

# DIVERSIDAD ESTRATÉGICA Y RESULTADOS EN LA DISTRIBUCIÓN\*

CARLOS FLAVIÁN  
YOLANDA POLO  
*Universidad de Zaragoza*

En este artículo se analiza la relación entre estrategia y resultados tomando como referencia el caso del comercio detallista español. En particular, se estudian los siguientes aspectos: si existen diferencias de resultados entre las empresas integradas en grupos estratégicos distintos, si las empresas de un mismo grupo presentan diferencias de resultados durante los períodos en los que existe estabilidad estratégica en la industria y si la forma a través de la cual se establece la relación entre las diferentes dimensiones de la estrategia empresarial y el resultado es igual para todos los grupos estratégicos de la industria, o bien si ésta varía en cada grupo. Los resultados del trabajo sugieren que esta última relación pone de manifiesto la existencia de notables diferencias entre las empresas de grupos estratégicos distintos. Esto podría explicar que el desarrollo de diferentes estrategias pueda conducir a resultados similares, tal y como se ha constatado en algunos de los trabajos previos, y además pondría de manifiesto la utilidad de los grupos estratégicos como herramienta de análisis especialmente adecuada para el estudio y justificación del nivel de resultado alcanzado por una empresa.

*Palabras clave:* rentabilidad empresarial, distribución comercial, grupos estratégicos.

*Clasificación JEL:* M10.

**E**l análisis del por qué las empresas que compiten en una misma industria obtienen diferentes niveles de resultados ha sido una constante en la literatura de dirección estratégica y de economía industrial. Entre las aproximaciones realizadas para explicar tales diferencias cabría destacar la desarrollada bajo la perspectiva de los grupos estratégicos [Cool y Schendel (1987, 1988), Fiegenbaum y Thomas (1990), McGee, Thomas y Pruett (1995), Mehra (1996), Más (1998), Flavián y Polo (1999)].

---

(\*) Los autores agradecen la ayuda financiera recibida del ministerio de Educación y Cultura (Ref: PF 96 0025149399) y de la CICYT (Ref: PB 98-1619). Los autores agradecen los comentarios y sugerencias realizados por dos evaluadores anónimos a una primera versión de este trabajo.

El enfoque de los grupos estratégicos supone que la diversidad estratégica de una industria puede simplificarse clasificando a las empresas que la integran en distintos grupos de competidores [Porter (1979)]. Además, previsiblemente estas agrupaciones permanecerán estables debido a la presencia de mecanismos de mercado como las barreras a la movilidad –que limitan el movimiento de las empresas por el espacio estratégico [Caves y Porter (1977)]– o las imperfecciones del mercado de recursos, que dificultan y retrasan la adquisición de activos específicos que son necesarios para el desarrollo de estrategias alternativas [Dierickx y Cool (1989)].

Según el criterio de Hatten y Hatten (1987) un grupo estratégico estará integrado por un conjunto de empresas de la misma industria que siguen una estrategia parecida y disponen de una dotación de recursos similar. No obstante, tal y como indican estos autores, para que dos empresas pertenezcan a un mismo grupo estratégico no es necesario que ambas compitan en el mismo mercado geográfico, sino que dichas empresas podrían estar localizadas en zonas geográficas distintas y ser incluidas en el mismo grupo si adoptan una estrategia similar para competir frente a terceros y rivales comunes.

Desde la teoría de los grupos estratégicos se defiende que la existencia de diferencias de resultados entre las empresas de una misma industria vendrá explicada precisamente por la adopción de estrategias distintas. Además, es previsible que estas diferencias sigan existiendo a largo plazo, ya que las barreras a la movilidad desincentivarán a las empresas a modificar la estrategia desarrollada y, por tanto, a cambiar de grupo estratégico.

A lo largo de la literatura ha quedado claramente demostrada la utilidad de los grupos estratégicos en el análisis de la heterogeneidad industrial y las diferentes formas a través de las cuales las empresas desarrollan su estrategia. Sin embargo, uno de los mayores retos de esta teoría ha sido demostrar la existencia de una clara relación entre la pertenencia a un grupo y el nivel de resultados obtenido. Si fuese posible constatar dicha relación, este tipo de estudios gozaría de capacidad predictiva ya que, conociendo la estrategia desarrollada por una empresa, podría estimarse con cierta fiabilidad el nivel de resultados que obtendría.

Diversos estudios previos han constatado la existencia de diferencias significativas de resultados entre grupos [Oster (1982), Dess y Davis (1984), Fiegenbaum y Thomas (1990, 1993), Reger y Huff (1993), Mehra (1996)], lo cual permite apoyar, de forma preliminar, la validez predictiva de los grupos estratégicos [McGee, Thomas y Pruett (1995)]. Sin embargo, al no haberse podido encontrar tales diferencias en otros trabajos [Frazier y Howell (1983), Lawless (1989)], algunos autores han puesto en tela de juicio la utilidad de esta herramienta de análisis para explicar el resultado empresarial [Barney y Hoskisson (1990)]. No obstante, asumir que no existe relación entre grupos estratégicos y resultados supondría cuestionar la validez de la hipótesis tradicionalmente aceptada por los autores de dirección estratégica sobre la relación entre ambos conceptos, o bien asumir que el desarrollo de distintas estrategias “genéricas” conduce a igual nivel de resultados [McGee, Thomas y Pruett (1995)].

No obstante, como argumento en contra de esta crítica cabría indicar que diversos autores [Cool y Schendel (1987), Thomas y Venkatraman (1988)] denun-

ciaron la existencia de importantes errores metodológicos cometidos por algunos investigadores que podrían haber dificultado la percepción con claridad de tales diferencias. En particular, Cool y Schendel (1987) denuncian que en algunos de estos trabajos se han cometido incorrecciones metodológicas como considerar medidas contables sin ajustar; emplear un único indicador de resultados, en lugar de utilizar varios indicadores para recoger la naturaleza multidimensional del concepto de resultado o emplear medidas de resultado a un nivel de agrupación empresarial distinto al que se ha utilizado para identificar los grupos.

En este contexto, el objetivo de este trabajo se centra en el estudio de la relación existente entre la estrategia desarrollada por una empresa –grupo estratégico al que pertenece– y el nivel de resultados alcanzado. Para realizar este análisis se toman como referencia los grupos estratégicos identificados en el comercio detallista español y se estudia si el nivel de resultados alcanzado por las empresas que forman parte de los distintos grupos presenta diferencias significativas; se analiza la existencia de diferencias de resultados entre las empresas que integran cada uno de los grupos; y, por último, se contrasta si el tipo de interrelaciones establecidas entre la estrategia y el resultado empresarial difiere significativamente entre los grupos estratégicos, es decir, si esta relación debe explicarse por un mismo modelo para todas las empresas de la industria o bien si debería especificarse un modelo distinto para cada grupo estratégico.

De esta forma, las aportaciones del presente trabajo no se limitan únicamente a una revisión crítica de la literatura sobre los argumentos ofrecidos desde la perspectiva de los grupos estratégicos para explicar las diferencias de resultados y a la aplicación empírica al contexto detallista español. En este trabajo también se avanza en el estudio de esta cuestión al analizarse las posibles diferencias de resultados existentes entre las empresas que forman cada uno de los grupos identificados y al demostrar empíricamente, utilizando diversos contrastes asociados a la metodología de los datos de panel, que el tipo de interrelaciones existente entre los diferentes aspectos de la estrategia empresarial y el resultado obtenido difieren significativamente entre los distintos grupos estratégicos. Este último aspecto permite afianzar la idea de que el análisis de grupos estratégicos constituye un contexto especialmente adecuado para el estudio de las diferencias de resultados entre empresas de una misma industria.

## 1. EL ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS DE RESULTADOS A TRAVÉS DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

El análisis de las diferencias de resultados entre las empresas que compiten en una misma industria ha sido una constante en las investigaciones de grupos estratégicos tanto desde una perspectiva teórica [Caves y Porter (1977), McGee y Thomas (1986), Thomas y Venkatraman (1988), Bogner y Thomas (1993), McGee, Thomas y Pruett (1995), Peteraf y Shanley (1997), Dranove, Peteraf, y Shanley (1998)] como empírica [Porter (1979), Cool y Schendel (1987, 1988), Fiegenbaum y Thomas (1990), Lewis y Thomas (1990), Cool y Dierickx (1993), Reger y Huff (1993), Mehra (1996), Más (1997, 1998)]. De hecho, el concepto de grupo estratégico, junto con el de barreras a la movilidad, ha sido asociado tradi-

cionalmente a los distintos niveles de resultados obtenidos por las empresas de una industria. Es más, su contribución al esclarecimiento de las diferencias de resultados entre empresas constituye uno de los atractivos principales de esta teoría [Thomas y Venkatraman (1988)].

### *1.1. Análisis de diferencias de resultado entre grupos*

En los primeros trabajos de grupos estratégicos ya se trató de establecer una relación entre grupos y resultados. En particular, cabría destacar a Porter como uno de los autores que en mayor medida contribuyó a popularizar dicha relación. Porter (1979, 1980) sugirió que el nivel de resultados obtenido por una empresa, además de depender de las características globales de la industria en la que compite (poder de negociación con clientes y proveedores, amenaza de productos sustitutos y nuevos competidores) está condicionado por aspectos como los siguientes:

- La estructura de grupos estratégicos de la industria. En particular, cuantos más grupos existan en una industria, más similar sea su tamaño, menor sea su distancia estratégica y mayor sea la interdependencia de los segmentos de mercado, mayor será la rivalidad establecida entre grupos y, por tanto, menores serán los resultados obtenidos por las empresas que compiten en dicha industria.

- Las características particulares del grupo estratégico al que pertenece la empresa. En particular, cuanto menor sea el poder de negociación de las empresas de un grupo con los mercados adyacentes, mayor la amenaza de productos sustitutos y de entrada de nuevos competidores, y mayor sea la rivalidad mantenida entre las empresas que lo integran menores serán los resultados de las empresas del grupo.

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

Tomando como referencia todas estas argumentaciones podríamos plantear como primera hipótesis uno de los aspectos más ampliamente contrastados en la literatura de grupos estratégicos:

*H<sub>1a</sub>: Los resultados obtenidos por las empresas incluidas en distintos grupos estratégicos presentan diferencias significativas.*

No obstante, en este análisis habrá que tener presente que la simple comparación de los niveles medios de resultados no es suficiente, ya que estos resultados podrían encontrarse sometidos a niveles de riesgo claramente distintos [Cool y Schendel (1987)]. Por tanto, será preciso analizar también hasta qué punto el nivel medio de riesgo soportado por las empresas de cada grupo presenta diferencias

significativas. De esta forma, estableceremos la siguiente hipótesis para su posterior contraste:

*H<sub>1b</sub>: El riesgo medio soportado por las empresas incluidas en distintos grupos estratégicos presenta diferencias significativas.*

### 1.2. Análisis de diferencias de resultado intragrupos

A lo largo de la literatura la atención se ha centrado fundamentalmente en demostrar la existencia de diferencias de resultados entre las empresas incluidas en grupos estratégicos distintos en un momento del tiempo determinado. Sin embargo, apenas se han dedicado esfuerzos a estudiar si también existen diferencias de resultados entre las empresas que pertenecen a un mismo grupo durante los períodos en los que existe una cierta estabilidad estratégica en la industria analizada. Denominaremos períodos de estabilidad estratégica (PEE) a aquéllos en los que el comportamiento estratégico global de todas las empresas incluidas en una industria no presente variaciones significativas.

Desde un punto de vista teórico, Porter (1979, 1980) ya indicó que los resultados de una empresa, además de estar condicionados por la estructura de la industria y el grupo estratégico en el cual podría encuadrarse, también dependen de una serie de aspectos idiosincrásicos de la propia empresa como, por ejemplo, la habilidad de los directivos para poner en práctica la estrategia elegida.

Los defensores de la *teoría de la imitación incierta* como Lippman y Rumelt (1982) van más allá al defender la existencia de *mecanismos de aislamiento* que impiden que la estrategia de una empresa pudiera ser fielmente imitada incluso por las empresas que pertenecen al mismo grupo estratégico. Estos mecanismos de aislamiento se apoyan en lo que se ha denominado *ambigüedad causal* y que refleja la incertidumbre que sufren los directivos de una empresa al evaluar la combinación de factores que conducen al éxito a otra empresa cuya estrategia quieren imitar. Por tanto, la existencia de estos mecanismos a nivel de empresa podría permitirnos justificar la existencia de diferencias de resultados entre las empresas de un mismo grupo, al igual que la existencia de barreras a la movilidad nos permite justificar la existencia de diferencias de resultados entre las empresas que pertenecen a grupos estratégicos distintos.

A raíz de esto podemos plantear una hipótesis que nos permita evaluar si los resultados obtenidos por las empresas incluidas en un mismo grupo estratégico a lo largo de los años que integran un PEE son significativamente distintos. Es decir, si los resultados que obtiene una empresa un año concreto se parecen más a los resultados obtenidos ese año por el resto de empresas del mismo grupo, o bien si se parecen más a los resultados obtenidos por la misma empresa el resto de los años que integran un PEE. Si bien es cierto que esta hipótesis podría derivarse de algunas sugerencias previamente realizadas en la literatura, también hay que indicar que en realidad hasta la fecha apenas se han dedicado esfuerzos para su contraste.

*H<sub>2a</sub>: Los resultados obtenidos por las empresas incluidas en un mismo grupo estratégico, durante un período de estabilidad estratégica (PEE), presentan diferencias significativas.*

Adicionalmente, al igual que planteamos en el bloque de hipótesis previo, no sólo analizaremos la posible existencia de diferencias en el nivel de resultado obtenido sino que también evaluaremos si existen diferencias en el nivel de riesgo soportado por cada empresa, planteando la siguiente hipótesis:

*H<sub>2b</sub>: El riesgo soportado por las empresas incluidas en un mismo grupo estratégico durante un período de estabilidad estratégica (PEE) presenta diferencias significativas.*

### *1.3. Análisis de la relación entre estrategia y resultado en cada grupo estratégico*

Continuando con el análisis de la relación existente entre la estrategia y el resultado empresarial, es interesante conocer si la forma a través de la cual se establece la relación entre ambos conceptos es similar o no entre grupos estratégicos. Es decir, si la forma en que influye cada variable en el resultado y las interacciones existentes entre las variables son iguales entre grupos estratégicos, o bien si son significativamente distintas.

La primera hipótesis que podríamos formular al ver la existencia de una cierta similitud entre la estrategia adoptada y los resultados obtenidos por los miembros de cada grupo es que la relación entre estrategia y resultados se establece de igual forma para todas las empresas de la industria. Es decir, que las diferentes dimensiones de la estrategia empresarial influyen sobre los resultados de la empresa en el mismo sentido y con la misma intensidad en todos los grupos estratégicos.

Si lográsemos constatar la existencia de una relación entre estrategia y resultados homogénea para toda la industria y a la vez encontramos que existen diferencias de resultados entre grupos, la heterogeneidad estratégica entre éstos podría permitirnos justificar los diferentes resultados obtenidos por cada grupo. No obstante, si no es posible aceptar esta hipótesis, la hipótesis alternativa supondría que la relación entre ambas magnitudes no necesariamente debería establecerse de igual forma para toda la industria sino que podría ser distinta en cada grupo estratégico. Esta segunda alternativa haría más complejo el análisis de dicha relación, pero parece la más probable atendiendo a los pioneros trabajos de Hatten y Schendel (1977) y Schendel y Patton (1978). A partir de aquí podríamos plantear la siguiente hipótesis para su posterior contraste:

*H<sub>3</sub>: La relación establecida entre las diferentes dimensiones de la estrategia empresarial y el resultado presenta diferencias significativas entre las empresas incluidas en distintos grupos estratégicos.*

## 2. ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL ANÁLISIS

### *2.1. Muestra y sector industrial*

La aplicación empírica de este estudio ha sido realizada sobre una muestra que incluye a 71 de las mayores empresas del sector de la distribución comercial alimentaria en España. Cada una de estas empresas tiene una facturación anual superior a los 4.000 millones de pesetas y globalmente representan bastante más de la mitad del volumen de negocio de la distribución comercial alimentaria española.

Siguiendo los criterios establecidos por Cool y Schendel (1987), las variables utilizadas para describir el comportamiento competitivo de las empresas y para la identificación de los grupos estratégicos tratan de reflejar el alcance de las actividades de la empresa y el compromiso de recursos asumido para su cumplimiento. En el anexo I se describen y argumentan las diferentes variables utilizadas en el análisis.

En concreto el *alcance de las actividades de la empresa* se ha plasmado a través de los tres aspectos siguientes: (a) el ámbito de actuación de la empresa viene reflejado por la consideración conjunta del tamaño total de la empresa, la dimensión del área geográfica en la que opera y la importancia de las actividades detallistas de la empresa dentro de su actividad comercial; (b) la variedad de productos comercializados se ha tratado de reflejar con la variable que estima la amplitud de la oferta comercial y (c) el tipo de cliente atendido<sup>1</sup>.

El *compromiso de recursos* realizado por los detallistas para atender a su clientela se ha tratado de reflejar a través de aspectos como: (a) el esfuerzo realizado por la empresa al contratar personal, que es quien en definitiva presta buena parte del servicio ofrecido en estos establecimientos, (b) el compromiso de la empresa por ofrecer al consumidor mayores infraestructuras, (c) la elección del tipo de establecimiento utilizado para servir al público, (d) el esfuerzo realizado para crecer en mayor o menor medida y atender a una mayor clientela; etc.

El período analizado fue el comprendido entre 1989 y 1993. Este período fue elegido porque, durante el mismo, las empresas del sector experimentaron tasas de crecimiento especialmente importantes para lograr una dimensión apropiada que les permitiese competir de forma más eficiente. Así, 1993 podría considerarse como el año en el cual las empresas consolidaron la estrategia de crecimiento desarrollada en los años previos.

En el estudio se ha adoptado una perspectiva de análisis dinámico con lo cual es posible constatar si en la industria estudiada existe una estructura de grupos estratégicos estable. Como paso previo a la identificación de los grupos estratégicos, se procedió al análisis de la estabilidad del comportamiento estratégico global del mercado para detectar la posible existencia de puntos de corte que pudieran reflejar cambios significativos en la estrategia desarrollada por las empresas desde una perspectiva global. La identificación de estos PEE fue realizada atendiendo a la posible variación en los valores tomados por los vectores que reflejan el posicionamiento medio de las empresas de la muestra ( $L_i$ ) y en las matrices de varianzas y covarianzas ( $W_i$ ) a lo largo de los años, tal y como plantean Fiegenbaum y Thomas (1990, 1993)<sup>2</sup>. En concreto, estos autores plantean que para saber si el año  $t$  forma parte del mismo PEE en el que ya se han incluido los

---

(1) Este último aspecto no ha podido reflejarse a través de una variable específica; sin embargo, también es cierto que diversas variables consideradas en el análisis permiten discriminar diferentes tipos de clientes y situaciones de compra (tipo de establecimiento, grado de atención personalizada, infraestructuras del establecimiento, amplitud de la oferta, etc.).

(2) Los vectores de medias reflejan el posicionamiento estratégico medio de todas las empresas incluidas en la muestra para cada año en las dimensiones estratégicas seleccionadas, mientras que las matrices de varianzas y covarianzas recogen los niveles de heterogeneidad existentes cada año.

$t-1$  años previos, la hipótesis nula debería contrastar la igualdad de los vectores de medias y las matrices de varianzas y covarianzas de los diferentes subperíodos que pudieran formarse con estos  $t$  años.

$$H_0: \Lambda_1 = \Lambda_t$$

$$H_0: \Lambda_{(t-1)} = \Lambda_t$$

$$H_0: \Lambda_{1, 2, \dots, (t-1)} = \Lambda_t$$

$$H_0: \Lambda_{1, 2, \dots, (t-2)} = \Lambda_{(t-1), t}$$

$$H_0: \Lambda_1 = \Lambda_{2, 3, \dots, (t-1), t}$$

$H_1$ : alguna de estas igualdades no se cumple

$$H_0: \Omega_1 = \Omega_t$$

$$H_0: \Omega_{(t-1)} = \Omega_t$$

$$H_0: \Omega_{1, 2, \dots, (t-1)} = \Omega_t$$

$$H_0: \Omega_{1, 2, \dots, (t-2)} = \Omega_{(t-1), t}$$

$$H_0: \Omega_1 = \Omega_{2, 3, \dots, (t-1), t}$$

$H_1$ : alguna de estas igualdades no se cumple

Donde  $\Lambda_{1, 2, \dots, (t-1)}$  representa el vector de medias que refleja el posicionamiento estratégico de todas las empresas incluidas en la muestra durante el período integrado por los años comprendidos entre el año 1 y el  $t-1$  y  $\Omega_{1, 2, \dots, (t-1)}$  refleja la matriz de varianzas y covarianzas del mismo período.

Los resultados de estos contrastes condujeron a dividir el período estudiado en dos subperíodos diferentes, el primero de ellos (PEE I) comprendía desde el año 1989 hasta 1992 y el segundo (PEE II) el año 1993. En cada uno de estos subperíodos se procedió a la identificación de los grupos estratégicos existentes a través del análisis *cluster*. En cuanto al algoritmo utilizado para identificar los grupos, se optó por la técnica jerárquica de Ward, ya que dicha técnica se adecua especialmente a nuestro objetivo que consistía en delimitar los perfiles estratégicos que permitiesen hacer máxima la heterogeneidad entre grupos y mínima la intragrupos. Además, buena parte de las investigaciones de grupos estratégicos desarrolladas más recientemente han optado por este algoritmo [Reger y Huff (1993), Lewis y Thomas (1990), Más (1998), etc.]. Para seleccionar el número de grupos estratégicos existentes se analizó la varianza total explicada con cada agrupación y el incremento de varianza experimentado con la división de la muestra en un número de grupos superior, tal y como sugieren Fiegenbaum y Thomas (1990, 1993) y Sudharshan, Thomas y Fiegenbaum (1991).

Siguiendo este procedimiento se llegó a la conclusión de que en ambos PEE podían distinguirse siete grupos de empresas que mantenían posicionamientos homogéneos internamente y claramente diferenciados entre sí, cuyas principales características aparecen reflejadas en el cuadro 1. Finalmente, cabría destacar que las empresas integrantes de los diferentes grupos eran aproximadamente las mismas en ambos PEE, ya que sólo el 12% de las empresas incluidas en la muestra cambiaron de grupo entre períodos.



---

**Cuadro 1: PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE  
LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS IDENTIFICADOS**

---

*Grupo 1.* Empresas que se dedican a la explotación de supermercados de pequeño tamaño y que ofrecen un surtido limitado. Su dimensión empresarial es media, su ámbito de actuación es regional, sus plazos de pago son de los más cortos de la industria y tienen una pequeña pero significativa participación en el negocio mayorista. Este grupo es el más numeroso, integrando a 17 empresas como Abeto, Almacenes Gómez Serrano, Dagesa, etc.

---

*Grupo 2.* Pequeñas empresas especializadas en explotar supermercados con escaso surtido y pequeño tamaño en un ámbito geográfico local. Sus inversiones en infraestructuras son de las más bajas de la industria y muestran una tendencia descendente, mientras que las inversiones en personal han ido creciendo con el paso del tiempo. Este grupo incluye a 13 empresas como Adolfo Marineto, Superficies de Alimentación, Supermercados Dani, etc.

---

*Grupo 3.* Grandes empresas que operan en un ámbito nacional y se dedican a la explotación de hipermercados en los que se ofrece un amplio surtido. Sus inversiones en infraestructura y sus tasas de crecimiento son de las mayores del sector. Sin embargo, su inversión en personal se encuentra en un nivel relativamente bajo. Las cuatro empresas que integran este grupo (Alcampo, Continente, Pryca e Hipercor) tienen los plazos de pago más largos de la industria.

---

*Grupo 4.* Pequeñas empresas detallistas con una participación significativa en el negocio mayorista. La actividad detallista la desarrollan a través de supermercados de pequeño tamaño en los que se ofertan un reducido número de mercancías. Su ámbito de actuación es mayoritariamente regional y en ocasiones local. Este grupo está integrado por nueve empresas entre las que se encuentran Almacenes coloniales unidos, Distribuidora del Oeste, Comercial Piedra Trujillo, etc.

---

*Grupo 5.* Grandes cadenas de supermercados que explotan la fórmula comercial del supermercado de grandes dimensiones ofreciendo un surtido considerablemente amplio. En este grupo se encuentran integradas 11 empresas que operan en un ámbito local, regional e incluso nacional. Entre sus integrantes figuran Supermercados Sabeco, Supermercados Seyca o Tragoz.

---

*Grupo 6.* Grandes empresas minoristas especializados en la venta a través de supermercados. Las empresas de este grupo son las que, de forma proporcional, mayores inversiones realizan en infraestructuras y en personal. Su poder de negociación es de los más altos del sector. En este grupo se encuentran integradas 12 empresas entre las cuales figuran Establecimientos Alfaro, Expresso Comercial, Mercadona, etc.

---

*Grupo 7.* Empresas dedicadas a la explotación de hipermercados de pequeño tamaño con un ámbito de actuación local. Las inversiones realizadas en personal son de las más bajas del sector, siendo también considerablemente reducidas sus inversiones en infraestructuras y su poder de negociación con proveedores. En este grupo se encuentran 5 empresas como Jumbo Comercial, Ecovol o la Sociedad Hispánica de Desarrollo.

---

Fuente: elaboración propia.

## 2.2. Diferencias de resultados entre grupos estratégicos

Si tomamos como referencia los planteamientos de Porter (1979) podríamos ver que el nivel de resultados obtenido por una empresa dependerá de las características de la industria en la que compite, de la estrategia que desarrolla –grupo estratégico al que pertenece– y de los aspectos idiosincrásicos que caracterizan a dicha empresa. A partir de aquí puede plantearse la siguiente desagregación [Espitia, Polo y Salas (1991)]:

$$R_{i,j,k} = \bar{I}_k + (\bar{G}_{j,k} - \bar{I}_k) + (E_{i,j,k} - \bar{G}_{j,k})$$

Donde  $R_{i,j,k}$  es el resultado obtenido por la empresa  $i$  del grupo estratégico  $j$  de la industria  $k$ .

$\bar{G}_{j,k}$  es el resultado medio obtenido por las empresas que integran el grupo  $j$  de la industria  $k$ .

$\bar{I}_k$  es el resultado medio obtenido por las empresas de la industria  $k$ .

Por tanto, el resultado de la empresa  $i$  que se encuentra integrada en el grupo estratégico  $j$  dentro de la industria  $k$  viene dado por el nivel de resultados que caracteriza a dicha industria ( $\bar{I}_k$ ), el diferencial de resultados existentes entre los miembros del grupo estratégico  $j$  y el resto de la industria  $k$  ( $\bar{G}_{j,k} - \bar{I}_k$ ) y por el diferencial de resultados existente entre la empresa  $i$  y el resto de empresas integrantes del grupo  $j$  ( $R_{i,j,k} - \bar{G}_{j,k}$ ). Partiendo de esta identidad, a lo largo del trabajo nos centraremos en el análisis de los dos últimos términos, es decir, en contrastar si efectivamente, la pertenencia de una empresa a un grupo estratégico concreto incide de forma significativa en sus resultados y en analizar si las empresas que pertenecen a un mismo grupo estratégico también presentan diferencias en los niveles de resultados que obtienen a lo largo del tiempo.

### 2.2.1. Indicadores de resultados utilizados

Debido a que la conexión entre estrategia y resultados puede establecerse de formas muy diversas [Ginsberg y Venkatraman (1985)] y a la naturaleza multidimensional del concepto de resultado [Cool y Schendel (1987)] es necesario considerar más de un indicador para analizar dicha relación [McGee, Thomas y Pruett (1995)]. En particular, para estudiar el nivel de éxito alcanzado a través de las diferentes estrategias detallistas se utilizaron los siguientes indicadores:

– Rotación del inventario:  $Rotación = \frac{\text{Ingresos por ventas}}{\text{Activo circulante}}$

– Margen bruto:  $Margen = \frac{\text{Ingresos por ventas} - \text{Coste de compras}}{\text{Ingresos por ventas}}$

– Rentabilidad de la actividad ordinaria:  $Rentabilidad = \frac{\text{Beneficio activ. ordinaria}}{\text{Activo total}}$

Los dos primeros indicadores nos permiten centrar la atención en el tipo de estrategia comercial desarrollada por cada empresa. De hecho, tradicionalmente se ha considerado que los detallistas pueden obtener su rentabilidad a través de dos vías principales. Una consiste en lograr una rápida rotación de las mercancías, mientras que la otra se basa en la venta de los productos con un alto margen incorporado en su precio final. Las *ratios* que miden la *Rotación del Inventario* y el *Margen Bruto sobre Ventas* nos permitirán discriminar a las empresas que adoptan cada una de estas estrategias.

No obstante, hay que indicar que los altos márgenes no tienen que estar asociados necesariamente a bajas rotaciones. De hecho, algunos detallistas podrían obtener altos márgenes unitarios sin necesidad de vender sus productos más caros que sus competidores, debido, por ejemplo, al ejercicio de un mayor poder de negociación que les permita aprovisionamientos a costes inferiores. De igual forma, un detallista podría lograr mayores niveles de rotación del inventario, gracias a una reducción de sus existencias asociada a una gestión más eficiente de los inventarios.

Finalmente, la *ratio* que mide la *Rentabilidad de la Actividad Ordinaria* nos permitirá conocer los resultados de la estrategia comercial de la empresa en relación a las inversiones totales realizadas.

### 2.2.2. Análisis de diferencias de resultados entre grupos

Para contrastar la existencia de diferencias de resultados entre grupos, estableceremos como hipótesis nula que los niveles medios de resultados obtenidos por las empresas de cada grupo –a lo largo de los años que integran cada PEE– son iguales. En este caso nuestro objetivo será intentar rechazar la hipótesis de igualdad entre grupos. De esta forma, el contraste a realizar intentará rechazar la siguiente igualdad:

$$H_0: \mu_1 = \dots \mu_j = \dots = \mu_J$$

$$\text{Donde } \mu_j = \sum_{i=1}^I \frac{\bar{X}_{ij}}{I} \quad \text{y} \quad \bar{X}_{ij} = \sum_{t=1}^T \frac{R_{ijt}}{T}$$

Por tanto,  $R_{ijt}$  representa los resultados obtenidos por la empresa  $i$  del grupo  $j$  en el año  $t$ .

$\bar{X}_{ij}$  representa el resultado medio obtenido por la empresa  $i$  del grupo  $j$  a lo largo de los  $t$  años que integran cada PEE.

$\mu_j$  representa el resultado medio obtenido por las empresas integrantes del grupo  $j$  en cada PEE.

Donde las empresas varían entre  $i = 1 \dots I$ ; los grupos varían entre  $j = 1 \dots J$  y los años incluidos en cada PEE varían entre  $t = 1 \dots T$ .

Al contrastar la existencia de diferencias significativas de riesgo entre grupos, el riesgo soportado será estimado a través de la desviación típica de los resultados de una empresa durante los años que integran cada PEE. Por tanto, el riesgo definido de esta forma medirá la incertidumbre que rodea el resultado esperado

por la empresa, dada una estrategia concreta y unas condiciones del entorno constantes (dentro de un mismo PEE). El contraste a realizar será:

$$H_0: \theta_1 = \dots \theta_j = \dots = \theta_j$$

$$\text{Donde } \theta_j = \sum_{i=1}^I \frac{\sigma_{ij}}{I} \quad \text{y} \quad \sigma_{ij} = \sqrt{\frac{\sum_{t=1}^T (R_{ijt} - \bar{X}_{ij})^2}{T}}$$

Por tanto,  $\sigma_{ij}$  representa la desviación típica del resultado obtenido por la empresa  $i$  del grupo  $j$  a lo largo de los  $t$  años que integran cada PEE.

$\theta_j$  representa la media de la desviación del resultado sufrida en los años que integran cada PEE por las empresas que integran el grupo  $j$ .

Donde las empresas varían entre  $i = 1 \dots I$ ; los grupos varían entre  $j = 1 \dots J$  y los años incluidos en cada PEE varían entre  $t = 1 \dots T$ .

Los contrastes que analizan las diferencias de resultados y riesgo entre grupos se realizarán para cada uno de los indicadores considerados de forma individual, a través del ANOVA y de forma conjunta a través del MANOVA.

### 2.2.3. Análisis de diferencias de resultados intragrupos

En el punto anterior nos hemos centrado en analizar si las diferencias de resultados entre las empresas que pertenecen a diferentes grupos estratégicos son significativamente mayores que las diferencias existentes entre las empresas que pertenecen a un mismo grupo. En este epígrafe queremos profundizar, en mayor medida, en las diferencias que existen dentro de cada grupo. Para ello analizaremos si entre las empresas que forman un mismo grupo se aprecian diferencias de resultados a lo largo de los años que integran un mismo PEE. Es decir, si las diferencias que existen entre los resultados de una misma empresa a lo largo de los años que integran un PEE son menores que las diferencias entre las distintas empresas durante el mismo período. La hipótesis nula que refleja la igualdad de resultados de las empresas  $i$  empresas del grupo  $j$  durante los  $t$  años que integran cada PEE será:

$$H_0: \bar{X}_{1j} = \dots = \bar{X}_{ij} = \dots = \bar{X}_{Tj}$$

Donde  $\bar{X}_{ij} = \sum_{t=1}^T \frac{R_{ijt}}{T}$  y, por tanto,  $\bar{X}_{ij}$  representa el resultado medio obtenido por la empresa  $i$  integrante del grupo  $j$  durante los años que integran cada PEE.

Para realizar este contraste, al igual que los casos anteriores, realizaremos un ANOVA para cada uno de los indicadores en cada grupo estratégico y un MANOVA para contrastar los tres indicadores de resultados.

La hipótesis que contrasta la igualdad del nivel de riesgo soportado por las  $i$  empresas del grupo  $j$  durante los  $t$  años que integran cada PEE será:

$$H_0: \sigma_{1j} = \dots \sigma_{ij} = \dots = \sigma_{Tj}$$

Donde  $\sigma_{ij} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^T (R_{ijt} - \bar{X}_{ij})^2}{T}}$  y, por tanto,  $\sigma_{ij}$  representa la desviación del

resultado experimentado por la empresa  $i$  integrante del grupo  $j$  durante los años que integran cada PEE.

El contraste del estadístico M de Box que analiza la igualdad de las matrices de varianzas y covarianzas nos permitirá examinar el grado de cumplimiento de esta hipótesis.

#### 2.2.4. Análisis de la relación entre estrategia y resultados en cada grupo estratégico

Para estudiar cómo se establece la relación entre estrategia y resultados se utilizarán diversos contrastes asociados a la metodología de datos de panel. A través de dicha metodología es posible analizar la heterogeneidad de los comportamientos entre individuos o entre períodos de tiempo diferentes y modelizar su comportamiento desde una perspectiva dinámica. Sin embargo, la aplicación de la técnica de datos de panel encierra una complejidad relativamente superior que los modelos de corte transversal o las series temporales y también tiene sus limitaciones [Hsiao (1986)].

De esta forma, en el modelo general de un panel con  $N$  sujetos y  $T$  años, que puede expresarse de la forma siguiente:

$$Y_{it} = \alpha_{it} + \beta'_{it} * X_{it} + u_{it} \quad i = 1, 2, \dots, N \text{ y } t = 1, 2, \dots, T.$$

Donde  $\alpha_{it}$  y  $\beta'_{it}$  representan, respectivamente, los diferentes términos independientes y elasticidades asociados a cada submuestra.

Se debería establecer como restricción la igualdad entre períodos, o bien, entre sujetos. Ahora bien, como lo que nos interesa es analizar si la relación entre estrategia y resultados es igual o distinta entre grupos estratégicos, se establecerá la restricción de que esta relación no varía a lo largo del tiempo ( $\alpha_{it} = \alpha_i$ ;  $\beta_{it} = \beta_i$ ).

Una vez establecida esta restricción, los contrastes recogidos en el anexo II permitirán analizar si la relación entre estrategia y resultados es igual para todas las empresas de la muestra, o bien si es distinta para cada grupo estratégico o submuestra. En concreto, para explicar la relación entre estrategia y resultados puede utilizarse uno de los 4 modelos alternativos que aparecen reflejados en el cuadro 2. Esta relación puede ser igual para todos los grupos identificados (con elasticidades y términos independientes iguales para toda la muestra M1), puede presentar diferencias únicamente en el término independiente (M2) o en las elasticidades (M3), o bien podrá presentar la máxima heterogeneidad (con elasticidades y términos independientes distintos en cada grupo estratégico M4).

Al aplicar los contrastes asociados a la metodología de datos de panel, consideraremos que cada submuestra recoge las observaciones de las empresas que integran cada grupo estratégico a lo largo de los cinco años de los cuales disponemos de información. Como consecuencia de la consideración conjunta de ambos PEE excluiríamos del análisis las empresas que han cambiado de grupo entre ambos períodos.

**Cuadro 2: MODELOS ALTERNATIVOS DE DATOS DE PANEL  
Y CONTRASTES A REALIZAR PARA SU ELECCIÓN**

Modelo	Restricción	Contrastes	Hipótesis	Modelos contrastados
M 1	$\alpha = cte; \beta = cte$	CONTRASTE 1	$H_0: \alpha_i; \beta_i = \alpha; \beta$	M 1 vs M 4
M 2	$\alpha_i \neq cte; \beta = cte$	CONTRASTE 2	$H_0: \alpha_i; \beta_i = \alpha_i; \beta$	M 2 vs M 4
M 3	$\alpha = cte; \beta_i \neq cte$	CONTRASTE 3	$H_0: \alpha_i; \beta = \alpha; \beta$	M 1 vs M 2
M 4	$\alpha_i \neq cte; \beta_i \neq cte$	CONTRASTE 4	$H_0: \alpha_i; \beta_i = \alpha; \beta_i$	M 3 vs M 4
		CONTRASTE 5	$H_0: \alpha; \beta_i = \alpha; \beta$	M 1 vs M 3

Fuente: elaborado a partir de Novales (1988).

En este análisis las variables explicadas serán los tres indicadores de resultados analizados. No obstante, debido al escaso número de observaciones del que disponemos en algunos grupos, no vamos a utilizar como variables explicativas todas las que hemos empleado para identificar los grupos estratégicos, sino que se ha seleccionado un grupo de variables más reducido. En concreto, debido a que el objetivo de este apartado es estudiar si la relación que se establece entre las variables explicativas y las explicadas es igual para todos los grupos o bien ésta es diferente en cada grupo estratégico, se han seleccionado aquellas variables que presentan mayor dispersión tanto entre grupos estratégicos como dentro de cada uno de ellos. De esta forma, se han considerado las variables *TAMAÑO*, *SURTIDO*, *SERVICIO*, *INFRAEST.* y *PODER.*

### 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 3.1. Análisis de diferencias de resultados entre grupos

Tal y como se desprende de la información contenida en el cuadro 3, al considerar conjuntamente los tres indicadores utilizados (MANOVA) puede constatar la existencia de diferencias significativas en los niveles medios de resultados obtenidos y en el nivel de riesgo soportado en todos los casos. Si consideramos los indicadores de *Rotación*, *Margen* y *Rentabilidad* de forma individualizada puede constatar que, durante el PEE I, las diferencias en riesgo y resultado medio aparecen reflejadas en todos los casos. Sin embargo, durante el PEE II únicamente es posible afirmar la existencia de diferencias significativas en los niveles medios de *Margen* y *Rotación*.

Si consideramos los resultados de este análisis globalmente, cabría destacar que en general se han encontrado claros indicios de que los grupos estratégicos identificados tienen asociados diferentes niveles de resultados y se encuentran expuestos a niveles de riesgo distintos. Este hecho nos permite abrigar la esperanza de encontrar estrategias dominantes entre los diferentes grupos, de tal forma que la estrategia desarrollada por algunos grupos conduzca, en general, a niveles de resultados superiores y, simultáneamente, se vea expuesta a niveles de riesgo me-

nores. Sin embargo, también hay que indicar que estas diferencias se aprecian con menor claridad durante el PEE II para todos los indicadores de resultados y que para la *ratio* que mide la *Rentabilidad* no existen diferencias estadísticamente significativas durante este segundo período.

Cuadro 3: CONTRASTE DE DIFERENCIAS DE RESULTADOS Y RIESGO ENTRE GRUPOS

	PEE I (1989-92)		PEE II (1993)	
	Rentabilidad	Riesgo		Rentabilidad
Rotación	3,06***	3,27***	Rotación	2,10*
Margen	3,67***	3,18***	Margen	2,92**
Rentabilidad	3,51***	2,13*	Rentabilidad	0,76
<i>MANOVA</i>	3,64***	2,94***	<i>MANOVA</i>	1,87**

Nota: (\*\*\*)  $P \leq 0,01$ ; (\*\*)  $P \leq 0,05$ ; (\*)  $P \leq 0,10$ .

Nota: en el PEE II (1993) no ha podido estimarse el nivel de riesgo al cual se encuentran sometidos los miembros de cada grupo, ya que éste se calcula mediante la desviación de los resultados a lo largo de los diferentes años incluidos en dicho PEE.

### 3.2. Análisis de diferencias de resultados intragrupos

En los cuadros 4 y 5 aparecen recogidos los resultados obtenidos en los contrastes que evalúan las diferencias del resultado obtenido y el riesgo soportado por los miembros de cada grupo estratégico durante los diferentes años que integran el PEE I<sup>3</sup>. Estos datos nos permiten afirmar que si consideramos de forma agregada los tres indicadores de resultados, puede constatarse la existencia de diferencias significativas de resultados y riesgo intragrupos en los siete grupos estratégicos. Si consideramos los tres indicadores de forma individualizada puede constatarse cómo en la práctica totalidad de los casos existen diferencias en el nivel medio de resultados obtenido y en las dos terceras partes de las ocasiones, en el nivel de riesgo soportado.

Estos datos nos permiten confirmar que dentro de cada uno de los grupos estratégicos identificados todavía existe una notable heterogeneidad en cuanto al nivel medio de resultados obtenido y al riesgo asociado a dichos resultados. Este alto grado de heterogeneidad intragrupos es lo que podría permitirnos explicar que, en ocasiones, no haya sido posible encontrar diferencias significativas en el nivel de resultados obtenido y el riesgo soportado entre empresas pertenecientes a grupos estratégicos distintos.

(3) Al igual que en el caso anterior el contraste correspondiente al PEE II no ha podido realizarse ya que dicho período se encuentra integrado por un único año.

**Cuadro 4: CONTRASTE DE DIFERENCIAS DE RESULTADOS  
ENTRE LOS MIEMBROS DE CADA GRUPO**

	GR 1	GR 2	GR 3	GR 4	GR 5	GR 6	GR 7
Rotación	13,65***	9,44***	14,42***	3,19**	1,28	4,11***	63,58***
Margen	18,70***	22,96***	131,86***	4,11**	44,45***	7,87***	19,35***
Rentabilidad	15,14***	3,09***	5,58**	23,17***	9,32***	3,06***	4,09**
<i>MANOVA</i>	14,41***	10,11***	29,30***	8,56***	16,98***	4,21***	20,08***

Nota: (\*\*\*)  $P \leq 0,01$ ; (\*\*)  $P \leq 0,05$ ; (\*)  $P \leq 0,10$ .

**Cuadro 5: CONTRASTE DE DIFERENCIAS DE RIESGO  
ENTRE LOS MIEMBROS DE CADA GRUPO**

	GR 1	GR 2	GR 3	GR 4	GR 5	GR 6	GR 7
Rotación	43,21***	30,50***	1,55	11,86	25,96**	17,18	24,60***
Margen	16,69	17,17	15,21***	2,28	31,70***	40,63***	2,54
Rentabilidad	31,38**	42,96***	5,17	6,97	26,77***	22,76**	13,92**
<i>CONJUNTO</i>	167,1***	154,6***	37,45**	32,05***	131,3***	130,0***	52,12***

Nota: (\*\*\*)  $P \leq 0,01$ ; (\*\*)  $P \leq 0,05$ ; (\*)  $P \leq 0,10$ .

### 3.3. *Análisis de la relación entre estrategia y resultados en cada grupo estratégico*

Para analizar si los grupos estratégicos presentan diferencias en la forma en la que se establece la relación entre estrategia y resultados y, en su caso, si esta heterogeneidad está asociada a la elasticidad o al término independiente, o bien a ambos parámetros, se realizaron los siguientes contrastes.

En primer lugar, se analizó a través del *CONTRASTE 1* si la relación entre estrategia y resultados se establecía entre todos los grupos de la misma forma ( $\alpha = cte$ ;  $\beta = cte$ ) o si existía algún tipo de diferencia entre ellos. Tal y como puede apreciarse en el cuadro 6, los resultados del *CONTRASTE 1* permiten rechazar la hipótesis de igualdad de parámetros para las tres *ratios* consideradas. Una vez rechazada la existencia de un único modelo compartido por toda la industria se procedió al análisis del origen de esta heterogeneidad. Sabiendo que ambos términos no son iguales simultáneamente se realizó el *CONTRASTE 2*, para ver si, considerando que los términos independientes no eran iguales, las elasticidades podrían considerarse iguales. Adicionalmente se realizó el *CONTRASTE 4* para ver si, por el contrario, considerando elasticidades distintas podríamos aceptar que los términos independientes eran iguales para todos los grupos. Tal y como se deriva de los resultados contenidos en el cuadro 6 ambos contrastes nos indican la existencia de la máxima heterogeneidad entre los modelos. En con-



secuencia, para los tres indicadores de resultados considerados tendremos que utilizar el *MODELO 4*, lo cual implica utilizar un modelo de regresión diferente (con términos independientes y elasticidades distintas) para explicar la relación entre estrategia y resultados de cada grupo estratégico.

**Cuadro 6: RESULTADOS DE LOS CONTRASTES QUE ANALIZAN LA FORMA EN LA QUE SE ESTABLECE LA RELACIÓN ESTRATEGIA-RESULTADOS EN LOS DISTINTOS GRUPOS**

	Rotación	Margen	Rentabilidad
Contraste 1	5,23***	4,14***	3,98***
Contraste 2	6,54***	4,32***	4,23***
Contraste 4	8,16***	5,26***	6,06***

Nota: (\*\*\*)  $P \leq 0,01$ ; (\*\*)  $P \leq 0,05$ ; (\*)  $P \leq 0,10$ .

Fuente: elaboración propia.

Una vez constatada la conveniencia de aplicar modelos de regresión diferentes para cada grupo estratégico al analizar la relación entre estrategia y resultados, vamos a centrarnos en el estudio de las principales características de dichos modelos. En el cuadro 7 aparecen reflejadas las principales características de los modelos que explican la variabilidad de la *Rotación*, el *Margen* y la *Rentabilidad* en la muestra global y cada uno de los grupos estratégicos identificados. De estos datos cabría destacar los siguientes aspectos:

– Casi todos los modelos analizados son significativos globalmente, su poder explicativo suele ser considerablemente elevado y la mayor parte de los parámetros resultan significativos individualmente. De esta forma, puede constatarse cómo el modelo global y los siete modelos de cada grupo que intentan explicar la variabilidad de la *Rotación* de los inventarios resultan significativos. Respecto a los modelos que explican la evolución del *Margen* bruto, únicamente el modelo del grupo 4 no resulta significativo y los modelos de los grupos 5 y 6 que intentan explicar la *Rentabilidad* tampoco lo son. La capacidad explicativa de los modelos medida a través del  $R^2$  ajustado es considerablemente elevada en los modelos asociados al *Margen* y la *Rotación*, pero presenta valores bastante dispares entre los modelos explicativos de la *Rentabilidad*, oscilando desde niveles de 0,1 en el grupo 2 al 0,85 en el grupo 7. La significatividad individual de los parámetros es bastante elevada situándose en torno al 75%, 55% y 45% los parámetros que resultan significativos en los modelos explicativos de la *Rotación*, el *Margen* y la *Rentabilidad* respectivamente.

– La inversión en infraestructuras (*INFRAEST.*) es uno de los indicadores que con mayor frecuencia resulta significativo. De hecho, esta variable es significativa en todos los modelos que explican la *Rotación* y en la mayoría de los que explican el *Margen*. Adicionalmente cabría destacar que aunque sus magnitudes son bastante diferentes, siempre que los regresores son significativos, tienen signo positivo. Esto nos indica que, en general, una mayor inversión en infraestructuras

permite a las empresas lograr una *Rotación* del inventario más rápida. De igual forma, permite cargar un mayor *Margen* bruto sobre ventas y, en particular, a las empresas de los grupos 3 y 4 les permite obtener mayores niveles de *Rentabilidad*.

– El poder negociador frente a proveedores (*PODER*), medido a través del aplazamiento en el pago, también resulta significativo en la mayor parte de las ocasiones. En concreto, la asociación negativa entre plazos de pago y *Rotación* de los inventarios nos indica que, independientemente de la relación de poder existente entre proveedor y distribuidor, la razón de ser de los aplazamientos de pago es la financiación del proceso comercial. Por tanto, su duración estará condicionada por el tipo de mercancía [Román (1996)]. De esta forma, el plazo de pago de los productos que tienen una mayor rotación, como la alimentación perecedera, serán más cortos que los asociados a productos cuya venta se dilata más en el tiempo, como es el caso de los productos de alimentación envasados.

Este indicador también resulta significativo con sentido negativo en diversos modelos explicativos del *Margen* y la *Rentabilidad*. Estos datos resultan coherentes con los hallazgos realizados por Cruz *et al.* (1997, 1999), quienes constataron que numerosos detallistas mostraban un comportamiento abusivo con la financiación de proveedores, que en ocasiones suponía más de la mitad del endeudamiento de la empresa. De hecho, parte de estos fondos eran reinvertidos para obtener ingresos que permitiesen complementar los escasos márgenes cargados y la baja rentabilidad obtenida con la actividad comercial.

– El nivel de servicio (*SERVICIO*), medido a través del gasto en personal sobre el volumen de ventas, también resulta significativo en buena parte de las ocasiones. En concreto, este indicador presenta una relación negativa con la *Rotación* de los inventarios en el modelo global y en los correspondientes a los grupos 2 y 5. De esta forma, las empresas que logran una mayor *Rotación* son aquellas que ofrecen un menor nivel de servicio. Esto resulta coherente si asociamos un mayor nivel de rotación a un menor precio, ya que el servicio prestado por el personal constituye uno de los costes principales que deben soportar estas empresas. La relación positiva del servicio con el *Margen* nos indica que las mayores inversiones en servicio permiten a los distribuidores cargar mayores *Márgenes* brutos. Finalmente, destacar que este parámetro presenta una relación opuesta entre grupos en los modelos explicativos de la *Rentabilidad*. De esta forma, las grandes empresas de hipermercados que invierten más en servicios (grupo 3) obtienen mayores niveles de *Rentabilidad* sobre la inversión, mientras que esta relación se presenta en sentido inverso en el modelo global y los correspondientes a los grupos 4 y 7.

– La amplitud del surtido ofrecido (*SURTIDO*) se encuentra relacionada negativamente de forma significativa con los niveles de *Rotación* de los grupos 2, 4, 6 y 7. Esto sugiere que los detallistas de estos grupos que ofrezcan menores surtidos, probablemente habrán prescindido de los productos que tengan menor rotación optando por los que se vendan más rápidamente. La relación entre el surtido y el *Margen* es positiva en el modelo global y en los modelos de los grupos 1, 3 y 6 indicando que las empresas que ofrecen un surtido más amplio al consumidor también cargan márgenes mayores. Sin embargo, esta relación es negativa en el del grupo 7. En cuanto a la *Rentabilidad* obtenida por los detallistas, cabría destacar la existencia de una asociación positiva con el surtido en el modelo global y

en los correspondientes a los grupos 1, 3 y 4. De esta forma, las empresas que ofrecen surtidos más amplios logran mayores niveles de *Rentabilidad* sobre la inversión, quizás aprovechándose de la existencia de fenómenos como las economías de escala a nivel de establecimiento.

– La variable *TAMAÑO* se encuentra asociada de forma positiva con la *Rotación* en los grupos 2 y 4, pero presenta una asociación negativa con dicha variable en los modelos correspondientes a los grupos 1, 3, 5 y 7. La asociación positiva entre el tamaño y el *Margen* en el modelo global y los correspondientes a los grupos 1, 2 y 3 sugiere que las empresas más grandes de estos grupos pueden estar disfrutando de algún tipo de ventaja asociada al tamaño. De esta forma, resultaría razonable pensar, tal y como sugieren Cruz *et al.* (1999), que el mayor tamaño de los grandes distribuidores les permita comprar las mercancías a precios más competitivos y por tanto obtener un mayor margen de venta sin necesidad de subir los precios. Por otra parte, la asociación positiva entre el tamaño y la *Rentabilidad* en el modelo global y los correspondientes a los grupos 1, 3 y 4 también hace sospechar de la presencia de economías de escala en la gestión de las empresas de mayor dimensión. No obstante, en ambos casos resulta llamativa la asociación negativa y significativa mostrada por las empresas del grupo 7 entre el tamaño y los indicadores del *Margen* y de la *Rentabilidad*.

Cuadro 7: MODELOS EXPLICATIVOS DE LA ROTACIÓN, EL MARGEN Y LA RENTABILIDAD PARA CADA GRUPO Y PARA LA MUESTRA TOTAL

Rotación del Inventario								
	TOTAL	GR 1	GR 2	GR 3	GR 4	GR 5	GR 6	GR 7
Tamaño	-0,181	-3,292**	8,091***	-0,257*	3,771**	-2,687***	-0,054	-35,37*
Surtido	0,034	-1,606	-3,708***	-0,064	-3,599***	-0,056	-2,610*	-0,722**
Servicio	-0,430*	-0,798	-1,739***	-0,155	1,446	-0,515**	-0,345	2,252
Infraest.	9,778***	8,230***	8,034***	18,12***	1,944*	5,848***	13,43***	10,54***
Poder	-4,602***	-6,221***	-3,352***	-3,270***	-1,289*	-3,590***	-3,810***	-5,712***
F	87,18***	22,28***	22,40***	303,5***	6,00***	17,47***	14,13***	14,12***
R <sup>2</sup> Ajust.	0,61	0,63	0,67	0,99	0,51	0,63	0,59	0,76
Margen sobre ventas								
	TOTAL	GR 1	GR 2	GR 3	GR 4	GR 5	GR 6	GR 7
Tamaño	0,003*	0,002*	0,128*	0,015*	-0,022	-0,007	-0,003	-0,424***
Surtido	0,002*	0,209***	0,034	0,001*	0,034	-0,010	0,004*	-0,010***
Servicio	0,103***	0,053***	0,131***	0,014*	0,062*	0,124***	0,095***	0,079***
Infraest.	0,071***	0,160***	0,065*	0,501***	0,048*	0,040	0,075	0,007
Poder	-0,015*	-0,038**	0,037	-0,017	0,004	-0,039	-0,006	0,024
F	119,1***	28,23***	20,27***	22,84***	1,61 NS	46,20***	8,72***	14,33***
R <sup>2</sup> Ajust.	0,68	0,68	0,65	0,89	0,11	0,82	0,46	0,76

Nota: (\*\*\*)  $P \leq 0,01$ ; (\*\*)  $P \leq 0,05$ ; (\*)  $P \leq 0,10$ ; NS modelo no significativo globalmente.

**Cuadro 7: MODELOS EXPLICATIVOS DE LA ROTACIÓN, EL MARGEN Y LA RENTABILIDAD PARA CADA GRUPO Y PARA LA MUESTRA TOTAL (CONTINUACIÓN)**

	Rentabilidad de la inversión							
	TOTAL	GR 1	GR 2	GR 3	GR 4	GR 5	GR 6	GR 7
Tamaño	0,003*	0,021*	-0,091	0,020*	0,052*	0,004	-0,004	-1,241***
Surtido	0,006***	0,300***	-0,026	0,004*	0,152**	0,012	0,028	-0,003
Servicio	-0,023**	0,026	-0,013	0,080*	-0,130**	-0,008	-0,026	-0,142***
Infraest.	0,000	-0,002	0,093	0,121*	0,143**	-0,006	-0,027	0,026
Poder	-0,087***	-0,115***	-0,166***	-0,042	-0,069*	-0,061	0,019	-0,100***
F	12,99***	6,22***	2,16*	4,13**	5,81***	1,03 NS	0,42 NS	25,22***
R <sup>2</sup> Ajust.	0,18	0,29	0,10	0,53	0,50	0,00	0,00	0,85

Nota: (\*\*\*)  $P \leq 0,01$ ; (\*\*)  $P \leq 0,05$ ; (\*)  $P \leq 0,10$ ; NS modelo no significativo globalmente.

#### 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha puesto de manifiesto que en la literatura de grupos estratégicos se han ofrecido muy diversas y sólidas argumentaciones que nos hacen prever que las empresas pertenecientes a grupos estratégicos distintos alcancen diferentes niveles de resultados. No obstante, también se han desarrollado sólidos argumentos que hacen previsible la existencia de diferencias en los resultados obtenidos a lo largo del tiempo por las empresas incluidas en un mismo grupo estratégico.

Los resultados de nuestro análisis empírico centrado en la distribución comercial española de principios de los noventa nos han permitido confirmar ambos extremos. Por una parte, la segunda hipótesis del trabajo nos ha permitido constatar la existencia de diferencias en los resultados obtenidos y en el nivel de riesgo soportado entre los miembros de un mismo grupo, incluso en períodos en los que existe una cierta estabilidad estratégica (PEE). Por otra parte, la primera hipótesis nos ha mostrado que considerando de forma simultánea las diferencias dentro de cada grupo y las diferencias entre grupos, estas últimas prevalecen sobre las primeras. No obstante, hay que destacar que la claridad con la que se perciben estos resultados varía atendiendo al indicador de resultados y al grupo estratégico considerado.

En definitiva, estos resultados nos indican que las empresas integradas en los distintos grupos se diferencian entre sí también en sus niveles de resultados, pero que dentro de cada grupo también existen marcadas diferencias en el resultado obtenido por las empresas. A raíz de esto el análisis de grupos estratégicos podría ser considerado, no sólo como una interesante forma de estructurar la heterogeneidad empresarial, sino también como una forma productiva de analizar el nivel de resultados alcanzado por las empresas de una industria. De aquí se deriva que el análisis de grupos estratégicos únicamente debería utilizarse como lo que es, una herramienta de análisis intermedio empresa-industria y, por tanto, su empleo no debería suplantarse el análisis a nivel de empresa individual.

Por otra parte, el análisis empírico nos ha indicado que la forma en la cual se establece la relación entre las diferentes dimensiones de la estrategia empresarial y el resultado no es igual para todos los grupos estratégicos. Sin embargo, estos resultados no restan importancia a la figura de los grupos estratégicos como herramienta de análisis de las diferencias de resultados de la industria, sino todo lo contrario. En particular, estos resultados son coherentes con las conclusiones obtenidas en algunas de las primeras investigaciones de grupos estratégicos desarrolladas desde la perspectiva de la dirección estratégica [Hatten y Schendel (1977), Schendel y Patton (1978)] y ponen de relieve que el efecto que pueda tener el posicionamiento de una empresa en relación a una variable concreta podría ser distinto según la estrategia que desarrolle, es decir, según el grupo estratégico al que pertenezca.

De hecho, a lo largo de la literatura se ha planteado en numerosas ocasiones que la disponibilidad de determinados recursos es clave para el desarrollo de cada estrategia [Dierickx y Cool (1989), Barney (1991), Peteraf (1993)]; es más, en dichos recursos se apoyará la ventaja competitiva explotada por la empresa [Olusoga, Mokwa y Noble (1995)]. Por tanto, el grado de disponibilidad de ciertos recursos será un aspecto crítico a la hora de explicar los resultados de las empresas que siguen una estrategia determinada, es decir, que pertenecen a un grupo estratégico concreto, mientras que no será tan importante para las empresas que adopten una estrategia distinta. En consecuencia, el análisis del resultado obtenido por las empresas de una industria será más productivo si se realiza a nivel de grupo que si se considera la industria globalmente.

Además, este hecho podría permitirnos explicar el que empresas que adoptan estrategias distintas, es decir, que pertenecen a grupos estratégicos diferentes, obtengan el mismo nivel de resultados. De esta forma, la utilidad de los grupos estratégicos no sólo radicaría en el hecho de que podría permitirnos justificar la existencia de diferencias de resultados entre las empresas de una misma industria, sino que además nos proporcionaría un punto de referencia más adecuado para estudiar la forma en la que se establece la relación entre la estrategia y el resultado empresarial.

#### *4.1. Limitaciones y futuras líneas de investigación*

Finalmente, cabe destacar que el trabajo desarrollado tiene asociadas una serie de limitaciones que nos obligan a adoptar una cierta cautela a la hora de extrapolar los resultados aquí obtenidos, pero que también nos sugieren el camino a seguir en el futuro.

En primer lugar, el trabajo empírico desarrollado se ha ceñido a un contexto económico determinado. Por tanto, las conclusiones aquí obtenidas deberán ceñirse a este ámbito. No obstante, también parece interesante el desarrollo de trabajos similares en contextos industriales distintos con la finalidad de ratificar los resultados obtenidos en este trabajo, matizarlos o cuestionar alguna de sus conclusiones.

En segundo lugar, pueden mencionarse a dos importantes limitaciones derivadas de la falta de información del sector analizado.

Por una parte, hay que señalar la falta de información específica sobre determinadas facetas de la estrategia desarrollada por los detallistas que habría sido de

gran utilidad. De esta forma, no ha sido posible disponer de variables como el volumen de inversión publicitaria, el tipo de estrategias promocionales empleadas, la participación de las marcas del distribuidor en el surtido, etc. La presencia de este tipo de limitaciones en este trabajo, en particular, y en los trabajos centrados en el análisis de estrategias de compañías españolas, en general, hacen necesario llamar la atención una vez más sobre la conveniencia de desarrollar en nuestro país bases de datos más amplias y específicas que sigan el ejemplo ya marcado hace décadas en EEUU por el proyecto PIMS.

Por otra parte, también puede destacarse la falta de información desagregada por mercados geográficos de las actividades de cada empresa. En los estudios de grupos estratégicos se considera que dos empresas que compiten en mercados geográficos distintos pueden formar parte de un mismo grupo si compiten de forma similar frente a terceros rivales [Hatten y Hatten (1987)]. De igual forma, se considera que estas empresas obtendrán niveles de resultados similares porque compiten de forma similar ante terceros y porque, en principio, no deberían existir diferencias en cuanto al grado de rivalidad observada en ambos mercados<sup>4</sup>. Sin embargo, diversos trabajos desarrollados en el ámbito de la rivalidad multimercado han puesto en tela de juicio éstas y otras cuestiones no abordadas, en general, en la literatura de grupos estratégicos [Cool, Röller y Leleux (1999), Gimeno (1999), Gimeno y Woo (1999), etc.]. Es más, en estos trabajos ha podido constatar que la intensidad de la rivalidad observada en mercados geográficos distintos de una misma industria no siempre es igual y que, además, existen interesantes interacciones entre las estrategias desarrolladas por empresas que compiten en más de un mercado geográfico de forma simultánea. Sin duda, el avance en esta línea de trabajo nos muestra un amplio horizonte plagado de nuevas posibilidades de investigación que deberían ser exploradas en futuros trabajos de grupos estratégicos.

#### ANEXO I: VARIABLES ESTRATÉGICAS UTILIZADAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

##### *Alcance de las actividades*

– *Tamaño de la empresa (TAMAÑO)*. Para reflejar el tamaño se ha tomado como indicador la superficie de ventas total de cada empresa, ya que este indicador permite reflejar la decisión empresarial tomada en relación a cuál debe ser el tamaño global de la organización.

---

(4) Desde un punto de vista teórico parece previsible que el grado de rivalidad observado en los diferentes mercados geográficos sea similar, ya que las empresas a la hora de decidir la localización de sus nuevos establecimientos tomarán como referencia entre otros indicadores el grado de rivalidad observado en un mercado, de tal forma que una intensa rivalidad desincentivará la apertura de nuevos puntos de venta, mientras que una escasa rivalidad actuará como un claro incentivo. En definitiva, desde un punto de vista teórico, la intensidad de la rivalidad tenderá a igualarse en todos los mercados geográficos.

- *Amplitud de la oferta comercial (SURTIDO)*. Esta dimensión se ha estimado de forma indirecta a través del cociente entre el volumen de existencias total de la cadena deflactado y el número de establecimientos, ya que cuanto más amplia sea la oferta comercial media realizada en los establecimientos mayor será la inversión en inventarios. No obstante, este indicador estará condicionado por la eficiencia con la que las empresas gestionen sus inventarios.
- *Intensidad con la que la empresa se dedica al negocio minorista (MINOR)*. Esta variable indica la importancia relativa del negocio minorista dentro de las actividades de distribución desarrolladas por la empresa, ya que buena parte de los detallistas que operan en España también participan en el negocio mayorista. Su estimación se ha realizado a través de la relación entre la superficie de ventas dedicada al negocio minorista respecto a la superficie total de ventas.
- *Dispersión geográfica (NACION, REGION)*. Para recoger la influencia de la distinta dispersión geográfica de las empresas a lo largo del territorio nacional, se han establecido tres grupos diferentes (empresas de ámbito nacional, regional y provincial), y con la finalidad de distinguir entre ellos, se han incluido dos variables ficticias. La primera (*NACION*) permite caracterizar a las empresas que tienen alcance nacional (tomando el valor “1” en este caso) y la segunda (*REGION*) refleja si las empresas tienen alcance regional (tomando el valor “1” en este caso).

### *Compromiso de recursos*

- *Estrategia de Crecimiento (CRECIMIENTO)*. El análisis de la estrategia de crecimiento de las empresas detallistas resulta especialmente interesante, ya que durante el período considerado la expansión de algunas de estas tipologías comerciales ha sido espectacular. Esta variable se ha medido a través de la tasa de crecimiento interanual de la superficie total de ventas.
- *Tipo de establecimiento utilizado para la venta (HIPER, SUPERGR)*. El tipo de establecimiento utilizado influye en múltiples aspectos de la estrategia detallista como la posible localización comercial, el número de empleados necesarios para gestionarlo, la capacidad de aprovechar economías de escala a nivel de establecimiento, etc. Mediante la inclusión de dos variables ficticias se ha distinguido entre tres tipologías de establecimientos (hipermercados, supermercados grandes y pequeños). Si la fórmula utilizada preferentemente es el hipermercado, la primera variable (*HIPER*) tomará valor “1” y si es el supermercado de gran tamaño, será la segunda variable ficticia (*SUPERGR*) la que tome valor “1”.
- *Intensidad del servicio (SERVICIO)*. Esta variable intenta medir en qué medida las empresas realizan un mayor esfuerzo en ofrecer un mayor servicio a la clientela a través de la atención personalizada. La *ratio* utilizada para medir este concepto ha sido el cociente entre el gasto de personal y el volumen de ventas totales. De esta forma, cuanto mayor sea el gasto de personal para un volumen de ventas dado, mayor será el esfuerzo relativo de la empresa en personal y, en definitiva, la atención personalizada a la clientela. No obstante, hay que indicar que esta *ratio* también se verá condicionada por la mayor o menor eficiencia del personal contratado.

– *Inversiones en infraestructuras (INFRAEST)*. Esta variable intenta distinguir del resto a las empresas que basan su estrategia en la realización de grandes inversiones en activos fijos que les permitan disfrutar de buenas instalaciones, sistemas tecnológicos avanzados, localizaciones clave, etc. El indicador utilizado es la relación existente entre las inversiones en activo fijo y activo total.

– *Poder de negociación frente a proveedores (PODER)*: Tal y como indican Cruz *et al.* (1997; 1999) el aplazamiento de pagos más allá de las necesidades de financiación del proceso comercial es una clara evidencia del ejercicio del poder de los distribuidores sobre los proveedores. De hecho, el aplazamiento del pago al proveedor no tiene asociado un coste explícito para el detallista, lo cual supone una importante ventaja para éste y un perjuicio para el proveedor que debe financiarlos. En este caso, el plazo de pago a proveedores se ha medido en días.

## ANEXO II: CONTRASTES A REALIZAR PARA LA ELECCIÓN DEL MODELO QUE MEJOR SE AJUSTA A LOS DATOS

Para analizar qué tipo de modelo se adecúa mejor a la estructura de los datos contenidos en el panel que se está estudiando, pueden realizarse cinco contrastes de hipótesis diferentes [Novales (1988)]. Cada uno surge de comparar las sumas residuales de un modelo que asume una cierta heterogeneidad con una versión relativamente más restringida. En concreto, cada contraste se realiza a través de un estadístico F, en el que el numerador es la diferencia entre las sumas residuales del modelo restringido y no restringido y el denominador es la suma residual del modelo no restringido. Además el numerador y el denominador de este estadístico se dividen por los grados de libertad correspondientes, de tal forma que el numerador se divide por el número de restricciones que son sometidas a contraste (diferencia de grados de libertad entre el modelo restringido y no restringido), mientras que el denominador se divide por la diferencia entre el número total de observaciones y el número de parámetros a estimar en el modelo no restringido.



Contraste	Modelo restringido vs	Estadístico y distribución
Contraste 1	M 1 vs M 4	$\frac{\frac{SRR_1 - SRS_4}{k * (n-1)}}{\frac{SRS_4}{(T * n) - (k * n)}} \Rightarrow F_{k * (n-1); (T * n) - (k * n)}$
Contraste 2	M 1 vs M 4	$\frac{\frac{SRR_2 - SRS_4}{(n-1) * (k-1)}}{\frac{SRS_4}{(T * n) - (k * n)}} \Rightarrow F_{(n-1) * (k-1); (T * n) - (k * n)}$
Contraste 3	M 1 vs M 4	$\frac{\frac{SRR_1 - SRS_2}{(n-1)}}{\frac{SRS_2}{(T * n) - k - n + 1}} \Rightarrow F_{(n-1); (T * n) - k - n + 1}$
Contraste 4	M 1 vs M 4	$\frac{\frac{SRR_3 - SRS_4}{(n-1)}}{\frac{SRS_4}{(T * n) - (k * n)}} \Rightarrow F_{(n-1); (T * n) - (k * n)}$
Contraste 5	M 1 vs M 4	$\frac{\frac{SRR_1 - SRS_3}{(k-1) * (n-1)}}{\frac{SRS_3}{(T * n) - (k * n) + n - 1}} \Rightarrow F_{(k-1) * (n-1); (T * n) - (k * n) + n - 1}$

Nota:  $SRS_i$  es la suma residual del modelo restringido ( $M_i$ );  $SRR_j$  es la suma residual del modelo no restringido ( $M_j$ ).

Fuente: elaborado a partir de Novales (1988).



#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barney, J. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, 1, págs. 99-120.
- Barney, J.B. y R.E. Hoskisson (1990): "Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals", *Managerial and Decision Economics*, 11, págs. 187-198.
- Bogner, W.C. y H. Thomas (1993): "The Role of Competitive Groups in Strategy Formulation: a Dynamic Integration of Two Competing Models", *Journal of Management Studies*, 30, págs. 51-67.
- Caves, R.E. y M. Porter (1977): "From Entry Barriers to Mobility Barriers", *Quarterly Journal of Economics*, 91, págs. 241-261.

- Cool, K., L.H. Röller y B. Leleux (1999): "The relative impact of actual and potential rivalry on firm profitability in the pharmaceutical industry", *Strategic Management Journal*, 20, págs. 1-14.
- Cool, K. e I. Dierickx (1993): "Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability", *Strategic Management Journal*, 14, págs. 47-59.
- Cool, K. y D. Schendel (1987): "Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982", *Management Science*, 33, 9, págs. 1102-1124.
- Cool, K. y D. Schendel (1988): "Performance Differences Among Strategic Groups Members", *Strategic Management Journal*, 9, págs. 207-223.
- Cruz, I., A. Fernández y A. Rebollo (1997): "Estrategia de aplazamiento de pago en las empresas españolas de alimentación", *Perspectivas del Sistema Financiero*, 57, págs. 45-57.
- Cruz, I., M.J. Yagüe, A. Rebollo y J. Oubiña (1999): "Concentración y Competencia en la distribución minorista en España", *Información Comercial Española*, 779, págs. 9-36.
- Dess, G.G. y P.S. Davis (1984): "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 27, 3, págs. 467-488.
- Dierickx, I. y K. Cool (1989): "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, 35, 12, págs. 1504-1514.
- Dranove, D., M. Peteraf y M. Shanley (1998): "Do Strategic Groups Exist? An Economic Framework for Analysis", *Strategic Management Journal*, 19, págs. 1029-1044.
- Espitia, M.A., Y. Polo y V. Salas (1991): "Grupos Estratégicos y Resultados en el Sector Bancario Español", *Información Comercial Española*, 690, págs. 189-212.
- Fiegenbaum, A. y H. Thomas (1990): "Strategic Groups and Performance: The U.S. Insurance Industry, 1970-84", *Strategic Management Journal*, 2, págs. 197-215.
- Fiegenbaum, A. y H. Thomas (1993): "Industry and Strategic Groups Dynamics: Competitive Strategy in the Insurance Industry, 1970-1984", *Journal of Management Studies*, 30, págs. 69-105.
- Flavián, C. y Y. Polo (1999). "Strategic Groups Analysis as a Tool for Strategic Marketing", *European Journal of Marketing*, 33 (5-6), págs. 548-69.
- Frazier, G.L. y R.D. Howell (1983): "Business Definition and Performance", *Journal of Marketing*, 47, págs. 59-67.
- Gimeno, J. (1999): "Reciprocal Threats in multimarket rivalry: staking out 'spheres of influence' in the U.S. airline industry", *Strategic Management Journal*, 20, págs. 101-128.
- Gimeno, J. y C.Y. Woo (1999): "Multimarket contact, economies of scope and firm performance", *Academy of Management Journal*, 43, 3, págs. 239-259.
- Ginsberg, A. y N. Venkatraman (1985): "Contingency Perspectives of Organizational Strategy: a Critical Review of the Empirical Research", *Academy of Management Review*, 10, 3, págs. 421-434.
- Hatten, K.J. y M.L. Hatten (1987): "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability", *Strategic Management Journal*, 8, págs. 329-342.
- Hatten, K.J. y D.E. Schendel (1977): "Heterogeneity Within an Industry: Firm Conduct in the U.S. Brewing Industry, 1952-71", *The Journal of Industrial Economics*, 26, 2, págs. 97-113.
- Hsiao, C. (1986): *Analysis of Panel Data*. Cambridge University Press. New York.
- Lawless, M.W. (1989): "Firm Diversity within Strategy Types: Substrategies and Performance Effects", *Journal of Applied Business Research*, 5, págs. 66-79.

- Lewis, P. y H. Thomas (1990): "The Linkage Between Strategy, Strategic Groups, and Performance in the U.K. Retail Grocery Industry", *Strategic Management Journal*, 11, págs. 385-397.
- Lippman, S. y T. Rumelt (1982): "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition", *Bell Journal of Economics*, Otoño, págs. 418-438.
- Más, F.J. (1997): "Diferencia de resultados entre los grupos estratégicos de la banca española 1984-1991", *Boletín de Estudios Económicos*, 160, págs. 47-64.
- Más, F.J. (1998): "Dynamic Analysis of Competition in Marketing. Strategic Groups in Spanish Banking", *European Journal of Marketing*, 32, págs. 252-278.
- McGee, J. y H. Thomas (1986): "Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy", *Strategic Management Journal*, 7, págs. 141-160.
- McGee, J., H. Thomas y M. Pruett (1995): "Strategic Groups and the Analysis of Market Structure and Industry Dynamics", *British Journal of Management*, 6, 4, págs. 257-270.
- Mehra, A. (1996): "Resource and Market Based Determinants of Performance in the U.S. Banking Industry", *Strategic Management Journal*, 17, págs. 307-322.
- Novales, A. (1988): *Econometría*, McGraw-Hill, Madrid.
- Olusoga, S.A., M.P. Mokowa y C.H. Noble (1995): "Strategic Groups, Mobility Barriers, and Competitive Advantage: An Empirical Investigation", *Journal of Business Research*, 33, págs. 153-164.
- Oster, Sh. (1982): "Intraindustry Structure and the Ease of Strategic Change", *The Review of Economics and Statistics*, 64, págs. 376-383.
- Peteraf, M. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-View", *Strategic Management Journal*, 14, 3, págs. 179-192.
- Peteraf, M. y M. Shankley (1997): "Getting to Know you: a Theory of Strategic Group Identity", *Strategic Management Journal*, 18, verano, págs. 165-186.
- Porter, M.E. (1979): "The Structure within Industries and Companies' Performance", *The Review of Economics and Statistics*, 6, 1, págs. 214-227.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Reger, R.K. y A.S. Huff (1993): "Strategic Groups: A Cognitive Perspective", *Strategic Management Journal*, 14, págs. 103-124.
- Román, M.V. (1996): "Plazos de pago: relaciones entre la industria y la distribución", *Colectión de Estudios de Comercio Interior*, Ministerio de Comercio y Turismo, Madrid.
- Schendel, D. y R. Patton (1978): "A Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy", *Management Science*, 24, 15, págs. 1.611-1.621.
- Sudharshan, D., H. Thomas y A. Fiegenbaum (1991): "Assessing Mobility Barriers in Dynamic Strategic Groups Analysis", *Journal of Management Studies*, 28, 5, págs. 429-438.
- Thomas, H. y N. Venkatraman (1988): "Research on Strategic Groups: Progress and Progress", *Journal of Management Studies*, 25, 6, págs. 537-555.

*Fecha de recepción del original: noviembre, 1998*

*Versión final: julio, 2000*

ABSTRACT

In this paper, we analyse the relationship between strategy and performance, taking the Spanish retail food sector as a reference. In particular, we study the existence of performance differences among groups, the existence of performance differences intragroup during a period of strategic stability and the relationship that exists between the different aspects of strategy and the performance obtained.

Our results suggest that this relationship presents marked differences amongst the firms belonging to different strategic groups. This could explain why the implementation of different strategies might lead to similar performance levels, and also demonstrates the usefulness of strategic groups as a tool of analysis that is particularly appropriate when studying business performance.

*Key words:* business performance, retailing, strategic groups.

*JEL classification:* M10.