AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

Economía Agraria y Recursos Naturales, ISSN: 1578-0732, Vol.2,1 (2002), pp. 89-113

Identificación de grupos estratégicos en el sector hortofrutícola español[1]

Marian García Martínez[2] y Nigel Poole
Department of Agricultural Sciences, Imperial College at Wye. UK

Francisco Del Campo y David López
División de Economía, Sociología y Política Agraria, U. Miguel Hernández. Elche

RESUMEN: Este artículo ofrece los resultados de un estudio intra–sectorial destinado a identificar la existencia o no de vínculos entre la estrategia empresarial, el estilo de gestión, la estructura organizativa y la actuación en el sector hortofrutícola español utilizando el análisis de grupos estratégicos como instrumento metodológico. Los grupos estratégicos se formaron a partir de dimensiones claves de la orientación estratégica de las empresas. Los resultados obtenidos muestran que los niveles de rentabilidad no difieren de forma sistemática entre los grupos estratégicos obtenidos. La heterogeneidad en la actuación está influenciada por una alineación entre la cultura empresarial y la estructura organizativa. Una tendencia hacia una mayor "organicidad" y/o la adopción de un estilo de gestión emprendedor son factores ambos que tienden a contribuir hacia una mejora en la actuación general de la empresa.

PALABRAS CLAVE: grupos estratégicos, actuación empresarial, estilos de gestión, España, sector hortofrutícola
CÓDIGOS JEL: L26, L20

Identification of strategic groups in the Spanish fruit and vegetable sector

SUMMARY: This article reports the results of an intra-industry study that seeks to identify empirical regularities between firm strategy, management style, organisational structure and performance in the Spanish fresh fruit and vegetable industry using strategic group analysis. Groups were formed from key dimensions reflecting firms' strategic orientations. Performance levels did not differ systematically between strategic groups, but performance was found to be influenced by the alignment between entrepreneurial culture and organisational structure. A move towards greater flexibility and/or adopting an entrepreneurial style are both likely to contribute to an improvement in the overall performance of the firm.

KEY WORDS: strategic groups, business performance, management styles, Spain, fresh fruit and vegetables

1. Introducción

Las diferencias intra-sectoriales en los niveles de rentabilidad de las empresas han generado lineas de investigación destinadas a estudiar las estrategias seguidas por las

[1] Los autores expresan su gratitud al JJ Barker Fund por el apoyo proporcionado así como a la Federación Española de Asociaciones de Exportadores de Frutas y Verduras (FEPEX) y al Comité de Gestión de Cítricos, y a todas las empresas que contestaron al cuestionario.
[2] Marian García Martínez. Department of Agricultural Sciences, Imperial College at Wye, UK. E-mail marian.garcia@ic.ac.uk

empresas pertenecientes a diferentes grupos estratégicos con el objeto de identificar la orientación estratégica que conduce a una mejor actuación. La importancia del análisis de grupos estratégicos estriba en que los determinantes del éxito empresarial pueden diferir de forma sistemática entre grupos estratégicos. Por lo tanto, es necesario entender la complejidad de las diferencias intra-sectoriales. La posibilidad de clasificar un elevado número de empresas en un reducido número de grupos hace más manejable el análisis de la heterogeneidad empresarial (Flavian y Polo, 1999).

El propósito de la investigación que se presenta en este artículo fue analizar la rentabilidad de las empresas exportadoras hortofrutícolas españolas a través de la identificación de grupos de empresas que siguen estrategias de comercialización similares. El artículo refuta la hipótesis de que los niveles de rentabilidad difieren sistemáticamente entre grupos estratégicos. Además, mientras que la literatura existente se ha centrado en la relación directa entre pertenencia a un determinado grupo estratégico y la actuación empresarial, el estudio que aquí se presenta incorpora en el análisis de la heterogeneidad empresarial las variables de cultura y estructura empresarial. El propósito ha sido explorar los efectos interactivos del estilo de gestión y la estructura organizativa en la actuación empresarial, y determinar si una alineación entre la orientación empresarial de la gerencia y la estructura empresarial está asociada con la actuación empresarial.

El sector hortofrutícola es renombrado por su alta contribución a la economía agraria española, constituyendo (*inter alia*) alrededor del 50% del valor de los principales rubros agrícolas. La tasa de exportaciones como porcentaje de la producción aumentó del 23% al 37% entre 1989-1996 (Del Águila Molina, 1999).

Según Noguera (1997), una creciente tasa de concentración del mercado es el principal determinante estructural del sector comercial, impulsado por los requerimientos de la gran distribución tanto en los mercados domésticos como en los del extranjero. Los supermercados exigen productos en grandes volúmenes, de la más alta calidad, perfectamente estandarizados y entregados con suma regularidad, con mayores servicios agregados – y a precios bajos.

No obstante, la estructura actual del sector todavía demuestra una característica de dualidad: en primer lugar, hay un sub-sector de empresas modernas, grandes y eficientes, mayormente orientadas hacia el comercio exterior. Segundo, hay un sub-sector tradicional, fundamentalmente de empresas familiares, alejadas de las estrategias corrientes de comercio, de las tendencias nuevas del consumo, y de las formas de coordinación de cadenas verticales de comercialización exigidas dentro de 'la nueva economía' (Fernández Rodríguez and Sáa Teja, 2001); mayormente comercializa la producción de pequeños productores, al mercado o doméstico o internacional, de acuerdo con el tamaño económico de la empresa, y el nivel de tecnología, y la capacidad de la gerencia (Brotons Campillo, 1999).

El resto de esta introducción revisa la bibliografía existente en el análisis de grupos estratégicos, su aplicación en marketing, y las relaciones entre estrategia empresarial, actuación y estilo empresarial. El apartado dos explica la metodología utilizada. El punto tres presenta los pasos seguidos para la construcción de los grupos estratégicos, y el punto cuarto describe el perfil de los grupos obtenidos. Los apartados cinco y seis examinan la relación entre estrategia–actuación–cultura corporativa-estructura organizativa. Por último, el trabajo ofrece conclusiones y recomendaciones.

1.1 Análisis de Grupos Estratégicos

Aceptar la existencia de grupos distintos con estrategias diferentes representa un punto de partida de la teoría de organización industrial donde las empresas se suponen similares, salvo por su tamaño, y todas ellas enfrentándose al mismo entorno con idénticas oportunidades y amenazas. El concepto de grupo estratégico fue desarrollado por Hunt (1972) en su estudio de las empresas que operaban en el sector de electrodomésticos. Estas empresas eran heterogéneas en lo que respecta a algunos elementos de su estructura y/o estrategia, tales como estructura de costes, grado de diferenciación del producto y diversificación. El concepto de grupo estratégico proporciona a los investigadores y profesionales la estructura teórica en la búsqueda de evidencias empíricas que muestren que las empresas siguen estrategias diferentes y que las mejores estrategias dan lugar a mejores resultados empresariales (Schendel y Hofer, 1979).

Implícita en la idea de diferencias está el concepto de barreras entre grupos. Los grupos estratégicos tienden a permanecer estables a lo largo del tiempo debido a las "barreras de movilidad" que limitan el movimiento de empresas entre grupos estratégicos (Caves y Porter, 1977; Newman, 1978; Porter, 1979). En función de las condiciones de mercado y recursos operativos o financieros, las barreras de movilidad pueden entenderse como el coste absoluto de movilidad entre grupos, o como el coste operativo o variable que los recién llegados deben asumir (McGee, 1985). Las barreras son a menudo asimétricas: entrar en ciertos grupos estratégicos puede ser más fácil que en otros, y las barreras de entrada pueden ser diferentes a las de salida (Hatten y Hatten, 1987). Por lo tanto, las decisiones estratégicas de las empresas dentro de un mismo grupo *'no pueden ser facilmente imitadas por empresas externas al grupo sin incurrir en costes, significativos retrasos o incertidumbre'* (McGee y Thomas, 1986, p. 150).

Sin embargo, los movimientos estratégicos son posibles (McGee *et al*., 1995). Las empresas "proactivas" pueden cambiar su orientación estratégica y trasladarse hacia clusters más deseables o definir una posición grupal competitiva completamente nueva. Cambios fundamentales de las condiciones de mercado o tecnológicas pueden ocurrir, llevando a cambios en el entorno empresarial dominante (Cool y Schendel, 1988).

Diferentes tipologías han evolucionado con el objeto de clasificar a las empresas de acuerdo a su comportamiento estratégico. Entre las más aceptadas destacan las de Miles y Snow (1978), las tres estrategias competitivas de Porter (1980), y las seis estrategias genéricas de Mintzberg (1988).

Miles y Snow (1978) presentaron una tipología en base a cuatro estrategias genéricas, cada una con un enfoque distinto. El '*defensor'* típicamente dirige sus productos o servicios hacia un segmento reducido del mercado. Su éxito emana de su habilidad para mantener su posición dominante a través del desarrollo de tecnología base. El '*prospector'* está continuamente buscando nuevos productos y oportunidades en el mercado, y por lo tanto puede encontrar mayores dificultades a la hora de obtener los mismos niveles de rentabilidad que el defensor más eficiente. El '*analista'* es una combinación de las dos estrategias anteriores. Compite en mercados más o menos estables, pero a la vez busca nuevas oportunidades. Finalmente, el '*reactor'* corresponde a una organización inestable, que carece de planes coherentes y que no demuestra poseer los mecanismos o procedimientos para adaptarse al mercado.

Estudios empíricos han analizado la validez de la tipología de Miles y Snow. Hambrick (1983), Miller (1986), y Snow y Hambrick (1980) encontraron que los tipos estratégicos varían según diferentes características funcionales (principalmente I+D de producto y esfuerzo de marketing), y que las diferencias en la efectividad de las diferentes estrategias dependían del entorno. Zahra y Pearce (1990), sin embargo, pusieron de manifiesto las limitaciones de este análisis donde no se ha prestado atención a la validación de las tipologias, y no se ha proporcionado excesiva información acerca de los procedimientos de clasificación. De forma similar, Hoole *et al.* (1992) indican las limitaciones del modelo en estudios inter-sectoriales donde las tipologías pueden resultar demasiado amplias para distinguir entre todos los posibles grupos estratégicos.

Porter (1980; 1985) sugirió tres estrategias genéricas. A través de la *diferenciación* una empresa persigue crear un producto/servicio que sea visto como único por los consumidores. Por medio del *liderazgo en costes*, las empresas buscan convertirse en los productores de más bajo coste, explotando las economías de escala y consiguiendo vigorosas reducciones de costes en un abanico de funciones empresariales. Porter argumenta que la *estrategia de focalización* permite a una empresa servir a su reducido mercado estratégico de una manera más efectiva o eficientemente consiguiento o bien una *'diferenciación merced a una mejor satisfacción de las necesidades de su segmento objetivo, costes más bajos a la hora de abastecer dicho segmento, o ambos.'* (Porter, 1985, p. 38).

A pesar de las evidencias empíricas, varios autores han criticado la tipología de Porter debido a sus limitaciones conceptuales, incluyendo la mutua exclusividad de las estrategias genéricas. Algunos autores argumentan que las estrategias de diferenciación y control de costes son dimensiones en las que las empresas pueden poner mayor o menor énfasis, y por lo tanto pueden ser preseguidas simultaneamente (Miller y Friesen, 1986; Dess y Davis, 1984; Miller, 1989; Hill, 1988; Wright, 1987). Mintzberg (1988) propuso una tipología alternativa con seis estrategias. Separó focalización de diferenciación y liderazgo en costes argumentando que la primera define el ámbito del mercado mientras que las otras dos estrategias de Porter reflejan la manera en que compite la empresa en ese mercado. Apuntó que la minimización de los costes no necesariamente proporciona por si misma una ventaja pero que tiene como resultado precios por debajo de la media del mercado y que sería mejor definirla como "diferenciación a través del precio". Mintzberg también discriminó entre diferenciación por imagen, apoyo, calidad, diseño, e indiferenciación.

1.2 Aplicaciones en el Area de Marketing

El análisis de grupos estratégicos tiene importantes aplicaciones en los estudios de marketing. Una serie de estudios se han centrado en las vinculaciones directas entre la pertenencia a un determinado grupo estratégico y los criterios de actuación de la empresa[4]. Una idea central ha sido utilizar las barreras de movilidad para explicar las diferencias de rentabilidad entre distintos grupos. Porter (1979, 1980) enfatizó el papel de los factores empresariales específicos y el nivel de ejecución de la estrategia para explicar estas diferencias. Los beneficios más altos se darán en los grupos con la '*mejor combinación de elevadas barreras de movilidad, ausencia de rivalidad entre grupos y productos substitutivos, poder de negociación con sectores adyacentes, el menor número de miembros y la adecuación para la capacidad de ejecución de la empresa'* (Porter, 1979, p. 219).

[3] El análisis de la relación actuación - estrategia ha sido documentada en Caves y Porter (1977), Porter (1979), McGee y Thomas (1986) y Cool y Schendel (1988).

Los resultados inconcluyentes de los estudios empíricos indican la importancia de las estrategias empresariales individuales dentro de los grupos identificados. Cool y Schendel (1988) hablaron del *'perfil de riesgo'* de cada empresa, sugiriendo que *'los miembros de un grupo podrían no conseguir los mismos beneficios si existen importantes diferencias en sus stocks de activos*' (p. 209). Lewis y Thomas (1994) exploraron la cuestión de la heterogeneidad intra-grupal y encontraron que, para algunos indicadores de actuación, la variabilidad intra-grupal dominaba la variabilidad inter-grupal. De forma similar, Thomas y Venkatraman (1988) argumentan que *'la negación de diferencias de actuación entre los grupos implica que se debería prestar atención a las diferencias inter-grupales en cuanto a la actuación y a la similitud de las capacidades y activos de los integrantes'* (p. 548). Esto sugiere que existen otras variables significativas, tales como cultura y estructura organizativa, y/o que la empresa por si misma puede ser la unidad de análisis importante para explicar las diferencias de actuación.

Otros problemas que aparecen a la hora de analizar las diferencias de actuación entre grupos están relacionados con los tipos de indicadores utilizados. Una serie de trabajos han subrayado la 'multidimensionalidad' de la actuación empresarial y la necesidad de incluir tanto medidas tradicionales de tipo financiero junto con otro tipo de información no financiera (Venkatraman y Ramanujam, 1986; Varadarajan y Ramanujam, 1990; McGee *et al.*, 1995; Cool y Schendel, 1987; Dess y Davies, 1984). Los indicadores financieros son importantes, pero sólo proporcionan una visión limitada del valor total de la empresa. Las medidas de tipo no financiero tales como la calidad de la gestión, la fidelización de los clientes, I+D e innovación, son también indicadores de la actuación operativa interna y de la consecución de objetivos.

La actuación empresarial también ha sido estudiada desde la perspectiva de la cultura organizativa. Estudios tipológicos han examinado el impacto de la cultura, la orientación hacia el cliente, y la innovación en la actuación empresarial. Colvin y Slevin (1988) revisaron estudios previos y argumentaron que el impacto del estilo empresarial en la actuación empresarial debería ser considerada dentro de un marco particular de entorno y organización. La actuación de la organización se ve reforzada si existe un buen "acople" entre el estilo de gestión y varios factores contextuales (Kwandwalla, 1977; Lorsch y Morse, 1974).

El estudio de Colvin y Slevin (1988) sobre la interacción entre estilo de gestión, estructura organizativa y actuación empresarial llegó a la conclusión que las estructuras de tipo orgánico promueven actividades de tipo emprendedor mientras que las estructuras de tipo mecanístico conducen hacia un estilo de gestión más conservador. Ademas, las empresas con éxito son capaces de moverse entre las dos posiciones congruentes de estilo de gestión y estructura empresarial (por ejemplo, emprendedor-efectivo y burócrata-eficiente) (Slevin y Colvin, 1990). El estudio muestra que una buena actuación empresarial está asociada con una alineación entre el estilo de gestión empresarial de la gerencia y la estructura de la organización.

El modelo de los valores competitivos de Quinn (1988) también hace referencia al vínculo entre gestión y estructura. El modelo identifica cuatro tipos culturales: clan, jerarquía, ad hoc y mercado – cada uno de los cuales implica diferentes grados de actuación empresarial en un mercado competitivo. Deshpandé *et al*. (1993) validaron el modelo y concluyeron que las empresas con culturas de respuesta (mercado) y flexibles (ad hoc) superaban a las culturas más consensuadas (clan) y más centradas en si mismas (jerárquicas).

2. Metodología

2.1 Selección de las Variables

Estudios previos se han centrado en un número limitado de factores (análisis bivariante) (Hunt, 1972; Newman, 1978; Porter, 1974). Sin embargo, el análisis de grupos estratégicos multivariante representa una técnica de investigación más apropiada ya que "estrategia" es un concepto multidisciplinar e integrador (Hatten y Hatten, 1987). Segun Tomas y Venkatraman (1988) las variables a introducir en el análisis deberían representar los aspectos relevantes desde una perspectiva estratégica, y por lo tanto las variables específicas serán diferentes dependiendo del sector objeto de estudio. Así, con el objeto de mejorar el grado de fiabilidad y representatividad de las variables utilizadas en este estudio, las preguntas de la encuesta fueron previamente revisadas por diez directivos de empresas hortofrutícolas españolas así como representantes de las organizaciones empresariales.

Utilizando como base el trabajo desarrollado por Hooley *et al.* (1992) y Cool y Schendel (1987), se construyeron cuatro dimensiones para identificar las tipologías estratégicas (Cuadro 1):

- ***Objetivos de marketing***: Se seleccionaron once variables relacionadas con varios aspectos de la estrategia de marketing (por ejemplo calidad, servicio al cliente, desarrollo de nuevos productos y economías de escala) para medir la posición competitiva de las empresas. Se pidió a los encuestados que indicaran la importancia de cada estrategia competitiva en la estrategia global de la empresa utilizando una escala Likert de cinco puntos, desde 1 ('Sin importancia') a 5 ('Muy importante').
- ***Orientación estratégica***: Se introdujeron cinco factores para medir la orientación hacia el cliente: proximidad a los mercados de exportación; amplia colaboración con los clientes, personal con experiencia/formado, una cadena de abastecimiento dedicada, y contactos personales con distribuidores en el extranjero. Además, se añadieron dos variables con el objetivo de medir el grado de respuesta de las empresas a las acciones de los competidores así como la cooperación interfuncional. Cada variable se midió a través de respuestas de tipo actitudinal utilizando la ya mencionada escala de Likert.
- ***Mercado objetivo****:* El ámbito geográfico se midió como el porcentaje de las ventas totales generadas en el extranjero. Se incluyeron dos variables para determinar la gama de producto: la disposición de las empresas para ofrecer un amplio abanico de productos, y la disposición a abastecer marcas de distribuidores. El ámbito de consumidores se analizó a través del grado de expansión de las empresas mediante la entrada en mercados establecidos, y el desarrollo de nuevos mercados para sus productos. Tanto el ámbito de producto como de cliente se midieron a través de afirmaciones actitudinales utilizando la ya mencionada escala Likert de cinco puntos.
- ***Posicionamiento de mercado.*** Se pidió a los encuestados que indicaran en una escala de Likert de cinco puntos desde 1 ('*Mucho menor que los competidores')* a 5 ('*Mucho mayor que los competidores'*) el posicionamiento de sus principales productos con respecto a sus principales competidores en las siguientes dimensiones: precio, calidad, servicio, marketing, marcas, innovación y nivel tecnológico.

2.2 Estructura de las muestras y recogida de información

En la introducción se ha hecho referencia a la estructura actual de la industria hortofrutícola española. La información para este estudio se obtuvo a través de una encuesta postal enviada a las empresas productoras/exportadoras de productos hortofrutícolas españolas. Para ello se utilizaron dos bases da datos: la Federación Española de Productores y Exportadores de

Frutas y Verduras (FEPEX) nos proporcionó su lista de asociados, que representa más del 70% de las exportaciones de frutas y verduras (excluyendo cítricos). La información de los productores de cítricos se obtuvo del Comité de Gestión de Cítricos, una asociación profesional que representa la mayor parte de los exportadores de cítricos españoles.

Se realizó un pre-test entre gerentes de 7 empresas y 5 representantes de asociaciones empresariales que completaron el cuestionario piloto y evaluaron su comprensión y sencillez. La encuesta se envió en enero de 2000 y fue dirijida a los directivos de las empresas. El envío inicial contenía una copia del cuestionario, una carta explicando los objetivos de la investigación y pidiendo su cooperación así como una copia de las cartas facilitadas bien por FEPEX o bien por el Comité de Gestión de Cítricos según las características del encuestado. Se envió una carta recordatorio junto con una copia del cuestionario cinco semanas después, y otra seis semanas más tarde. Esto mejoró notablemente el grado de respuesta.

Se recibieron en total 132 respuestas, lo que supone una tasa de respuesta del 20%, que consideramos altamente satisfactoria teniendo en cuenta que el estudio incluyó a la población total así como los problemas inherentes a las encuestas por correo, especialmente las de ámbito internacional. Del total de respuestas, 34 fueron de productores de cítricos (16% tasa de respuesta entre los citricultores encuestados) y las 98 restantes de empresas hortícolas (22% entre las empresas hortícolas encuestadas). El 97% de las respuestas fueron de empresas con menos de 500 empleados a tiempo completo. Como indicación de la orientación del sector hacia mercados de exportación podemos decir que el 72% de las respuestas indicaron una intensidad de exportación (% exportación/ventas) mayor del 75%, con el 23% de los encuestados involucrados en actividades de exportación desde hace más de 20 años.

3. Identificación de grupos estratégicos

Aplicamos una serie de técnicas de análisis multivariante para identificar los grupos estratégicos de acuerdo con estudios recientes en la materia. (Fiegenbaum y Thomas, 1990, 1994, 1995; Lewis y Thomas, 1990, 1994; Flavian y Polo, 1999; Strandskov *et al*., 1999; Traill, 2000).

Inicialmente, se calculó el alfa de Cronbach de las variables iniciales, y aquellas respuestas poco fiables se eliminaron del análisis posterior (Nunnally, 1978). Los valores de la escala de fiabilidad y las correlaciones item-to-total se presentan en el Cuadro 1. El indicador del mercado objetivo se excluyó del análisis siguiente debido a su baja fiabilidad.

Con el objetivo de controlar posible efectos debidos al sector, las variables estratégicas fiables fueron comparadas entre productores de cítricos y productores de otros productos hortícolas. Los resultados del Test ANOVA mostraron diferencias significativas estadísticamente entre ambos grupos sólo para 2 de las 25 variables estratégicas para un nivel de significatividad del 5 %. Por lo tanto, los efectos sectoriales se consideraron mínimos en el estudio, y la informacion se agregó para el siguiente análisis.

[Insertar Cuadro 1]

El análisis factorial se realizó para cuantificar la estructura subyacente de 25 variables estratégicas de marketing y considerar el problema de la multicolinearidad entre variables en los análisis posteriores (Ketchen y Shook, 1996). El Cuadro 2 resume la solución ortogonal basada en el análisis de componentes principales con rotación varimax después de excluir

valores ausentes. Se extrajeron seis factores que en conjunto explican el 63% de la varianza total.

El límite se estableció en cargas mayores o iguales a ± 0.5 en al menos uno de los factores. Como muestra el Cuadro 2, se obtuvo una solución simple de factores (sólo una carga en cada factor para cada variable) lo que facilita su interpretación. Igualmente se muestran las alfas de Cronbach. Los seis factores muestran niveles de fiabilidad mayores de 0.6, el límite recomendado para análisis explicativos (Robinson *et al*., 1991).

- Factor 1: '*Indiferenciación*': las empresas adoptan una amplía gama de estrategias.
- Factor 2: '*Orientación hacia el consumidor'*: compromiso de las empresas para satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores invirtiendo en productos de alta calidad y personal experimentado.
- Factor 3: '*Orientación hacia la distribución'*: asociado con la gestión de los canales y 'push marketing'.
- Factor 4: '*Diferenciación por precio'*: una construcción subyacente simple que abarca todas las variables relacionadas con el precio.
- Factor 5: '*Diferenciación en el mercado'*: fuerte compromiso por diferenciar productos/servicios y sistemas de control de calidad.
- Factor 6: '*Orientación hacia el cliente'*: Enfasis en los servicios al cliente y en la colaboración conjunta (el término 'Cliente' aquí se entiende como el inmediato comprador de los productos de la empresa en lugar del consumidor final[4]).

[Insertar Cuadro 2]

Las puntuaciones (*scores*) resultantes de los factores no correlacionados se utilizaron como variables en la clasificación de las empresas. Aunque la información original se puede perder al utilizar puntuaciones, este método ofrece la ventaja de generar dimensiones ortogonales para análisis posteriores y reducir posible problemas de "ruido" debido a la interdependencia de los datos (Douglas y Rhee, 1989).

Determinar el número apropiado de clusters es fundamental en el análisis de grupos estratégicos. El estudio que aquí se presenta utilizó un procedimiento basado en dos pasos (Ketchen y Shook, 1996). El método jerárquico de Ward basado en distancias cuadradas euclídeas fue utilizado inicialmente para determinar el número de grupos y los centros de los cluster iniciales para el subsiguiente análisis de cluster 'K-means'. El criterio para formar clusters homogéneos fue el análisis simultáneo de la varianza total explicada por cada grupo (σ^2) [50% en este estudio] y el incremento en la varianza explicada por la división de la muestra en el número superior inmediato de agrupamientos ($\Delta\sigma^2$) [menos del 5%] (Fiegenbaum y Thomas, 1990, 1994). Así, el número apropiado de clusters se determinó cuando ambos criterios fueron simultáneamente satisfechos:

$$\boldsymbol{\sigma^2 \geq 50\% \quad \text{y} \quad \Delta\sigma^2 \leq 5\%}$$

[4] La clara definición de los seis factores implica que el problema de la multicolinearidad se ha superado mayormente. Por ejemplo, los factores 3 y 6 no se deben considerar altamente correlacionadas porque los dos factores representan un esfuerzo de diferenciar entre la relación con el cliente, es decir el inmediato comprador de los productos de la empresa, y la cadena ofertante de empresas e individuales. Pero sí existe la posibilidad que hay una ligera tendencia hacia una correlación. En la medida que el factor 6 capta una orientación específica, es un elemento importante del análisis porque son los canales de comercialización que manifiestan relaciones estrechas entre empresas con intercambio de informaciones fluido, que pueden satisfacer las exigencias de la gran distribucion: 'productos en grandes volúmenes, de la más alta calidad, perfectamente estandarizados y entregados con suma regularidad, con mayores servicios agregados...'

Los resultados sugirieron una solución de 7 clusters como la representación más adecuada de la información. Se desarrolló una solución final de 7 clusters utilizando el análisis de cluster 'K-means' empleando los puntos iniciales del método de Ward. El procedimiento definió siete grupos con los centroides que aparecen en el Cuadro 3. Para cada cluster, se proporciona el valor medio (centroid) para cada una de las seis variables de marketing. Las seis variables mostraron modelos significativamente diferentes para un nivel de significatividad del 1 %. Además, el test MANOVA confirmó que los grupos tenían un perfil significativamente diferente.

[Insertar Cuadro 3]

4. Caracterización de los grupos estratégicos

Utilizando las seis medias estadísticamente significativas de las puntuaciones obtenidas junto con un número de variables caracterizadoras no incluidas en la solución cluster podemos describir los siete grupos estratégicos de la siguiente forma:

Existen tres clusters que utilizan una estrategia focalizada:

CL6*: "Diferenciadores en el mercado"* – Las empresas dentro de este cluster se caracterizan por un fuerte compromiso hacia la diferenciación de productos y servicios tal como la puesta en marcha de sistemas de control de calidad para satisfacer las crecientes demandas de seguridad alimentaria por parte de los clientes internacionales. Variables como el alto porcentaje de ventas de productos con marca confirman esta orientación. La orientación hacia el mercado de este cluster va unida a una larga tradición exportadora (más de 26 años – el mayor de todos los grupos), además todos los productos son vendidos en el extranjero. Esto ha tenido como resultado el desarrollo de importantes redes de distribución y contactos personales con distribuidores en el extranjero, tal y como indica el importante porcentaje de productos hortofrutícolas vendidos directamente a las cadenas de distribución e importadores extranjeros.

CL3: *Orientado hacia el distribuidor* – CL3 ejemplifica el establecimiento de relaciones personales con distribuidores y el control de los canales de distribución. Las empresas mostraron un gran compromiso con el 'push marketing' y por establecer la infraestructura/compromiso necesario para su ejecución, según muestra el alto nivel de inversiones en publicidad y promoción de ventas. Las empresas de este cluster son las más jóvenes del mercado exportador (media de 9 años) con un volumen de exportación por debajo de la media. Como resultado, su base de clientes es más diversa con un significativo porcentaje de sus productos vendidos en el mercado doméstico.

CL5*: Diferenciación por el precio* – la orientación estratégica del cluster CL5 se centra en unos precios competitivos a través de rápidas respuestas a las acciones de los competidores y en el control/reducción de los costes de producción. El enfoque hacia el entorno competitivo, sin embargo, supone que las demandas del mercado han sido relegadas a un plano secundario (las puntuaciones para factores de orientación hacia el mercado son negativas). La intensidad exportadora está entre las más altas con un particular interés en importadores extranjeros como el principal socio comercial. Los productos hortofrutícolas son vendidos en su mayor

parte con marca, aunque el porcentaje de productos con marca del distribuidor es el más alto de todos los grupos.

Tres clusters mostraron estrategias más diversas:

CL1: Orientación hacia el mercado (apoyada por Diferenciación a través del Precio)– CL1 muestra un enfoque estratégico hacia el exterior basado en los requerimientos impuestos por sus clientes así como las demandas de los consumidores finales. Los cambios en la demanda se satisfacen a través del desarrollo de nuevos productos y una colaboración estrecha con los clientes a través de un ámplio rango de iniciativas de marketing. Esta estrategia está reforzada con iniciativas en materia de precios para mantener su ventaja competitiva.

CL7: Orientación hacia el mercado (apoyada por Diferenciación en el Mercado*)*- El cluster CL7 igualmente muestra una orientación hacia el mercado, aunque el factor complementario en este grupo es la diferenciación en el mercado (por ejemplo la adopción de sistemas de producción certificada tales como la trazabilidad y sistemas de control de calidad). Este cluster está caracterizado por un importante nivel de inversiones en promoción e I+D, con la puntuación más alta de todos los clusters para ambas variables. La base de clientes del grupo es muy diversa, con la mayoría de los productos vendidos bajo marca propia. Este cluster muestra el menor nivel de intensidad de exportación de todos los grupos.

***CL2: Diferenciadores generales* –** Este grupo también muestra una estrategia más difusa con puntuaciones altas en varios factores. Las características diferenciadoras de este grupo son el gran tamaño de la empresa y los grandes volúmenes negociados. La intensidad exportadora está por encima de la media y las empresas tienen una larga tradición exportadora (23 años de media). Las inversiones en I+D y actividades de publicidad y promoción están también por encima de la media. Los productos son vendidos en su mayor parte con marca como en los grupos anteriores, aunque el porcentaje de marca de la distribución está por encima de la media.

El último cluster parece no tener una estrategia clara:

***CL4: Indiferenciación* –** Este es uno de los grupos más grandes, con el 24.3% de la muestra. Este grupo mostró una puntuación positiva aunque baja para sólo un factor. Las empresas utilizan una ámplia gama de elementos competitivos (precio, servicio, calidad, innovación) para distinguirse ellos mismos o sus productos de sus principales competidores. En función de las variables caracterizadoras, el cluster CL4 no muestra ninguna característica distintiva, con valores justo por debajo o por encima de la media.

Los resultados muestran siete grupos estratégicos con distintas orientaciones estratégicas. Hasta cierto punto, estas orientaciones recuerdan a las estrategias propuestas por Porter: especialización, diferenciación, “perdido en el medio” y líder en costes. Sin embargo, mientras tres de los clusters mostraron tener una orientación estratégica definida, los demás perseguían diferentes estrategias a la vez. Por lo tanto, los resultados aquí mostrados apoyan la proposición de que en la práctica las empresas buscan objetivos/metas estratégicas diferentes.

El siguiente apartado testa la hipótesis de que los niveles de beneficio difieren sistemáticamente entre grupos estratégicos.

5. Grupos estratégicos y actuación empresarial

Dada la multidimensionalidad de la actuación empresarial subrayada en la bibliografía, los indicadores elegidos para este estudio incluyen tanto medidas financieras como de marketing. El estudio generó valoraciones subjetivas para cada indicador de actuación. Las medidas de actuación autoproducidas han sido utilizadas en una serie de estudios (Douglas y Rhee, 1989; Hooley *et al.* 1992; Hyvonen y Kola, 1995), aunque su empleo ha sido criticado debido a su subjetividad. Sin embargo, el estudio de Dess y Robinson (1984) acerca de las medidas de actuación subjetivas mostró una correlación razonablemente alta entre medidas objetivas y valoraciones subjetivas autogeneradas.

En este estudio se utilizaron cinco indicadores de actuación. Para cada medida se pidió a los encuestados que indicaran el desarrollo de los principales productos de la empresa en los últimos tres años frente a sus competidores utilizando una escala Likert de cinco puntos desde 1 (*'muy insatisfactorio') a* 5 *('muy satisfactorio').*

Utilizamos un test ANOVA de una vía para medir la asociación entre la pertenencia a un grupo y cada uno de los indicadores de actuación. El test Scheffé se utilizó para determinar las diferencias de medias entre grupos. Los resultados están resumidos en el Cuadro 4. Dado el reducido número de observaciones se eliminó el cluster CL6 del análisis. Las diferencias entre grupos resultaron estadísticamente significativas para la actuación financiera general y la efectividad de las actividades de marketing a un nivel de significatividad del 5%. Sin embargo, para el resto de indicadores, la varianza intra-grupal dominó a la varianza entre-grupos. Estos resultados apoyan la hipótesis de que la heterogeneidad estratégica dentro de los grupos es una de las causas de las diferencias en la actuación dentro de estos grupos. (Lewis y Thomas, 1994).

Los clusters CL5 y CL2 mostraron la actuación financiera general más alta, sobrepasando a los demás grupos, especialmente al cluster CL1. En términos de efectividad de las actividades de marketing, el cluster CL5 igualmente destacó por encima de los demás junto con el cluster CL3. A pesar de una floja actuación financiera, el compromiso de las empresas del cluster CL3 hacia el 'push marketing', con importantes inversiones en publicidad y promoción de ventas, ha resultado en una actuación comercializadora efectiva.

[Insertar Cuadro 4]

El análisis multidiscriminante se utilizó para determinar los indicadores de actuación que mejor diferenciaban entre los distintos grupos estratégicos. Se obtuvieron cinco funciones discriminantes. Las dos primeras suponían el 79% de la varianza total, y fueron consideradas como los indicadores más efectivos para discriminar entre comportamiento estratégico y niveles de actuación. La función 1 está relacionada con la actuación financiera general y la efectividad comercializadora e innovadora, mientras que la Función 2 se centra en la cuota de mercado. Por lo tanto, los indicadores no-financieros resultan ser más efectivos a la hora de discriminar la actuación de los distintos clusters que las medidas de tipo financiero. La rentabilidad, en particular, surge como un mal discriminador. Resultados similares fueron obtenidos por Hooley *et al*. (1992).

El Cuadro 5 muestra el porcentaje de empresas de cada cluster que indicaron una actuación satisfactoria para los mejores medidas de actuación discriminantes. Los clusters

muestran perfiles de actuación distintos según la naturaleza de los criterios de actuación, con la excepción de la efectividad comercializadora donde todos los clusters menos uno mostraron niveles de actuación preocupantes. Estos resultados apoyan la hipótesis de que la actuación empresarial no es un concepto unitario, tal como la maximización del beneficio neoclásica, sino que está formada por múltiples objetivos. Los resultados muestran importantes variaciones entre las medidas de actuación según la orientación estratégica de la empresa.

En principio se esperaba que las empresas con una orientación hacia el mercado mostrasen los mejores niveles de actuación. Sin embargo, los resultados obtenidos en este análisis no apoyan esta hipótesis. El cluster CL2 obtuvo mejores resultados financieros con el porcentaje más alto de empresas declarando mejores actuaciones financieras generales. Similarmente, indicó la mayor eficiencia en innovación. Estos resultados podrían explicarse por las importantes inversiones por el cluster CL2 en I+D. Sin embargo, aunque esfuerzos similares fueron realizados en publicidad y actividades promocionales, los resultados sugieren una estrategia de marketing inefectiva. Por lo tanto, el análisis señala un desajuste entre la orientación estratégica del cluster y sus acciones estratégicas, aspectos que serán abordados en el próximo apartado.

El cluster CL7 muestra la mejor actuación en términos de cuota de mercado, reflejando así la orientación del grupo hacia el cliente y el consumidor final. Sin embargo, aunque las inversiones en I+D se han traducido en una eficiencia en el desarrollo de nuevos productos, esfuerzos similares en publicidad y promoción de ventas no han llevado a una estrategia de mercado efectiva. El cluster CL1 muestra los peores niveles de actuación en todos los criterios. La efectividad comercializadora en este grupo es nula a pesar de la orientación hacia el mercado del grupo.

Estos resultados indican que aunque una orientación hacia el consumidor es necesaria, no es una estrategia suficiente para crear una ventaja diferencial y garantizar una buena actuación. Elementos complementarios tales como una estrategia de marketing propiamente desarrollada o la planificación de mercado son elementos importantes para predecir una actuación empresarial. Los resultados también indican la importancia de una estrategia de precios competitiva en este sector para conseguir unos niveles de actuación adecuados como los mostrados por el cluster CL5.

[Insertar Cuadro 5]

6. Grupos estratégicos y estructura y cultura empresarial

Después de refutar la hipótesis de que los niveles de rentabilidad difieren sistemáticamente entre grupos estratégicos, esta sección del artículo introduce un nuevo enfoque conceptual en el análisis de la heterogeneidad empresarial al incluir el efecto interactivo del estilo de gestión y la estructura de la organización en la actuación empresarial. De acuerdo con Colvin y Slevin (1988), un alineamiento entre la orientación empresarial de la alta dirección y la estructura de la organización está asociado con la actuación empresarial. Con el objetivo de validar esta hipótesis se desarrollaron medidas del estilo empresarial y de la estructura de la organización.

Índice de estilo empresarial

Se introdujeron siete variables para medir la actitud hacia el riesgo, la innovación, y la pro – acción como principales características diferenciadoras de un estilo empresarial (Miller, 1983) (Cuadro 6). Los encuestados indicaron su actitud corporativa en cada medida de estilo empresarial en una escala Likert de cinco puntos desde 1 (‘*totalmente inadecuado’*) a 5 (‘*totalmente adecuado’*).

Se hizo la media de las puntuaciones de estas características para obtener un *índice de estilo empresarial* para cada empresa, cuanto más alto fuera el índice más emprendedor era la empresa. Dado que estas características se centraban en áreas diferentes del estilo de gestión, se les aplicó el análisis factorial con objecto de determinar su “validez factorial” (Allen y Yen 1979). Los resultados dieron una solución factorial con una estructura sencilla, indicando la adecuación de combinar estas variables en un sólo indicador. Además, el alfa de Cronbach de la escala es 0,82, señalando la fiabilidad del indicador.

Índice de organicidad

Se introdujeron cinco variables para cuantificar la “organicidad” en el sentido de estructuras no mecanicistas. Las capacidades actuales de las empresas en cada medida de estructura de la organización fueron autogeneradas usando la misma escala Likert de cinco puntos empleada con el estilo empresarial (Cuadro 6). La puntuación de cada variable fue promediada para obtener un *índice de organicidad* único para cada empresa: cuanto más alto fuera el índice, más “orgánica” era la estructura de la empresa. El alfa de Cronbach de la escala fue 0,87, y el análisis factorial también proporcionó una solución factorial sencilla.

[Insertar Cuadro 6]

El Cuadro 7 muestra los índices de estilo empresarial y “organicidad” para cada cluster. El test ANOVA de una vía indica diferencias estadísticamente significativas entre los clusters para el estilo empresarial ($p<0.01$) y estructura de la organización ($p<0.10$). Con esto, clasificamos los clusters como emprendedores/conservadores y orgánicos/mecanicísticos según si su puntuación en estilo empresarial y “organicidad” estaba por encima o debajo del valor medio de estos índices (3,36 y 3,23 respectivamente).

A continuación analizamos la relación entre actuación empresarial y estilo de gestión – estructura de la organización. La actuación se midió a través de un índice basado en las medidas de los indicadores de actuación discriminantes introducidas en el apartado 5. Cuanto más alto es el índice, mejor es la actuación en general. El alfa de Cronbach de la escala fue 0,7, y el análisis factorial también proporcionó una solución factorial sencilla.

El Cuadro 7 muestra los índices de actuación para cada cluster. El test ANOVA de una vía confirmó diferencias estadísticamente significativas ($p<0.01$) entre clusters con relación a su actuación general. Los resultados señalan que a mayor organicidad y/o la adopción de un estilo emprendedor contribuyen a una mejora en los resultados generales de la empresa.

[Insertar Cuadro 7]

Empresas conservadoras-mecanicísticas (estilo ≤ 3.36 y organicidad ≤ 3.23)

- **CL1:** obtuvo los índices más bajos tanto para estilo empresarial como para organicidad a pesar de su orientación estratégica hacia el mercado. Los niveles de actuación tanto financieros como no financieros fueron preocupantes.
- **CL4:** carece de orientación estratégica y tiene un estilo de gestión reactivo y no estructurado. Este grupo es incapaz de responder rápidamente a los cambios en su entorno y adolece de flexibilidad y coordinación entre departamentos. Las acciones estratégicas son oportunistas, y el grupo es incapaz de generar suficientes beneficios para financiar operaciones futuras obteniendo como resultado niveles de actuación medios.
- **CL6:** muestra un comportamiento en la gestión reactivo y conservador a pesar de ser uno de los grupos más centrados en términos de variables estratégicas. Los resultados apuntan hacia una organización rígida con problemas de comunicación entre departamentos, incapaz de anticipar cambios en las condiciones del mercado. Como resultado, el grupo no puede ofrecer productos de nivel superior o introducir nuevos productos con éxito.

Empresas emprendedoras-mecanicistas (estilo > 3.36 y organicidad ≤ 3.23)

- **CL2:** su estilo de gestión dinámico y progresista tiene como resultado una buena actuación financiera. Sin embargo, el gran tamaño de las empresas de este cluster ha conducido a una falta de flexibilidad interna para reaccionar rápidamente a los cambios del mercado. La efectividad de las actividades de marketing es baja a pesar de las importantes inversiones en actividades de promoción.

Empresas emprendedoras-orgánicas (estilo > 3.36 y organicidad > 3.23)

- **CL5:** muestra un balance entre las posiciones más favorables de estilos de gestión y estructura. Los resultados señalan una alineación entre la orientación estratégica del cluster, su estructura interna y su cultura gerencial.
- **CL7:** su flexible estructura interna ha permitido a este grupo sobresalir en términos de cuota de mercado de acuerdo con su orientación estratégica hacia el mercado.
- **CL3:** muestra un compromiso con el 'push-marketing' e importantes inversiones en publicidad y promoción de ventas. Obtuvo el mejor indicador en efectividad comercializadora.

7. Conclusiones e implicaciones para la gestión

Este artículo ha estudiado la heterogeneidad empresarial del sector hortofrutícola español clasificando las empresas en grupos homogéneos caracterizados por orientaciones estratégicas similares definidas en términos de dimensiones clave de marketing. El Cuadro 8 ofrece un resumen de estos perfiles. Los resultados apoyan la hipótesis de que en la práctica las empresas persiguen diferentes objetivos/metas estratégicas.

[Insertar Cuadro8]

Se analizaron estos grupos estratégicos para encontrar diferencias en su actuación utilizando indicadores financieros y operativos. Los resultados no apoyan la hipótesis de que la rentabilidad difiere sistemáticamente entre grupos del sector ni de que los grupos estratégicos son bloques que tengan validez predictiva para determinar diferencias de actuación (Lewis y Thomas, 1994). Podría haber alguna heterogeneidad dentro de cada grupo en algunos aspectos de las dimensiones estratégicas que podrían conducir a diferencias de actuación intra-grupales. Esto sugiere la necesidad un análisis dentro de cada grupo centrado en las diferencias en los activos, capacidades y habilidades necesarias para poner en marcha

estrategias, y factores organizativos de la empresa que podrían dominar los efectos a nivel de grupo.

El artículo incorpora alguno de estos efectos interactivos para explicar las diferencias de actuación entre grupos sugiriendo que la actuación de la organización mejora. Existe una relación entre la estructura de la organización, el estilo de gestión y los niveles de actuación: los estilos de gestión que apoyan la comunicación, la toma de decisiones conjuntas y la colaboración a través de los departamentos junto con estructuras organizativas flexibles que minimizan las barreras burocráticas a la innovación permiten a las empresas responder con rapidez a las oportunidades y retos del entorno teniendo como resultado niveles de actuación óptimos.

Este trabajo es un adelanto en el análisis de grupos estratégicos por medio de la introducción de nuevos factores que intentan explicar las diferencias de actuación. Sin embargo, el problema de las variaciones intra-grupales sigue sin resolver. Por lo tanto, este estudio se verá beneficiado de posteriores estudios acerca de activos diferenciales y perfiles de gestión que pueden afectar a los beneficios de las empresas dentro de un mismo grupo estratégico.

Bibliografía

Allen, M.J. and Yen, W.M. (1979), *Introduction to Measurement Theory*, Monterey, CA: Books/Cole

Brotons Campillo, J.F. (1999). *Mejora de la comercialización. Procedimientos del I Congreso FEPEX*, (pp. 176-205). Madrid, 8 abril.

Caves, R.E. and Porter, M.E. (1977), 'From entry barrier to mobility barrier', *Quarterly Journal of Economics*, Vol. **91**, pp. 241-261.

Cool, K. and Schendel, D. (1987), 'Strategic group formation and performance. The case of the US pharmaceutical industry, 1963-1982', *Management Science*, Vol. **33**, No. 9, pp. 1102-1124

Cool, K. and Schendel, D. (1988), 'Performance differences among strategic group members', *Strategic Management Journal*, Vol. **9**, pp. 207-223

Colvin, J.G. and Slevin, D.P. (1988), 'The influence of organisational structure on the utility of an entrepreneurial top management style', *Journal of Management Science*, Vol. **25**, No.3, pp. 217- 234.

Del Águila Molina, J. (1999). *Necesidades de financiación la horticultura española. Procedimientos del I Congreso FEPEX*, (pp. 1-38). Madrid, 8 abril.

Deshpandé, R., Farley, J.U. and Webster, F.E. (1993), 'Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis', *Journal of Marketing*, Vol. **57**, January, pp. 23-27.

Dess, G.G and Davis, P.S. (1984), 'Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organisational performance', *Academy of Management Journal*, Vol. **27**, No.3, pp. 467-488.

Dess, G.G. and Robinson, R.B. (1984), 'Measuring organisational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit', *Strategic Management Journal*, Vol.**5**, pp. 265-273.

Douglas, S.P. and Rhee, D.K. (1989), 'Examining generic competitive strategy types in U.S. and European Markets', *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 437-463.

Fernández Rodríguez, R. and Sáa Teja, P. (2001). Realidad económica de la fruta en el mercado español. *Distribución y Consumo*, abril-mayo: 57-77.

Fiegenbaum, A. and Thomas, H. (1995), 'Strategic groups as reference groups: theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy', *Strategic Management Journal*, Vol. **16**, No.6, pp. 461-476

Fiegenbaum, A. and Thomas, H. (1994), 'The concept of strategic groups as reference groups: An adaptive model and an empirical test', in Daems, H. and Thomas, H. (ed.), *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*, Elsevier Science, Oxford, pp. 235-260.

Fiegenbaum, A. and Thomas, H. (1990), 'Strategic groups and performance: The US insurance industry, 1970-84', *Strategic Management Journal*, Vol. **11**, pp. 197-215.

Flavian, C. and Polo, Y. (2000), 'The study of strategic diversity by way of strategic groups analysis', in Dahiya, S.B. (ed.), The Current State of Business Disciplines, Jan Tinbergen Institute of Development Planning, India, Vol. **4**, pp. 1681-1706.

Flavian, C. and Polo, Y. (1999), 'Strategic groups analysis (SGA) as a tool for strategic marketing', *European Journal of Marketing*, Vol. **35**, No. 5/6, pp. 548-569

Hambrick, D.C. (1983), 'Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types', *Academy of Management Journal*, Vol. **26**, pp. 5-26.

Hatten, K.J. and Hatten, M.L. (1987), 'Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability', *Strategic Management Journal*, Vol. **8**, pp. 329-342.

Hill, C.W.L. (1988), 'Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingent framework', *Academy of Management Review*, Vol. **13**, pp. 401-412

Hooley, G. J., Lynch, J.E. and Jobber, D. (1992), 'Generic marketing strategies', *International Journal of Research in Marketing*, Vol. **9**, pp. 75-89.

Hunt, M. (1972), *Competition in the Mayor Home Appliance Industry, 1960-1970*, Doctoral Thesis, Harvard University

Hyvonen, S. and Kola, J. (1995), 'The Finnish food industry facing European integration: strategies and policies', *European Review of Agricultural Economics*, Vol. **22**, No. 3, pp. 296-309.

Khandwalla, P.N. (1977), *The Design of Organisations*, New York: Harcourt Brace Jovanovich

Lewis, P. and Thomas, H. (1994), 'The linkages between strategy, strategic groups and performance in two contrasting UK industries' in Deams, H. and Thomas, H. (ed.), Strategic Groups, Strategic Moves and Performance, Elsevier Science, Oxford, pp. 261-278.

Lewis, P. and Thomas, H. (1990), 'The linkages between strategy, strategic groups and performance in the UK retail grocery industry', *Strategic Management Journal*, Vol. **11**, No. 5, pp. 385-397

Lorsch, J. and Morse, J. (1974), *Organisations and Their Members*, New York: Harper & Row

McGee, J. (1985), 'Strategic groups: A useful linkage between industry structure and strategic management', in Thomas, H. and Gardner, D.M. (ed.), *Strategic Marketing and Management*, J. Wiley & Sons, New York

McGee, J. and Thomas, H. (1986), 'Strategic groups: Theory, research and taxonomy', Strategic Management Journal, Vol. **7**, pp.141-160.

McGee, J., Thomas, H. and Pruett, M. (1995), 'Strategic groups and the analysis of market structure and industry dynamics', *British Journal of Management*, Vol. **6**, pp. 257-270.

Miles, R.E. and Snow, C.C. (1978), Organisational Strategy, Structure, and Process. McGraw-Hill Book Company, New York

Miller, D. (1983), 'The correlates of entrepreneurship in three types of firms', *Management Sciences*, Vol. **29**, pp. 770-791

Miller, D. (1986), 'Configuration of strategy and structure: towards a synthesis', *Strategic Management Journal*, Vol. **7**, pp. 233-249

Miller, D. (1989), 'Matching strategies and strategy making: Process, content, and performance', *Human Relations*, Vol. **42**, No. 3, pp. 241-260.

Miller, D. and Friesen, P.H. (1986), 'Porter's generic strategies: an empirical examination with American data', *Organisational Studies*, Vol. **7**, No. 1, pp. 37-55

Mintzberg, H. (1988), 'Generic strategies: Towards a comprehensive framework', in Lamb, R. and Shrivastava (eds.), Advances in Strategic Management, Vol. **5**, Greenwich CT: JAI Press, pp. 1-67.

Newman, H.H. (1978), 'Strategic groups and the structure-performance relationship', *The Review of Economics and Statistics*, pp. 417-427.

Noguera, P. (1997). Transmisión vertical de precios en el sector hortofrutícola español. *Investigación Agraria: Economía*, **12**(1, 2 & 3): 375-392.

Porter, M.E. (1974), 'Consumer behaviour, retail power, and marketing strategy in consumer good industries', *Review of Economics and Statistics*, Vol. **56**, pp.419-436.

Porter, M.E. (1979), 'The structure within industries and companies' performance', *Review of Economics and Statistics*, Vol. **61**, pp.214-227.

Porter, M.E. (1980), Competitive Strategy. The Free Press, New York.

Porter, M.E. (1985), Competitive Strategy. The Free Press, New York.

Quinn, R.E. (1988), *Beyond Rational Management*, San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers

Robinson, J.P., Shaver, P.R. and Wrightsman, L.S. (1991), 'Criteria for scale selection and evaluation', in Robinson, J.P., Shaver, P.R. and Wrightsman, L.S. (ed.), *Measures of Personality and Social Psychological Attitude*, San Diego, California, Academic Press.

Schendel, D.E. and Hofer, C.W. (1979), *Strategic Management*, Boston: Little, Brown

Snow, C.C. and Hambrick, D.C. (1980), 'Measuring organisational strategy: some theoretical and methodological problems', *Academy of Management Review*, Vol. **5**, pp. 527-329

Slevin, D.P. and Colvin, J.G. (1990), 'Juggling entrepreneurial style and organisational structure- How to get your act together', *Sloan Management Review*, Vol. **43**, winter, pp.43-53.

Strandskov, J., Hundahl, L.S. and Laursen, C.M. (1999), *Strategic Marketing Types: Evidence from the European Meat Processing Industry*, The Aarhus School of Business, Working paper No. 60.

Thomas, H. and Venkatraman, N. (1988), 'Research on strategic groups: progress and prognosis', *Journal of Management Studies*, Vol. **25**, No. 6, pp. 537-555.

Traill, W.B. (2000), 'Strategic groups in EU food manufacturers', *Journal of Agricultural Economics*, Vol. **51**, No. 1, pp 45-60.

Varadarajan, P.R. and Ramanujan, V. (1990), 'The corporate performance conundrum: a synthesis of contemporary views and an extension', *Journal of Management Studies*, Vol. **27**, No. 5, pp. 463-483.

Venkatraman, N. and Ramanajam, V. (1986), 'Measurements of business performance in strategic research: a comparison of approaches', *Academic of Management Review*, Vol. **11**, No. 4, pp. 801-814.

Wright, P. (1987), 'A refinement of Porter's Generic Strategies', *Strategic Management Journal*, Vol. **8**, No. 1, pp. 93-101.

Zahra, S.A. and Pearce, J.A. (1990), 'Research evidence of the Miles-Snow typology', *Journal of Management*, Vol. **16**, N. 4, pp. 751-768.

CUADRO 1

Análisis de Fiabilidad

	Alfa de Cronbach	***Correlación Item-a-Total***
Objetivos de Marketing	.7381	
Desarrollo de nuevos productos/variedades		.4320
Productos de alta calidad		.2694
Diferenciación de productos/servicios		.3673
Estudios de mercado para identificar nuevos productos/servicios		.3759
Reducción de costes de producción		.3689
Economías de escala en marketing		.4317
Adopción de sistema de producción certificada (trazabilidad, producción integrada)		.3492
Servicios al cliente		.4916
Grandes esfuerzos de marketing		.4972
Precios competitivos		.3237
Control de los canales de distribución		.3856
Orientación estratégica	.7815	
Proximidad a los mercados de exportación		.3205
Amplía gama de colaboraciones con clientes (por ejemplo, gestión de categorías, ECR)		.5320
Personal con experiencia/formado		.6247
Cadena de abastecimiento dedicadas		.4268
Contactos personales con distribuidores en el extranjero		.4904
Respuesta rápida a las acciones de los competidores		.6105
Información compartida entre áreas funcionales		.5765
Mercados objetivos	.4273	
Penetrar mercados establecidos		.2850
Desarrollar nuevos mercados para el producto		.2739
Amplía gama de productos y servicios		.2213
Producir marcas para el distribuidor		.2757
% total del total de las ventas de la empresa generadas en el extranjero		.0677
Posicionamiento en el mercado	.8897	
Posicionamiento por precio		.6837
Posicionamiento por calidad		.7366
Posicionamiento por servicio		.7566
Esfuerzo de marketing		.6278
Posicionamiento por marca		.6321
Innovación		.6502
Posicionamiento tecnológico		.7094

CUADRO 2

Análisis factorial de las Variables Estratégicas de Marketing

Variable Independiente	**F1**	**F2**	**F3**	**F4**	**F5**	**F6**
	No-diferenciación	**Orientación al consumidor**	**Orientación a la distribución**	**Diferenciación por precio**	**Diferenciación por mercado**	**Orientación hacia el cliente**
Nivel de calidad de los principales productos	**0.844**	0.059	-0.116	-0.100	0.004	0.237
Nivel del servicio ofrecido a los clientes	**0.841**	0.045	-0.028	0.136	0.080	0.014
Nivel de precio de los principales productos	**0.807**	-0.058	-0.003	-0.080	-0.001	0.232
Nivel tecnológico de la empresa	**0.778**	0.152	-0.068	0.181	0.125	-0.180
Conocimiento de la marca de los principales productos	**0.702**	-0.021	0.175	-0.241	0.091	0.086
Desarrollo de nuevos productos/variedades	**0.689**	0.178	0.041	0.135	0.314	-0.134
Nivel de esfuerzo de marketing	**0.663**	0.073	0.381	-0.097	0.242	-0.318
Información compartida entre áreas funcionales	0.099	**0.740**	0.149	0.201	0.140	0.092
Desarrollo de nuevos productos/variedades	0.117	**0.711**	0.147	0.042	0.209	-0.110
Productos de alta calidad	-0.032	**0.603**	-0.103	-0.007	0.048	0.106
Personal con experiencia/formado	0.104	**0.594**	0.207	0.426	-0.014	0.206
Estudios de mercado para identificar nuevas tendencias	0.012	**0.553**	0.349	-0.213	-0.028	0.345
Cadena de abastecimiento dedicada	0.076	**0.525**	0.240	0.340	-0.016	-0.327
Control de los canales de distribución	0.099	0.280	**0.670**	0.200	-0.099	0.229
Proximidad a los mercados de exportación	-0.131	0.040	**0.620**	0.109	0.171	0.026
Contactos personales con distribuidores extranjeros	0.127	-0.038	**0.620**	0.402	-0.256	0.207
Gran esfuerzo de marketing	0.075	0.389	**0.526**	0.129	0.147	0.089
Precios competitivos	-0.065	0.073	0.114	**0.773**	-0.009	0.251
Reducción de los costes de producción	-0.075	0.127	0.306	**0.606**	0.090	-0.055
Respuestas rápidas a las acciones de los competidores	0.121	0.347	0.222	**0.547**	0.156	0.446
Economías de escala en marketing	0.132	-0.026	0.163	0.165	**0.805**	-0.052
Adopción de sistemas de producción certificada	0.118	0.221	-0.038	-0.073	**0.715**	0.048
Diferenciación de productos/servicios	0.211	0.119	-0.025	-0.001	**0.697**	0.217
Servicios al cliente	0.024	0.147	0.232	0.276	0.263	**0.680**
Amplía gama de colaboración con clientes	0.127	0.109	0.461	0.235	0.010	**0.587**
% de varianza total	***17.2***	***11.6***	***9.6***	***8.8***	***8.5***	***7.2***
Cronbach Alpha	***0.8897***	***0.7468***	***0.6636***	***0.6630***	***0.6846***	***0.7032***

CUADRO 3

Grupos Estratégicos

Clusters

Factores		***1***	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***	***F Ratio***	***Significatividad***
F1	No-diferenciación	-0.351	0.331	0.130	0.269	0.399	-3.209	0.064	21.820	.000
F2	Orientación hacia el consumidor	0.847	0.617	0.216	-0.612	-0.470	0.050	0.743	12.589	.000
F3	Orientación a la Distribución	0.274	0.503	1.077	-0.631	0.418	0.225	-1.389	19.987	.000
F4	Diferenciación por precio	0.497	-0.415	-0.607	-0.274	0.736	0.271	-0.307	12.345	.000
F5	Diferenciación por marketing	-1.722	0.710	-0.050	-0.282	0.389	1.134	0.368	25.614	.000
F6	Orientación hacia el cliente	0.776	0.537	-0.973	-0.278	-0.078	-0.084	0.832	11.210	.000
Número de casos		***11***	***21***	***8***	***25***	***26***	***4***	***8***		
Porcentaje de respuestas		***10.7%***	***20.4%***	***7.8%***	***24.3%***	***25.2%***	***3.8%***	***7.8%***		

CUADRO 4

Perfiles de actuación de los Grupos Estratégicos

		CLUSTERS								
Indicadores de actuación	**Media**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**F**	**Scheffé**
Actuación financiera general	3.36	2.45	3.52	3.29	3.44	3.56	na	3.38	2.596*	ns
Crecimiento del beneficio	2.86	2.18	2.81	2.86	3.00	3.00	na	3.13	1.379	ns
Cuota de mercado	3.09	2.60	3.10	3.00	3.08	3.20	na	3.50	0.949	ns
Eficiencia en el desarrollo de nuevos productos	3.01	2.36	2.89	3.29	3.00	3.28	na	3.13	1.868	ns
Efectividad comercializadora	2.40	1.67	2.38	3.00	2.43	2.54	na	2.29	2.420*	ns

* ($p<0.05$)

CUADRO 5

Diferencias de Actuación entre Grupos Estratégicos

Indicadores de actuación	**CL1**	**CL2**	**CL3**	**CL4**	**CL5**	**CL6**	**CL7**
Actuación financiera general	0%	48%	29%	44%	44%	na	38%
Cuota de mercado	20%	27%	38%	29%	36%	na	50%
Eficiencia en el desarrollo de nuevos productos	9%	37%	29%	24%	36%	na	25%
Efectividad comercializadora	0%	5%	33%	5%	8%	na	0%

CUADRO 6

Indices del Estilo Empresarial y Organicidad

	Alfa de Cronbach	***Correlación Item-to-Total***
Índice de Estilo Empresarial	***0.8236***	
Aceptar riesgo		0.3925
Superioridad de producto		0.6113
Innovación		0.5322
Colaboración entre departamentos		0.5283
Identificación rápida de cambios en las condiciones de mercado		0.6726
Planificación empresarial		0.7352
Generación de fondos suficientes para financiar futuras operaciones		0.5091
Índice de Organicidad	***0.8671***	
Flexibilidad para responder a circunstancias cambiantes		0.5585
Puesta en marcha de programas de formacion para los empleados		0.6692
Estructura organizativa pensada para optimizar el rendimiento de los trabajadores		0.7883
Entorno de trabajo pensado para optimizar la efectividad de los trabajadores		0.7686
Creación y puesta en marcha de sistemas de control apropiados		0.6718

CUADRO 7

Estrategia, Actuación y Estilo de Gestión

	Actuación	**Estilo empresarial**	**Organicidad**
Conservador/mecanicístico			
CL1	2.29	2.85	2.91
CL4	3.01	3.14	2.97
CL6	Na	3.18	3.21
Emprendedor/mecanicistico			
CL2	2.98	3.45	3.18
Emprendedor/orgánico			
CL3	3.15	3.37	3.44
CL5	3.16	3.61	3.51
CL7	3.11	3.76	3.58

CUADRO 8

Resumen de Grupos Estratégicos

Grupos Estratégicos	**Orientación estratégica**	**Características**	**Actuación**	**Estilo de Gestión/Estructura Organizativa**
CL1 (n=11)	*Orientación hacia el mercado (Diferenciación por precio)*	♦ Amplia base de clientes ♦ Productos con marca	La peor actuación general	Estructura empresarial rígida en la que el estilo de gestión es reactivo y oportunista
CL2 (n=20)	*Diferenciadores generales*	♦ Grandes empresas ♦ Larga tradición en actividades exportadoras ♦ Grandes inversiones en I+D y actividades de promoción y publicidad ♦ Elevada proporción de marcas de la distribución	Buena actuación en la mayoría de los criterios excepto en la efectividad de las actividades de marketing	Estilo de gestión dinámico pero falta de flexibilidad organizativa
CL3 (n= 8)	*Orientación hacia el distribuidor*	♦ Pequeño en tamaño y nuevo en el mercado de la exportación ♦ Grandes gastos en publicidad y promoción de ventas (push-marketing) ♦ Base de clientes diversa ♦ Productos con marca	Mejor actuación en indicadores no financieros	Estilo de gestión proactivo dentro de una estructura organizativa conservadora
CL4 (n=25)	*No diferenciado*	♦ Base de clientes diversa ♦ Intensidad exportadora media	Mediocre, excepto en actuación financiera general	Sin estructura, enfoque gerencial reactivo. Las acciones estratégicas son oportunistas
CL5 (n=26)	*Diferenciación por precio*	♦ Intensidad exportadora alta con importadores extranjeros como principales socios ♦ Alta porcentaje de productos con marca de la distribución	Actuación buena en muchos criterios excepto en efectividad de las actividades de marketing	Cultura de gestión proactiva y estructura interna flexible
CL6 (n=4)	*Diferenciación en el mercado*	♦ Productos con marca ♦ Larga tradición exportadora: - intensidad exportadora alta - todos los productos van a exportación ♦ Redes de distribución bien desarrolladas	n.a.	- comportamiento gerencial conservador y reactivo que da como resultado una organización rígida
CL7 (n=7)	*Orientación hacia el mercado (diferenciación en el mercado)*	♦ Intensidad exportadora baja ♦ Inversiones importantes en actividades promocionales y de I+D ♦ Base de clientes diversa con muchos productos vendidos con marca	Actuación mediocre, excepto en cuota de mercado	- estructura interna flexible con un enfoque proactivo hacia los cambios en el mercado y las acciones estratégicas