

## Editorial

# Los Grupos Estratégicos como Herramienta de Posicionamiento Estratégico

**Luis Araya-Castillo**

Facultad de Administración y Negocios  
Universidad Autónoma de Chile, Chile

[luis.arayac@uautonoma.cl](mailto:luis.arayac@uautonoma.cl)

## **Los Grupos Estratégicos como Herramienta de Posicionamiento Estratégico.**

Una empresa no compite con todas aquellas que participan en su mercado, sino que solo con las que tiene recursos y estrategias en común. Esta situación fue estudiada en sus inicios por Hunt (1972), quien buscó explicar las diferencias de desempeño entre las empresas que competían en el sector de electrodomésticos de línea blanca en Estados Unidos. Este autor observó que las empresas eran heterogéneas en lo que respecta a algunos elementos de su estructura y/o estrategia, tales como estructura de costos, grado de diferenciación del producto y diversificación.

Del trabajo de Hunt (1972) se desprendió la noción de grupos estratégicos (GEs), los cuales corresponden a un nivel de análisis que existe entre el sector industrial y la empresa. Es decir, el concepto de GE ocupa un espacio conceptual imaginario entre la empresa y el sector, por lo cual se configura como una unidad intermedia de análisis que reconoce la heterogeneidad intraindustrial y hace énfasis además en la similitud existente entre las empresas dentro del grupo.

Desde esa fecha el concepto de GE se ha estudiado principalmente desde las perspectivas de la Organización Industrial y de la Teoría de los Recursos y Capacidades (Thieme et al., 2012). Estos enfoques asumen distintos supuestos y entregan diferentes explicaciones sobre los factores que explican la rentabilidad de las empresas. Según la Organización Industrial el desempeño de las empresas se encuentra determinado por la estructura del mercado,

en tanto que la Teoría de Recursos y Capacidades postula que los determinantes del desempeño se encuentran en los elementos diferenciadores de las empresas.

Sin embargo, con los años se estableció como consenso que el estudio de los GEs debe considerar las dimensiones estratégicas propias del ámbito en que éstos se sitúan, las cuales deben contener tanto elementos externos (producto-mercado), como internos (recursos y competencias de la empresa) (Aaker, 1988). Debido a esto se entiende por grupo estratégico al conjunto de empresas de un mismo sector que implantan estrategias similares (Porter, 1979), o que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de ciertas dimensiones estratégicas (Porter, 1980). Es decir, se entiende por GE al “conjunto de empresas que compiten en una industria sobre combinaciones similares de alcance o ámbito de actuación en el mercado y de compromiso de recursos” (Cool y Schendel, 1987, p. 1106).

Teniendo presente lo anterior, es esperable que las empresas pertenecientes a un mismo grupo sean capaces de responder del mismo modo a perturbaciones, de reconocer su mutua dependencia y anticipar de forma precisa la reacción del resto del grupo (Prior y Surroca, 2001). Es así como las empresas que conforman un GE disminuirán la importancia relativa de unas variables estratégicas y aumentarán la importancia relativa de otras. Esto se debe a que los GEs son homogéneos en su interior (es decir, las empresas que los componen son similares entre sí), pero son heterogéneos con respecto a otros GEs (es decir, las empresas que componen distintos GEs son diferentes entre sí).

Este hecho no sólo tiene implicancias teóricas (o conceptuales), sino que principalmente empíricas (o prácticas), por cuanto no todas las empresas que compiten en un mismo mercado obtienen los mismos niveles de rentabilidad. En este contexto, los GEs a priori no son competitivos por su configuración (es decir, por las empresas que se sitúan en su interior), sino que consiguen posiciones diferenciadoras cuando las empresas que los componen alcanzan niveles de rentabilidad superiores al promedio del mercado (es decir, cuando consiguen ventajas competitivas).

Esto implica que los GEs ocupan posiciones competitivas cuando la inversión que sus empresas realizan en cada una de las fuentes de dimensiones estratégicas conduce a resultados ad-hoc, es decir, obtienen como resultado de su gestión aquello que pretendieron a partir de su mezcla de despliegue de recursos y formulación de estrategias (Thieme et al., 2012). Sin embargo, la evidencia sobre el desempeño de las empresas que conforman los GEs más eficientes es contradictoria, por cuanto algunos estudios han encontrado diferencias de desempeño significativas entre los GEs, mientras que otros no han llegado a resultados concluyentes.

En razón de esto, algunos autores postulan que los GEs sólo son artefactos estadísticos, y por lo mismo su configuración se debería realizar a través del enfoque cognitivo (Thomas y Carroll, 1994). De acuerdo con este enfoque, los GEs tienen como precondition su existencia en la mente de aquellos ejecutivos y directivos que están al frente de la toma de decisiones estratégicas, los cuales categorizan o agrupan a sus competidores de forma cognitiva (conformando sus grupos estratégicos). Sin embargo, el uso de

mapas cognitivos para determinar los grupos estratégicos ha recibido críticas (Flavián y Polo, 1999). En este proceso no es posible evitar el sesgo, por cuanto los tomadores de decisiones tienen diferentes percepciones sobre las variables estratégicas, lo cual los lleva a utilizar distintos tipos de mapas cognitivos.

Por lo tanto, es posible argumentar que no existe consenso sobre la perspectiva que debe ser utilizada en la conformación de dichos grupos. No obstante, y a pesar de las críticas formuladas, el concepto de GE ha emergido como una construcción analítica de gran utilidad práctica. La división de la industria en grupos estratégicos proporciona una herramienta de análisis que permite profundizar en el estudio de la naturaleza de la competencia en los sectores industriales, con un nivel de variación mayor que el que permite el análisis de una sola empresa, y de una manera más particularizada de lo que permite el análisis agregado de los sectores.

## Referencias

- Aaker, D. (1988). *Developing Business Strategies*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Cool, K. & Schendel, D. (1987). Strategic group formation and performance: The case of the U.S. pharmaceutical industry 1963-1982. *Management Science*, 33(9), pp. 1102-1124.
- Flavián, C. & Polo, Y. (1999). Hacia la homogeneización de criterios en las investigaciones de grupos estratégicos. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 3, pp. 19-28.
- Hunt, M. (1972). *Competition in the major home appliance industry, 1960-1970*. Unpublished Ph. D. dissertation, Harvard University.
- Porter, M.E. (1979). The structure within industries and companies performance. *The Review of Economics and Statistics*, 61, pp. 214-227.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*. Estados Unidos: Free Press.
- Prior, D. & Surroca, J. (2001). Modelo para la identificación de grupos estratégicos basado en el análisis envolvente de datos: aplicación al sector bancario español. Documento de trabajo 2001/2, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Thieme, C., Araya-Castillo, L. & Olavarrieta, S. (2012). Grupos estratégicos de universidades y su relación con el desempeño: el caso de Chile. *Innovar*, 22(43), pp. 105-116.
- Thomas, H. & Carroll, C. (1994). Theoretical and empirical links between strategic groups, cognitive communities, and networks of interacting firms. En H. Daems y H. Thomas (eds.), *Strategic Groups, Strategies Moves and Performance*, Reino Unido, Pergamon.

## Tabla de Contenidos

<b>Editorial</b>	
Luis Araya-Castillo	Los Grupos Estratégicos como Herramienta de Posicionamiento Estratégico.
<b>Artículos Científicos</b>	
Antonio Ariza-Montes, Noel M. Muñiz-Rodríguez, Virginia Navajas-Romero, María del Carmen López-Martín	Working on your own: Comparing European dependent and traditional self-employment with salaried employment through personal, occupational, and self-perceptual features.
Oswaldo Vergara, Ángel Acevedo, Yuri González	Marketing Responsable: Ventaja Distintiva en la Cadena de Valor de las Organizaciones.
Pablo Toledo Aceituno, Pedro Rojas Palma	Relación entre acreditación institucional y retención de primer año, de las universidades estatales en Chile, cohorte 2012-2016.
Luis Belloso	Planificación Estratégica en las Empresas de Construcción y Montaje Prestadoras de Servicios al Sector Petrolero.
Luis Iribarren, Verónica Romo López	Valoración que otorgan los estudiantes, docentes y directivos de educación superior, al proceso de evaluación de la docencia y el aprendizaje. Caso: Facultad de Ingeniería.
Ricardo Vega Bois, Graciela Huichaman Jara	Utilización de la información contable para la toma de decisiones empresariales: Caso de Pequeñas Empresas.