer Ramón, 2004) la estructura de cuatro grupos que se obtiene forma un continuo, donde las empresas que pertenecen al grupo 1, que construyen, en promedio, las más caros, más grandes, que son viviendas privadas de segunda residencia para una sola casa y las viviendas de mayor calidad están ubicadas en un extremo, mientras que en el otro extremo están las empresas que pertenecen al grupo 4, que construyen viviendas a un precio más bajo, con un tamaño reducido. y en un nivel inferior de calidad (bloques de apartamentos). Entre estos dos grupos, encontramos otros dos grupos de empresas, que muestran niveles intermedios para los diversos atributos competitivos, el grupo 2 que construye condominios privados y el grupo 3 que en su mayoría son subsidiadas.

Dadas las características de la industria de la construcción de viviendas, donde la competencia se desarrolla esencialmente a nivel local, los grupos estratégicos obtuvieron solo muestran las formas de competir de las empresas, pero las empresas de un grupo pueden no competir por los mismos clientes.

En el sector bancario, según Mas, Ruiz, & Calderón (1999) se identifican tres grandes grupos en función del tamaño: los grandes bancos, que son nacionales en su ámbito nacional y se distinguen por sus extensas redes de sucursales, bancos medianos, que son regionales en su ámbito nacional y tienen una presencia significativa en unos pocos mercados locales y bancos más pequeños, que están, en mayor o menor medida, orientados funcional o geográficamente hacia un solo mercado local.

En el sector asegurador, según el estudio realizado por Rojas, Montoya, & Garcés (2010) en Colombia tras establecer diferentes variables de especialización productiva, de control y de resultado, se han definido cuatro grupos estratégicos que son:

Los tres primeros grupos identificados se especializan comúnmente en ramo de automóviles, incendio, vidrio, terremotos. El grupo estratégico 1 y 3 además se especializan en montaje y rotura de maquinaria, mientras grupo 2 en transporte y vida individual y es el grupo más fuerte en vidrios, incendio y terremoto. Por otro lado el grupo estratégico 3 además se especializa en riesgos de minas y petróleos, colectivos de vida y hogar; adicionalmente, es el grupo más fuerte en el SOAT y seguros agrícolas.

Las empresas del grupo estratégico 1 no tienen alta participación en el mercado, son fuertes en manejo de resultados reflejados en beneficios netos. Las empresas del grupo estratégico 2 tienen las más altas participaciones en el mercado; pero sus índices de responsabilidad en primas es alto y esto se refleja en sus resultados técnicos negativos, mas no en sus resultados del ejercicio. Las empresas pertenecientes al grupo estratégico 3 tienen alta participación en el mercado. Aunque su nivel en responsabilidad en primas es alto, esto no afecta sus resultados técnicos ni del ejercicio. El grupo estratégico 4 muy diferenciado de los demás grupos, se especializa en el ramo de salud e invalidez y es el más fuerte en seguros contractuales y extracontractuales, para créditos y riesgos profesionales. Su nivel en responsabilidad en primas es bajo, lo que se refleja en sus resultados técnicos superiores, pero no en los del ejercicio, comparado con los demás grupos.

Esta identificación se realizó a través de agrupar a las empresas según sus estrategias. Se comprobó que *"los grupos estratégicos son una realidad empresarial, posible de identificar en el subsector asegurador colombiano en un período específico"* (Rojas, Montoya, & Garcés, 2010).

El estudio que realizaron Leask & Parker (2007), dentro del sector farmacéutico en Reino Unido, se definieron 7 grupos estratégicos bien diferenciados según las variables establecidas.

Grupo 1: Son siete grandes empresas industriales. El gasto en investigación y promoción es relativamente bajo como proporción del volumen de negocios. Su mercado tiende a ser principalmente médicos generales. Grupo 2: Son cuatro compañías de gran capitalización, basadas en investigación, dedican grandes inversiones a la investigación y el desarrollo, comercializan sus productos de manera agresiva en todos los principales mercados del mundo. Grupo 3: Sanofi Synthelabo. Tiene una fuerte presencia europea con una línea de productos muy amplia. La inversión en investigación y promoción cae en el rango medio. Grupo 4: Taker. Tiene gasto promocional alto, gasto en investigación relativamente bajo a nivel internacional. Grupo 5: Son ocho compañías cuyo gasto en investigación y promoción es promedio para la industria y las compañías apoyan una amplia cartera de productos. Enfocado al mercado hospitalario. Grupo 6: Once compañías. Son bajos en innovación y gasto en I + D y comercializan una gama

de productos relativamente estrecha. Finalmente, grupo 7: Baxter, se enfoca en soluciones hospitalarias, La inversión en investigación también es extremadamente baja. (Leask & Parker, 2007).

Como se aprecia el tamaño de los grupos estratégico varía considerablemente, un grupo puede estar conformado ya sea por una sola empresa o muchas. Sin importar cuantas existan, es necesario que se realicen estudios sobre el desempeño y la estabilidad.

Se identifica barreras de entrada bastante sólidas dentro de este sector en Reino Unido, los nuevos entrantes debes realizar varios esfuerzos de publicidad. Los mercados están en gran parte segmentados. Las patologías atendidas apertura la presencia de productos complementarios y sustitutos. Se evidencia la necesidad de cooperación entre empresas que atienden al mismo mercado.

En el sector de franquicias en España, en el estudio realizado a 644 cadenas de franquicias por Rondán, Navarro, Díez, Rodríguez, & Guisado (2010), se aplica de matriz de componentes rotados mediante iteación permite definir cinco facotres: 1) "establecimientos totales", "% de tiendas ubicadas en España respecto al total con signo negativo", "tiendas abiertas por año" y "tiendas abiertas por año en España"; 2) "antigüedad de la casa matriz" y "años pre-franquicia"; 3) "establecimientos franquiciados abiertos por año" y el "porcentaje de establecimientos franquiciados respecto al total de establecimientos"; 4) "canon de entrada", "royalty sobre las ventas" y "canon de publicidad"; 5) "inversión total", "duración del contrato" y "superficie mínima del local".

Mediante la metodología se identifican cinco grupos: Maduros, con 85 franquicias y 13,41% de participación en el mercado; reconvertidos con 122 franquicias y 19,24% de participación en el mercado; rápido crecimiento con 165 franquicias y 26,03% de participación en el mercado; caros con 165 franquicias y 26,03% de participación en el mercado; y finalmente; conservadores con 97 franquicias y 15,30% de participación en el mercado. (Rondán et.al, 2010).

Este análisis de grupos estratégicos ha permitido Hacer juicios sobre la legitimidad de las empresas (Nivel Gerencial) y desarrollar un pensamiento estratégico.

Finalmente, a partir de la identificación de grupos se generan posteriormente dos líneas siguientes de investigación, una de ellas es: la relación existente entre grupo y desempeño hace referencia a aspectos como las estructuras de costos, la diversificación de productos, la organización formal, los perfiles de recursos, el rendimiento y las variables estratégicas se utilizan normalmente los grupos estratégicos para descubrir las posturas estratégicas dentro de una industria. La otra es la estabilidad de una estructura de grupo, para poder conocer y proyectar cuánto llegaría a perdurar en el tiempo un grupo estratégico.

5. RESULTADOS

En los diversos sectores tanto industrial, comercial y de servicios existen varias empresas que se dedican a la una misma actividad económica, ofertando los mismos productos y servicios o a su vez estos van dirigidos a un mismo mercado.

Por lo tanto, formar grupos estratégicos para definir empresas semejantes permite un análisis de la posición para la toma de decisiones que permitan facilitar el establecimiento de estrategias adecuadas según el grupo al que pertenece y el mercado que atienden, generando ventajas competitivas que perduren y creando nuevos desafíos competitivos.

Una empresa necesita conocer a su competencia, pero para conocerla primero debe identificarla. Al establecer de manera correcta en qué grupo está la organización, le será más fácil plantear una estrategia en cuanto a las variables de precio, calidad, conducta, servicio, entre otras dirigidas a su mercado meta.

Así como lo menciona (Pehrsson, 1990), los competidores se pueden agrupar de manera apropiada según la amplitud de su alcance de mercado y su grado de adaptación de productos a clientes individuales. La calidad de los productos y los precios también se pueden utilizar como dimensiones para identificar grupos estratégicos. Fijarse las variables más relevantes para poder agrupar las empresas permitirá una correcta identificación de grupos y sobre todo de aquellos que son los principales competidores.

En la mayoría de los casos prácticos realizados a distintas empresas en las investigaciones analizadas, se evidencia que, al agrupar y clasificar a las empresas de la industria o sector en grupos estratégicos, las empresas logran ubicarse en una mejor posición al formular y aplicar sus estrategias comerciales, permitiéndoles ganar mercado y alcanzar sus objetivos.

Por otro lado, González Moreno & Sáenz Martínez (2008) indican que:

Los grupos estratégicos representan un rango de posiciones estratégicas viables que las empresas pueden destacar y utilizar como puntos de referencia. Las empresas se centran en el comportamiento de empresas similares, y las posiciones en el espacio competitivo ocupado por otros grupos estratégicos al tomar decisiones de estrategia competitivas (pág. 281).

En las investigaciones realizadas tanto a empresas españolas, taiwanesas, chinas, y empresas turísticas en Reino Unido se muestra que la identificación y clasificación correcta de los grupos estratégicos de las empresas que operan en los mercados correspondientes es una herramienta clave ya que permite visualizar las maneras en que operan las empresas del entorno, para generar diferenciación en cuanto al producto o servicio que se ofrece al momento de formular estrategias competitivas.

Se puede constatar que el primer paso para poder estudiar a los grupos estratégicos y la principal competencia para una empresa en cierto sector es identificar a aquellas cuyas variables son similares ya que a partir de ello agruparlos obteniendo en su mayoría cuatro o cinco grupos estratégicos para la misma actividad. Estos deben tener entre sí diferencias relevantes.

Los grupos estratégicos han llevado a un correcto análisis del mercado y a una correcta toma de decisiones por parte de la gerencia para alcanzar sus índices de rentabilidad. De esta manera las empresas centran su comportamiento en el espacio competitivo que se va desarrollando y así dar una mejor respuesta de desempeño demostrado que los gerentes usan grupos estratégicos como marco de referencia para la identificación de competidores.

Por otro lado, Duan & Jin (2014) mencionan que:

La decisión de posicionamiento dentro de grupos estratégicos afecta significativamente el desempeño de la empresa. Desde la perspectiva del grupo estratégico, la toma de decisiones estratégicas de los gerentes se compone de dos partes complementarias: la entrada dirigida a un grupo estratégico en particular, y las opciones de posicionamiento dentro del grupo elegido (pág. 1880).

Dentro de este contexto se manifiestan algunos obstáculos al momento de trabajar con grupos estratégicos como los siguientes: desconocimiento de la estructura dentro de los grupos por parte del gerente y el inadecuado manejo de las estrategias competitivas. Estos obstáculos en la mayoría de las empresas son corregidos y se realizan distintas actividades para ser evitados.

Para Chang & Hsu (2004) los diferentes grupos estratégicos se desempeñan de manera excelente en el desarrollo de nuevos productos, y además sus motivaciones para buscar cambios son: entrar en un nuevo mercado objetivo, ser líder en el mercado, orientación al cliente y seguidor de mercado. Todo esto pone en evidencia que los grupos estratégicos al desenvolverse y desarrollarse en un ambiente competitivo y con metas planteadas para el crecimiento de las empresas generan mayores beneficios.

Las investigaciones antepuestas se basan en enfoque de grupos estratégicos y enfoque cognitivo en base a las características de los grupos, ambas podrían presentarse en todos los casos de estudio, sin embargo, cada una al ser aplicada permite un estudio específico.

6. CONCLUSIONES

Las empresas necesitan conocer a sus competidores directos, sus características, estrategias, comportamientos, capacidades y recurso, así al agrupar a las empresas del sector se identifican los grupos estratégicos de los cuales forman parte, para a través de un análisis, desarrollar ventajas competitivas frente a los mismos que permitan formular estrategias adecuadas.

Los grupos estratégicos ayudan a las empresas a buscar intereses comunes que permitan crear una ventaja competitiva para asegurar su posicionamiento en el mercado y su desarrollo a lo largo del tiempo.

El rendimiento de los grupos estratégicos depende en gran parte de la correcta asignación y agrupamiento de las empresas.

Las empresas se desenvuelven mejor al agruparse en distintos grupos estratégicos de acuerdo a distintas dimensiones como su línea de productos, canales de distribución, política de precios y su tecnología, para de esta manera enmarcarse en la consecución de sus objetivos mediante la estrategia planteada.

El desarrollo de grupos estratégicos se ha convertido en un mecanismo útil y viable para enfrentarse a una competencia agresiva tanto en los países desarrollados como en los que están en vía de desarrollo.

Los grupos estratégicos han permitido generar una mejor comunicación en las empresas para poder desarrollar su plan estratégico de manera eficiente y eficaz.

Los grupos estratégicos han permitido analizar de manera más profunda el sector donde se desenvuelven las empresas y la competencia a la que se enfrentan, y de esta manera diseñar una estrategia que conlleve al éxito empresarial.

Las barreras de movilidad son aquellas que dificultan o impiden la entrada de nuevas empresas dentro de un grupo estratégico, esto se da por distintos motivos, como exclusividad y diferenciación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Chang, W.-C., & Hsu, Y. (2004). A COMPARATIVE STUDY OF PERFORMANCE OF THE DESIGN STRATEGIC GROUPS AND DESIGN STRATEGIES. *International Journal of Innovation and Technology Management* , 373-392.
- Claver Cortés, E., Molina Azorín, J., & Quer Ramón, D. (2004). *THE LINKAGE BETWEEN STRATEGIC GROUPS AND FIRM PERFORMANCE*. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/15365430480000503>
- DeSarbo, W., Grewal, R., Hwang, H., & Wang, Q. (2008). *The simultaneous identification of strategic/performance groups and underlying dimensions for assessing an industry's competitive structure*. Obtenido de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17465660810920573>
- Duan , X., & Jin, Z.-m. (2014). *Positioning decisions within strategic groups*. Obtenido de www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm
- Feka, V., Xouris, D., & Tsiotras, G. (1997). *Mapping strategic groups: an international example*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1108/08858629710157940>
- Flavia, C., & Polo, Y. (1999). *Strategic groups analysis (SGA) as a tool for strategic marketing*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1108/03090569910262116>
- Gannon, J., Doherty, L., & Roper, A. (2012). *The role of strategic groups in understanding strategic human resource management*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1108/00483481211229401>
- García, M., Bajo, N., & Roux, F. (2015). *Ventajas competitivas de las empresas de telefonía móvil en América Latina Análisis desde la perspectiva de los grupos estratégicos*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-718X2015000100089
- González Moreno, Á., & Sáez Martínez, F. (2008). Obtenido de Rivalry and strategic groups: what makes a company a rival?: <http://hdl.handle.net/10.1007/s10997-008-9060-y>
- Hatten, K., & Hatten, M. L. (1987). Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability. *Strategic Management Journal*, 329-342.
- Hervás Oliver, J., Dalmau Porta, J., & Albors Garrigós, J. (2006). *1972-2005: En la cuarta década de la investigación sobre grupos estratégicos ¿Qué hemos aprendido?* Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/237803122_1972-

2005_EN_LA_CUARTA_DECADA_DE_LA_INVESTIGACION_SOBRE_GRUPOS_ESTRATEGICOS_QUE_HEMOS_APRENDIDO

- Leask, G., & Parker, D. (2007). Strategic groups, competitive groups and performance within the U.K. Pharmaceutical Industry: Improving our understanding of the competitive process. *Strategic Management Journal* (in press).
- Lee, J., Lee, K., & Rho, S. (2002). *Lee, J., Lee, K., & Rho, S. (2002). An evolutionary perspective on strategic group emergence: a genetic algorithm-based model*. Obtenido de <https://doi.org/10.1002/smj.250>
- Mas Ruiz, F., Ruiz Conde, E., & Calderón Martínez, A. (1999). *Strategic group influence on entry mode choices in foreign markets*. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.05.007>
- Panagiotou, G. (2007). *Reference theory: strategic groups and competitive benchmarking*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1108/00251740710837988>
- Pehrsson, A. (1990). *STRATEGIC GROUPS IN INTERNATIONAL COMPETITION*. Obtenido de 10.1016/0956-5221(90)90019-D
- Pereira, J., Claver, E., & Molina, J. (2009). *Influencia de los grupos estratégicos sobre el rendimiento empresarial: un enfoque multinivel*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120370011>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Revuelto, L., & Fernández, R. (2009). *La utilidad del análisis de grupos estratégicos para la identificación de opciones estratégicas de éxito*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3202511.pdf>
- Rojas, S., Montoya, L., & Garcés, J. (2010). *Identificación de grupos estratégicos en el subsector asegurador colombiano*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n40/v23n40a07.pdf>
- Rondán Cataluña, F., Navarro García, A., Díez de Castro, E., Rodríguez Rad, C., & Guisado González, M. (2010). *Estudio del performance de los grupos estratégicos en el sistema de franquicia español*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312601117>