

# Grupos estratégicos en el sector del comercio textil en la isla de Gran Canaria

MANUEL RODRÍGUEZ  
DÍAZ

## INTRODUCCIÓN

**E**n los últimos años los diferentes agentes que integran el comercio minorista han alcanzado una creciente importancia, tanto a nivel nacional como internacional. El comercio minorista se está configurando como un sector cada vez más dinámico en el que se pueden apreciar notables cambios en el entorno, no sólo por el incremento de la competencia, sino también por la transformación que se está produciendo en aspectos tales como la tecnología o los factores socioeconómicos, lo que nos lleva a realizar una reflexión estratégica sobre el mismo. De acuerdo con lo anteriormente expuesto, los ob-

jetivos que se pretende alcanzar con el presente trabajo se pueden sintetizar en los dos puntos siguientes: (1) identificar los grupos estratégicos que integran la estructura del sector del comercio minorista textil delimitado por un determinado ámbito geográfico, (2) analizar la estructura interna de cada uno de los grupos y las características más relevantes de las estrategias comerciales («retailing-mix») seguidas por los miembros que los componen, y (3) estudiar el comportamiento competitivo y el grado de rivalidad existente entre las empresas que integran los diferentes grupos identificados.

El trabajo está estructurado en cuatro partes. En la primera, nos aproximamos al concepto de grupo estratégico, analizamos los principales sectores en los que se han centrado las investigaciones más relevantes y estudiamos las dimensiones utilizadas para la identificación de dichos grupos. En la segunda parte, discutimos las diferentes etapas del proceso metodológico orientado a la identifica-

ción de los grupos estratégicos que operan en un determinado sector: el comercio minorista textil delimitado por la isla de Gran Canaria. Seguidamente, analizamos y discutimos los resultados alcanzados, describiendo las características estructurales y comerciales de los grupos identificados así como su comportamiento competitivo. Por último, estudiamos el grado de rivalidad competitiva mantenida entre los grupos estratégicos así como el comportamiento competitivo de las empresas que los integran.

## MARCO TEÓRICO

### Aproximación al concepto de grupo estratégico

**E**l concepto de grupo estratégico surge como consecuencia de la necesidad de estudiar los comportamientos competitivos de las empresas que operan en un mismo sector indus-

trial. Hunt (1972), en su tesis doctoral sobre la industria de productos blancos, fue el primero que utilizó este término, siendo posteriormente definido por Caves y Porter (1977:250) como «un subgrupo de empresas que tienen características estructurales similares». Por su parte, Cool y Schendel (1988: 1106) definen a los grupos estratégicos como «un conjunto de empresas que compiten dentro de una industria sobre la base de objetivos similares y de parecidos recursos comprometidos». Asimismo, Hatten y Hatten (1987:329) establecen que «un grupo estratégico es una agrupación de empresas que siguen estrategias similares y disponen de recursos equiparables». A la vista de las distintas definiciones propuestas, McGee (1985) concluye que éstas se han realizado «ad-hoc», puesto que parten de la base de que los grupos estratégicos se identifican a partir de la similitud de las estrategias seguidas por cada empresa, destacando las

estrategias de posicionamiento, las estrategias de producción, las estrategias de precios, las estrategias de mercado y las estrategias de distribución.

A pesar de la controversia existente en la definición del concepto de grupo estratégico, Hatten y Hatten (1987) consideran que es una poderosa herramienta para analizar y conocer los fenómenos que se producen entre las empresas que compiten dentro de un mismo sector, destacando tres aportaciones básicas: (a) permiten determinar y estudiar la información que caracteriza a cada una de las empresas de forma individualizada, sin entrar en la generalidad de los promedios y en los datos agregados de otros tipos de estudios; (b) al investigar simultáneamente múltiples empresas que concurren en un mismo sector, permiten valorar la eficacia de las estrategias seguidas; y (c) al analizar la información procedente de cada empresa sobre las dimen-

siones clave de cada sector es posible determinar cuál de ellas explica mejor los fenómenos que se producen dentro del mismo.

### Sectores industriales en los que se han centrado las investigaciones sobre grupos estratégicos

Las investigaciones realizadas sobre grupos estratégicos se han centrado en diferentes sectores industriales de ámbito internacional, nacional y local. Al estudiar dichos trabajos se aprecia una falta de unidad de criterio para determinar con exactitud los límites del sector objeto de estudio. En este sentido, McGee y Thomas (1986) consideran que los principales inconvenientes con los que se encuentran los investigadores al enfrentarse a este tipo de cuestiones son, en primer lugar, la gran cantidad de empresas que producen o comercializan productos de dife-



JUAN SANTANA.

rente naturaleza y que no siempre son sustitutivos entre sí, lo cual dificulta la adecuada definición de los miembros de un sector industrial, así como las dificultades que surgen cuando las empresas operan en más de un sector simultáneamente. En segundo lugar, en muchos sectores no se manifiesta una gran correlación entre el tipo de empresa, el tipo de producto elaborado o comercializado y los procesos de producción o de distribución empleados, difuminándose con ello los límites de cada industria. A pesar de las dificultades enunciadas anteriormente han sido numerosas las investigaciones realizadas sobre grupos estratégicos.

### **Dimensiones utilizadas para definir los grupos estratégicos**

**E**n las investigaciones realizadas con el fin de identificar los grupos estratégicos se han utilizado diferentes tipos de variables según los objetivos fijados por cada autor. No es una tarea fácil categorizar los trabajos realizados en este campo en función de las dimensiones empleadas, puesto que generalmente utilizan distintas variables que no siempre suelen coincidir por dos razones: (a) porque no se centran en el mismo sector, debiéndose adaptar a las propias peculiaridades de cada uno de ellos, o (b) porque siguen una metodología de investigación diferente que les lleva a valorar las variables utilizadas en cada investigación de distinta forma. Teniendo en cuenta estas consideraciones, hemos optado por clasificar las investigaciones realizadas sobre grupos estratégicos en función de la

naturaleza de las variables, distinguiendo entre variables comerciales (Oster, 1982), variables financieras (Ryans y Wittink, 1985), variables estructurales (Porter, 1979) y variables específicas (Lewis y Thomas, 1990).

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

**E**n el proceso metodológico orientado a la identificación de los grupos estratégicos que operan en un determinado sector se pueden diferenciar las siguientes etapas:

- 1) delimitación del sector y del ámbito geográfico en el que se centrará la investigación;
- 2) determinación de las dimensiones estratégicas utilizadas para identificar los grupos estratégicos;
- 3) analizar la estructura del universo empresarial y determinar el tamaño muestral, si ello procede; y
- 4) identificación de los grupos estratégicos que integran el sector objeto de estudio mediante las técnicas más apropiadas. Procedemos a continuación a analizar brevemente cada una de estas etapas.

### **Etapas 1: delimitación del sector y del ámbito geográfico en el que se centrará la investigación**

Como ya hemos indicado en el apartado anterior, la delimitación de los sectores encierra una gran dificultad puesto que no siempre se encuentran perfectamente definidas las fron-

teras que los delimitan. En este sentido, Porter (1980:5) contribuye a aclarar este concepto al considerar que es aquel «grupo de empresas que fabrican productos que son sustitutivos entre sí». En nuestro trabajo nos centramos en identificar los grupos estratégicos en el sector del comercio minorista de productos textiles, que configuran en su conjunto un sector claramente delimitado, puesto que integran un conjunto de empresas que trabajan una gama de productos sustitutivos entre sí y, en función de la variedad de las diferentes líneas comercializadas, permiten definir las estrategias de diversificación o especialización seguidas por sus integrantes. Por otra parte, el ámbito geográfico sobre el cual se desarrolla la investigación está delimitado por la isla de Gran Canaria, mercado en el que compiten una amplia variedad de sistemas de distribución minorista así como las principales cadenas de establecimientos nacionales en la venta de productos textiles.

### **Etapas 2: determinación de las dimensiones estratégicas utilizadas para identificar los grupos estratégicos**

Para determinar las variables que se deben utilizar en la identificación de los grupos estratégicos en los sectores minoristas es conveniente revisar las diferentes investigaciones que se han centrado en estudiar la venta detallista desde esta perspectiva. En este sentido, se puede apreciar que los trabajos realizados por Hawes y Crittenden (1984), Harrigan (1985) y Lewis y Thomas (1991) se caracterizan por haber utilizado variables comerciales para la identificación de los grupos estra-

tégicos en los sectores minoristas. Esto es debido a que la mayor parte de las funciones realizadas dentro las empresas de distribución detallista están estrechamente relacionadas con las variables del marketing y, en especial, del «retailing-mix». Lazer y Kelley (1961) fueron los primeros autores que definieron las distintas variables que conforman el «retailing-mix», clasificándolas en tres grandes grupos: el mix de los productos y servicios, el mix de la distribución física y el mix de la comunicación.

Atendiendo a las distintas clasificaciones propuestas así como a los objetivos que se persiguen en el presente trabajo de investigación, consideramos que la estructura de las variables del «retailing-mix» que mejor se ajusta a nuestras necesidades es la que diferencia nueve tipos de dimensiones comerciales: la localización, el producto, el precio, la gestión de compras, la distribución física entendida en toda su amplitud, la promoción y la publicidad, el personal de ventas, la atmósfera y el «merchandising» y el servicio a los consumidores.

Para obtener información de estas nueve dimensiones elaboramos una encuesta en la que se recogían 123 variables de tipo nominal. Dentro de las dimensiones empleadas en el procedimiento estadístico se incluyeron, en primer lugar, la totalidad de las variables relacionadas con el producto, así como las que determinaban el nivel de precios de cada minorista, la forma de pago de los consumidores, la clase social de los clientes habituales, el tipo de proveedor según fuese mayorista o fabricante, los medios



JUAN SANTANA.

de publicidad empleados y las campañas de promoción realizadas. Por otro lado, también se tomaron en consideración algunas variables individuales dicotómicas, como la realización o no de descuentos a los clientes, la residencia de los consumidores, la utilización de informática para facturar, así como dos variables que se configuraban como escalas de intervalos y que fueron reconvertidas en una sola variable binomial, que hacían referencia al número de vendedores de cada empresa mi-

norista y al número de metros cuadrados dedicados a la venta directa.

Por último, se empleó también el grupo de variables que determinaban los lugares de aprovisionamiento de los minoristas, en las que se realizaron modificaciones encaminadas a reducir su número al incluir dentro de una misma variable los siguientes mercados de origen: (a) Barcelona, Madrid y Valencia; (b) Andalucía, Galicia y resto de la Península; (c) Francia, Italia,

Reino Unido y Alemania; (d) Estados Unidos y resto de América; y (e) África y resto del mundo. Asimismo, sólo quedaron sin ningún tipo de reconversión las variables que representaban las compras realizadas en China y el Lejano Oriente y las efectuadas dentro de la Comunidad Autónoma de Canarias.

### **Etapas 3: análisis de la estructura del universo empresarial y determinación del tamaño muestral**

Dependiendo del número de empresas que integran cada sector así como de los objetivos trazados en las diferentes investigaciones llevadas a cabo sobre grupos estratégicos, se puede dar la circunstancia que se analice a todas las empresas que integran un determinado sector si éste se encuentra muy concentrado, o bien se tenga que recurrir a las técnicas estadísticas de muestreo con el fin de que la investigación sea representativa del comportamiento del sector. El presente trabajo se encuadra dentro de los estudios que se han centrado sobre un sector compuesto por un elevado número de empresas de pequeñas dimensiones y, por tanto, se tuvo que definir el conjunto de empresas que integraban el universo objeto de estudio para, posteriormente, extraer aleatoriamente la muestra de minoristas a los que se les realizó la encuesta. En este sentido, el universo sobre el cual se desarrolla el trabajo está formado por todos los establecimientos minoristas de la isla de Gran Canaria, que dedican toda o parte de su actividad a la venta de productos textiles. Dicho universo se ha obtenido de los archivos de la Cámara

de Comercio, Industria y Navegación de la provincia de Las Palmas, estando integrado aproximadamente por 1.400 empresas minoristas.

Para determinar el tamaño de la muestra hemos tratado de no superar un error absoluto del  $\pm 4.5\%$ , trabajando con un coeficiente de fiabilidad del 95.5% (2 sigma) y empleando la fórmula de estimaciones de proporciones de poblaciones finitas. Debido a que la información objeto de análisis incluye diferentes variables y que las proporciones muestrales  $p$  son absolutamente distintas, hemos considerado  $p = q = 50\%$ . Por otra parte, la selección de la muestra se realizó a través del método aleatorio simple, al disponer sólo de la relación de comercios abiertos al público. Los tres grandes almacenes existentes en la isla de Gran Canaria se incluyeron deliberadamente en la muestra debido a la gran influencia comercial que ejercen en el sector.

Una vez que se llevó a cabo el pretest de la encuesta a quince establecimientos comerciales con el fin de detectar los posibles errores en los *items* de la encuesta, se procedió a realizar el trabajo de campo. Para ello, se efectuó 410 encuestas personales mediante la visita directa a cada uno de los comercios seleccionados, de las que resultaron válidas 373. En el proceso de revisión se rechazaron 37 encuestas por falta de coherencia interna. Este número tan elevado de encuestas anuladas es consecuencia del especial celo con el que se corrigieron las mismas, ya que contábamos con el inconveniente de que muchos comercios pequeños tienden a ser remisos a

facilitar información fidedigna sobre determinados aspectos comerciales y financieros.

### **Etapas 4: identificación de los grupos estratégicos que integran el sector objeto de estudio.**

Debido a que la literatura especializada considera al análisis *cluster* como el procedimiento estadístico que mejor se ajusta a las características de este tipo de investigación, hemos optado por utilizar el análisis *cluster* partitivo «K-means» del paquete de programas estadístico BMDP, con el fin de identificar a los grupos estratégicos en el sector objeto de estudio. Este procedimiento trabaja con la distancia euclídea y ha sido aplicado a variables binomiales. Hemos optado por los métodos partitivos frente a los jerárquicos debido al elevado número de casos y variables que se han contemplado en este trabajo, lo que impide obtener unos resultados adecuados y fáciles de interpretar a partir de los procedimientos jerárquicos que, una vez que realiza la asignación de un individuo no vuelve a considerarlo en las siguientes etapas. Por el contrario, los análisis partitivos en estos casos aportan unos resultados muy satisfactorios, al comparar constantemente los diferentes individuos que componen la muestra estudiada, ajustándose perfectamente a los objetivos que se persiguen en esta investigación.

Hemos de señalar que una de las principales dificultades del análisis *cluster* y, en particular, de los procedimientos partitivos, consiste en determinar el número óptimo de grupos a los que se asignarán los

casos estudiados, ya que, debido a la falta de hipótesis nulas y a la complejidad de las distribuciones muestrales de las técnicas multivariantes, no se ha podido dar una solución satisfactoria a este problema (Harrigan, 1985). En líneas generales, en las ciencias sociales se han seguido dos tipos de aproximaciones, las formales y las heurísticas, siendo estas últimas las que más aceptación han tenido a pesar de ser un procedimiento muy sesgado por las opiniones de los investigadores.

Por lo tanto, para determinar el número de grupos estratégicos que integran el sector objeto de estudio recurrimos, por un lado, al cuadro de distancias entre centroides que suministra el análisis *cluster* «K-means» (véase cuadro 1), combinándolo, en cierta medida, con los objetivos generalistas que deben guiar toda investigación que pretende explicar las grandes líneas que configuran y determinan los comportamientos y las relaciones que existen dentro de un determinado campo de estudio. Teniendo en cuenta las anteriores apreciaciones consideramos que el número de *cluster* que mejor refleja la realidad objeto de estudio es el de seis, puesto que un número superior no ayudaría a clarificar la composición de este sector en función de las estrategias comerciales, y un número inferior de grupos describiría los comportamientos competitivos identificados entre los comercios minoristas de productos textiles desde una perspectiva excesivamente global, con lo que se perderían matices muy importantes y significativos para describir la estructura interna del sector objeto de estudio.

| CUADRO 1 |         | Distancia entre centroides para seis cluster |         |         |         |  |
|----------|---------|--|---------|---------|---------|--|
| CLUSTER  | 1       | 2  | 3       | 4       | 5       |  |
| 2        | 3.09184 |  |         |         |         |  |
| 3        | 2.94591 | 2.57412                                      |         |         |         |  |
| 4        | 2.98298 | 1.98701                                      | 1.90545 |         |         |  |
| 5        | 2.33742 | 1.81389                                      | 2.10472 | 2.42613 |         |  |
| 6        | 2.59698 | 2.08587                                      | 1.46246 | 1.68403 | 1.69289 |  |

## DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO COMPETITIVO DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

Como ya hemos indicado en el apartado anterior, por medio del análisis *cluster* «K-means» se identificaron seis grupos estratégicos en el sector del comercio minorista textil. En el cuadro 2 se resume el comportamiento de las variables utilizadas en la identificación de dichos grupos. A continuación procedemos a analizar las va-

riables estructurales que identifican a cada uno de los grupos y las variables comerciales que definen su estrategia competitiva en el sector.

### Grupo estratégico 1: estrategia de diversificación en el producto y en el precio

Las principales características estructurales y comerciales que definen el grupo estratégico 1 se pueden resumir en los puntos siguientes:

a) Es uno de los grupos estratégicos menos numeroso donde se integran las empresas de mayor dimensión del sector en cuanto a superficie dedicada a la venta y miembros que integran sus plantillas. En este grupo existe



JUAN SANTANA.

**CUADRO 2**

**Comportamiento de las variables utilizadas en la identificación de los grupos estratégicos**

| VARIABLES                    | GRUPO 1 | GRUPO 2 | GRUPO 3 | GRUPO 4 | GRUPO 5 | GRUPO 6 |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| EXTERIOR JUVENIL MASCULINO   | 93.33%  | 11.11%  | 30.00%  | 24.05%  | 59.62%  | 52.08%  |
| EXTERIOR MODA MASCULINO      | 93.33%  | 8.08%   | 30.00%  | 25.32%  | 51.92%  | 54.17%  |
| EXTERIOR CLÁSICO MASCULINO   | 86.67%  | 9.09%   | 18.00%  | 16.46%  | 53.85%  | 14.58%  |
| INTERIOR MASCULINO           | 100.00% | 8.08%   | 10.00%  | 21.52%  | 30.77%  | 12.50%  |
| EXTERIOR JUVENIL FEMENINO    | 97.78%  | 15.15%  | 98.00%  | 3.80%   | 90.38%  | 89.58%  |
| EXTERIOR MODA FEMENINO       | 91.11%  | 17.17%  | 98.00%  | 1.27%   | 82.69%  | 93.75%  |
| VESTIDOS DE NOVIA            | 13.33%  | 0.00%   | 4.00%   | 1.27%   | 1.92%   | 2.08%   |
| EXTERIOR CLÁSICO FEMENINO    | 86.67%  | 12.12%  | 82.00%  | 0.00%   | 82.69%  | 20.83%  |
| INTERIOR FEMENINO            | 95.56%  | 17.17%  | 28.00%  | 10.13%  | 65.38%  | 25.00%  |
| EXTERIOR NIÑOS/AS            | 95.56%  | 25.25%  | 4.00%   | 15.19%  | 25.00%  | 4.17%   |
| INTERIOR NIÑOS/AS            | 95.56%  | 11.11%  | 2.00%   | 13.92%  | 11.54%  | 2.08%   |
| BEBÉS                        | 75.56%  | 19.19%  | 4.00%   | 15.19%  | 13.46%  | 6.25%   |
| ROPA DEL HOGAR               | 80.00%  | 23.23%  | 0.00%   | 22.78%  | 19.23%  | 2.08%   |
| TELAS METRO, OVILL. Y MADEJ. | 22.22%  | 7.07%   | 0.00%   | 27.85%  | 1.92%   | 2.08%   |
| ALFOMBRAS                    | 28.89%  | 1.01%   | 0.00%   | 10.13%  | 1.92%   | 0.00%   |
| CORTINAS Y/O TAPICERÍA       | 31.11%  | 4.04%   | 0.00%   | 25.32%  | 0.00%   | 0.00%   |
| ROPA DE PLAYA                | 88.89%  | 57.58%  | 20.00%  | 35.44%  | 32.69%  | 45.83%  |
| ROPA DEPORTIVA               | 53.33%  | 46.46%  | 8.00%   | 11.39%  | 7.69%   | 12.50%  |
| PRECIOS BAJOS                | 15.56%  | 17.17%  | 0.00%   | 8.86%   | 17.31%  | 0.00%   |
| PRECIOS MEDIOS-BAJOS         | 37.78%  | 24.24%  | 8.00%   | 16.46%  | 25.00%  | 18.75%  |
| PRECIOS MEDIOS               | 80.00%  | 65.66%  | 42.00%  | 45.57%  | 73.08%  | 81.25%  |
| PRECIOS MEDIOS-ALTOS         | 26.27%  | 11.11%  | 68.00%  | 56.96%  | 3.85%   | 20.83%  |
| PRECIOS ALTOS                | 8.89%   | 1.01%   | 14.00%  | 7.59%   | 0.00%   | 2.08%   |
| REALIZA DESCUENTOS           | 59.09%  | 78.79%  | 80.00%  | 67.09%  | 70.59%  | 77.08%  |
| PAGO CONTADO                 | 97.78%  | 97.98%  | 98.00%  | 98.73%  | 98.08%  | 100.00% |
| PAGO CON TARJETA PROPIA      | 17.78%  | 1.01%   | 10.00%  | 7.59%   | 0.00%   | 2.08%   |
| PAGO CON TARJETA AJENA       | 60.00%  | 66.67%  | 84.00%  | 65.82%  | 32.69%  | 87.50%  |
| VENTA A PLAZOS               | 31.11%  | 3.03%   | 26.00%  | 12.66%  | 9.62%   | 4.17%   |
| APUNTE EN CUENTA             | 35.56%  | 10.10%  | 24.00%  | 11.39%  | 19.23%  | 12.50%  |
| TALÓN BANCARIO               | 24.44%  | 4.04%   | 38.00%  | 12.66%  | 5.77%   | 12.50%  |
| CLASE ALTA                   | 2.22%   | 2.02%   | 30.00%  | 15.19%  | 1.92%   | 6.25%   |
| CLASE MEDIA-ALTA             | 26.67%  | 12.12%  | 84.00%  | 59.49%  | 5.77%   | 37.50%  |
| CLASE MEDIA                  | 82.22%  | 63.64%  | 46.00%  | 65.82%  | 82.69%  | 83.33%  |
| CLASE MEDIA-BAJA             | 37.78%  | 43.43%  | 8.00%   | 26.58%  | 26.92%  | 29.17%  |
| CLASE BAJA                   | 13.33%  | 22.22%  | 2.00%   | 12.66%  | 7.69%   | 2.08%   |
| VENDE CLIENTES RESIDEN LEJOS | 81.40%  | 70.53%  | 91.84%  | 89.74%  | 54.90%  | 78.26%  |
| COMPRA A MAYOR REGIÓN        | 40.00%  | 92.93%  | 18.00%  | 5.06%   | 57.69%  | 20.83%  |
| COMPRA A MAYOR PENÍNSULA     | 31.11%  | 24.24%  | 22.00%  | 24.05%  | 19.23%  | 43.75%  |
| COMPRA A MAYOR EXTRANJERO    | 0.00%   | 7.07%   | 16.00%  | 11.39%  | 26.92%  | 25.00%  |
| COMPRA FÁBRICAS REGIÓN       | 6.67%   | 5.05%   | 0.00%   | 3.80%   | 3.85%   | 8.33%   |
| COMPRA FÁBRICAS PENÍNSULA    | 77.78%  | 25.25%  | 68.00%  | 83.54%  | 21.15%  | 66.67%  |
| COMPRA FÁBRICAS EXTRANJERO   | 22.22%  | 9.09%   | 64.00%  | 48.10%  | 5.77%   | 22.92%  |
| COMPRA EN LA REGIÓN          | 40.00%  | 94.95%  | 18.00%  | 8.86%   | 55.77%  | 25.00%  |
| COMPRA MAD./BARC./VAL.       | 91.11%  | 39.39%  | 80.00%  | 92.41%  | 38.46%  | 91.67%  |
| COMPRA RESTO PENÍNSULA       | 46.67%  | 12.12%  | 8.00%   | 30.38%  | 5.77%   | 22.92%  |
| COMPRA EUROPA                | 11.11%  | 4.04%   | 76.00%  | 43.04%  | 5.77%   | 37.50%  |
| COMPRA EN AMÉRICA            | 6.67%   | 1.01%   | 2.00%   | 11.39%  | 1.92%   | 12.50%  |
| COMPRA EN CHINA              | 15.56%  | 11.11%  | 2.00%   | 6.33%   | 26.92%  | 8.33%   |
| COMPRA EN RESTO DEL MUNDO    | 8.89%   | 4.04%   | 4.00%   | 5.06%   | 5.77%   | 4.17%   |
| NO REALIZA PUBLICIDAD        | 57.78%  | 91.92%  | 60.00%  | 48.10%  | 90.38%  | 45.83%  |
| MEDIO RADIO                  | 35.56%  | 4.04%   | 20.00%  | 26.58%  | 3.85%   | 35.42%  |
| MEDIO PRENSA                 | 15.56%  | 1.01%   | 10.00%  | 29.11%  | 1.92%   | 18.75%  |
| MEDIO TELEVISIÓN             | 6.67%   | 0.00%   | 2.00%   | 5.06%   | 0.00%   | 0.00%   |
| MEDIO VALLAS                 | 6.67%   | 1.01%   | 6.00%   | 11.39%  | 1.92%   | 4.17%   |
| MEDIO REVISTAS               | 8.89%   | 2.02%   | 8.00%   | 12.66%  | 1.92%   | 10.42%  |
| MEDIO «MAILING»              | 6.67%   | 0.00%   | 6.00%   | 6.33%   | 0.00%   | 4.17%   |
| REBAJAS                      | 73.33%  | 49.49%  | 90.00%  | 62.03%  | 67.31%  | 81.25%  |
| DÍAS ESPECIALES              | 13.33%  | 2.02%   | 6.00%   | 8.86%   | 3.85%   | 6.25%   |
| DESCUENTOS LÍNEAS PRODUC.    | 6.67%   | 11.11%  | 2.00%   | 6.33%   | 3.85%   | 8.33%   |
| SEMANAS ESPECIALES           | 8.89%   | 0.00%   | 2.00%   | 2.53%   | 0.00%   | 14.58%  |
| OBSEQUIOS POR COMPRAS        | 13.33%  | 12.12%  | 18.00%  | 16.46%  | 7.69%   | 29.17%  |
| SORTEOS                      | 13.33%  | 0.00%   | 0.00%   | 1.27%   | 1.92%   | 10.42%  |
| FACIL. PAGO PERÍODOS TIEMPO  | 8.89%   | 1.01%   | 6.00%   | 1.27%   | 1.92%   | 2.08%   |
| NO REALIZA PROMOCIONES       | 17.78%  | 33.33%  | 6.00%   | 25.00%  | 23.08%  | 14.89%  |
| INFORMÁTICA EN FACTURACIÓN   | 13.33%  | 3.03%   | 12.00%  | 24.05%  | 5.77%   | 22.92%  |
| ELEVADO N° DE VENDEDORES     | 15.56%  | 1.01%   | 0.00%   | 6.33%   | 0.00%   | 0.00%   |
| ELEVADO N° DE M² A LA VENTA  | 26.67%  | 1.01%   | 0.00%   | 6.33%   | 0.00%   | 4.17%   |



JUAN SANTANA.

también el menor número de empresas familiares y a él pertenecen los grandes almacenes y el mayor número de cadenas de establecimientos que cuentan con varios puntos de venta.

b) Dentro de este grupo se integran las empresas más consolidadas y estables del sector. Disponen de la propiedad de los locales donde ejercen su actividad, se encuentran localizadas en calles o zonas calificadas como importantes desde una perspectiva comercial y su edad media es la más alta del sector. Asimismo, los clientes a los que orientan su actividad son fundamentalmente residentes de clase media y, en menor proporción, turistas.

c) La estrategia de producto de este grupo se caracteriza por la amplia variedad y profundidad del surtido que ofrece. En esta estrategia de máxima diversificación se combinan

los productos de moda con los de continuidad y se aplican todos los niveles de precios, aunque destacan los niveles medios. Las empresas trabajan un elevado número de marcas comerciales y el nivel de exclusivas concedido por los proveedores es muy reducido.

d) Con respecto a la estrategia de compras tenemos que indicar que los miembros de este grupo se aprovisionan de una gran diversidad de fuentes de suministro, destacando los fabricantes nacionales y los mayoristas locales. La elevada capacidad de compra y volumen de descuentos alcanzados son indicadores del poder de negociación que mantienen los componentes de este grupo con respecto a sus proveedores.

e) Su estrategia de comunicación está caracterizada por unos niveles intermedios de utilización de campañas publicitarias

y promocionales donde destacan las rebajas por temporada. Asimismo, también son prácticas habituales en este grupo las promociones en días especiales, los sorteos y las facilidades de pago. Dedicar un gran esfuerzo a programas de formación de su fuerza de ventas, disponen del mayor número de escaparatis en plantilla y el tipo de decoración utilizado es el convencional.

### **Grupo estratégico 2: estrategia de especialización en productos relativamente afectados por la estacionalidad y con bajo nivel de riesgo**

Las principales características estructurales y comerciales que definen el grupo estratégico 2 se pueden resumir en los puntos siguientes:

a) Es el grupo estratégico más numeroso de todo el sec-

tor, formado por empresas de pequeñas dimensiones tanto en el espacio que dedica a la venta como en el número de personas del que disponen para realizar su actividad. Una gran parte de sus miembros son empresas de carácter familiar que cuentan generalmente con sólo un establecimiento abierto al público y se suelen localizar en las zonas de servicio turístico.

b) El promedio de edad de los miembros de este grupo se sitúa en la media del sector. Asimismo, el grado de consolidación se puede considerar como intermedio, puesto que a pesar de que sólo una tercera parte de los mismos disponga de la propiedad de los locales comerciales donde realizan su actividad, no requieren estar localizados en las principales áreas comerciales en las que los alquileres son sensiblemente superiores.

c) Los minoristas de este grupo se especializan en las líneas de productos que trabajan, centrándose generalmente en la ropa de playa, la ropa deportiva y, en algunos casos, en la ropa infantil. En este sentido, trabajan los productos menos afectados por la moda de todo el sector, con un elevado componente de continuidad y dentro de unos niveles de precios medios y bajos, por lo que siguen una estrategia comercial muy conservadora y de poca asunción de riesgos.

d) En lo que respecta a la gestión de compras, los miembros de este grupo tratan de suministrarse preferentemente de los mayoristas de la región o de la Península en relación a los fabricantes. No manifiestan un gran interés por seguir una

estrategia de diferenciación con respecto a sus competidores, al optar por proveedores que distribuyen de forma intensiva los productos que comercializan.

e) Dentro de las variables relacionadas con la comunicación destaca la escasa importancia que le conceden para elaborar sus estrategias comerciales. En este sentido, la práctica totalidad de los integrantes de este grupo no realizan ningún tipo de publicidad y un elevado número de estos minoristas no emplean las promociones para intensificar sus ventas. Asimismo, estas empresas se encuentran entre los detallistas que en el sector cuidan menos la comunicación por medio de los escaparates y la decoración interior.

### **Grupo estratégico 3: estrategia de diferenciación en productos muy condicionados por la moda y de alto nivel de precios**

Las principales características estructurales y comerciales que definen el grupo estratégico 3 se pueden resumir en los puntos siguientes:

a) Está compuesto por empresas de dimensiones reducidas que siguen la estrategia de mayor riesgo de todo el sector. El número de componentes que integran este grupo se puede considerar como intermedio, destacando el hecho de que los minoristas generalmente sólo disponen de un punto de venta, alternándose la explotación directa por parte de la familia con la contratación de personal fijo muy profesionalizado. Asimismo, no se encuentran incluidos en este grupo cadenas de establecimientos de gran importancia.

b) La edad media de las empresas que forman parte de este grupo es intermedia, siendo los minoristas que menos disponen de la propiedad de los locales donde realizan su actividad empresarial. Su estrategia comercial la orientan hacia las clases sociales con mayor capacidad adquisitiva, por lo que tienen la necesidad de localizarse en las principales zonas comerciales.

c) La principal línea de productos que compone el surtido de los miembros de este grupo es la confección femenina, siendo complementada con la confección masculina y, ocasionalmente, con la ropa de playa. Se dedican fundamentalmente a comercializar productos de moda de precios altos, trabajando un elevado número de marcas. Asimismo, orientan su estrategia comercial hacia la diferenciación con respecto a sus competidores, por lo que tratan de conseguir un elevado número de exclusivas de sus proveedores.

d) La estrategia de compras está dirigida a alcanzar el objetivo de diferenciación en el producto, centrándose en adquirir los artículos de los fabricantes, tanto nacionales como extranjeros, en detrimento de los mayoristas. Debido a la necesidad de comercializar marcas conocidas por el público y de lograr exclusivas por parte de sus suministradores, el poder de negociación con respecto a sus proveedores decae sensiblemente.

e) La estrategia de comunicación se caracteriza por la gran importancia que alcanzan las campañas promocionales, en especial las rebajas, puesto que comercializan los productos con menor ciclo de vida. La fuerza de ventas requiere de un eleva-



do grado de formación y profesionalización y la decoración interior es un elemento trascendental en la creación de la imagen de empresa de estos minoristas, siendo los estilos funcionales y de diseño avanzado los más difundidos.

#### **Grupo estratégico 4: estrategia de especialización y diferenciación en productos de alto nivel de precios con largos ciclos de vida**

Las principales características estructurales y comerciales que definen el grupo estratégico 4 se pueden resumir en los puntos siguientes:

a) Es uno de los grupos más numerosos del sector en el que se integra un elevado número de empresas de tamaño medio. Representa el menor porcentaje de empresas familiares y muchos de los minoristas cuentan con una plantilla de vendedores fija. Asimismo, se aprecia un importante número de detallistas que se organizan en cadenas de establecimientos y que mantienen una gran influencia comercial en el mercado objeto de estudio.

b) La edad de las empresas

de este grupo también se sitúa en la media del sector, observándose una gran consolidación en sus componentes al contar muchos de ellos con la propiedad de locales donde realizan su actividad comercial. Debido a las características del producto que trabajan y al público objetivo al que se dirigen, formado por la población residente de clase media-alta, necesitan localizarse en las principales zonas comerciales.

c) Los comercios que componen este grupo se caracterizan por especializarse en las líneas de productos menos afectadas por la moda, como son la confección masculina, la confección infantil, la ropa de hogar, las telas, los ovillos, las alfombras, las cortinas y la tapicería. El nivel de precios que suelen trabajar se centra en los medios-altos, por lo que se ven en la necesidad de seguir una estrategia de diferenciación en el producto.

d) La diferenciación de las mercancías que comercializan la logran alcanzar comprando preferentemente a los fabricantes, ya sean nacionales o extranjeros, en vez de a los mayoristas,

con el fin de obtener el mayor número de exclusivas de los productos que adquieren. Esta circunstancia es la que determina que el poder de negociación de los minoristas de este grupo decaiga notablemente en favor de sus proveedores.

e) Los minoristas que forman parte de este grupo muestran una gran preocupación por la comunicación, puesto que la publicidad es utilizada por un alto porcentaje de sus miembros. En lo que respecta a las promociones, éstas son ampliamente utilizadas, aunque no llegan a los niveles de los grupos que comercializan confección femenina. Los tipos de decoración más difundidos son el funcional, el convencional y los de diseño avanzado, contando con un relevante número de empresas que disponen de escaparatis.

#### **Grupo estratégico 5: estrategia de diversificación intermedia en productos de moda de nivel de precios medio-bajo**

Las principales características estructurales y comerciales que definen el grupo estratégico 5 se pueden resumir en los puntos siguientes:

a) Es uno de los grupos que sigue una de las estrategias más conservadoras de todo el sector. La dimensión de las empresas son reducidas, tanto en la superficie como en el número de empleados, encontrándose uno de los porcentajes más elevados de empresas familiares. Asimismo, también se aprecia el mayor número de minoristas que cuentan con un solo punto de venta.

b) Muchos de los comercios que forman parte de este grupo se pueden considerar como es-

tablecimientos de conveniencia de productos textiles, al localizarse en las zonas comerciales secundarias y mostrar una escasa capacidad para atraer clientes que residen lejos de local comercial. La media de edad es la segunda más alta del sector y la mayoría de los minoristas se centran en vender a la población residente de clase media y baja.

c) Siguen una estrategia de diversificación intermedia, puesto que la práctica totalidad de los miembros de este grupo comercializan la confección femenina, que complementan con la confección masculina, infantil, la ropa de hogar y la ropa de playa. Los niveles de precios son los más bajos del sector trabajando, por tanto, un reducido número de marcas conocidas por el público y obteniendo muy pocas exclusivas por parte de los proveedores.

d) Un elevado porcentaje de las compras las realizan a los mayoristas localizados en la región, no considerando a los fabricantes como una fuente de suministro relevante. En este sentido, no siguen una estrategia de diferenciación, coincidiendo con la competencia en muchas de las referencias comercializadas. El poder de negociación con respecto a sus proveedores es muy elevado, a pesar de que la capacidad de compras de los detallistas que integran este grupo sea muy reducida.

e) No muestran una gran inquietud por la comunicación, ya que se concentran en una estrategia dirigida a ofrecer los precios más económicos del sector como medio de atraer a los consumidores. La publicidad apenas es utilizada, mientras que son las rebajas las campañas

promocionales más difundidas. La decoración normalmente es clásica o convencional y no suelen contar con escaparatis.

#### **Grupo estratégico 6: estrategia de diferenciación en productos muy condicionados por la moda con un nivel de precios intermedio**

Las principales características estructurales y comerciales que definen el grupo estratégico 6 se pueden resumir en los puntos siguientes:

a) Es uno de los grupos más dinámicos de todo el sector, compuesto por empresas de pequeñas dimensiones que en muchas ocasiones se organizan en cadenas de establecimientos. La representación de las empresas familiares también es alta en este grupo, destacando el elevado número de minoristas que contrata sólo personal eventual para adecuarse a las oscilaciones de la demanda.

b) Dentro de este grupo se encuadran las empresas con la media de edad más baja de todo el sector, presentando además uno de los menores porcentajes de comercios que disponen de la propiedad de los locales comerciales donde realizan su actividad. Debido a las características del producto necesitan localizarse en las principales zonas comerciales, dirigiéndose preferentemente a la clase media tanto residente como turista.

c) La estrategia de producto se centra en las líneas femeninas más condicionadas por la moda, complementando sus surtidos con la confección masculina y la ropa de playa. Procuran reducir en lo posible el riesgo

que asumen al comercializar productos con un nivel de precios medio, y tratan de diferenciarse de la competencia trabajando un elevado número de marcas e intentando obtener exclusivas de las mercancías que adquieren a sus proveedores.

d) Estos minoristas cambian constantemente los productos que comercializan para reducir el riesgo que asumen y para diferenciarse de la competencia. Centran la mayor parte de sus compras en los mayoristas y fabricantes localizados en la Península, mientras que en los mercados extranjeros sólo se suministra una pequeña parte de los miembros de este grupo. El poder de negociación con respecto a sus proveedores decae considerablemente por la necesidad de conseguir exclusivas de los proveedores.

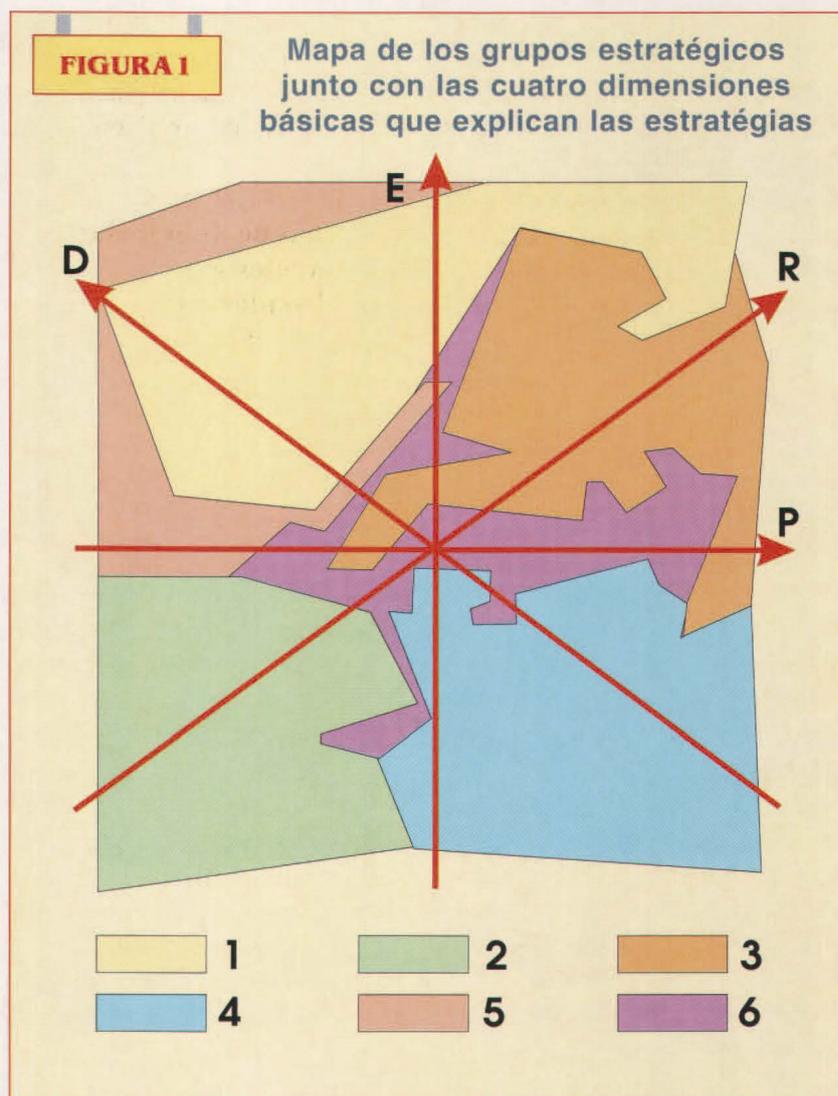
e) Los componentes de este grupo le conceden una gran importancia a la comunicación, puesto que más de la mitad realizan campañas de publicidad y casi la totalidad emplea las promociones para incrementar sus ventas. El tipo de decoración más difundido es el funcional, seguido del convencional y del diseño avanzado. Por último, procuran contratar escaparatis para mejorar la imagen del comercio.

## **ANÁLISIS DE LA RIVALIDAD COMPETITIVA**

Una vez identificado los grupos estratégicos que integran un determinado sector es necesario analizar la rivalidad com-

petitiva existente entre ellos. En este sentido, Porter (1980) considera como principales factores determinantes del grado de rivalidad entre grupos estratégicos los siguientes: (1) la interdependencia de los mercados a los que suministran, (2) el grado de diferenciación en el producto y (3) la distancia estratégica entre los diferentes grupos identificados. Al realizarse el trabajo empírico de nuestra investigación en un mercado perfectamente delimitado desde una perspectiva geográfica, se cumple el primer factor de interdependencia expuesto por Porter. Asimismo, una de las variables que más relevancia ha tenido en la identificación de los grupos estratégicos ha sido el producto, que se ha analizado desde la perspectiva de la diversificación o especialización existente entre las diferentes líneas de productos textiles.

Con respecto al factor de la distancia estratégica, Harrigan (1985) y Martens, Van Cauwenbergh y Cool (1988) consideran que la distancia estratégica entre los grupos que integran un sector puede ser medida a través de la distancia euclídea existente entre los centroides de cada uno de los grupos identificados. En este sentido, los resultados obtenidos de la aplicación del análisis *cluster* partitivo «K-means» nos facilita, además del cuadro de distancias entre centroides (véase cuadro 2), dos tipos de información: (a) una representación gráfica que muestra las distancias de los casos asignados a cada uno de los grupos con respecto a su centroide, así como las distancias de las empresas que integran los demás grupos en relación a este mismo centroide; y (b) el «plot» general que representa en un espacio bidimen-



sional el conjunto de casos que han intervenido en la investigación en función de los centroides de los grupos que mejor definen la estructura del sector (véase figura 1). Utilizando estas fuentes de información en los subapartados siguientes analizaremos: (1) el grado de rivalidad existente entre los grupos, (2) las características del mapa de los grupos estratégicos y (3) las dimensiones básicas determinantes del comportamiento competitivo.

### 1. Grado de rivalidad existente entre los grupos estratégicos

A partir del estudio del cua-

dro de distancias entre centroides de los seis grupos estratégicos identificados (véase cuadro 2) y de las representaciones gráficas en las que se muestran las distancias de los casos asignados a cada grupo con respecto a su centroide, así como la distancia a la que se encuentran el resto de las empresas en relación a este mismo centroide, podemos alcanzar las siguientes conclusiones:

a) Los competidores rivales más directos de los miembros del grupo estratégico 1 son los componentes del grupo 5, debido a que siguen una estrategia de diversificación intermedia. Compiten también con los

miembros del grupo 6 que al seguir una estrategia muy agresiva mantienen un alto nivel de rivalidad con la mayoría de los grupos del sector. El grado de rivalidad es menor con los componentes del grupo 3 que siguen una estrategia de diferenciación sobre una amplia gama de productos de alta calidad.

b) Los principales competidores del grupo estratégico 2 los encontramos en los minoristas que forman parte del grupo 5, cuyas principales afinidades hacen referencia a la comercialización de ropa de hogar, de playa y otros productos de nivel de precios medio y bajo. Con el grupo 4 tienen en común la especialización en los productos menos afectados por la moda, a pesar de que se posicionen en niveles de precios diferentes así como de su orientación al mercado turístico.

c) Los competidores más directos del grupo estratégico 3 los encontramos en el grupo 6, cuyos miembros también se caracterizan por asumir grandes riesgos en la comercialización de los productos más afectados por la moda. No obstante, mientras que los niveles de precios en el grupo 6 son intermedios, los minoristas que integran el grupo 3 aplican los más altos del sector.

d) Los componentes del grupo estratégico 4 también presentan ciertas afinidades con el grupo 6 en cuanto al mercado objetivo, los productos comercializados y los precios aplicados. Por otra parte, la coincidencia con el grupo 2 la encontramos en la escasa asunción de riesgos que conlleva el especializarse en las líneas de productos menos afectadas por la moda.

e) El grupo estratégico 5 mantiene una posición competitiva muy próxima al grupo 1, ya que ambos coinciden en diversificarse en las líneas de productos que comercializan. Ahora bien, mientras que el grupo 1 aplica todos los niveles de precios, concentrando su mayor frecuencia en los intermedios, el grupo 5 se centra principalmente en los precios bajos.

f) Finalmente, y como anteriormente hemos indicado, los componentes del grupo 6 siguen una estrategia comercial caracterizada por mantener un alto grado de rivalidad con la mayoría de los grupos que integran el sector objeto de estudio. Este hecho es consecuencia de situarse en una posición intermedia con respecto a variables tan importantes como la diversificación y el precio.

## **2. Características del mapa de los grupos estratégicos**

Otra de las representaciones gráficas que nos suministra el análisis *cluster* «K-means» es el mapa general, en el que se representan en un espacio bidimensional todos los casos que han intervenido en el procedimiento estadístico en función de los centroides de los grupos estratégicos que mejor explican la estructura interna del sector objeto de estudio. Asimismo, en función de la similitud o diferencia que existe entre las estrategias seguidas por los integrantes de cada grupo, en esta representación aparecen posicionados más próximos o más distantes entre sí.

En la figura 1 se muestra el espacio ocupado por los seis grupos estratégicos, pudiéndose comprobar que los mejor de-

finidos son el dos y el cuatro, ya que al seguir una estrategia orientada a comercializar productos poco afectados por la moda a diferentes niveles de precios, se encuentran perfectamente delimitados con respecto al resto del sector. Por otro lado, se pone de manifiesto que a medida que los productos básicos que componen el surtido de las empresas minoristas se ven más afectados por la estacionalidad y por el factor moda, los límites de los diferentes grupos se difuminan mucho más, debido al aumento del grado de rivalidad existente entre ellos. Al mismo tiempo, se puede apreciar que los grupos cinco y uno son colindantes, debido a la diversificación que siguen con respecto a los productos, aproximándose más el *cluster* uno al tres y seis, al encontrarse en sus surtidos productos de moda con niveles de precios medios y altos. También se puede comprobar que el grupo seis es el que se encuentra peor definido, debido a que su estrategia comercial es muy agresiva, posicionándose en una situación intermedia con respecto a variables tan importantes como el precio, los productos afectados por la moda -pero con un nivel de precios inferior a los del grupo tres- y el grado de diversificación. Por todo ello, este grupo se encuentra enclavado en el centro de la figura, manteniendo una gran rivalidad con los componentes de los demás grupos estratégicos, especialmente con el tres, el cinco y el cuatro.

## **3. Dimensiones básicas determinantes del comportamiento competitivo**

Analizando la figura 1 se comprueba que la composición y

los comportamientos competitivos de los grupos estratégicos identificados se pueden explicar a través de cuatro dimensiones básicas que determinan en gran medida la estructura interna del sector objeto de estudio. En la figura 4 se aprecia que el eje vertical explica la situación de los diferentes grupos en función del nivel de estacionalidad de las distintas líneas de productos que son trabajadas. En cambio, el vector horizontal representa el grado en que el precio afecta a los productos comercializados por los minoristas. Por último, los dos ejes diagonales definen el nivel de riesgo y el grado de diversificación que siguen los grupos estratégicos.

No obstante, del análisis de las cuatro dimensiones aplicadas al mapa de los grupos estratégicos hay que realizar tres aclaraciones fundamentales: (a) a pesar de que el grupo uno es el que mantiene la composición de surtido más amplia de todo el sector, el *cluster* cinco figura en el extremo de la flecha que representa la diversificación, debido a que su nivel de precios es sensiblemente inferior al uno, por lo que la influencia del vector precio incide en este cambio de orden; (b) como ya se describió en apartados anteriores, el surtido básico del grupo seis se construye a partir de las líneas más influenciadas por la moda, lo que le lleva a seguir una estra-

tegia muy arriesgada, pero con un nivel de precios notablemente inferior al grupo tres, además de utilizar como fuentes de suministro habituales los mayoristas con preferencia a los fabricantes; y (c) se puede observar que algunos elementos del grupo uno se introducen a modo de cuña en el grupo tres, debido fundamentalmente a la incidencia que tienen los grandes almacenes y algunos establecimientos muy diversificados que comercializan mercancías con niveles de precios altos, comunican una imagen de prestigio y selección -que coincide directamente con los minoristas del grupo tres-, y siguen una estrategia comercial que se puede considerar como muy arriesgada, al mantener un nivel de costos fijos elevado y contar con unas instalaciones poco flexibles a los cambios comerciales.

También se aprecia en esta figura 1 que el grupo que menor riesgo asume es el dos, debido a que el nivel de precios y la estacionalidad de los productos son los menores de todo el sector. Por el contrario, los establecimientos que asumen un mayor riesgo son los componentes del grupo estratégico tres, ya que sus precios son los más elevados del sector y los productos que comercializan están muy influenciados por la calidad, el diseño y la diferenciación, teniendo además un gran peso los proveedores en lo que a exclusividades y a marcas co-

nocidas por el público se refiere.

Se puede concluir, por tanto, que la rivalidad de los grupos estratégicos del sector minorista textil se puede explicar a partir de cuatro dimensiones básicas: el nivel de precio, la estacionalidad de los productos, la diversificación y el grado de riesgo asumido. Por medio de ellas, se sitúan los diferentes grupos de forma que la proximidad de los mismos indica la afinidad de las estrategias comerciales seguidas por las empresas que lo integran. En unos casos, se aprecia que los límites de un determinado grupo se confunden con los de otros *clusters*, demostrando con ello que, en función de la proximidad, se pone de manifiesto el grado de rivalidad existente dentro del sector. Por otra parte, se observa que el área de algunos grupos se extiende a lo largo del mapa del sector, lo que permite concluir que, al mantener un nivel de rivalidad muy alto con respecto a la mayoría de los otros grupos, no aparecen claramente definidos en dicho plano. Por último, cuando los componentes de un determinado grupo estratégico se muestran muy compactos y bien definidos, indica que la orientación estratégica del grupo está perfectamente definida de forma que se diferencia claramente con respecto al resto del sector, manteniendo, por tanto, una rivalidad sensiblemente menor.

## BIBLIOGRAFÍA

- **Caves, R.E. y Porter, M.E.** (1977): «From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition».

Quarterly Journal of Economics, Vol. 91, pp. 241-261.

- **Cool, K. y Schendel, D.** (1988): «Performance Differences

Among Strategic Group Members». Strategic Management Journal, Vol. 9, pp. 207-223.

**Harrigan, K.R.** (1985): «An Appli-

- cation of Clustering for Strategic Groups Analysis*». Strategic Management Journal, Vol. 6, pp. 55-73.
- Hatten, K.J. y Hatten, M.L.** (1987): «*Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability*». Strategic Management Journal, Vol. 8, pp. 329-342.
- Hawes, J.M. y Crittenden, W.F.** (1984): «*A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies*». Strategic Management Journal, Vol. 5, pp. 275-287.
- Hunt, M.S.** (1972): «*Competition in the Major Home Appliance Industry 1960-1970*». Tesis doctoral no publicada. Harvard University.
- Lazer, W. y Kelley, E.J.** (1961): «*The Retailing Mix: Planning and Management*». Journal of Retailing, Vol. 37, pp. 34-41 (Spring).
- 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. 385-397.
- Martens, R.; Van Cauwenbergh, A. y Cool, K.** (1988): «*Toward a Structural View on Strategic Groups: The Case of the European Pharmaceutical Industry, 1978-1985*». Working Paper. UFSIA. University of Antwerp. Bélgica.
- McGee, J.** (1985): «*Strategic Groups: A Bridge Between Industry Structure and Strategic Management?*» En H. Thomas y D. Gardner: Strategic Marketing and Management. John Wiley & Sons Ltd.. Chichester.
- McGee, J. y Thomas, H.** (1986): «*Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy*». Strategic Management Journal, Vol. 7, pp. 141-160.
- Oster, S.** (1982): «*Intraindustry Structure and the Ease of Strategic Change*». Review of Economics and Statistics, Vol. 64, pp. 376-383 (August).
- Porter, M.E.** (1979): «*The Structure Within Industries and Companies' Performance*». Review of Economics and Statistics, Vol. 61, pp. 214-227 (May).
- Porter, M.E.** (1980): «*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor*». The Free Press, New York.
- Ryans, A.B. y Wittink, D.R.** (1985): «*Security Returns as a Basis for Estimating the Competitive Structure in an Industry*». En Thomas, H. y Gardner, D. (ed.) Strategic Marketing and Management. John Wiley & Sons Ltd.. Chichester.

## BIOGRAFÍA

### Manuel Rodríguez Díaz

Nació el 25 de junio de 1958 en Las Palmas de Gran Canaria. En el año 1979 obtiene el título de Diplomado en Ciencias Empresariales y en 1982 el título de Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. La actividad profesional se extiende desde 1980 a 1990, en la que desempeña los cargos de Jefe de Compras y, posteriormente, de Director Comercial de la empresa «Hermanos Rodríguez Cardona». En el año 1990 se incorpora a la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria como profesor asociado impartiendo docencia en el área de Marketing y especializándose en el campo de la distribución comercial. En octubre

de 1993 obtiene el título de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, realizando una tesis dirigida a identificar los grupos estratégicos en el sector del comercio minorista textil en la isla de Gran Canaria bajo la dirección del Dr. D. Juan Manuel García Falcón

#### Dirección:

Dpto. de Economía y Dirección de Empresas  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria  
C/ Saulo Torón, 4  
35017 Tafira Baja  
Tfnos.: 45 18 05/32 - Fax: 45 18 29/32

Este trabajo ha sido patrocinado por la empresa

**UNIÓN ELÉCTRICA DE CANARIAS, S.A. (UNELCO)**