

**EL SECTOR ENVASADOR DE ACEITE DE OLIVA EN ESPAÑA A TRAVÉS DEL ANÁLISIS
DE GRUPOS ESTRATÉGICOS**

**THE OLIVE OIL PACKAGING SECTOR IN SPAIN THROUGH THE STRATEGIC GROUPS
ANALYSIS**

**LE SECTEUR EMBALLEUR DE L'HUILE D'OLIVE EN ESPAGNE A TRAVERS DE
L'ANALYSE DE GROUPE STRATÉGIQUES**

PELAYO DÍAZ, Yolanda (pelayo@uhu.es)

Facultad de CC. del Trabajo

Campus de El Carmen

Avda. de las Fuerzas Armadas s/n

21071 HUELVA

VARGAS SÁNCHEZ, Alfonso (vargas@uhu.es)

Facultad de CC. Empresariales

Plaza de la Merced, 11

21002 HUELVA

UNIVERSIDAD DE HUELVA

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo es analizar el sector envasador de aceite de oliva en España aplicando la metodología de grupos estratégicos a un conjunto de empresas del mismo, estructurándose en cuatro partes bien diferenciadas:

- Identificación de los grupos estratégicos, utilizando técnicas estadísticas multivariantes.
- Caracterización de los mismos, analizando la estructura interna de cada uno de los grupos, delimitando y explicando sus respectivas estrategias.
- Los mapas estratégicos.
- Y diferencias de resultados entre grupos.

PALABRAS CLAVES: estrategia, grupos estratégicos, sector envasador de aceite de oliva.

ABSTRACT

The main aim of this paper is to analyse the olive oil packaging sector in Spain, applying the strategic groups methodology to a set of companies operating in this sector. This research is divided into four parts:

- Identification of strategic groups, using multivariable statistical techniques.
- Characterization of these groups, analysing the internal structure of each one, delimiting and explaining their respective strategies.
- The strategic maps.
- The different outcomes among the groups.

KEY WORDS: strategy, strategic groups, olive oil packaging sector.

1. INTRODUCCIÓN

La razón de ser de este trabajo radica en la importancia que tiene el cooperativismo en el sector agrario en general y en el sector oleícola en particular, en el cual, sin embargo, el sector productor cooperativo tiene escasa presencia en las actividades envasadoras y comercializadoras del aceite de oliva, en las que se genera la mayor parte del valor añadido.

El propósito fundamental es reconocer las estrategias seguidas por las empresas más relevantes del sector envasador no cooperativo, para que, a partir de éstas, las sociedades cooperativas puedan identificar un nicho o posicionamiento producto/mercado que no esté totalmente dominado por aquéllas y, además, sea acorde con sus recursos y capacidades.

Lógicamente, siguiendo al profesor Más Ruiz (1996, p.425), las sociedades cooperativas podrán comportarse de acuerdo con las características de su propio grupo estratégico, cambiar y seguir la estrategia de otro grupo o definir uno nuevo, planteando posibles posiciones competitivas entre las que optar.

La metodología que se ha utilizado para el estudio de las estrategias de las empresas envasadoras ha sido la de la identificación y caracterización de grupos estratégicos a partir de técnicas estadísticas multivariantes, lo que nos ha permitido determinar el comportamiento de cada empresa y especificar la diversidad estratégica existente en el mercado, así como las estrategias básicas desarrolladas por cada una de ellas.

Por último, también determinaremos si las empresas de un mismo grupo, al ser más homogéneas estratégicamente entre sí, obtienen resultados similares y si existen diferencias de resultados entre los grupos, al objeto de explicar si ambas situaciones se dan como consecuencia de los mecanismos de aislamiento y barreras a la movilidad del sector objeto de estudio.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, el artículo se organiza de la siguiente forma: en la primera parte se revisa el soporte teórico de la investigación; en la segunda se expone la metodología propuesta, así como el proceso completo de identificación de los grupos estratégicos; en la tercera se presentan los resultados obtenidos, tales como la caracterización de los grupos identificados, la representación gráfica de los mismos a través de mapas, y el contraste de la hipótesis acerca de la existencia de diferencias de resultados entre los grupos estratégicos; finalmente, en la cuarta parte, se exponen las conclusiones.

Por último, la novedad del estudio radica en la inexistencia de investigaciones de este tipo en el sector oleícola español, testando en él un paradigma teórico (estructura-conducta-resultados) bastante utilizado en otros sectores económicos.

2. SOPORTE TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

Como ha quedado patente en numerosos trabajos, los grupos estratégicos tienen el potencial de ser una herramienta teórica útil para analizar las estrategias, y una ayuda práctica para los *managers* que deben estudiar a los competidores, tomar decisiones estratégicas y desarrollar estrategias exitosas.

Sin embargo, una de las dificultades de aplicar el concepto, es la de cómo definir los grupos, ya que no existe una acepción formal universalmente aceptada.

El término de grupo estratégico fue introducido por Hunt (1972; p.57) en su tesis doctoral sobre la competencia en el sector de electrodomésticos de línea blanca en EEUU en los años 60. Hunt observó que había tres fuentes de asimetría entre las compañías dentro del sector de los electrodomésticos de línea blanca: la extensión de la integración vertical, el grado de diversificación de productos y las diferencias en la diferenciación de productos. Esta asimetría dio como resultados cuatro grupos estratégicos:

- 1.- Productores a nivel nacional de la línea completa de la marca manufacturada.
- 2.- Productores a nivel nacional de línea media de la marca manufacturada.
- 3.- Productores de la marca privados.
- 4.- Detallistas nacionales.

Esta agrupación se realizó a partir de la asimetría económica minimizada dentro de cada grupo, en el que detectó desigualdades en las empresas de la industria. Esa misma definición fue seguida posteriormente por Caves y Porter (1977; p.250), que lo describió como “un subgrupo de empresas que tienen características estructurales similares”, las cuales dentro del grupo acomodan sus estrategias y reconocen su interdependencia.

Pero la definición más utilizada es la de Porter (1979; p.215), que lo explicó como “aquel conjunto de empresas de un sector industrial que sigue una misma o similar estrategia en relación a las diferentes dimensiones estratégicas (1)”.

También Cool y Schendel (1987; p.1106) los definen como “un conjunto de empresas que compiten dentro de una misma industria sobre la base de similares objetivos de alcance y de parecidos recursos comprometidos”.

Hatten y Hatten (1987; p.329) explican que “un grupo estratégico es una agrupación de empresas que siguen

estrategias similares y disponen de recursos equiparables”, y consideran, a la vez, que permite segmentar las distintas industrias en grupos de empresas.

Mascarenhas y Aaker (1987; p.329) definen el grupo estratégico como “aquel conjunto de empresas dentro de una industria diferenciado de otros grupos por las barreras a la movilidad, de entrada y de salida”.

Desde la perspectiva del enfoque de recursos y capacidades, los grupos estratégicos son definidos por McGee y Thomas (1986) como conjuntos de empresas que compiten dentro de una industria con combinaciones de recursos similares, por tanto las diferencias en los resultados de los grupos no se deberán al comportamiento de los mismos, sino a las inversiones en recursos estratégicos que se hagan, las cuales originan los mecanismos de aislamiento.

Cool y Schendel diferencian dos conjuntos de actividades a partir de los cuales las empresas intentan obtener ventajas competitivas, que son: las relacionadas con el “alcance” y el “compromiso de los recursos”, que son importantes para apoyar (Más Ruiz, 1996; p.17) la posición producto-mercado determinada, y ambos, los compromisos de alcance y los recursos, son los que van a determinar la estrategia competitiva seguida por las empresas de un sector.

Dentro del compromiso de alcance están incluidas las decisiones que implican (Cool et al., 1987; p.1106):

(1) el alcance del segmento de mercado, (2) los tipos de productos y/o servicios que ofrecen en los mercados seleccionados y (3) el alcance geográfico de la estrategia.

Los compromisos de recursos son definidos como el despliegue de recursos que se contienen en la estrategia de negocio (financieros, humanos, materiales...) para aquellas áreas funcionales que son clave para obtener y mantener una ventaja competitiva en el segmento producto-mercado.

La combinación distintiva de compromisos de alcance y de recursos define la estrategia de negocio para un segmento, y será la base de la búsqueda de la deseada ventaja competitiva.

En este sentido, Cool (1985; p.86) excluyó en uno de sus trabajos las decisiones de compromisos de alcance y de recursos del concepto de grupo estratégico, lo que le llevó a un modelo incompleto y a unos resultados empíricos poco concluyentes.

Sin embargo, Barney y Hoskisson (1990) son críticos, y creen que el concepto de grupo estratégico carece de una base teórica, considerándolo como un artilugio de las metodologías usadas en este tipo de análisis, más concretamente el análisis *cluster*, que consigue algún tipo de agrupación de los datos tratados. Además, cuestionan la posible relación entre el resultado de la empresa y su pertenencia a un determinado grupo estratégico.

Al respecto, Reger y Huff (2) (1993) comprobaron empíricamente la existencia de grupos estratégicos, pero admitiendo que dentro de esas empresas que seguían estrategias similares existía cierta heterogeneidad entre ellas.

El profesor Céspedes (1996; p.27) lo define como una agrupación de negocios dentro de un sector industrial que está separado de otros mediante barreras a la movilidad.

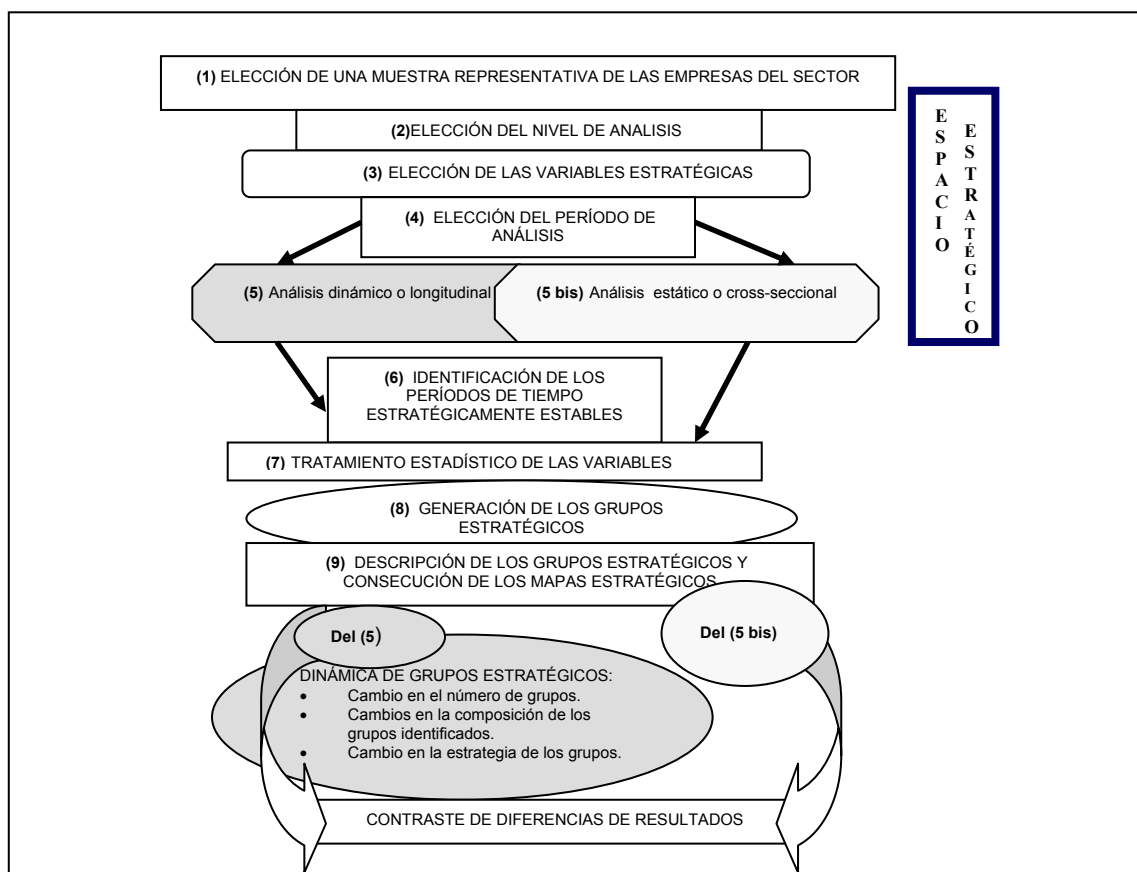
Por último, la posibilidad de que los grupos influyan en los resultados de las organizaciones es una de las cuestiones más importantes que ha estado presente en muchas investigaciones (Cool y Schendel, 1988), ya que el poder demostrar que existen diferencias estadísticamente significativas en los resultados entre los distintos grupos, significaría que se debería a la estrategia de la empresa y, por tanto, al analizar la rentabilidad de los diferentes grupos se podrán identificar las estrategias más deseables, que serán las que proporcionen ventajas competitivas sostenibles. Teniendo en cuenta esto, es necesario hablar de las barreras a la movilidad, que según Mc. Gee y Thomas (1986, p.53) son el corolario de la existencia de los grupos estratégicos. De esta forma, la existencia de diferencias de resultados entre grupos se deberá, por tanto, a la existencia de barreras a la movilidad (Cool y Dierickx, 1993, p.47). Sin embargo, los resultados empíricos relacionados con este planteamiento son contradictorios.

Porter (1979) no encontró diferencias significativas entre las rentabilidades de los grupos líderes y seguidores. Los estudios de Caves y Pugel (1980), Frazier y Howell (1983), Cool y Schendel (1987), Lewis y Thomas (1990) y Cool y Dierickx (1993) tampoco encontraron diferencias significativas entre los resultados. Sin embargo, Oster (1982), Dess y Davis (1984), Mascarenhas y Aaker (1989), Fiegenbaum y Thomas (1990), Lawles y Tegarden (1991) y Nath y Gruca (1997) sí confirmaron tal proposición. En consecuencia, no puede afirmarse que exista una demostración empírica suficiente acerca de la relación entre los grupos y sus resultados.

3. IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS ESTRATÉGICOS

Partiendo de la línea de trabajo planteada por el profesor Más Ruiz (1996; p.23), que consiste en desarrollar empíricamente los grupos con técnicas multivariantes bajo la perspectiva de la Dirección Estratégica, la metodología que se plantea es la siguiente (gráfico 1):

Gráfico 1: Metodología para la identificación de grupos estratégicos



Elaboración propia

3.1. Elección de una muestra representativa de las empresas del sector a analizar

La primera fase de la metodología propuesta consiste en la elección de una muestra representativa de las empresas del sector a analizar.

Para la obtención de la muestra del conjunto de empresas envasadoras de aceite de oliva en España, se recurrió a la base de datos de las ventas de aceites envasados con marca que anualmente elabora ANIERAC (Asociación Nacional de Industriales Envasadores y Refinadores de Aceites Comestibles), la cual concentra a las empresas envasadoras más representativas del mercado español, tanto por su volumen de negocio como por su especial relevancia tanto a nivel nacional como provincial.

La muestra que se obtuvo fue de tipo intencional u opinático, en la que el decisor que la selecciona procura que sea representativa, y la representatividad depende de su opinión e intuición.

Para ello, se tomó como base una representatividad de las empresas de la muestra de, aproximadamente, el ochenta por ciento de la cuota de mercado del aceite de oliva (incluyendo los vírgenes), que es alcanzada por las catorce empresas de mayor volumen (3).

Con respecto al número de empresas que forman parte del estudio, aunque en principio puede parecer algo escaso para la realización de un análisis de grupos estratégicos, existen otros trabajos que han utilizado tamaños muestrales similares, tales como: Hatten y Schendel (1977) con 13 empresas de la industria cervecera, Hatten, Schendel y Cooper (1978) con 13 empresas de la industria cervecera, Oster (1982) con 19 industrias de bienes de consumo, Hatten y Hatten (1985) con 16 empresas de la industria cervecera, Lewis y Thomas (1990) con 13 empresas del sector minorista de alimentación, e Iglesias Argüelles (1994) con 14 empresas del sector detallista.

En lo que se refiere a la obtención de información, las principales fuentes utilizadas fueron:

- Con respecto a la información primaria interna, se usó la entrevista personal auxiliada con un cuestionario estructurado, que lograba una imagen de conjunto que reflejaba adecuadamente los aspectos claves de la diversidad estratégica del sector.
- La información secundaria externa a la que se tuvo acceso fueron las Cuentas Anuales y el Informe de Gestión de las empresas objeto del estudio.

3.2. Elección del nivel de análisis

Se trataba de identificar aquel conjunto de factores que sirviera para explicar el nivel de competitividad alcanzado por las empresas, o los aspectos que permitiesen conocer la estrategia seguida por las mismas tanto a nivel global o corporativo como de negocio y funcional.

3.3. Elección de las variables estratégicas

La selección de las variables a través de las cuales se van a caracterizar las estrategias de los grupos es una tarea difícil, ya que son distintas para cada caso (4) y supone conocer en profundidad el sector objeto del estudio.

Para la selección de las variables se optó por la clasificación propuesta por el profesor Iglesias (1997), en la que se plantea la necesidad de emplear variables que midan a nivel operativo la actuación de las empresas, por ser más fácilmente cuantificables y reflejar las estrategias seguidas por éstas. Se pueden clasificar en tres bloques: variables de actuación (que informan sobre la actividad real de la empresa; son controlables por la misma y los valores que toman son el resultado de las decisiones directivas; reflejan la puesta en práctica de la estrategia), variables de objetivos estratégicos (son variables de clasificación de

las empresas según sus respectivos posicionamientos objetivos) y otras variables relacionadas con la estrategia (que no son plenamente controladas por la empresa).

A continuación se muestra, en la tabla 1, el conjunto de variables utilizadas en este trabajo para la identificación de grupos estratégicos.

Tabla 1: Clasificación de las variables empleadas para la formación de grupos estratégicos

	Actuación de la empresa
VARIABLES	% de las ventas totales que destina a aceite de oliva % de las ventas totales que destina a aceite de oliva virgen % de las ventas totales que destina a aceite de orujo % de las ventas totales que destina a aceite de girasol % de las ventas totales que destina a vinagres y salsas % de las ventas totales que destina a aceitunas de mesa Nº de empleados fijos Esfuerzo en I+D Esfuerzo comercial Exportación a granel Exportación en envases Diferenciación en base al precio Diferenciación en base a la distribución Diferenciación en base a la publicidad Diferenciación en base a la gama de productos/calidad Precios del aceite de oliva con respecto a la media Precios del aceite de oliva virgen con respecto a la media % de las ventas totales de aceite de oliva que se destina a marcas blancas % de las ventas de aceite de oliva que se destina a marcas blancas % de las ventas de aceite de oliva virgen que se destina a marcas blancas % del origen nacional de las compras de aceite Reparto % de las compras de aceite (almazaras particulares) Reparto % de las compras de aceite (cooperativas) Reparto % de las compras de aceite (otros) Reparto % de las ventas de aceite (supermercados) Reparto % de las ventas de aceite (hipermercados) Reparto % de las ventas de aceite (tiendas especializadas) Reparto % de las ventas de aceite a otros, (hostelería y restauración, cash...) Reparto % de las ventas de aceite de oliva virgen (supermercados) Reparto % de las ventas de aceite de oliva virgen (hipermercados) Reparto % de las ventas de aceite de oliva virgen (tiendas especializadas) Reparto % de las ventas de aceite de oliva virgen a otros, (hostelería y restauración, cash...) Grado de cualificación del personal Estructura jerárquica de la empresa
	Objetivos Estratégicos
VARIABLES	Grado de especialización Identificación de la marca Calidad del producto Liderazgo tecnológico Grado de integración vertical Posición en costes Política de precios
	Otras variables relacionadas
VARIABLES	Activo total Ventas totales de aceite de oliva Ventas totales de aceite de oliva (incluyendo los orujos) Cuota de mercado de aceite de oliva Cuota de mercado de aceite de oliva virgen Cuota de mercado del total de aceite de oliva Cuota de mercado de aceite de orujo ¿Puede cambiar de proveedores con facilidad? ¿Puede cambiar de clientes con facilidad?

Elaboración propia

3.4. Elección del período de análisis

Las estrategias de las empresas van cambiando a lo largo del tiempo, ya que se mueven en un entorno cambiante y tienen que adaptar sus estrategias a dicho ambiente.

Por lo tanto hay que plantearse la siguiente cuestión: ¿en qué momento se van a definir los grupos estratégicos?

Muchos estudios han empleado análisis estáticos o cross-seccionales, e implícitamente asumieron que esos grupos son un elemento estable de la estructura del mercado. Pero con este tipo de análisis no se puede saber si dichos grupos son estables a través del tiempo. Haciendo un análisis de este tipo se estaría asumiendo que las relaciones en los grupos son inalterables, enfatizando el equilibrio, llegando a una errónea interpretación cuando estas condiciones no se mantienen.

En este trabajo se optó por un análisis longitudinal o dinámico, tomando como horizonte temporal el período que comprende desde 1996 a 1999, ambos años inclusive, debido a que la estrategia es un proceso dinámico mediante la cual las empresas se adaptan al entorno, adecuando su comportamiento al mismo.

Es importante destacar que, durante este período, fueron las mismas empresas las que encabezaron las cifras de ventas del sector, sin que hubiera ningún cambio significativo en el transcurso del mismo.

Antes de 1996, sin embargo, se produjeron grandes cambios en el sector, sobre todo en lo que se refiere a la composición del capital de dichas empresas, en las que tuvo lugar un proceso de penetración progresivo de grandes grupos multinacionales, favorecido por la incorporación de nuestro país a las instituciones europeas. En España, la inversión de las multinacionales persiguió la compra de las cuotas de mercado de las empresas nacionales, con una estrategia que se caracterizó por el control mayoritario de éstas, adquiriendo empresas ya establecidas, con marcas y cuotas consolidadas. Por esta razón, este sector es el que presenta uno de los mayores grados de concentración del sistema agroalimentario.

3.5. Identificación de los PTEE's (períodos de tiempo estratégicamente estables)

Al reconocer los grupos tomando como base una perspectiva temporal determinada (1996-1999) estamos considerando la estrategia de la empresa como la elección de una serie de variables que definen las dimensiones estratégicas del sector, teniendo en cuenta que esas variables cambian con el tiempo. Por ello, antes de estudiar los grupos existentes, hay que identificar los períodos de tiempo en los que la estructura de los grupos es más estable dentro de cada período que entre los períodos.

Para determinar el número de PTEE's que existen en el horizonte temporal objeto del estudio, se aplicó la prueba de Friedman, prueba no paramétrica para muestras relacionadas, en este caso muestras de años diferentes.

En definitiva, se pretende comprobar si las muestras de cada año proceden de una población en la que la distribución de todas las variables es la misma, planteando las siguientes hipótesis:

H₀: la distribución de las variables para cada uno de los años es la misma.

H₁: la distribución de las variables para cada uno de los años no es la misma.

Del total de las variables, el 90.52 por ciento aceptó la hipótesis nula de que la distribución de las variables para cada uno de los años era la misma, suponiendo, por tanto, un nivel lo suficientemente alto como para afirmar que el comportamiento estratégico del sector se mantuvo estable en los cuatro años objeto del estudio, no existiendo ningún factor que provocara un cambio significativo en la forma de competir en las empresas durante esos años.

3.6. Tratamiento estadístico de las variables estratégicas

3.6.1. Análisis factorial

A través del análisis factorial se examina las interdependencias entre las variables seleccionadas al objeto de identificar una serie de factores que expliquen dichas interrelaciones, los cuales servirán de *inputs* para el posterior análisis de conglomerados o *cluster*.

Se ha aplicado el Análisis de Componentes Principales (ACP) (5) para reducir el elevado número de variables inicial, y se ha obtenido un pequeño número de factores que explica la mayor parte de la varianza observada, ya que se quiere minimizar la pérdida de información y reducir la dimensionalidad, dejando únicamente factores incorrelacionados.

Antes de pasar a extraer los factores, se ha realizado un examen de la matriz de correlaciones entre las variables, con el fin de medir cómo de adecuada es la aplicación del análisis factorial a este conjunto de variables. Estas pruebas son:

- El determinante de la matriz.
- El test de esfericidad de Barlett.
- Y la medida KMO.

En nuestro caso, el valor del determinante de la matriz es de 0,000, lo que significa que las correlaciones entre las variables son muy altas y, por tanto, los datos son adecuados para realizar un análisis factorial.

Los valores de las medidas de Barlett y KMO no han sido obtenidos a través del programa estadístico, ya

que al tratarse de un test Chi-cuadrado supone un número de grados de libertad tan elevado que no se han podido calcular, pero se considera que el valor del determinante es suficiente para confirmar la aplicabilidad del análisis factorial a la matriz de datos original.

Apoyándonos en el software SPSS 10.0 para *windows*, las estadísticas iniciales resultaron ser las siguientes (tabla 2):

Tabla 2: Varianza explicada por cada factor

COMPONENTE	AUTOVALOR	% DE LA VARIANZA	% ACUMULADO
1	10,919	21,838	21,838
2	8,257	16,514	38,352
3	7,325	14,649	53,002
4	5,406	10,813	63,814
5	3,917	7,834	71,648
6	3,519	7,038	78,686
7	3,162	6,324	85,010
8	2,326	4,651	89,661
9	1,840	3,680	93,341
10	1,389	2,779	96,120
11	0,901	1,803	97,922
12	0,774	1,548	99,470
13	0,265	0,530	100

Método de extracción: ACP

A la vista de los resultados se ha decidido operar con seis factores (**6**), que permiten la reducción de datos explicando un 78,686 por ciento de la variabilidad total, con unos autovalores superiores a uno.

A continuación se pasa a rotar los factores, intentando que, a partir de la solución inicial, éstos sean fácilmente interpretables, el método de rotación que se ha empleado es el Varimax (7), y seguidamente se pasa a la interpretación de los factores, para lo cual se han identificado las variables que los determinan y se les ha dado un nombre en función de su contenido. La interpretación se ha efectuado de la siguiente forma:

F₁: ECONOMÍAS DE ESCALA

El primer factor aparece relacionado principalmente con las variables relativas a la cuota de mercado para cada uno de los tipos de aceite, excepto para el oliva virgen, y las referidas al activo total, número de empleados fijos y las ventas, por tanto es un factor que comprende todas aquellas variables que determinan el TAMAÑO y la CONCENTRACIÓN, por lo que entendemos que se puede denominar ECONOMÍAS DE ESCALA.

F₂: ESPECIALIZACIÓN CON ENFOQUE EN ACEITE DE OLIVA VIRGEN Y EL MERCADO INTERNACIONAL

El segundo factor está relacionado con las variables que miden el grado de internacionalización, y la especialización en el nicho del aceite de oliva virgen, de ahí que se hable de un factor que representa la ESPECIALIZACIÓN CON ENFOQUE EN PRODUCTO-MERCADO GEOGRÁFICO, siendo el producto el aceite de oliva virgen y el mercado el internacional.

F₃: ENFOQUE EN EL ACEITE DE OLIVA Y EN LOS HIPERMERCADOS COMO CLIENTES

Este factor agrupa variables que miden la especialización en el aceite de oliva, así como las variables relacionadas con la búsqueda de la diferenciación y enfoque en un cliente específico, los hipermercados. Por ello se ha denominado ENFOQUE EN PRODUCTO-CLIENTES, siendo el producto el aceite de oliva y los clientes los hipermercados.

F₄: NO DIFERENCIACIÓN, NO INTEGRACIÓN Y POLÍTICA DE PRECIOS BAJOS

En este cuarto factor aparecen reflejadas, en sentido negativo, las variables relacionadas con la marca, la calidad, la integración vertical y la política de precios, de ahí que se haya definido como el factor que recoge la NO DIFERENCIACIÓN, la NO INTEGRACIÓN Y la POLÍTICA DE PRECIOS BAJOS.

F₅: ESTRATEGIA DE MARCA Y DIVERSIFICACIÓN CON ENFOQUE EN LOS SUPERMERCADOS COMO CLIENTES

Este factor recoge, en sentido negativo, todas las variables relacionadas con las marcas blancas y, en sentido positivo, la concentración de las ventas en los supermercados y en otros productos como el orujo y vinagres y salsas. Por tanto, se ha caracterizado como el factor que recoge la ESTRATEGIA DE MARCA Y LA DIVERSIFICACIÓN CON ENFOQUE EN LOS SUPERMERCADOS.

F₆: CRECIMIENTO INTERNACIONAL CON POLÍTICA DE PRECIOS ALTOS

Y por último, el factor que agrupa las variables de especialización en mercados internacionales a granel con variables de precio en sentido negativo, se ha denominado como CRECIMIENTO INTERNACIONAL CON POLÍTICA DE PRECIOS ALTOS.

A continuación se muestra un resumen de los factores con sus respectivas denominaciones, así como las variables que contiene cada uno de ellos con su correspondiente signo, el cual indica el sentido de la interpretación de la variable en el factor (tabla 3):

Tabla 3: Interpretación de las variables en cada factor

FACTOR	DENOMINACIÓN	VARIABLES VINCULADAS
1	ECONOMÍAS DE ESCALA (TAMAÑO Y CONCENTRACIÓN)	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas totales de aceite de oliva (+). - Cuota de mercado del total de aceite de oliva (+). - Ventas totales de aceite de oliva, incluyendo los orujos (+). - Cuota de mercado de aceite de oliva (+). - Número de empleados fijos (+). - Cuota de mercado de aceite de orujo (+). - Activo total (+). - Ventas % de aceitunas de mesa (+). - Diferenciación en base a la publicidad (+).
2	ESPECIALIZACIÓN CON ENFOQUE EN ACEITE DE OLIVA VIRGEN Y EL MERCADO INTERNACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas % de aceite de oliva virgen (+). - Ventas % de aceite de girasol (-) - Esfuerzo en I+D (+). - Esfuerzo comercial (+). - Grado de internacionalización. Exportación aceite envasado (+). - Cuota de mercado de aceite de oliva virgen (+). - Política de precios del aceite de oliva con respecto a la media (-). - % de las compras de aceite de oliva que se hacen a otros (+).
3	ENFOQUE EN EL ACEITE DE OLIVA Y EN LOS HIPERMERCADOS COMO CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas % de aceite de oliva (+). - Diferenciación en base a la distribución (+). - Facilidad para cambiar de proveedores (+). - % de las compras de aceite de oliva que se hacen a almazaras (+). - % de las ventas de aceite de oliva que se dirigen a hipermercados (+). - % de las ventas de aceite de oliva que se dirigen a otros (hostelería y restauración y cash) (-). - % de las ventas de aceite de oliva virgen que se dirigen a hipermercados (+). - % de las ventas de aceite de oliva virgen que se dirigen a otros (hostelería y restauración y cash) (-). - Grado de cualificación del personal (+). - Posicionamiento en costes (-).
4	NO DIFERENCIACIÓN, NO INTEGRACIÓN Y POLÍTICA DE PRECIOS BAJOS	<ul style="list-style-type: none"> - Política de precios del aceite de oliva con respecto la media (-). - % de las ventas de aceite de oliva que se dirigen a tiendas especializadas (+). - % de las ventas de aceite de oliva virgen que se dirigen a tiendas especializadas (+). - Identificación de la marca (-). - Calidad del producto (-). - Grado de integración vertical (-). - Diferenciación en base a la gama de productos/calidad (-). - % de las compras de aceite de oliva que se hacen en almazaras (+).
5	ESTRATEGIA DE MARCA Y DIVERSIFICACIÓN CON ENFOQUE EN LOS SUPERMERCADOS COMO CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas % de aceite de orujo (-). - Ventas % de vinagres y salsas (+). - Porcentaje de las ventas totales de aceite de oliva que destina a marcas blancas (-). - Porcentaje de las ventas de aceite de oliva que destina a marcas blancas (-). - Porcentaje de las ventas de aceite de oliva virgen que destina a marcas blancas (-). - % de las ventas de aceite de oliva que se dirigen a supermercados (+). - % de las ventas de aceite de oliva virgen que se dirigen a supermercados (+). - Estructura jerárquica de la empresa (-).
6	CRECIMIENTO INTERNACIONAL CON POLÍTICA DE PRECIOS ALTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de internacionalización. Exportación a granel (+). - Facilidad para cambiar de clientes (+). - % de las compras de aceite de oliva que se hacen en cooperativas (+). - Grado de especialización (+). - Liderazgo tecnológico (-). - Política de precios (-).

Elaboración propia.

Una vez que se han obtenido los factores, se procederá a la agrupación de las empresas según sus puntuaciones factoriales utilizando un análisis de conglomerados de tipo jerárquico.

3.6.2. Análisis de conglomerados (*cluster*)

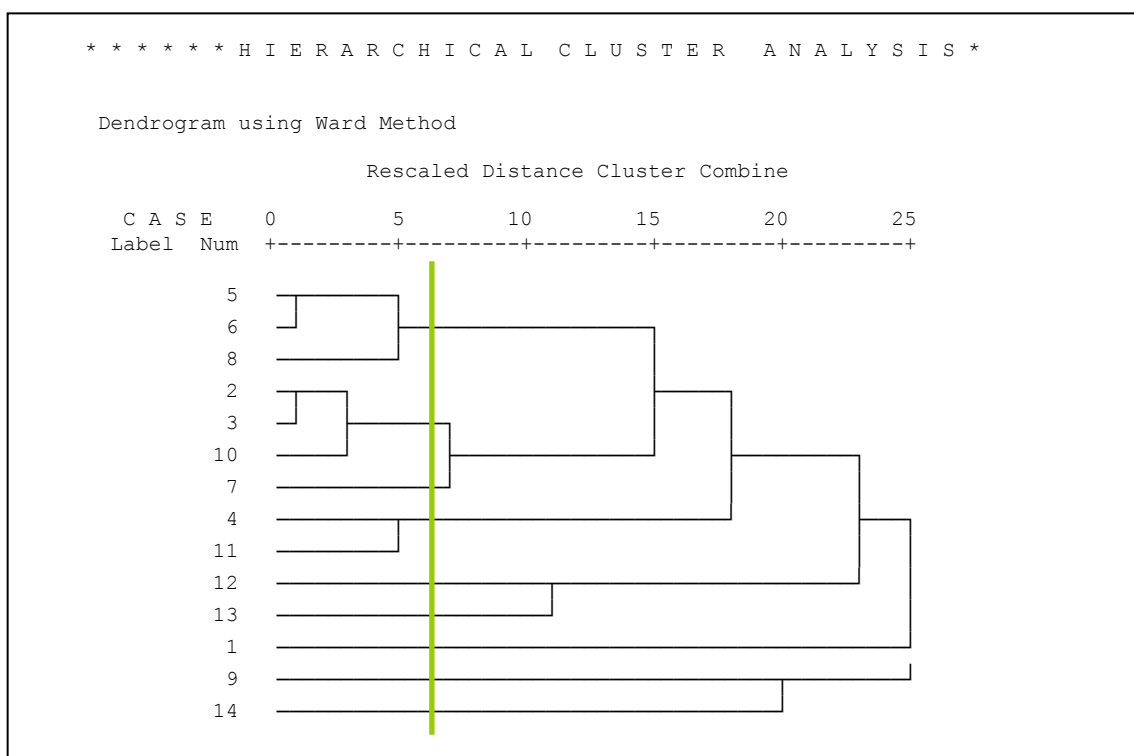
La ventaja de este método radica en que el proceso de formación de conglomerados se puede seguir etapa a etapa, de forma que el número de conglomerados se elige a posteriori en función de la solución obtenida en cada una de ellas.

El método de conglomeración que se ha utilizado es el de *Ward (8)*, que permite delimitar los perfiles estratégicos que maximizan la homogeneidad interna y la heterogeneidad entre los grupos.

En cuanto a la medida de disimilitud que se ha utilizado, ésta ha sido la distancia euclídea al cuadrado.

Finalmente, la observación y análisis del dendrograma permiten identificar los grupos existentes, y estos resultados se utilizarán como punto de partida para la aplicación de una técnica no jerárquica.

Como resultado del análisis de conglomerados jerárquico se obtuvo el dendrograma que se muestra a continuación:



Elaboración propia

La mejor solución encontrada fue la de proponer nueve conglomerados, pues disminuir el número de grupos significaría incrementar mucho la heterogeneidad dentro de algunos de ellos y no ayudaría en

absoluto a clarificar la composición de esta población en base a las estrategias competitivas que siguen las empresas.

Estos conglomerados están integrados por el siguiente número de empresas (tabla 4):

Tabla 4: Conglomerados obtenidos a partir del análisis *cluster*

CONGLOMERADO	Nº DE CASOS
1	3
2	3
3	2
4	1
5	1
6	1
7	1
8	1
9	1

Elaboración propia.

Con el objeto de mejorar la agrupación, en una segunda etapa se ha repetido el proceso de aglomeración siguiendo esta vez un método de reasignación de centroides (k-medias) en el que se ha condicionado el número de grupos, en función de los resultados del *cluster* anterior.

Al aplicar el método de k-medias para nueve conglomerados, tres casos alteraron su grupo de pertenencia y las distancias al centro de sus respectivos conglomerados fueron las siguientes (tabla 5):

Tabla 5: Conglomerados con las distancias al centro de sus respectivos conglomerados

Pertenencia a los conglomerados

Número de caso	Conglomerado	Distancia
1	1	,000
2	7	,888
3	3	,859
4	4	,000
5	8	,954
6	3	1,069
7	7	1,224
8	8	,954
9	9	,000
10	7	1,024
11	3	1,190
12	6	,000
13	5	,000
14	2	,000

Las distancias entre los centros de los conglomerados finales fueron (tabla 6):

Tabla 6

Distancias entre los centros de los conglomerados finales

Conglomerad	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1		4,794	3,625	4,518	4,581	4,647	3,943	4,033	4,853
2	4,794		3,613	4,476	4,283	4,688	3,888	3,982	4,452
3	3,625	3,613		2,271	3,177	2,656	1,860	1,889	3,679
4	4,518	4,476	2,271		4,697	3,950	3,344	3,948	4,153
5	4,581	4,283	3,177	4,697		3,271	3,059	3,879	4,653
6	4,647	4,688	2,656	3,950	3,271		3,787	3,062	3,688
7	3,943	3,888	1,860	3,344	3,059	3,787		2,374	3,511
8	4,033	3,982	1,889	3,948	3,879	3,062	2,374		4,045
9	4,853	4,452	3,679	4,153	4,653	3,688	3,511	4,045	

La mayor distancia de un caso al centro de su conglomerado (1,224) es inferior a la menor distancia entre los conglomerados (1,860), lo que da idea de la idoneidad de la agrupación efectuada (9).

Como no se ha llegado a corroborar del todo los conglomerados obtenidos por el *cluster* jerárquico, antes de explicar los comportamientos estratégicos que mejor definen cada grupo, se va a aplicar el análisis discriminante, para verificar la bondad de la agrupación que se ha llevado a cabo.

3.6.3. El análisis discriminante (10)

Para realizar el análisis discriminante, se tomó como variable dependiente el grupo de pertenencia de cada empresa (del 1 al 9) y como variables independientes los seis factores obtenidos a partir del análisis de componentes principales.

Para determinar si la función discriminante es verdaderamente significativa, es decir, si es capaz de discriminar entre grupos, se ha recurrido a las pruebas de igualdad de medias de los grupos (Lambda de Wilks, y aproximación a la F).

Los valores de Lambda de Wilks y su aproximación a la F muestran que existen diferencias significativas entre las medias de los grupos en todos los factores, excepto en el F_5 .

A continuación se muestra los grados de libertad del contraste y el grado de significación del mismo (tabla 7).

Tabla 7

Pruebas de igualdad de las medias de los grupos

	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
REGR factor score 1 for analysis	,052	11,476	8	5	,008
REGR factor score 2 for analysis	,087	6,597	8	5	,026
REGR factor score 3 for analysis	,023	26,609	8	5	,001
REGR factor score 4 for analysis	,063	9,340	8	5	,012
REGR factor score 5 for analysis	,251	1,864	8	5	,255
REGR factor score 6 for analysis	,118	4,681	8	5	,053

Por tanto, se puede afirmar que la función tiene capacidad discriminante.

Sus resultados fueron muy buenos, coincidiendo al 100 por cien la composición de los grupos con la propuesta de agrupación del análisis discriminante.

4. CARACTERIZACIÓN DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS IDENTIFICADOS

Antes de pasar a explicar la caracterización de los grupos estratégicos identificados, se expone una tabla con el posicionamiento medio de cada grupo a lo largo de los distintos factores para conocer en qué aspectos se basa la estrategia seguida por cada conglomerado, y otra con los diferentes tipos de comportamientos que se dan en las empresas objeto del estudio, significados a través de su respectiva vinculación (+ o -) con uno o más factores (tabla 8):

Tabla 8: Puntuaciones factoriales promedios obtenidas por cada conglomerado

CONGLOM.	F ₁		F ₂		F ₃		F ₄		F ₅		F ₆	
	Ds	Cv	Ds	Cv	Ds	Cv	Ds	Cv	Ds	Cv	Ds	Cv
G1	0.3584	-0.2798	0.3699	-1.003	0.1569	3.169	0.319	-2.07	0.9641	0.65	0.469	2.017
G2	0.3123	-0.294	0.2369	-1.51	0.2020	0.004	0.431	-0.72	0.4195	-1.19	0.691	-1.02
G3	0.4684	-0.634	0.8597	-0.714	0.4091	2.17	0.488	2.5	1.026	-1.18	0.3694	0.804

Elaboración propia

También nos centraremos en el estudio de la desviación típica (Ds) y el coeficiente de variación (Cv) (11), para aquellos grupos compuestos por más de una empresa, por tratarse de parámetros que permiten analizar el grado de homogeneidad interna de los mismos.

Tabla 9: Vinculación de los conglomerados a los factores

CONGLOMERADO	Nº DE EMPRESAS QUE LO COMPONEN	FACTORES
1	3	+F ₆ , -F ₄
2	3	"ninguno"
3	2	+F ₄ , -F ₅
4	1	+F ₁
5	1	+F ₃ , -F ₄ , -F ₆
6	1	+F ₂
7	1	+F ₆ , -F ₃
8	1	-F ₃
9	1	+F ₄ , +F ₅

Elaboración propia

Es importante destacar que hay variables estudiadas que, por ser nominales (12), no se han podido incluir para la identificación de los grupos estratégicos, pero sí serán incorporadas en la descripción de cada grupo, ya que éstas son también elementos definitorios de la estrategia adoptada por las empresas.

G₁: ESTRATEGIA DE MARCA, DIVERSIFICACIÓN E INTEGRACIÓN, CON POLÍTICA DE PRECIOS ALTOS E INTERNACIONALIZACIÓN

Tiene los valores medios más positivos en F₆ y F₅ (aunque esta última con una dispersión muy alta), y los más negativos en F₄, siguiendo una estrategia bastante homogénea como así queda reflejado en el coeficiente de variación calculado para estos dos factores.

Junto con el G₂ es el más numeroso, integrado por tres empresas de capital 100 por cien nacional.

A la vista de los resultados, este grupo sigue una estrategia clara de CRECIMIENTO, fundamentándose en:

- La diferenciación, a través de una política de precios altos y el apoyo de una estrategia de calidad básicamente a través de la integración vertical hacia atrás, ya que permitirá a las empresas del grupo un mayor control sobre el ciclo completo de producción; el cien por cien de las empresas que lo componen fabrican envases, producen aceites y los refinan, aunque ninguna realiza actividades de distribución.

- La diversificación de sus productos en los diferentes tipos de aceites y en vinagres y salsas.
- Y expansión geográfica a través de mercados fuera de nuestras fronteras, lo que significa internacionalización.
- Con respecto a la estrategia de internacionalización se puede afirmar, a través del análisis de las variables nominales, que todas las empresas que integran el grupo cuentan con comerciales o filiales en los países donde exportan, aunque también acuden a acuerdos de cooperación como consorcios (13) y *joint-ventures* (14) para tal actividad, teniendo la totalidad de las empresas a Europa como principal destino de sus exportaciones.

Con respecto al aceite que exportan, el cien por cien lo adaptan según los tipos de clientes a los que va dirigido, tanto las características organolépticas como también el envase y la marca.

G₂: ATRAPADOS A LA MITAD

En torno a este grupo se posicionan un conjunto de empresas que poseen unos valores medios para cada uno de los factores bastante bajos y negativos, tan solo en F_6 obtienen un valor más alto aunque también negativo, pero con una dispersión bastante grande (0.691), por lo que no se puede considerar como un factor que describa un comportamiento homogéneo dentro del grupo.

Por tanto, se puede afirmar que las empresas que lo conforman no siguen una estrategia clara, o no tienen un comportamiento estratégico dominante, sino que siguen una estrategia híbrida entre liderazgo en costes y diferenciación, dando lugar a lo que Porter denomina "posicionamiento a la mitad", situación que si bien no implica el fracaso total de la estrategia si supone unos resultados inferiores (Vargas, 1999; p.27). Estas empresas no poseen comerciales propias y utilizan la figura del corredor o *broker* para la realización de sus escasas exportaciones.

Por último, y al igual que el G_1 , el nivel de integración es bastante alto.

G₃: MARCAS BLANCAS

Está formado por dos empresas, con valores medios más positivos en F_3 y F_4 , y el más negativo en F_5 .

Son empresas que no buscan diferenciarse a través de la marca. Así, la totalidad de sus ventas se destinan a marcas blancas y, congruentemente, siguen una política de precios bajos.

No están diversificadas y están enfocadas en dos únicos negocios, el del aceite de oliva y el del aceite de girasol, con un nivel de integración muy bajo, dedicándose tan sólo a labores de distribución, una, y refino, la otra.

G₄: ECONOMÍAS DE ESCALA (TAMAÑO Y CONCENTRACIÓN)

Está formado por una única empresa, la cual obtiene su valor más positivo en F₁.

Es la empresa líder del mercado de aceites, que se caracteriza por su gran tamaño, por ser la que mayor cuota de mercado abarca y con grandes economías de escala, muy por delante de la segunda en el *ranking*.

Sigue una estrategia de crecimiento interno y externo. El crecimiento externo lo ha realizado comprando empresas del sector, incrementando así su participación en el mercado sin crear una sobrecapacidad potencial. El crecimiento interno lo ha basado en la diversificación de sus productos (todos los tipos de aceites, margarinas, vinagres y salsas, legumbres...), así como en la diferenciación a través de una estrategia de marca.

El grado de integración vertical no es destacable con respecto a los demás grupos.

En el segmento internacional, se enfoca más en las exportaciones con marca, adaptando el aceite según los tipos de clientes a los que dirigen sus exportaciones, tanto desde el punto de vista de las características organolépticas como en la marca y el envase. Sus principales destinos son: Europa, América del Sur y Asia.

Las vías de exportación que utilizan son las de las comerciales propias. Así, posee filiales en Holanda, Inglaterra, Brasil, Estados Unidos y Portugal.

G₅: CALIDAD, INTEGRACIÓN Y ENFOQUE EN EL ACEITE DE OLIVA Y EN LOS HIPERMERCADOS COMO CLIENTES

Está formado por una empresa que obtiene su valor más positivo en F₃ y en sentido contrario en F₄ y F₆.

Por tanto, dentro de sus líneas estratégicas destacan:

- La calidad e imagen de marca. Posee una marca que está posicionada como la segunda en el mercado nacional, y creciendo en el mercado de exportación.
- La estrategia de internacionalización, apostando fuertemente por esta faceta a través de sus marcas propias, que comercializa en unos cuarenta países, con especial énfasis en México (donde creó en

1995 una filial con sede en México D.F.), y en los países nórdicos. También exporta a los siguientes países latinoamericanos: Perú, Brasil, Argentina, Uruguay, Cuba, Chile, Panamá, Venezuela, Paraguay, Honduras, Santo Domingo y Puerto Rico. Para la exportación, se orienta al cliente adaptándose a sus necesidades y gustos, modificando las características organolépticas, la marca y el envase.

- La rapidez y flexibilidad en el servicio, orientándose a los clientes, adaptándose a las necesidades de los mismos.

G₆: ESPECIALIZACIÓN CON ENFOQUE EN ACEITE DE OLIVA VIRGEN Y MERCADOS INTERNACIONALES

Este grupo está formado por una única empresa de capital cien por cien nacional, que obtiene su valor más positivo en F₂.

Por tanto, con respecto a las líneas estratégicas de este grupo se puede decir que se fundamentan en:

- La focalización en el mercado andaluz básicamente, y la especialización en el nicho de mercado del aceite de más calidad, que es el oliva virgen, teniendo la cuota de mercado más alta a nivel nacional (según estadísticas de ANIERAC, aproximadamente un 15 por ciento en 1999).
- La distribución a nivel nacional se encuentra localizada en Andalucía, en establecimientos de *discount* básicamente, y algo de restauración, aunque también venden a diversos puntos de la cornisa cantábrica. Opera tanto en formato de PET como de cristal, que acaba de ampliar con el lanzamiento de un aceite envasado en *spray*.
- La internacionalización, buscando principalmente la comercialización en botellas, fundamentalmente para otros países de la Unión Europea como Francia, en el que posee una filial comercial.
- Y por último, en lo que se refiere a la integración vertical, a raíz de su segregación de la empresa matriz de la que formaba parte, se dedica al envasado y la comercialización del aceite de oliva y girasol que fabrica la empresa cabecera del grupo, aunque también compra aceite a otras almazaras o sociedades cooperativas aceiteras.

G₇: CRECIMIENTO Y ENFOQUE EN ACEITE DE OLIVA VIRGEN Y EN LA HOSTELERÍA Y RESTAURACIÓN COMO CLIENTES

Está compuesto por una empresa que obtiene su valor más positivo en F₆ y el más negativo en F₃.

Con respecto a las líneas estratégicas del grupo podemos afirmar que se basan en:

- Estrategia de enfoque o especialización en el segmento de la hostelería y restauración, y en el aceite de oliva virgen, al que destina más de las tres cuartas partes de sus ventas, con una política de precios altos.
- Internacionalización, pero en los graneles.
- No posee ningún nivel de integración.

G₈: ENFOQUE EN EL ACEITE DE OLIVA VIRGEN Y EN OTROS CLIENTES (cooperativas, tiendas de proximidad)

Este grupo, formado por una empresa, obtiene valores negativos en todos los factores, siendo el más negativo en F₃.

En lo que se refiere a las líneas estratégicas del grupo, se puede decir que:

- Más del setenta por ciento de sus ventas están enfocadas en el segmento del oliva virgen y en el mercado andaluz, especializándose en las tiendas de proximidad como clientes y en el envasado de marca blanca para los supermercados, con una política de precios bajos.
- Tiene una muy incipiente exportación, pero toda a granel.

G₉: NO DIFERENCIACIÓN Y NO INTEGRACIÓN CON POLÍTICA DE PRECIOS BAJOS Y DIVERSIFICACIÓN, CON ENFOQUE EN LOS SUPERMERCADOS COMO CLIENTES

Este grupo está formado por una empresa que es mayorista de alimentación (*cash*) y está integrada verticalmente hacia atrás, donde envasa el aceite virgen o ya refinado, así como legumbres, aceitunas, etc, y comercializándolos en su establecimiento.

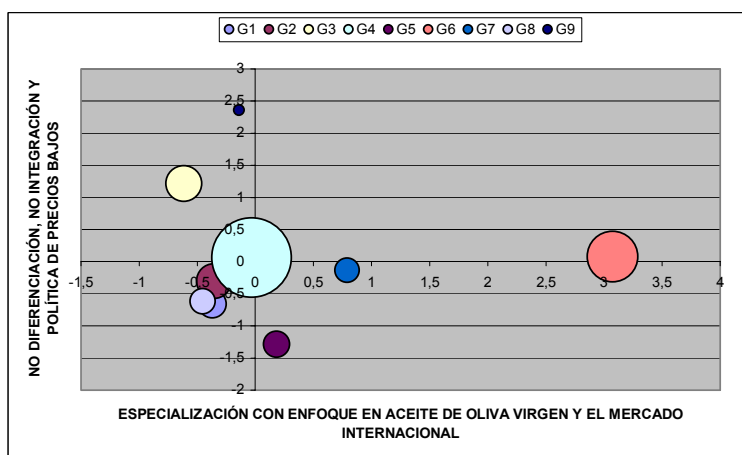
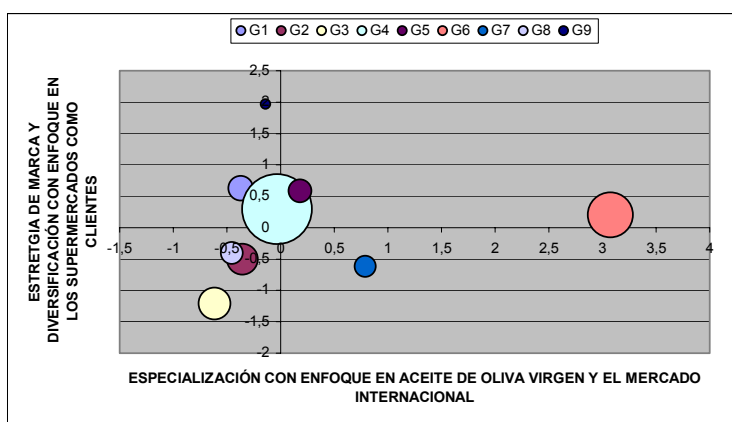
Obtiene sus valores máximos en F₄ y F₅, caracterizándose por:

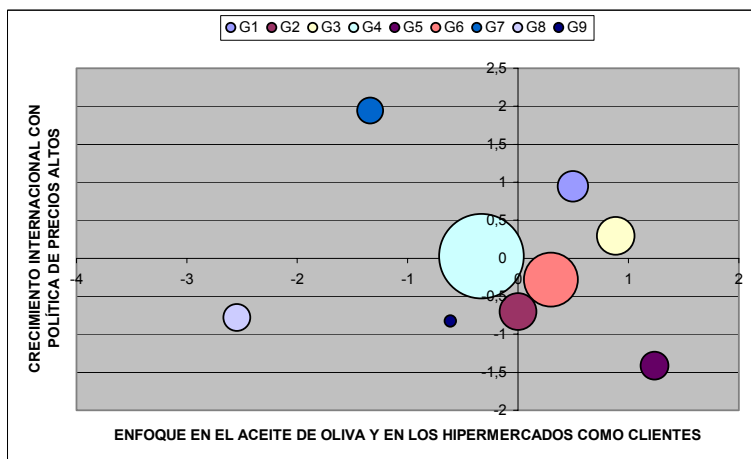
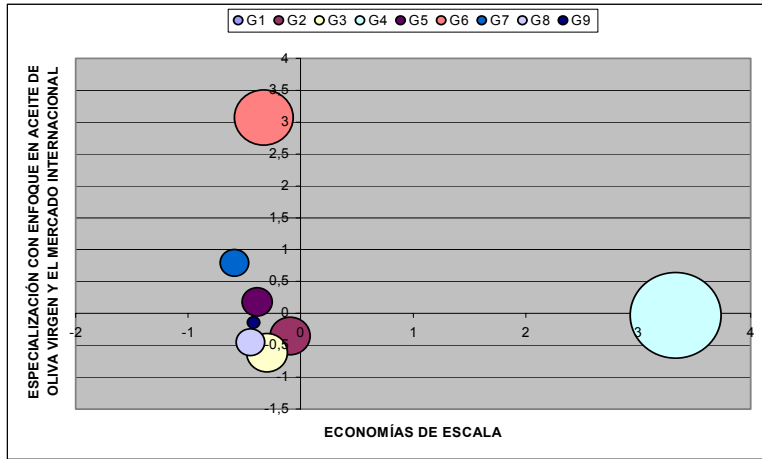
- Buscar la competitividad en base a precios bajos.
- Estar muy diversificada.
- Y enfocarse en los supermercados como clientes y en el mercado nacional.

5. MAPAS ESTRATÉGICOS

A continuación se va a representar gráficamente los grupos estratégicos existentes, con el fin de poder visualizar algunas de las distintas opciones estratégicas que existen en la población que se ha analizado.

En los ejes de abscisas y ordenadas se ha representado los factores, y el tamaño de la burbuja indica la cuota de mercado de aceite de oliva para los casos G_1, G_2, G_3, G_4, G_5 y G_9 , mientras que para G_6, G_7 y G_8 indica la cuota de mercado de aceite de oliva virgen, ya que en éstos es más importante conocer la participación en el nicho en el que se enfocan dichas empresas.





Se han recogido las combinaciones de factores, a partir de los cuales se puedan observar nichos de mercado no cubiertos o donde la competitividad no es muy alta.

En este caso se puede ver que hay un posicionamiento producto-mercado que no está excesivamente explotado por el sector, tal es: el segmento del oliva virgen y el mercado internacional.

6. DIFERENCIAS DE RESULTADOS ENTRE GRUPOS

Como se ha comentado anteriormente, los grupos identificados utilizan diferentes estrategias para competir.

Ahora lo que se pretende demostrar es si tienen capacidad predictiva, es decir, si existen diferencias estadísticamente significativas entre los resultados de los diferentes grupos. En el caso de que existiesen, significaría que esas variaciones se podían deber a la estrategia de la empresa.

Por tanto, lo primero que se tiene que plantear es cuáles serán los indicadores de resultados que nos van a permitir contrastar la hipótesis de que los resultados difieren entre los grupos estratégicos.

En nuestro caso se ha utilizado el resultado económico en diferentes dimensiones, tales como:

- La rentabilidad de las actividades ordinarias (RAO), medida como el ratio beneficio de las actividades ordinarias / ventas.
- La rentabilidad de las inversiones (RI), medida a través del ratio beneficio antes de intereses e impuestos / activo total.
- La rentabilidad de los fondos propios (RFP), medido a través del ratio beneficio después de impuestos / fondos propios.

Por tanto, las hipótesis que se pretenden contrastar son:

H_0 : No hay diferencias de resultados entre los grupos estratégicos.

H_1 : Existen diferencias de resultados entre los grupos estratégicos.

Primero se contrastan estas hipótesis con relación a las diferentes dimensiones del resultado económico expuestas anteriormente, para lo cual se aplica ANOVA de un factor considerando las medidas de resultados de forma individual, y después se aplica un análisis de la varianza multivariante (MANOVA) para probar si los niveles promedios de las medidas de resultados difieren entre los grupos estratégicos. Para ello se realizan las pruebas oportunas para saber si se cumplen las hipótesis necesarias para poder aplicar las técnicas de análisis de la varianza.

- Normalidad de las variables dependientes.

Se aplica la prueba de Kolmogorov-Smirnov a las variables de resultados, para conocer si se distribuyen normalmente o no.

Las hipótesis que se pretenden contrastar son:

H_0 : $F \sim \text{Normal}$

H_1 : $F \neq \text{Normal}$

Los resultados son los que se muestran en la tabla que se adjunta, pudiéndose observar que el p-valor asociado al estadístico de contraste es mayor que 0.05, luego al nivel de significación 0.05 no se puede rechazar la hipótesis nula.

- Homocedasticidad.

Ahora se comprueba si las varianzas de las poblaciones son o no diferentes para cada una de las variables, ya que si fueran diferentes no sería posible aplicar los métodos de análisis de la varianza.

Para ello se calcula el estadístico de Levene, y se observa que el valor del estadístico es mayor que 0.05, lo que permite aceptar la hipótesis nula de igualdad de las varianzas y, por tanto, se confirma el cumplimiento del requisito de homocedasticidad para poder aplicar el ANOVA de un factor y el análisis de la varianza multivariante (MANOVA).

6.1. Anova de un factor

A continuación se adjunta la tabla 10 con los resultados correspondientes, de la que se desprende que únicamente existen diferencias significativas con respecto a la rentabilidad de las inversiones (RI).

Tabla 10

ANOVA						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
RAO	Inter-grupos	80,987	7	11,570	1,247	,418
	Intra-grupos	46,380	5	9,276		
	Total	127,367	12			
RI	Inter-grupos	363,222	7	51,889	6,084	,032
	Intra-grupos	42,644	5	8,529		
	Total	405,866	12			
RFP	Inter-grupos	2253,674	7	321,953	1,886	,251
	Intra-grupos	853,701	5	170,740		
	Total	3107,375	12			

Por lo tanto, se puede confirmar, a través de los resultados del ANOVA, que tan sólo puede apoyarse parcialmente la hipótesis alternativa en términos de la medida de la rentabilidad de las inversiones (RI), pero no para la rentabilidad de las actividades ordinarias (RAO) ni para la rentabilidad de los fondos propios (RFP).

6.2. Análisis de la varianza multivariante (Manova)

Como ya se ha comentado anteriormente, se utiliza el MANOVA para probar si los niveles promedios de las medidas de resultados difieren entre los grupos estratégicos.

No se puede tampoco afirmar que exista una relación clara entre los resultados de una empresa y su pertenencia a un grupo estratégico. Ello indica que, más bien, habría que centrarse en el estudio de las diferencias de resultados dentro de los grupos como consecuencia de los diferentes recursos y capacidades de las empresas, que hacen que las mismas o similares estrategias no sean igual de eficientes en unas que en otras.

Por último, con el fin de inferir si unos grupos son superiores o inferiores a los demás en función de sus resultados, se ha calculado el valor medio de cada medida de resultados en cada grupo. La tabla 11, que se muestra a continuación, refleja esos resultados, obtenidos para el año 1999.

Tabla 11: Resultados de los grupos

GRUPO	RAO	RI	RFP
G ₁	1,16	3,15	10,30
G ₂	-4,5	-6,58	-16,13
G ₃	-1,38	-2,74	-5,71
G ₄	1,23	0,96	8,22
G ₅	1,72	5,55	15,38
G ₆	*	*	*
G ₇	1,27	6,84	7,60
G ₈	1,18	5,61	8,78
G ₉	2,72	9,40	17,48

*La empresa que conforma este grupo estratégico, a fecha enero de 2001, no tenía depositada las cuentas anuales en el registro mercantil correspondiente, por lo que los cálculos de los resultados no se han podido efectuar.

Elaboración propia.

Como se puede observar, se confirma la no rentabilidad del grupo estratégico G₂, en el que no se podía determinar de forma clara la estrategia y al que denominamos como "atrapado a la mitad".

7. CONCLUSIONES

A través del análisis de grupos estratégicos se han obtenido los siguientes resultados:

1. Se ha simplificado la heterogeneidad que existía en nuestra población objetivo. De esta manera ha sido más fácil identificar las estrategias desarrolladas dentro del sector.

Las principales características de los grupos estratégicos que se ha hallado son:

1. Estrategia de marca, diversificación e integración, con política de precios altos e internacionalización.
2. Atrapados a la mitad.
3. Estrategia de marcas blancas.
4. Economías de escala (tamaño y concentración).

5. Calidad, integración y enfoque en el nicho del aceite de oliva y en los hipermercados como clientes.
6. Especialización con enfoque en aceite de oliva virgen y mercados internacionales.
7. Crecimiento y enfoque en aceite de oliva virgen y en la hostelería y restauración como clientes.
8. Enfoque en el aceite de oliva virgen y en otros clientes (tiendas de proximidad, sociedades cooperativas).
9. No diferenciación y no integración con política de precios bajos y diversificación, con enfoque en los supermercados.

A través de estos conglomerados se ha podido identificar la diversidad estratégica existente en nuestra población objetivo.

2. A pesar de obtener un número elevado de grupos estratégicos y con parecido tamaño entre ellos, la rivalidad se ve disminuida al dirigirse cada uno a un segmento de mercado diferente.

Aún así, cabe plantearse la existencia de grupos competitivos en el sector (estos grupos constituyen una realidad psicológica para los directivos, pues éstos existen realmente en su mente), en los que cuando se aborda el agrupamiento de las empresas la atención no se centra en la homogeneidad de las mismas, sino en la rivalidad que establecen unas empresas con otras (Bigné, Küster y Vila, 2000, p.76).

3. Se ha podido confirmar que no existe una relación clara entre los resultados de las empresas y la pertenencia a un grupo estratégico, lo que pone en tela de juicio el paradigma estructura-conducta-resultados de la Economía Industrial, la cual formuló el concepto de grupo estratégico para explicar y evaluar los resultados de la industria. Recordemos que este paradigma nos dice que los resultados dependen de la conducta de la empresa, y que ésta, a su vez, depende de las variables de estructura del mercado. Esto nos conduce, en el intento de explicar este fenómeno, hacia el marco conceptual de la teoría de los recursos y las capacidades, que desplaza la atención desde el exterior de la empresa al interior de la misma.

En suma, podemos afirmar que en este sector la adopción de estrategias distintas no conduce a niveles de resultados significativamente diferentes.

Teniendo en cuenta estos resultados, y sabiendo que las barreras a la movilidad son los factores estructurales que, dentro de un sector, explican las diferencias de resultados existentes entre los grupos, cabe plantearse la debilidad de las barreras a la movilidad dentro del sector envasador de

aceite de oliva. Además, habría que plantearse si los mecanismos de aislamiento (Rumelt, 1982) -que son las barreras que justifican las diferencias de resultados entre empresas de un mismo grupo, las cuales van a suponer inversiones en recursos y capacidades-, son los factores que van a hacer diferente a una empresa con respecto a las de su grupo.

Thomas y Venkatraman (1988) y Cool y Schendel (1988) afirman que el rechazo en las diferencias en los resultados entre grupos implica que la atención se debería orientar hacia las diferencias dentro del grupo, tanto en los rendimientos como en los diferentes conjuntos de recursos y capacidades de los distintos miembros, como ya se comentó anteriormente.

También Mc Gee y Thomas (1986) sugieren que ciertas características propias de cada organización (como sus capacidades) la hacen diferentes a las demás y pueden constituir mecanismos de aislamiento que dificultan la imitación de unas empresas a otras.

Por tanto, al rechazarse la hipótesis de que existen diferencias de resultados entre los grupos, tendremos que centrarnos en las diferencias de resultados dentro del grupo, que, en el caso de que existieran, podrían ser consecuencia de los recursos, capacidades o habilidades directivas, que hacen que iguales o similares estrategias no sean igualmente eficientes, tal y como comentábamos al principio.

4. Y por último, se ha confirmado la no rentabilidad de aquellas empresas que no tienen un comportamiento estratégico claro, lo que Porter denomina "atrapados a la mitad".

Para terminar, nos atrevemos a afirmar que, en un futuro muy cercano, la presencia del cooperativismo en el sector será muy importante, debido a la política seguida por la PAC, en la que el proteccionismo que caracteriza al sector se está eliminando progresivamente, por lo que se hace necesario que las sociedades cooperativas, si quieren sobrevivir y conseguir mayores niveles de competitividad, deban implicarse de manera más activa en el mercado.

En este trabajo ofrecemos al cooperativismo la alternativa que mejor les puede posicionar en el sector, que, como decíamos al principio, consistiría en definir la posición de un grupo completamente nuevo -no queremos plantear una estrategia ofensiva contra las grandes industrias envasadoras, ni que reproduzcan las estrategias seguidas por las empresas ya establecidas-, que sería:

- Operar en el segmento del oliva virgen, nicho no dominado por los grandes grupos envasadores, aprovechando las denominaciones de origen (no presentes en el sector envasador) para avalar una calidad que sea reconocida por los consumidores.

Otra alternativa complementaria a la anterior es la elaboración de aceite ecológico, segmento inexistente en las envasadoras y con un potencial de crecimiento importante.

- Adicionalmente, aunque suponga multiplicar esfuerzos, un posicionamiento imprescindible sería el comercio exterior, ya que es un mercado emergente en el que el crecimiento potencial y la calidad como arma de penetración son muy importantes.

8. NOTAS

1. Cuando se habla de dimensiones estratégicas, nos estamos refiriendo a un conjunto de factores que sirven para explicar el nivel de competitividad alcanzado por la empresa, o en otras palabras, qué aspectos son los que permiten explicar la posición lograda por la empresa.
2. La verificación que hicieron estas autoras fue comprobando si las percepciones que tenían los directivos acerca de los grupos estratégicos en la industria bancaria de Chicago, coincidían los grupos previamente establecidos a través de una metodología estadística.
3. Son: Grupo Koipe, Aceites La Masía S.A., Aceites Coosur S.A., Agribética S.A., Aceites Borges Pont S.A., Aceites del Sur S.A., Aceites Ybarra S.A., Mueloliva S.L., Aceites Maeva S.L., Aceites Monterreal S.L., Olilán S.A., Euroлива Cía Oleícola S.L., Emilio Vallejo S.A., Hermanos Ayala Sousa S.L.
4. El profesor Más Ruiz (1996; p.24) dice al respecto: las dimensiones son universales e invariables entre industrias, siendo situacional su especificación mediante variables concretas en cada una de ellas. En todo caso, las dimensiones estratégicas consideradas deben ser consistentes con las teorizadas como más importantes, para distinguir entre aproximaciones de los competidores a su mercado.
5. Ya que no supone ninguna distribución específica para los datos, ni conocer la matriz de varianzas-covarianzas. Se busca la mejor combinación lineal de variables que recoja la mayor parte de la varianza de los datos.
6. Una vez que se han extraído los factores hay que determinar su número, para lo cual existen diferentes criterios de naturaleza empírica que ayudan a la selección (Luque Martínez, 2000,

p.58). A la vista de estos criterios, hemos optado por fijar el porcentaje mínimo de varianza que queremos conservar en el análisis (aproximadamente el 75 por ciento), asegurándonos este porcentaje de varianza explicada, habitual en este tipo de estudios, el carácter suficientemente explicativo del modelo factorial propuesto.

7. Con este método se trata de conseguir que las cargas de las variables sobre los factores sean únicas, es decir, que cada variable sólo se apoye sobre un factor, y además que estos factores sean ortogonales entre sí para no perder generalidad y simplificar la interpretación. También se ha utilizado el método Oblimin Directo para obtener una rotación no ortogonal, considerando así la posibilidad de que las dimensiones relevantes de la estrategia empresarial puedan estar correlacionadas entre sí, pero los factores obtenidos han sido los mismos.
8. Se ha comprobado que utilizando otro método para la combinación del cluster (vinculación inter-grupos) el resultado se mantiene inalterado.
9. De hecho es la más idónea, ya que haciendo de nuevo el K-medias con menos grupos predefinidos, la distancia de un caso al centro de su cluster es mayor que la menor distancia entre los cluster, lo que significaría la falta de homogeneidad de la agrupación. Por tanto, se considera que nueve es el número óptimo de grupos.
10. La aplicación de dicha técnica a nuestra investigación presenta limitaciones, pues no disponemos de 20 observaciones en cada grupo de la variable dependiente, ni disponemos de 20 observaciones por cada variable independiente. Aún así el profesor Luque (2000; p.383) señala que incluso en los casos en los que no se cumplan esos requisitos del análisis discriminante puede tener sentido e incluso obtener funciones discriminantes buenas.
11. El coeficiente de variación se ha calculado a través del cociente entre la media de los valores de cada empresa en cada factor y la desviación típica.
12. Estas variables nominales son: destino de las exportaciones, vías de exportación (comerciales propias), tipos de acuerdos que utilizan para exportar, grado de integración vertical, adaptación del aceite por tipo de clientes y modificaciones que realizan.
13. Consiste en una alianza entre varias empresas, que establecen un contrato mediante el cual se formaliza una relación a largo plazo entre cada una de las empresas y una organización conjunta integrada por ellas mismas.

14. Es un acuerdo mediante el cual dos o más empresas legalmente independientes deciden crear una empresa con entidad jurídica propia, pero cuyo dominio legal les corresponde.

9. BIBLIOGRAFÍA

- BARNEY, J. (1986): "Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy". *Management Science*, octubre, pp.1231-1241.
- BARNEY, J. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17, pp.99-120.
- BARNEY, J.B. y HOSKISSON, R.E. (1990): "Strategic groups: untested assertions and research proposals". *Managerial and Decision Economics*. Vol.11, pp.187-198.
- BOGNER W.C. Y THOMAS H. (1993): "The role of competitive groups in strategy formulation: a dynamic integration of two competing models". *Journal of Management Studies*, vol.30, pp.51-67.
- BIGNÉ, J.E., KÜSTER, I. y VILA, N. (2000) : "Grupos estratégicos y grupos competitivos en el sector de cosmética y perfumería". *Revista Española de Investigación de Marketing. ESIC*, nº6, marzo, pp.73-93.
- BUSTOS, C., AMADOR, F. y DÍEZ DE CASTRO, E.P. (1992): "Delimitación de grupos estratégicos en el sector fresero onubense". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.1, nº1, pp.107-113.
- CALORI, R. y BERNASCONI, M. (1986): « Comment rendre operationnels les groupes strategiques ». *Revue Française de Gestion*. Julio-Agosto, pp.90-99.
- CAMISÓN, C. (2000): "Strategic attitudes and information technologies in the hospitality business: An empirical analysis". *International Journal of Hospitality Management*, vol. 19, june, pp.125-143.
- CANAVOS, G.C. (1995): *Probabilidad y estadística. Aplicaciones y métodos*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- CAVES R.E. y PORTER M.E. (1977): "From entry barriers to mobility barriers: Conjetural decisions and contrived deterrence to new competition". *Quarterly Journal of Economics*, vol.91, pp. 241-261.
- CAVES, R.E. y PUGEL, T.A. (1980): "*Intraindustry differences in conduct and performance: viable strategies in the U.S manufacturing industries*". New York University Monograph.
- CESPEDES LORENTE, J (1999): "Grupos estratégicos y posición competitiva". *Alta Dirección*, especial II parte, nº206, julio-agosto, pp.291-297.
- CESPEDES LORENTE, J (1996): *Grupos estratégicos y sistema bancario español*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Almería, Almería.
- CESPEDES LORENTE, J. (1995): "Identificación de los grupos estratégicos en los sectores industriales". *Economía Industrial*, nº304, pp.55-66.
- COOL, K. (1985): *Strategic group formation and strategic group shifts: A longitudinal analysis of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-1982*. Tesis doctoral, Purdue University.
- COOL, K. y DIERICKX, I. (1994): Competitive strategy, asset accumulation and firm performance. In: *Strategic Groups, Strategic moves and Performance*. Edited by Daems, H. And Thomas, T., Pergamon, UK, pp.63-80.

- COOL, K. y DIERICKX, I. (1993): "Rivalry, strategic groups and firm profitability". *Strategic Management Journal*, vol.14, pp.47-59.
- COOL, K. y DIERICKX, I.(1989): Strategic groups, rivalry and firm performance. *Working paper*. INSEAD, Fontainebleau, Francia.
- COOL, K. y SCHENDEL, D.(1988): "Performance differences among strategic group members". *Strategic Management Journal*. Vol.9, pp.207-223.
- COOL, K. y SCHENDEL, D.(1987): "Strategic group formation and performance: the case of the U.S. pharmaceutical industry 1963-1982". *Management Science*. Vol.33, n°9, september, pp.1102-1124.
- CUENTAS ANUALES E INFORME DE GESTIÓN de los años 1996, 1997, 1998, 1999 de las empresas objeto del estudio.
- DE LA FUENTE, J.M. (2000): "Grupos estratégicos ¿causalidad o casualidad?". *Boletín AECA*, n°51, marzo, pp.42-47.
- DESS, G.G. y DAVIS, P.S. (1984): "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance". *Academy of Management Journal*. Vol.27, n°3, , pp.467-488.
- DONSIMONI, M.P. y LEOZ-ARGUELLES, V. (1981): "Strategic groups: an application to foreign and domestic firms in Spain". *Reserches economiques de Louvain*. Vol.47, n°3-4, september, pp.291-306.
- DRANOVE, D., PETERAF, M. y SHANLEY, H. (1998): "Do strategic groups exist?. An economic framework for analysis". *Strategic Management Journal*, 19, pp.1029-1044.
- ESPITIA ESCUER, M.A., POLO REDONDO, Y. y SALAS FUMÁS, V. (1991): "Grupos estratégicos y resultados en el sector bancario español". *ICE-Revista de Economía*. Febrero, n°690, pp.189-212.
- FIEGENBAUM, A y THOMAS, H. (1990): "Strategic groups and performance: the U.S.insurance industry, 1970-84". *Strategic Management Journal*. Vol.11, pp.197-215.
- FIEGENBAUM, A., SUDHARSHAN, D. y THOMAS, H. (1987): "The concept of stable strategic time periods in strategic group research". *Managerial and Decision Economics*. Vol.8, pp.139-148.
- FINLAY, P.N. y MARPLES, C. (1992): "Strategic group decision support systems. A guide for the unwary". *Long Range Planning*. Vol.25, n°3, pp.98-107.
- FLAVIAN BLANCO, C. y POLO REDONDO, Y. (1997): "Los grupos estratégicos como herramienta de análisis de la competencia en el sector detallista español". *Esic-Market*, n°96, abril-junio, pp.9-28.
- FLAVIAN BLANCO, C. (1996): "El análisis de grupos estratégicos como herramienta de gestión en marketing". *Proceedings de VIII encuentros de profesores universitarios de marketing*. Zaragoza, septiembre, pp.292-299.
- FLAVIAN BLANCO, C. (1996): *La metodología de grupos estratégicos como herramienta de gestión empresarial. Un análisis dinámico del sector de la distribución*. Tesis Doctoral, Universidad de Zaragoza, Zaragoza.
- FRAZIER, G.L. y HOWELL, R.D. (1983): "Business definition and performance". *Journal of Marketing*, vol.47, pp.59-67.
- GALBRAITH, C., MERILL, G.B. y MORGAN, G. (1994): "Bilateral strategic groups: the market for nontactical navy information systems". *Strategic Management Journal*., vol.15, pp.613-626.
- GALBRAITH, C. y SCHENDEL, D. (1983): "An empirical analysis of strategy types". *Strategic Management Journal*. Vol.4, pp.153-173.

- GARCIA FALCÓN, J.M. y RODRIGUEZ DIAZ, M. (1996): “Grupos estratégicos en el sector del comercio textil: una metodología fundamentada en las variables de *retailing-mix*”. *ICE-Tribuna de Economía*, nº750, febrero, pp.133-152.
- GARCIA FALCÓN, J.M. y RODRIGUEZ DIAZ, M. (1994): Identificación de los grupos estratégicos en función de las variables de *retailing-mix*. Aplicación al sector del comercio textil. En: *la reconstrucción de la empresa en el nuevo orden económico*. Hernández Mogollón, R.M. (Ed.). Cáceres, pp.578-598.
- HARRIGAN, K.R. (1985): “An application of clustering for strategic group analysis”. *Strategic Management Journal*, vol.6, pp.55-73.
- HARRIGAN, K.R. (1981): “Barriers to entry and competitive strategies”. *Strategic Management Journal*, vol.2, pp.395-412.
- HATTEN, K.J. y HATTEN, M.L. (1987): “Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability”. *Strategic Management Journal*, vol.8., pp.329-342.
- HATTEN, K.J. y HATTEN, M.L. (1985): “Some empirical insights for strategic marketers: The case of beer”. En Thomas, H. Y Gadner, D. (ed.). *Strategic Marketing and Management*. John Wiley & Sons Ltd. Chichester.
- HOUTHOOFD, N. y HEENE, A. (1997): “Strategic groups as subsets of strategic scope groups in the Belgium brewing industry”. *Strategic Management Journal*, vol.18:8, pp.653-666.
- HUFF, A.S., HUFF, J.O. y THOMAS, H. (1994): The dynamics of strategic change. In: *Strategic Groups, Strategic moves and Performance*. Edited by Daems, H. And Thomas, T., Pergamon, Oxford, pp.31-62.
- HUNT, M.S. (1972): *Competition in the major home appliance industry 1960-1970*. Tesis doctoral no publicada. Harvard University.
- IGLESIAS ARGÜELLES, V.(1997): “La teoría de grupos estratégicos. Una revisión crítica”. *Esic-Market*, enero-marzo, pp.9-27.
- IGLESIAS ARGÜELLES, V.(1994): “Tipos de variables y metodología a emplear en la identificación de grupos estratégicos. Una aplicación empírica al sector detallista”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.3, nº3, pp.73-85.
- LAWLESS, M.W., BERGH, D.D. y WILSTED, W.D. (1989): “Performance variations among strategic group members: an examination of individual firm capability”. *Journal of Management*, vol.15, nº4, pp.649-661.
- LAWLESS, M.W. y TEGARDEN, L.F. (1991): “A test of performance similarity among strategic group members in conforming and non-conforming industry structures”. *Journal of Management Studies*, 28:6, nov., pp.645-664.
- LEWIS, P. y THOMAS, H. (1990): “The linkage between strategy, strategic groups, and performance in the U.K. retail grocery industry”. *Strategic Management Journal*, vol.11, pp.187-198.
- LUQUE MARTÍNEZ, T. (2000): *Técnicas de análisis de datos en Investigación de Mercados*. Pirámide, Madrid.
- MARTINEZ VILCHES, R. (1991): *Grupos estratégicos en el sector de cajas de ahorro españolas*. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- MÁS RUIZ, J.R. y GOMEZ SALA, J.C. (1992): “Identificación de grupos estratégicos en las cajas de ahorros españolas”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.1, nº3, p.9-28.

- MÁS RUIZ, F.J. (1998): “Relación rentabilidad-riesgo en el contexto de los grupos estratégicos”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.7, nº1, pp.33-46.
- MÁS RUIZ, F.J. (1996): “Predicción de las estrategias futuras de la industria y de su estructura de grupos estratégicos: una aplicación empírica”. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, vol.6, pp.421-439.
- MÁS RUIZ, F.J. (1996): *Competencia y dinámica de grupos estratégicos. Aplicación al sector bancario español*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Alicante, Alicante.
- MÁS RUIZ, F.J. (1995): “El análisis de grupos estratégicos y sus implicaciones de gestión”. *ICE-Tribuna Economía*, nº747, noviembre, pp.135-150.
- MÁS RUIZ, F.J. (1994): “Identificación de períodos de tiempo estratégicamente estables en el análisis dinámico de grupos estratégicos”. *Proceedings de VI encuentros de profesores universitarios de marketing*, septiembre, pp.63-73.
- MASCARENHAS, B. (1989): “Strategic group dynamics”. *Academy of Management Journal*, vol.32, nº2, pp.333-352.
- MASCARENHAS, B. y AAKER D.A. (1989): “Mobility Barriers and strategic groups”. *Strategic Management Journal*, vol.10, pp.475-585.
- McGEE, J. (1985): “Strategic Groups: a bridge between industry structure and strategic management”. *Strategic Marketing and Management*, pp.293-313.
- McGEE, J. y THOMAS, H. (1989): “Research notes and communications strategic groups: a further comment”. *Strategic Management Journal*, vol.10, pp.105-107.
- McGEE, J. y THOMAS, H. (1986): “Strategic groups: theory, research and taxonomy”. *Strategic Management Journal*. Vol.7, pp.141-160.
- McNAMEE, P. Y McHUGH, M. (1989): “Mapping competitive groups in the clothing industry”. *Long Range Planning*, vol.22, nº5, pp.89-97.
- MIQUEL PERIS, S., CUENCA BALLESTER, A.C. y MIQUEL ROMERO, M.J. (1998): “Apertura a mercados internacionales y grupos estratégicos: el caso de las empresas del mueble en la Cuenca Mediterránea”. *Revista do Instituto Superior Politécnico Portucalense. Edição Especial*, volume I, Porto, pp.469-478.
- MUÑIZ MARTINEZ, N. (1998): “Evolución de la distribución comercial en Europa a través del análisis de grupos estratégicos”. *Información Comercial Española*, nº774, noviembre, pp.121-135.
- MUÑIZ MARTINEZ, N. (1996): “Evolución de los grupos estratégicos en la distribución comercial europea. *Proceedings de VIII encuentros de profesores universitarios de marketing*”. Zaragoza, septiembre, pp.327-338.
- NEWMAN, H.H. (1978): “Strategic groups and the structure-performance relationship”. *The Review of Economics and Statistics*, nº60, pp.417-427.
- NATH, D. y GRUCA, T.S. (1997): “Convergence across alternative methods for forming strategic groups”. *Strategic Management Journal*, vol.18:9, pp.745-760.
- OSTER, S. (1982): “Intraindustry structure and the ease of strategic change”. *Review of Economics and Statistics*, 64/30, pp.376-383.
- PELAYO DÍAZ, Y. (2001): *Análisis estratégico del sector envasador de aceite de oliva en España. Recomendaciones para el subsector cooperativo*. Tesis doctoral, Universidad de Huelva, Huelva.

- PITT, M. Y THOMAS, H. (1994): Industry groups and strategic management: A reappraisal of strategic group concepts and research methodologies. In: *Strategic Groups, Strategic moves and Performance*. Edited by Daems, H. And Thomas, T., Pergamon, Oxford, pp.81-102.
- PORAC J.F. y THOMAS H. y BADEN-FULLER, C. (1994): Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish knitwear manufacturers. In: *Strategic Groups, Strategic moves and Performance*. Edited by Daems, H. And Thomas, T., Pergamon, Oxford, , pp.117-140.
- PORAC J.F. y THOMAS H. y BADEN-FULLER, C. (1989): "Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish knitwear manufacturers". *Journal of Management Studies*, 26, julio, pp.397-416.
- PORTER, M.E. (1998): "De las ventajas competitivas a la estrategia empresarial"l. *Harvard Deusto Business Review*, primer trimestre, pp.99-121.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitor*. The Free Press, New York.
- PORTER, M.E. (1980): *Estrategia competitiva*, CECSA, México.
- PORTER, M.E. (1979): "The structure within industries and companies performance". *The Review of Economics And Statistics*, 61, pp.214-227.
- RAMASWAMY, K. Y MINGGANG, L. (1997): "Strategic change among U.S. business schools: A strategic group analysis". *Journal of Education for Business*, vol.72, jul/aug., p.343.
- REGER, R. y HUFF, A.S. (1993): "Strategic groups: a cognitive perspective". *Strategic Management Journal*, vol.14, pp.103-124.
- RODRIGUEZ DIAZ, M. (1993): *Identificación de los grupos estratégicos en función de las variables del "retaling-mix": Aplicación al sector del comercio textil*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, tesis doctoral, Las Palmas de Gran Canaria.
- SMITH, K.G., GRIMM, C.M., WALLY, S.R. y YOUNG, G. (1997): "Research notes and communications strategic groups and rivalrous firm behavior: towards a reconciliation". *Strategic Management Journal*, vol.18:2, pp.149-157.
- SUDHARSHAN, D., THOMAS, H. Y FIEGENBAUM, A. (1991): "Assesing mobility barriers in dynamic strategic groups analysis". *Journal of Management Studies*, september, pp.429-438.
- THOMAS, H. Y VENKATRAMAN, N. (1988): "Research on strategic groups: progress and prognosis". *Journal of Management Studies*, november, pp.537-556.
- THOMAS, H. Y CARROLL, C. (1994): Theoretical and empiricalk links between strategic groups, cognitive communities and networks of interacting firms. In: *Strategic Groups, Strategic moves and Performance*. Edited by Daems, H. And Thomas, T., Pergamon, Oxford, , pp.7-29.
- TIPTON, D. (1999): "Levels of service in independent community Pharmacies: a strategic group analysis". *Health Marketing Quartely*, vol.16(2), pp.65-80.
- VARGAS SANCHEZ, A. (1999): *La dirección estratégica de la empresa: fundamentos para la formulación de la estrategia*". Universidad Columbia del Paraguay, Asunción (República del Paraguay).
- VARGAS SANCHEZ, A. (1999): Comportamiento y eficiencia de las Cajas Rurales Españolas. En: *El management en el próximo milenio*. Minerva Universidad, Sevilla, pp.149-160.

VELIYATH, R. Y FERRIS,S. (1997): “Agency influences on risk reduction and operating performance: An empirical investigation among strategic groups”. *Journal of Business Research*, vol.39, julio, pp.219-230.