

Las configuraciones cognoscitivas como herramienta de análisis de la estructura sectorial ¹

Francisco J. Sáez Martínez
Universidad de Castilla-La Mancha

RECIBIDO: 20 de febrero de 2003

ACEPTADO: 28 de abril de 2004

Resumen: El presente trabajo analiza la estructura competitiva del sector de promoción y construcción de viviendas desde la perspectiva de los gerentes que operan en dicho mercado. Esta aproximación se fundamenta en la Teoría Personal de Constructos de Kelly (1955). Mediante la aplicación de la técnica del repertory grid se obtienen, inicialmente, los mapas cognoscitivos individuales de 41 directivos de la mencionada industria. Posteriormente, dichas visiones son agregadas obteniéndose una estructura sectorial compartida por los miembros del sector.

El estudio empírico efectuado demuestra que los gerentes se apoyan en variables relacionadas con la dimensión, el ámbito y la reputación a la hora de analizar a sus competidores y que este análisis les permite, fundamentalmente, determinar "estrategias de fracaso". El trabajo concluye con la identificación de los sesgos que aparecen en la visión de los directivos y la propuesta de una serie de líneas de investigación futuras

Palabras clave: Análisis estratégico / Enfoque cognoscitivo / Grupos cognoscitivos / Repertory grid.

Cognitive Configurations as a Tool for Industry-Structure Analysis

Abstract: The present paper analyses the competitive structure of the Homebuilding Industry. This approach is based on Kelly's (1955) Personal Construct Theory. Applying repertory grid technique we obtained the individual cognitive maps of 41 managers of that industry. Moreover, those visions are aggregated in a collective cognitive map that shows the shared perceptions about the industry structure.

The empirical analysis shows that managers rely on variables related with size, scope and reputation when analysing their competitors. This analysis let them find "failure strategies". The paper concludes identifying managerial biases in their perceptions of competitors and proposing future research directions

Key Words: Strategic analysis / Cognoscitive approach / Cognitive groups / Repertory grid.

INTRODUCCIÓN

Partiendo del reconocimiento de que las empresas que operan en un sector no son homogéneas, un aspecto fundamental en el análisis de la competencia en el mismo es el estudio de los grupos estratégicos que lo conforman. Estas agrupaciones, empleadas por los investigadores como una herramienta de análisis intermedio entre el estudio de la industria como un todo y el de la empresa de forma aislada (Hatten y Hatten, 1987), constituyen un poderoso instrumento porque conservan la información característica de las empresas que suele perderse en los análisis de datos agregados de sector. Además, su investigación permite analizar a varias organizaciones de manera conjunta, pudiendo establecer la efectividad de las estrategias sobre un mayor rango de variación que el que corresponde a las experiencias de una empresa en particular.

La primera definición de grupo estratégico fue aportada por Hunt (1972), si bien la más difundida es la introducida por Porter (1980, p.129) quien lo define como "el conjunto de empresas de un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las di-

mensiones estratégicas". Desde los años setenta cuando comienzan a aparecer los primeros trabajos desde la Universidad de Harvard (Hunt, 1972; Porter, 1979; Newman, 1978; Caves y Porter, 1977) y la Purdue University (Hatten y Schendel, 1977; Cool y Schendel, 1987), hasta nuestros días, han sido numerosos los estudios sectoriales desde la Escuela del Posicionamiento (Porter, 1980).

Según este enfoque, la identificación de los grupos y la determinación de su comportamiento es un paso previo a la elección de la estrategia por parte de las empresas. Sin embargo, esta escuela de pensamiento no entra a analizar ese proceso de formulación, y los estudios empíricos al amparo de sus postulados no establecen claramente la relación existente entre los grupos competitivos y el proceso estratégico.

A través de las percepciones del entorno que poseen los directivos es como, según Miles, Snow y Pfeffer (1974), las empresas "conocen" su mercado. Sin embargo, no existe consenso acerca de qué es lo que determina el comportamiento de una organización, si las visiones de la alta dirección acerca de su entorno, o las características objetivas que presenta el mismo. En

cualquier caso, las percepciones de aquellos encargados de la elaboración de la estrategia son cruciales en el proceso de desarrollo de la misma (Bourgeois, 1980). Así, si se define a los grupos estratégicos como aquellas agrupaciones de empresas bajo el mismo "patrón estratégico", es lógico considerar que la concepción que los directivos tienen sobre su entorno influirá en la estrategia seguida por su empresa y, por ende, debe ser tenida en cuenta en la construcción de las dimensiones sobre las que se determinarán dichos "patrones".

Esta perspectiva, fundamentada en la Escuela Cognoscitiva (Simon, 1956)², parte de la premisa de que la formulación de la estrategia empresarial es un proceso cognoscitivo que tiene lugar en la mente del gerente, y de acuerdo con este punto de vista, las estrategias son percepciones o conceptos que se forman en la mente del directivo (Mintzberg, 1990). Esta escuela realiza una aproximación centrada en los procesos estratégicos (Fernández, 1987), analizando cómo son construidas realmente las estrategias y cómo se llevan a cabo las decisiones empresariales, enfatizando el estudio de los procesos del razonamiento humano que culminan en la estrategia (Cuervo, 1995). Desde este enfoque pierden relevancia los modelos tradicionales de análisis estructural y la adquieren aquellos que tratan de legitimar las representaciones presentes en las mentes de los decisores empresariales.

Diversos trabajos sobre los procesos de simplificación cognoscitiva indican que los directivos reducen la complejidad del análisis de un gran número de competidores agrupándolos (Schwenk, 1984). La "racionalidad limitada" (Simon, 1956) del intelecto humano lleva a las personas encargadas de tomar decisiones en las organizaciones a emplear la clasificación para afrontar los problemas estratégicos. Como señalan Dutton y Jackson (1987), esta categorización ayuda a almacenar información de una manera más eficiente y permite el tratamiento conjunto de situaciones estratégicas ambiguas.

En esta misma línea, Reger y Huff (1993) argumentan que las percepciones de los *managers* acerca de las estrategias de sus competidores se caracterizan por presentar una estructura grupal. Cada una de estas agrupaciones recibe el nombre de *Grupo Cognoscitivo*, enten-

diendo por tal la agrupación de empresas que está en la mente del estratega (Bogner y Thomas, 1993). Por consiguiente, podemos definir los grupos cognoscitivos como *aquellas agrupaciones de empresas que los directivos efectúan para determinar su posición en el sector, así como para entender el grado de competencia en el mismo y las posibles vías de actuación propias y de sus competidores ante modificaciones en el entorno*.

El presente trabajo pretende examinar la estructura competitiva del sector de promoción construcción de viviendas a través del estudio de las percepciones de los propios gerentes que operan en dicho marco. Así, mediante la aplicación de la técnica del *repertory grid* (Kelly, 1955) se analiza la visión de la estructura competitiva del sector que poseen los directivos, primero de manera individual y posteriormente de forma conjunta, de modo que se obtengan los grupos cognoscitivos colectivos que conforman el sector de acuerdo con los propios agentes.

La identificación de estas categorías cognoscitivas proporciona información acerca de los procesos mentales de toma de decisiones de los gerentes de empresa, de la estrategia y finalmente, de la dinámica de la industria. El análisis de la percepción de los directivos acerca de los grupos competitivos del sector en el que operan ya fue apuntado por Stubbart (1989) como una de las líneas futuras de investigación más interesantes desde la perspectiva del enfoque cognoscitivo de la empresa. Sin embargo, los trabajos que han profundizado en este punto no son muy numerosos. Destacan las investigaciones realizadas por Joseph Porac y su equipo (Porac, Thomas y Baden-Fuller, 1989; Porac, Thomas y Emme, 1987) y Rhonda Reger (Reger y Huff, 1993; Reger y Palmer, 1996). Estudios recientes han intentado contrastar la visión de los gerentes con la de sus clientes (Más, 1998) o la de los agentes de un mismo mercado en dos ámbitos geográficos diferentes (Pavlica y Thorpe, 1998).

Si bien estas investigaciones han contribuido notablemente a identificar los bloques básicos de conceptos sobre los que trabajan los gerentes de empresa, así como los elementos que definen su visión de la competencia, ninguna compara la percepción de los miembros del sector con medidas objetivas que permitan captar la presencia

de sesgos. La investigación que se presenta en este artículo pretende, inicialmente, analizar la visión de los gerentes del sector de promoción y construcción de viviendas para, posteriormente, contrastarla con la realidad del mismo, de modo que puedan obtenerse desviaciones.

El presente trabajo contribuye a esta incipiente línea de investigación en varios sentidos. Por un lado, su aplicación al ámbito geográfico español permite comprobar la consistencia de las teorías cognoscitivas en otros ámbitos. Adicionalmente, su aplicación al sector de promoción y construcción de viviendas contribuye en la misma dirección. Este sector ha sido tradicionalmente olvidado por parte de los investigadores en Dirección de Empresas. Las particularidades del mismo, como son la inmovilidad del producto, así como la dificultad para acceder a los datos han supuesto que sean muy escasos los trabajos centrados en esta industria. Finalmente, nuestra investigación pretende aportar algo a la literatura al contrastar la visión del sector de sus miembros con medidas objetivas, con el propósito de detectar la presencia de sesgos.

A continuación, se exponen los fundamentos teóricos sobre los que se basa la aplicación del análisis cognoscitivo al estudio de la estructura sectorial. Posteriormente, se comenta la evidencia empírica obtenida como consecuencia de la aplicación de este enfoque. Seguidamente, se presentan algunas características del sector objeto de estudio, el análisis empírico efectuado y los resultados del mismo. Se concluye con la propuesta de una serie de líneas de investigación futuras.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

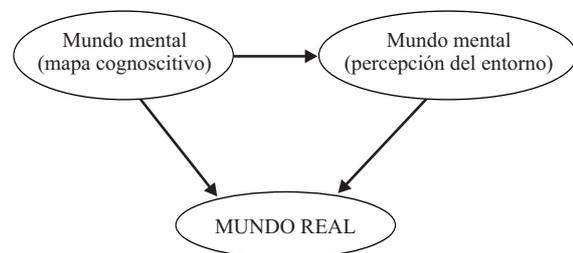
El ser humano percibe su entorno como estructurado, no como un conjunto de atributos arbitrarios o impredecibles (Rosch, 1978). Para organizar de manera sistemática esos conocimientos, se emplean *esquemas* o estructuras mentales, las cuales a menudo operan inconscientemente (Gioia y Sims, 1986). Un esquema cognoscitivo es “una estructura abstracta representada en el pensamiento que utiliza un individuo para representar los fenómenos del mundo real” (Downey y Brief, 1986, p.166).

Estas síntesis recogen el conocimiento organizado acerca de un determinado estímulo –un evento o un individuo–, así como las reglas que rigen el procesamiento de la información (Lord y Foti, 1986). La Escuela Cognoscitiva aplica las Teorías de Clasificación (Rosch, 1978) al comportamiento y procesamiento de información en la organización. Desde esta perspectiva se entiende que los directivos procesan la complejidad de su entorno de manera simplificada, atendiendo a las interdependencias que existen entre los factores del mismo para llegar a comprender la importancia relativa de cada uno de ellos en la toma de decisiones y en el resultado de éstas (Salancik y Porac, 1986).

La complejidad del entorno unida a las limitaciones del intelecto humano (Miller, 1956) fundamentan el concepto de “*racionalidad limitada*” (Simon, 1956), básico en los planteamientos de esta escuela, y justifican la categorización para la comprensión del medio que nos rodea (Schwenk, 1984; Dutton y Jackson, 1987). La toma de decisiones se simplifica mediante el empleo de “juicios de similitud” para la clasificación, comparación y contraste de mercados, organizaciones, eventos, etc. (Farjoun y Lai, 1997).

La Escuela Cognoscitiva (Simon, 1956) pretende analizar los procesos mentales de los directivos y para ello emplea los mapas cognoscitivos como instrumento de análisis de dichos procesos y, a través de los mismos, como representación del mundo real. En la figura 1 se recogen estos planteamientos según el esquema de Palmer (1978)³.

Figura 1.- Relación modelo mental y mundo real



FUENTE: Adaptado de Palmer (1978, p. 275).

En nuestro caso, nos centramos en un aspecto concreto del entorno, el análisis de los competidores. El examen de los procesos mentales de los

individuos se lleva a cabo a través de los *mapas cognoscitivos*⁴, los cuales fueron desarrollados en los estudios de psicología (Tolman, 1948). No es fácil encontrar una definición completa, clara y generalizada de lo que es un mapa cognoscitivo. No obstante, podemos utilizar la aportada por Fiol y Huff (1992, p. 267), para quienes los mapas cognoscitivos “*son representaciones gráficas que proporcionan un marco de referencia [...] de lo que se conoce y se cree*”. Nos interesa analizar cómo los directivos perciben a sus competidores y para ello empleamos un tipo particular de mapas cognoscitivos, los mapas de categorías. Una categoría es “*un número de objetos considerados equivalentes*” (Rosch, 1978, p.30). La categorización nos proporciona la máxima información con el menor esfuerzo mental y los directivos la emplean para reducir información compleja sobre sus competidores. Siguiendo a Walton (1986), los gerentes interpretan las organizaciones procesando información acerca de las mismas a través de sistemas de categorías. Una categoría organizacional estará formada por empresas que un individuo considera equivalentes para algún propósito, esto es lo que hemos denominado como grupo cognoscitivo. Basándonos en estos argumentos planteamos la siguiente hipótesis:

- H₁: *Los gerentes perciben la existencia de grupos de empresas con comportamientos homogéneos –grupos cognoscitivos–.*

Por definición, estas taxonomías son idiosincrásicas, sin embargo, los esquemas mentales individuales tienden a converger como resultado de la interacción, la observación de experiencias ajenas y la puesta en común de éstas (Harris, 1994). Otro pilar básico sobre el que se fundamenta la literatura sobre grupos cognoscitivos es, por tanto, la Teoría del Aprendizaje Social (Bandura, 1989). La “*Social Learning Theory*” se desarrolla para describir cómo los individuos aprenden y alteran su comportamiento en un contexto social. Esta teoría establece que el ser humano “*modeliza*” el comportamiento de otros individuos de referencia para aprender a través de éstos en un entorno incierto. Ello sugiere que el aprendizaje observacional y las interacciones recíprocas entre los factores medioambientales,

de comportamiento y mentales inciden en la toma de decisiones del individuo (Wood y Bandura, 1989). Aparecen así, efectos inhibidores y desinhibidores como consecuencia de la observación del resultado del comportamiento de otros individuos (Fulk, 1993). El proceso de aprendizaje social modela o da forma al proceso básico de categorización que realiza el empresario para organizar mentalmente su entorno. Las diferentes estructuras sectoriales surgen a lo largo del tiempo debido a la tendencia a la imitación directa e indirecta que implica que los miembros de empresas competidoras desarrollen similares modelos mentales acerca de su entorno. Esto se produce porque comparten semejantes problemas técnicos y materiales y frecuentemente intercambian información sobre sus actividades comerciales. Este intercambio social se traduce en el desarrollo, entre la comunidad de empresas de un determinado mercado, de una aceptación generalizada sobre cómo competir. Estas creencias compartidas son denominadas *industry recipes* por Grinyer y Spender (1979) y suponen la formación de comunidades cognoscitivas en los términos de Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989) o macroculturas interorganizacionales según Abrahamson y Fombrun (1994).

Este razonamiento se representa en el concepto de “*mutual enactment*” –representación mutua–. Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989) sostienen que cada empresa está envuelta en un proceso individual de interpretación del entorno, en el que los modelos mentales de sus directivos se entrelazan con sus elecciones estratégicas y las condiciones del mercado. El resto de agentes del sector también están envueltos en este proceso y las interrelaciones entre los mismos llevan a la formación de un sistema social de creencias compartido por los miembros de la industria. Los medios de comunicación y los consultores, entre otros, favorecen la aparición y persistencia de estas creencias compartidas (Abrahamson y Fombrun, 1994).

En este sentido, DiMaggio y Powell (1983) también explican cómo factores coercitivos, miméticos y normativos generan contextos en los que los esfuerzos individuales de las organizaciones por reducir la incertidumbre generan, de un modo agregado, homogeneidad de culturas y estructuras. Por tanto, desde la Teoría Institucional (DiMaggio y Powell, 1983) se exponen ar-

gumentos teóricos que refuerzan la generalización de las estructuras mentales de los miembros del sector, como consecuencia de presiones institucionales.

Por todo esto, si bien el concepto de grupo cognoscitivo es inherente al individuo, es posible que los mismos sean compartidos por la mayoría de las empresas operantes en un sector, sobre todo en aquellas industrias geográficamente delimitadas y en las que la experiencia de los directivos en el mercado es importante. En estos sectores, las empresas compiten por los mismos clientes y rivalizan por recursos escasos como el suelo o la mano de obra especializada, por lo que podemos suponer que existirá un mayor conocimiento e interacción mutua. Estos argumentos nos llevan a plantear la segunda hipótesis de trabajo, a saber:

- H₂: *En sectores geográficamente delimitados, existe una visión de la estructura sectorial compartida por sus miembros.*

Abrahamson y Fombrun (1994) argumentan que la existencia de una homogeneidad macrocultural puede generar similitud estratégica y una cierta inercia entre los competidores de un determinado mercado, así como una tendencia al estancamiento en tecnologías tradicionales. Como ejemplo de los efectos del consenso a nivel sectorial, Yates (1983) afirma que la forma común de pensar de los productores de automóviles de Detroit les hizo responder tardíamente a la ofensiva de la industria automovilística japonesa.

El presente trabajo pretende profundizar en el análisis de las configuraciones cognoscitivas de los miembros del sector comparándolas con la realidad del mismo, con el objetivo de comprobar los posibles efectos del consenso. Una de las líneas de investigación desarrolladas por parte del enfoque cognoscitivo es el estudio de los sesgos en las percepciones de los gerentes. Así, uno de los trabajos más destacados es el estudio de Dutton y Jackson (1987) que analiza cómo la calificación de “amenaza” u “oportunidad” asignada a una situación del entorno supone un tratamiento totalmente distinto por parte de los miembros de la organización, con independencia de la naturaleza de la situación.

El enfoque cognoscitivo ha estudiado cómo los gerentes tienen en cuenta una serie de reglas y juicios “heurísticos” que emplean para reducir la incertidumbre. Se trata de simplificaciones mentales que se emplean para la toma de decisiones. Si bien este proceso cognoscitivo de clasificación del entorno suele ser válido en muchas circunstancias, puede llegar a generar una serie de sesgos cuya persistencia puede tener serias implicaciones en el funcionamiento de la organización (Barnes, 1984; Schwenk, 1986).

En el sector objeto de estudio, la delimitación geográfica del mercado unida al carácter localista de la mayoría de las empresas, así como la reducida entrada de nuevos competidores, fundamentalmente empresas de otros ámbitos geográficos, supone que, a lo largo de los últimos años, las empresas se han acostumbrado a competir con los mismos rivales y por el mismo tipo de clientes. Este comportamiento “endogámico” puede generar la aparición de una serie de sesgos en la visión del sector por parte de los gerentes.

En este sentido, no existen investigaciones que analicen, a nivel de sector, la existencia de sesgos en la visión de los gerentes. No obstante, la Teoría del Aprendizaje Social, la representación mutua y la Teoría Institucional nos sirven de base para proponer que dichos sesgos, de existir, serán compartidos por la mayoría de los miembros del sector:

- H₃: *En sectores geográficamente delimitados y en los que existe un cierto comportamiento endogámico de sus miembros, la visión colectiva del sector de actividad está sesgada.*

La existencia de asociaciones sectoriales que fomentan la comunicación entre los distintos agentes favorece la generalización de la visión del sector. La delimitación geográfica del mercado, así como el reducido ámbito geográfico de las empresas que operan en el mismo, la mayoría desarrolla sus actividades exclusivamente en el área analizada, genera una cierta miopía en los miembros del sector, acostumbrados a competir con el mismo tipo de competidores y a servir al mismo tipo de clientes. Esta miopía supone que la percepción de la realidad esté sesgada.

APROXIMACIONES AL ANÁLISIS SECTORIAL DESDE EL ENFOQUE COGNOSCITIVO

Dentro del denominado enfoque cognoscitivo al estudio de la estructura competitiva de un sector, hemos de distinguir dos tipos fundamentales de técnicas de obtención de los grupos competitivos, a saber, los *grupos estratégicos perceptuales* y los *grupos cognoscitivos*.

Por un lado, existe una serie de trabajos cuyo precursor y máximo exponente es el estudio de Dess y Davis (1984), que emplean variables subjetivas en la formación de taxonomías de competidores, y que podríamos denominar “grupos estratégicos perceptuales”. En este tipo de estudios se solicita del directivo/s del sector que ponderen la estrategia seguida por *su empresa* entre un conjunto de opciones estratégicas, o que valoren la importancia de una serie de factores competitivos, proporcionados en la mayoría de los casos, por el propio investigador. La fundamentación teórica de estos trabajos radica en el supuesto de que “*los modelos mentales de la competencia en un sector determinan la estructura de grupos estratégicos de dicha industria*” (Tang y Thomas, 1992 p. 327). Así, estos trabajos agrupan a las empresas con similares visiones acerca de los factores estratégicos clave del sector. Entre las investigaciones empíricas destacan las de Conant, Mokwa y Varadarajan (1990); Bowman y Johnson (1992); Calori, Johnson y Sarnin (1992); Nath y Gruca (1997) y Cabello, García, Jiménez y Navarro (2000) entre otras⁵. El objetivo de éstas es intentar validar empíricamente algún modelo teórico de estrategias como el de Porter (1980) o Miles y Snow (1978), o encontrar algún tipo de relación entre una misma forma de entender las reglas del juego o la estrategia intentada y el resultado de la empresa.

Por otro lado, por lo que respecta a las investigaciones sobre “grupos cognoscitivos”, en estos estudios, a diferencia de los anteriores, el directivo valora la estrategia seguida por *sus competidores*. La diferencia estriba en que con estos últimos se obtienen las percepciones del directivo acerca de la competencia en el sector, percepciones que constituyen uno de los principales *inputs* en el proceso de formulación de la estrategia.

La literatura sobre grupos cognoscitivos, en comparación con los grupos estratégicos, es escasa. Los trabajos publicados pueden clasificarse siguiendo las teorías que fundamentan su elaboración o las técnicas empleadas en la formación de las taxonomías:

- a) *Teorías de Clasificación*.- Esta aproximación se basa en el supuesto de que las taxonomías mentales de los individuos presentan una estructura jerárquica, de manera que cada grupo está incluido en otro de orden superior y, a su vez, aglutina a varios de orden inferior (Rosch, 1978; Anderson, 1985). Las teorías de clasificación se centran en las categorías y en las relaciones jerárquicas entre conceptos. Los trabajos con este enfoque emplean la gradación jerárquica en sus diferentes versiones. Destacan las investigaciones de Porac, Thomas y Emme (1987); Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989); Hodgkinson y Johnson (1994); Porac y Thomas (1994); y Porac, Thomas, Wilson, Paton y Kanfer (1995).
- b) *Enfoque de los rasgos*.- Un segundo enfoque, cuyo planteamiento teórico es similar al anterior, es el basado en los trabajos de Tversky (1977). Desde esta perspectiva, se considera que el individuo agrupa los elementos de su entorno en función de los rasgos esenciales de los mismos. La dificultad de este planteamiento radica en el establecimiento de las ponderaciones de los distintos rasgos (Gati y Tversky, 1984; Ritov, Gati y Tversky, 1990). A su vez, dentro de cada categoría existen uno o varios elementos característicos, denominados “prototipos”, con una mayor presencia de esos rasgos y que constituyen el núcleo de la categoría. A fecha de cierre del presente estudio no se tiene constancia de ningún trabajo que aborde el estudio de los grupos cognoscitivos basándose en este enfoque.
- c) *Teoría Personal de Constructos*.- Otra de las aproximaciones al estudio de los grupos cognoscitivos está basada en la *Personal Construct Theory* introducida por Kelly (1955) como una teoría de la personalidad y que más tarde se utiliza para fines empresariales (Eden, 1988). El fundamento teórico que subyace tras este enfoque es que las dimensiones bipolares son el principal mecanismo

que utilizan los individuos para organizar, simplificar e interpretar su entorno.

Detrás de cada juicio que realiza un individuo –consciente o inconscientemente– subyace implícita su propia teoría acerca del conjunto de eventos sobre los que realiza juicios (Eden, 1992). Estas creencias agrupadas constituyen su Sistema Personal de Constructos –*Personal Construct System*–, que a menudo es denominado “personalidad”, “hábitos”, “sistema de codificación de información”, “conceptos”, “filosofía”, etc. (Fransella y Bannister, 1977), y constituye la base de las decisiones y actuaciones de los individuos (Downey y Brief, 1986).

La teoría de Kelly (1955) se resume en un postulado general y once corolarios que lo desarrollan. El postulado implica que las personas constantemente examinamos nuestro modo de entender las cosas utilizándolo para anticiparnos al futuro. Este modo particular de entender lo que nos rodea está compuesto por una serie de constructos bipolares. Kelly (1955) ofrece varias definiciones de “constructo” y en todas ellas sostiene que éste es la manera en que dos o más entes son semejantes y por tanto diferentes a un tercero, manteniendo la noción esencial de bipolaridad. Su argumento es que nunca afirmamos nada sin negar simultáneamente algo, y es en este contraste en el que la utilidad del constructo subsiste.

Entre las técnicas utilizadas desde este enfoque y que permiten obtener las taxonomías cognoscitivas de competidores basándose en los constructos que definen los propios individuos destaca el *repertory grid*, con los trabajos de Walton (1986), Reger (1990a), Reger y Huff (1993), Reger y Palmer (1996) y Más (1998); y la clasificación visual de fichas (Dechernatony, Daniels y Johnson, 1993; Daniels, Johnson y Dechernatony, 1994; Daniels, Dechernatony y Johnson, 1995).

Las tres aproximaciones al estudio de las taxonomías mentales de competidores que acabamos de analizar no son excluyentes entre sí, sino complementarias. El nexo común de todas estas teorías es la *categorización* de los eventos y elementos que nos rodean, que nos permite un mejor entendimiento de nuestro entorno. En nuestro caso, hemos optado por una aproxima-

ción basada en la utilización de los constructos personales definidos por los propios directivos, realizando un análisis de los grupos cognoscitivos fundamentado en la Teoría Personal de Constructos de Kelly (1955).

SECTOR DE PROMOCIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS

Los estudios que desde una perspectiva subjetivista se acercan al análisis de la estrategia empresarial tradicionalmente emplean marcos muestrales estrechamente definidos y localizados, lo que les permite una mejor comparación entre los casos individuales. Como ejemplo, podemos citar el trabajo de Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989) en el que se analizan los esquemas mentales de 17 gerentes de la industria textil escocesa, el de Reger y Huff (1993) en el que se estudia la visión de los bancos del área metropolitana de Chicago de 23 directivos de 6 de las mencionadas entidades financieras, el de Porac y Thomas (1994) donde se examinan los esquemas mentales de 25 minoristas de Urbana-Champaign, o el de Más (1998) quien analiza los grupos cognoscitivos de 21 gerentes del sector del mueble de *rattan* en Valencia. Por tanto, para nuestra investigación hemos optado por un sector de actividad geográficamente delimitado, la promoción y construcción de viviendas en una ciudad. La amplia experiencia de los empresarios, y su elevada concentración geográfica refuerzan la elección de esta industria como objeto de estudio.

En este apartado realizamos una pequeña introducción a las características del sector que nos permitirá aproximarnos a la realidad del mismo y que posteriormente, servirán para contrastar las opiniones de los gerentes analizados. Una de las primeras cuestiones a resaltar del sector es que en el mismo operan 168 empresas según datos proporcionados por las asociaciones provinciales de promotores y constructores: APECA⁶ y ASECOPE⁷, completados con las Páginas Amarillas. No obstante, gran parte de esas organizaciones comparten administrador principal y domicilio social. Es una práctica generalizada en el sector, en el ámbito geográfico analizado, que los promotores y constructores desarrollen sus actividades bajo varias denominaciones sociales.

En concreto, generalmente se trata de dos sociedades, una dedicada a la promoción y otra a la construcción que comparten sede social y que están dirigidas y son propiedad de la misma persona. En otros casos, el número de sociedades distintas se eleva hasta siete, y en algunas ocasiones los empresarios analizados desarrollan su actividad bajo una única empresa dedicada a la promoción y construcción de viviendas. Los promotores y/o constructores puros prácticamente no existen en el ámbito geográfico analizado en el presente trabajo.

En el análisis efectuado y en todos los datos que se presentan en este artículo se ha considerado como una única empresa a aquellas sociedades que compartían sede social y/o administrador principal, agregando la información correspondiente.

El sector objeto de estudio está compuesto por pequeñas y medianas empresas dirigidas por la figura de un único empresario/gerente que tiene la plena responsabilidad de examinar el entorno y dirigir las acciones de la organización. Esto nos permite que se puedan aplicar las analogías cognoscitivas del individuo a la empresa, minimizando el problema de la agregación de creencias de un ápice estratégico formado por un grupo de ejecutivos (Miller, Burke y Glick, 1998). Adicionalmente, el hecho de que en su mayoría, se trate de empresas de una única unidad de negocio –el 95% de la población se dedica exclusivamente a la promoción y construcción de viviendas–, elude la tarea de agregar o considerar estrategias de diferentes sectores, o diferentes visiones del entorno competitivo.

La tabla 1 nos muestra otra serie de características del sector, que nos permitirán caracterizarlo y posteriormente compararlo con la visión de los gerentes. En ella podemos comprobar que la mayoría de las empresas presentan un ámbito de actuación local, ya que el 96% de sus construcciones se realizan en el área analizada. Por otro lado, se trata de empresas que promueven y construyen sus propias obras, como se deduce del reducido valor de las construcciones para terceros –0,34–. También destaca el escaso uso de las inmobiliarias –API=9,87– que realizan las empresas analizadas. Finalmente, indicar que se trata de pequeñas construcciones –media de 20 viviendas por promoción– y que generalmente las empresas no simultanean un gran número de promociones.

Tabla 1.- Características del Sector de Promoción y Construcción de Viviendas

| VARIABLE | MODA | MEDIA | DESV. TIP. |
|--|----------------------|--------|------------|
| Tamaño (núm. de viviendas) | 15 | 56,52 | 95,31 |
| Núm. de construc. para terceros | 0 | 0,34 | 0,93 |
| % viviendas renta libre | 100 | 83,19 | 29,81 |
| Ámbito geográfico (% viviendas en su ciudad) | 100 | 96,34 | 9,10 |
| Precio (ptas. metro cuadrado) | 150.000 ⁸ | 139,05 | 15,32 |
| Núm. de viviendas por promoción | 15 | 20,05 | 15,23 |
| Núm. de promociones simultáneas | 1 | 2,71 | 2,06 |
| API (% de ventas a través de APIs) | 0 | 9,87 | 19,26 |

Utilizando los valores modales, podríamos caracterizar a la empresa tipo indicando que se trata de una pequeña empresa que desarrolla una única construcción, promovida por ella misma, de 15 viviendas de renta libre en su ciudad y cuyas ventas son efectuadas directamente por la propia sociedad.

Varias empresas no pudieron ser contactadas o se negaron a participar en nuestra investigación, quedando ésta relegada a una muestra de 41 empresas, que constituyen un 60,29% del total⁹, lo cual indica que el tamaño muestral es aceptable con un margen de error del $\pm 9,91\%$ y un nivel de confianza del 95%, suponiendo la situación más desfavorable ($p=0.5$). Al no tratarse de un muestreo aleatorio, se procedió a analizar la posible existencia de un sesgo de no respuesta. Así, se compararon diversas variables de resultado –ROS, ROA e incremento del beneficio en los últimos tres años– entre las empresas participantes en el estudio y el resto de la población mediante un test *T*. El análisis efectuado mostró la inexistencia de diferencias significativas entre los dos grupos examinados.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Existen varios tipos de mapas cognoscitivos, fundamentaciones teóricas, y diversidad de técnicas a aplicar para la obtención de los mismos. En el presente trabajo nos centramos en un tipo concreto de mapas cognoscitivos, los mapas de categorías, para a través de ellos determinar los grupos cognoscitivos del sector de promoción y construcción de viviendas, estudiando qué atributos o características emplean los directivos para encasillar a otras empresas en categorías. Entre las distintas técnicas a emplear destacan el *repertory grid* (Kelly, 1955), las escalas multi-

dimensionales (Coxon, 1982), la aproximación de redes (Grisprud y Gronhaug, 1985), la gradación jerárquica (Porac, Thomas y Baden-Fuller, 1989) y la clasificación visual de fichas (Daniels, DeChernatony y Johnson, 1995). La investigación en este campo a menudo presenta un sesgo provocado por el hecho de que es el propio investigador el que proporciona a los gerentes las variables sobre las que posteriormente ellos clasifican a sus competidores y sobre las que se obtienen las diferentes categorías. Afortunadamente, el procedimiento introducido por Kelly (1955) permite salvar este sesgo dejando que los directivos determinen sus taxonomías empleando los atributos que ellos consideran oportunos y expresados en *su propio lenguaje* (Jankowicz, 1990). Prahalad y Bettis (1986) argumentan que las teorías personales no pueden ser obtenidas simplemente preguntando por ellas, y sugieren la utilización de cuestionarios y procedimientos de análisis creativos. Así pues, siguiendo estas recomendaciones optamos por el empleo del *repertory grid*, en su variante del “mínimo contexto”¹⁰, para la identificación de los grupos cognoscitivos del sector de promoción y construcción de viviendas.

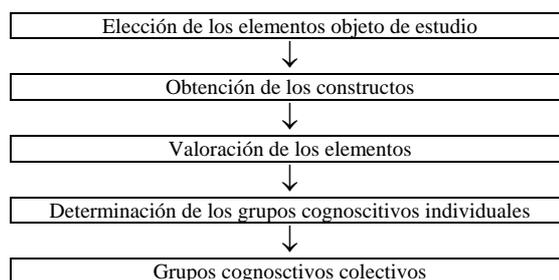
Las etapas a seguir en el empleo de esta metodología son las que aparecen recogidas en la figura 2. El *repertory grid* es un tipo especial de entrevista en profundidad, muy desarrollado en los estudios de psicología. Para el análisis de los grupos cognoscitivos se realizaron un total de 41 entrevistas a los gerentes-propietarios. Su duración media fue de 50 minutos, llegando en algunos casos hasta los 135 minutos.

i) El primer paso en la aplicación de esta particular forma de entrevista en profundidad consiste en la *elección de los elementos* sobre los que se desea obtener el sistema personal de constructos. Los elementos sobre los que se realice el análisis deben estar dentro del rango de conveniencia¹¹ de los constructos que van a emplearse y deben ser representativos y conocidos por el sujeto. En nuestro caso, estábamos interesados en analizar el modo en que los gerentes del sector entienden su industria y la forma de competir en ella, los elementos son, por consiguiente, las empresas que operan en dicho marco.

En los estudios empíricos de este tipo, el entrevistador suele seleccionar un grupo de entre

10 y 12 empresas de manera que cumplan los requisitos anteriormente mencionados¹². En el presente trabajo, siguiendo las recomendaciones de Reger y Palmer (1996), para evitar cualquier intromisión del investigador, se le pidió a cada entrevistado que escribiese en una tarjeta el nombre de sus competidores hasta un máximo de diez. De esta forma garantizamos que los elementos, en este caso las empresas, son conocidas por el sujeto.

Figura 2.- Etapas de la investigación



ii) El segundo paso consistía en la *obtención de los constructos*, es decir, aquellos atributos que los directivos emplean para clasificar a sus competidores. Existen varias alternativas para la obtención de los mencionados constructos¹³, a saber, mínimo contexto, contexto completo, secuencial, autoidentificación, rol personal y contexto global con rol personal¹⁴, si bien la más utilizada es la variante del “mínimo contexto” (Callisir y Lehto, 1996). En esta técnica los elementos se le presentan al entrevistado en tríadas y se le pide que especifique en qué medida dos de ellos son semejantes –estratégicamente– y por tanto difieren del tercero. Una vez que ha indicado en qué se parecen los dos seleccionados se le pregunta en qué se diferencia el tercero. La primera característica se denomina *medida de similitud*, y esta última *medida de contraste*. Estos atributos constituyen los constructos, siendo las medidas de similitud y contraste indicadores de la bipolaridad de los mismos.

La presentación en tríadas de elementos se repite tantas veces como se estime oportuno, no existiendo ninguna regla al respecto (Gammack y Stephens, 1994). En nuestro caso, se le presentaron a cada individuo siete tríadas de elementos de manera aleatoria, utilizando siete combinaciones diferentes de empresas seleccionadas de las diez que el gerente había nombrado como sus competidoras. La composición de cada una de

las tríadas se determinó antes de las entrevistas utilizando tablas de números aleatorios para generar siete combinaciones de tres elementos del uno al diez¹⁵.

iii) Una vez que se han obtenido los constructos, el siguiente paso para obtener las taxonomías de competidores consiste en la *valoración de los elementos* por parte del entrevistado. A este respecto, también existen múltiples opciones al alcance del investigador, así, el individuo puede ordenar los elementos para cada constructo o puede valorar la presencia de los mismos en cada elemento, siendo el método más utilizado una escala tipo Likert (Fransella y Bannister, 1977). En la investigación que nos ocupa, se le pidió a cada uno de los gerentes que valorara de 1 a 5 la presencia de los diferentes constructos en cada uno de los competidores que inicialmente él mismo había identificado. Con estas puntuaciones se procedió a la obtención de los grupos.

iv) Para la obtención de las *taxonomías de competidores* se procedió a realizar un análisis *cluster* en dos fases (Punj y Stewart, 1983). Así, se realizó un análisis jerárquico por el método de Ward para determinar el número y centroides de los grupos mediante el análisis del dendograma. Una vez determinado el número de grupos, se ejecutó un análisis de conglomerados de *K-medias*. Este procedimiento es el recomendado por Ketchen y Shook (1996). Los elementos agrupados fueron, en cada caso, las empresas que habían sido identificadas como competidoras, siendo la valoración emitida para cada una de ellas en cada constructo, las variables utilizadas para la agrupación. Este proceso se repitió para cada uno de los 41 gerentes entrevistados. Con ello se obtuvieron los mapas cognoscitivos individuales de los miembros del sector participantes en la investigación.

v) Una vez obtenidos los mapas individuales, se procedió a la agregación de los mismos. Para la elaboración del *mapa de grupos cognoscitivos colectivos* fue necesario considerar una serie de aspectos metodológicos:

v.a.- *Agregación de los constructos*.- El primer paso lo constituye la *agregación de los diversos constructos* obtenidos de los diferentes individuos entrevistados. En este sentido, Jan-kowicz (1990) recoge los métodos más utilizados en la literatura. En nuestro caso, siguiendo a Walton (1986), todos los elementos con diferen-

tes morfemas pero referidos al mismo rasgo –distinto significativo pero mismo significado– se agregaron bajo una misma denominación (ej. tamaño, volumen y grande como *dimensión*). Posteriormente, se requirió la colaboración de dos expertos del sector –un agente inmobiliario y un constructor– para agrupar aquellos vocablos que a juicio de estos expertos se referían al mismo atributo (ej. seriedad se agrupó con profesionalidad).

Los constructos finalmente obtenidos y los de partida que los integran aparecen recogidos en la tabla 2. Se han excluido aquellos constructos iniciales que tras el proceso anteriormente comentado fueron introducidos por los directivos en un porcentaje inferior al 15%¹⁶.

v.b.- *Determinación de la puntuación de los elementos*.- Una vez obtenidos los constructos finales, el paso siguiente en nuestro análisis lo constituye el establecimiento de una taxonomía colectiva mediante la aplicación de un análisis *cluster* en dos fases. No obstante, previamente era necesario establecer algún criterio al respecto de *aquellas empresas para las que se tenía más de un valor del mismo atributo*. De acuerdo con Reger y Huff (1993) de entre las posibles opciones –moda, media, media ponderada, etc.– se decidió realizar una media simple, así pues, aquellas empresas en las que, por ejemplo, su tamaño había sido objeto de consideración por parte de varios entrevistados, el valor utilizado en el análisis fue el valor medio de las calificaciones que aquéllos le atribuyeron.

Tabla 2.- Constructos finales

| CONSTRUCTOS | CONSTRUCTOS INTEGRANTES | % DE DIRECTIVOS QUE LO SEÑALAN |
|-------------|---|--------------------------------|
| DIMENSIÓN | Tamaño, fuerte, ritmo, volumen, grande, trato directo* capacidad, acaparar | 95.12 |
| REPUTACIÓN | Seriedad, formalidad, transparencia, dinero rápido*, crecimiento rápido*, profesionalidad, fiabilidad | 34.15 |
| EXPERIENCIA | Antigüedad, tradición, presencia, arraigo, experiencia, consolidación, tiempo | 34.15 |
| CONSTRUCTOR | Constructor, subcontrata*, promotor* | 21.95 |
| CALIDAD | Calidad, <i>standing</i> | 19.51 |
| ÁMBITO | Nacional, local* | 16.43 |
| RIESGO | Especulador, riesgo, oportunista, conservador*, espíritu comercial, línea continuada* | 16.43 |

*Variable con relación inversa.

v.c.- *Selección de los elementos.*- Un último aspecto metodológico a considerar es determinar el número de empresas que se van a emplear en el establecimiento de la taxonomía colectiva, o dicho de otro modo, qué hacer con los valores perdidos. En nuestro caso, se optó por incluir en el análisis únicamente aquellas empresas para las que se tenía información de los siete constructos finales identificados y de las que se tenían, al menos, dos valoraciones de cada uno de los mencionados atributos. De este modo evitamos el sesgo que supondría valorar a una organización exclusivamente por la visión que de la misma tiene un único competidor.

RESULTADOS DEL ANÁLISIS INDIVIDUAL DE GRUPOS COGNOSCITIVOS

A continuación se presenta un resumen del examen individual de los grupos cognoscitivos. Los estadísticos descriptivos relativos a esta aproximación al análisis efectuado aparecen recogidos en la tabla 3. En ella podemos comprobar como los administradores encuestados mencionaron un total de 52 empresas diferentes, cada gerente nombró a 10 competidores, y sobre la base de 2 constructos, se identificaron 3 grupos cognoscitivos¹⁷.

Respecto al número de competidores identificados –tabla 4–, resalta el hecho de que 14 gerentes –un 34,1%– fueron incapaces de recordar a 10 competidores en el momento de la entrevista. No obstante, estos resultados superan el poder de evocación advertido en otros trabajos similares a lo largo de la literatura. Como ejemplo, Gripsrud y Gronhaug (1985) advirtieron que el 90% de los encuestados nombraban a un número de empresas igual o inferior a 5. En el estudio de DeChernatony, Daniels y Johnson (1993) dicho porcentaje era del 61%, y ninguno de los 23 gerentes entrevistados fue capaz de nombrar a 10 competidores. Por su parte, en el estudio de Porac, Thomas, Wilson, Paton y Kanfer (1995), la media de los entrevistados únicamente identificaba a 7 empresas como competidoras. Los datos del presente trabajo –un 66% es capaz de nombrar a 10 competidores– reafirman la adecuación del sector escogido debido fundamentalmente a

su delimitación geográfica. Por otro lado, resulta interesante advertir que la mayoría de los entrevistados se refieren a sus competidores utilizando el nombre del gerente, en lugar de la denominación de la sociedad que dirige¹⁸.

Tabla 3.- Estadísticos descriptivos

| VARIABLE | MEDIA | DESV. TÍP. | MODA | MÍNIMO | MÁXIMO |
|--------------|-------|------------|------|--------|--------|
| Competidores | 9.29 | 1.15 | 10 | 6 | 10 |
| Constructos | 2.61 | .95 | 2 | 1 | 5 |
| Grupos | 2.95 | .67 | 3 | 2 | 4 |

Por lo que respecta al número de grupos identificados –tabla 4–, resulta interesante resaltar que en todos los casos los gerentes demostraron tener una visión grupal de la competencia, oscilando el rango de grupos identificados de 2 a 4. Estos resultados confirman la primera de las hipótesis de trabajo planteadas, por lo que podemos afirmar que los gerentes del sector de promoción y construcción de viviendas perciben la existencia de grupos de empresas con comportamientos homogéneos.

La mayoría de los entrevistados identificaron tres grupos cognoscitivos, se trata de dos grupos diferenciados fundamentalmente en aspectos relacionados con la dimensión de las empresas que los integran y un tercer grupo que en ocasiones está compuesto por las grandes organizaciones que operan a nivel nacional y en otras por la Empresa XXXVIII, sociedad que aparece aislada por su falta de seriedad, formalidad o transparencia, y sobre la que se extiende la sospecha de una inminente suspensión de pagos.

Tabla 4.- Distribución de frecuencias, número de competidores y grupos identificados

| NÚMERO DE COMPETIDORES | FRECUENCIA | PORCENTAJE | PORCENTAJE ACUMUL. |
|------------------------|------------|------------|----------------------|
| Seis | 2 | 4.9% | 4.9% |
| Siete | 1 | 2.4% | 7.3% |
| Ocho | 7 | 17.1% | 24.4% |
| Nueve | 4 | 9.8% | 34.1% |
| Diez | 27 | 65.9% | 100.0% |
| NÚMERO DE GRUPOS | FRECUENCIA | PORCENTAJE | PORCENTAJE ACUMULADO |
| Dos | 10 | 24.4% | 24.4% |
| Tres | 23 | 56.1% | 80.5% |
| Cuatro | 8 | 19.5% | 100.0% |

La elevada evocación de competidores –media 9.29–, a los cuales se les identifica en la ma-

yoría de los casos empleando la denominación del gerente, unida a la general aceptación de que el tamaño es un factor determinante de la estructura sectorial –el 95% de los entrevistados utiliza alguna variable relacionada con la dimensión como factor polarizador de su visión de sector (tabla 2) –, demuestran la existencia de un gran conocimiento mutuo por parte de las empresas operantes en este mercado. Estos resultados sugieren que nos encontramos ante una “comunidad cognoscitiva” (Porac, Thomas y Baden-Fuller, 1989) o “macrocultura interorganizacional” (Abrahamson y Fonbrum, 1994), lo que nos permite contrastar la segunda hipótesis de trabajo en el siguiente epígrafe.

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LOS GRUPOS COGNOSCITIVOS COLECTIVOS

Los resultados del análisis de los 41 mapas individuales sugieren la existencia de una serie de creencias compartidas entre los agentes del sector acerca de la estructura sectorial. La forma de representar esta visión colectiva es a través de la elaboración de un mapa cognoscitivo colectivo. Para ello se consideraron los aspectos metodológicos expuestos en el quinto epígrafe de este trabajo. Así, una vez agrupados los constructos y seleccionadas las empresas, se procedió a la realización de un análisis de conglomerados jerárquico por el método de Ward, del que se obtuvo el número y centroides de los grupos. Posteriormente y con dicha información, se llevó a cabo un análisis *cluster* de K-medias, cuyos resultados aparecen recogidos en la tabla 5.

Si bien los directivos entrevistados identificaron un total de 52 empresas diferentes, únicamente 17 cumplían los requisitos comentados en el quinto epígrafe. Aunque, aparentemente esta selección supone una minoración en el número de elementos analizados y podría deducirse que ello genera una reducción en la significatividad del análisis, esto no es así. Toda taxonomía cognoscitiva supone una simplificación de la realidad que, por otro lado, nos permite comprenderla y analizarla. El tamaño muestral son los 41 gerentes entrevistados, el cual es aceptable y del que se analizó la inexistencia de un sesgo de no respuesta –ver epígrafe 4–.

De acuerdo con las Teorías de Clasificación (Rosch, 1978) en cada categoría existe una serie de elementos, denominados *prototipos*, que representan las características fundamentales del grupo. Estos prototipos son utilizados como referencia por parte de los individuos para establecer comparaciones entre categorías así como para clasificar a nuevos elementos. En nuestro caso, las empresas que constituyen los grupos cognoscitivos colectivos son las organizaciones reconocidas como miembros de esos grupos por los integrantes del sector, es decir, se trata de los elementos más representativos de cada una de las categorías –los prototipos–.

Por consiguiente, el estudio de los grupos debe realizarse de manera colectiva, no teniendo en cuenta el reducido número de sus integrantes –se trata de los prototipos–, sino su tamaño relativo y características definitorias.

Los análisis efectuados nos permitieron identificar cuatro grupos cognoscitivos: el primero integrado por un 47% de las empresas analizadas

Tabla 5.- Grupos cognoscitivos colectivos

| CONSTRUCTOS | GRUPO 1 GRANDES (47.05%) | GRUPO 2 NACIONALES (11.76%) | GRUPO 3 PEQUEÑOS (35.29%) | GRUPO 4 XXXVIII (5.88%) | ANOVA F | SCHEFFÉ TEST |
|--|--------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|------------|-----------------|
| Dimensión | 3.66 | 4.58 | 2.72 | 3.04 | 4.02** | 2>1>3** |
| Reputación | 3.19 | 3.91 | 4.06 | 1.09 | 13.48** | 4<1,2,3** |
| Experiencia | 3.62 | 4.45 | 4.25 | 1.80 | 4.94** | 2,3>4**;2>1** |
| Constructor | 2.39 | 4.25 | 3.16 | 3.00 | 4.81** | 2>1,4**;3>1* |
| Calidad | 3.23 | 2.50 | 4.01 | 1.80 | 8.33** | 3>1,2,4** |
| Ambito | 1.00 | 5.00 | 1.00 | 1.00 | *** | 1>4** |
| Riesgo | 3.10 | 3.00 | 1.76 | 5.00 | 10.17** | 4>1,2,2** |
| MANOVA | | | | | | |
| Traza de Pillai | | | 1.932** | | | |
| Lambda de Wilks | | | 0.019** | | | |
| Traza de Hotelling | | | 13.893** | | | |
| Raíz mayor de Roy | | | 11.814** | | | |
| DISCRIMINANTE | | | | | | |
| Porcentaje de casos correctamente clasificados | | | | | 100% | |

*** sin desviación típica; ** $p < 0.05$; * $p < 0.1$.

y al que hemos denominado *grandes*; el segundo, compuesto por las empresas *nacionales* –aproximadamente un 12%–; el tercer *cluster* lo conforman las *pequeñas* constructoras/promotoras –35%–; y finalmente, un *outlier*, la sociedad XXXVIII.

Al objeto de validar estadísticamente los grupos cognoscitivos identificados, se procedió a realizar un análisis multivariante de la varianza –MANOVA– sobre los constructos utilizados en su determinación –tabla 6–. Como podemos observar, todos los estadísticos indican que existen diferencias entre los grupos. Con el propósito de profundizar en el análisis de dichas desemejanzas y determinar el poder discriminatorio de cada uno de los constructos, se efectuó un análisis de la varianza sobre cada uno de ellos –ANOVA–. Estos resultados también se muestran en la tabla 5, y como puede comprobarse por el valor de la *F*, todos ellos tienen poder discriminatorio al 95% – $p < 0.05$ –. Adicionalmente, y para favorecer la interpretación de los grupos, se efectuó un test *Scheffé* de diferencia de medias sobre los constructos. Finalmente, y para validar los resultados, se efectuó un análisis discriminante en el que la variable dependiente fue la pertenencia al grupo y las independientes los constructos. Este análisis presentó un porcentaje de casos correctamente clasificados del 100%. Las características de cada uno de los conglomerados son las siguientes:

◆ Grupo 1. *GRANDES*.- Este primer colectivo lo componen las *grandes empresas de ámbito local*, como puede determinarse por los centroides de las magnitudes *dimensión* –3.66– y *ámbito* (1.00). Es el conglomerado más numeroso (47%), y las organizaciones que lo conforman tienen peor imagen que las de los grupos 2 y 3. No obstante, se trata de entidades con una buena *reputación* (3.19). Son empresas con cierta *experiencia* (3.62), aunque de nuevo inferior a la de los grupos 2 y 3. La *calidad* de sus edificaciones, por el contrario, supera a la del grupo 2 –*nacionales*–, a pesar de ser inferior a la del tercer *cluster* –*pequeños*–. Por lo que respecta al *riesgo* asumido en el desarrollo de sus actividades, éste es moderado –valor 3.10–, similar al de las *nacionales*.

Destacan del resto de grupos, además de por su *dimensión*, por ser las que detentan un mayor

carácter de promotor –valor 2.39 en el constructo *constructor*–. A juicio de los entrevistados, las empresas de este conglomerado se caracterizan por presentar una cierta especialización, dedicándose principalmente a las actividades de promoción inmobiliaria.

◆ Grupo 2. *NACIONALES*.- El segundo *cluster* lo integran las *empresas nacionales*. Esta característica –*ámbito* = 5– unida a su mayor volumen –*dimensión* = 4.58– son las que las hacen destacar del resto de competidores. Por otro lado, se trata de empresas con una buena *reputación* y *experiencia* –valores 3.91 y 4.45 respectivamente–. Sorprende, no obstante, la baja puntuación obtenida en el constructo *calidad* –2.5–, que si bien es superior a la del grupo 4, es notablemente inferior a la del grupo 3 –*pequeños*–. Adicionalmente, es preciso mencionar que las organizaciones de este conglomerado son fundamentalmente *constructores*, como puede observarse por el valor que toma dicho centroide (4.25).

◆ Grupo 3. *PEQUEÑOS*.- Este tercer conglomerado está integrado por las *pequeñas empresas de ámbito local* –un 35.29% de las analizadas–. Presentan la menor puntuación en los centroides *dimensión* y *riesgo* –2.72 y 1.76 respectivamente–. Se trata, por tanto, de constructores con un reducido volumen de obra y un marcado carácter conservador.

Destacan a su vez por ser las empresas más consolidadas en el sector o con mayor *experiencia* –4.25–, y por su excelente *calidad* en la edificación –4.01–, claramente superior a la del resto de competidores. Este conglomerado es el más respetado entre las empresas del sector, si nos atenemos a la valoración recibida en el constructo *reputación* –4.06–, superior al resto de grupos. No obstante, hemos de tener en cuenta que la mayor parte de las empresas analizadas son de reducida *dimensión*, lo cual puede predisponerlas negativamente hacia sus competidores más grandes y poderosos.

◆ Grupo 4. *XXXVIII*.- Finalmente, nos aparece un *outlier*¹⁹, la Empresa XXXVIII, caracterizada por su baja puntuación en los constructos *reputación*, *experiencia* y *calidad* –valores 1.09, 1.80 y 1.80 respectivamente–, todos ellos muy inferiores a los del resto de grupos. Por otro lado, y como cabría esperar, la valoración del *riesgo* que asume esta organización en el desarrollo

de sus actividades alcanza el valor máximo -5-.

En el momento en el que se realizaban las entrevistas existían rumores bastante difundidos en el sector, acerca de las dificultades financieras que pudiera estar sufriendo esta organización. Estos rumores fueron inmediatamente integrados en las estructuras mentales de los decisores, quienes califican a esta empresa como “poco seria”, “informal”, “poco profesional” o “poco transparente”.

Resumiendo, podemos afirmar que en el sector de promoción y construcción de viviendas *existe una visión de la estructura sectorial compartida por sus miembros*, tal y como se propuso en la segunda hipótesis de trabajo. Estos gerentes, al analizar la estructura de la competencia, separan del resto a las grandes empresas que operan a nivel nacional, fundamentalmente por este motivo. A nivel local diferencian a las organizaciones en función de su tamaño, distinguiendo entre *grandes* y *pequeñas*. Además, discriminan a la Empresa XXXVIII debido a la difusión del rumor acerca de su mala situación financiera. Este hecho, unido a la agresiva política de adquisición de solares llevada a cabo por dicha organización en los últimos años, lo que la había conducido a un enfrentamiento directo con numerosas empresas del sector y que finalmente se tradujo en su expulsión de la asociación de la que formaba parte, provocan una reducida valoración de su *reputación* y *calidad* y una puntuación elevada en el constructo *riesgo*, lo cual la lleva a aparecer separada del resto de competidores.

En este séptimo epígrafe se ha expuesto el mapa cognoscitivo colectivo de los integrantes del sector de promoción y construcción de viviendas, tal y como se había propuesto en la segunda de las hipótesis de trabajo. Este mapa nos muestra cómo, si bien la mayoría de las empresas del sector son de reducida dimensión, en la percepción del sector que tienen sus miembros, las grandes empresas de ámbito local ocupan un lugar muy destacado. Resalta también que las empresas nacionales, a pesar de su limitada actuación en el ámbito analizado y de su reducido número, son separadas del resto en los esquemas mentales de los gerentes del sector.

Estas aparentes discrepancias entre la visión sectorial que poseen sus miembros y la realidad del mismo, permite anticipar que la misma está sesgada, tal y como se proponía en la tercera de las hipótesis de trabajo. El siguiente epígrafe profundizará en este argumento.

LOS GRUPOS COGNOSCITIVOS Y LA REALIDAD SECTORIAL

Para completar el análisis de la estructura sectorial, se procede a examinar las diferencias de resultados entre los distintos grupos obtenidos, así como las diferencias existentes en otra serie de variables objetivas que permitirán mejorar el estudio de estos colectivos, así como advertir la posible presencia de sesgos en la visión del sector que poseen sus miembros. En la tabla 6 se recogen los valores medios de las variables de resultados en cada uno de los grupos cognoscitivos identificados. Además, se muestran los valores de las variables *const3* -número de promociones construidas para terceros- y *numviv* -número de viviendas construidas/promovidas-.

Algunos de los valores de las empresas clasificadas en el grupo 2 no pudieron ser obtenidos al no existir información pública al respecto de los resultados de la unidad de negocio correspondiente. Como puede observarse en la tabla 6, las diferencias no parecen ser muy notables entre unos grupos y otros. Al objeto de profundizar en el examen de dichas desemejanzas, se efectuó un ANOVA para corroborar la significatividad de las mismas²⁰. Podemos comprobar con argumentos estadísticos, el relativo poder explicativo de los grupos cognoscitivos por lo que a las variables de resultado se refiere. El ANOVA indica que únicamente las variables de crecimiento -*futuro* y *crecmto*- presentan diferencias entre los grupos, si bien tan solo al 90%. Se observa una diferencia en cuanto al crecimiento pasado -al 90%- a favor de los *pequeños*, y una diferencia favorable a los *grandes* por lo que respecta a sus expectativas de crecimiento futuro. Por otro lado, el test *T* de diferencia de medias nos muestra cómo los dos grupos más numerosos -*grandes* y *pequeños*- no presentan diferencias significativas en cuanto a rentabilidad.

Tabla 6.- Grupos cognoscitivos y otras variables

| CONSTRUCTOS | GRUPO 1 GRANDES | GRUPO 2 NACIONALES | GRUPO 3 PEQUEÑOS | GRUPO 4 XXXVIII | ANOVA F | DIFERENCIA DE MEDIAS |
|-----------------------|--------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|------------|-------------------------|
| Futuro ²⁰ | 3.10 | .81 | 1.01 | 2.00 | 3.010* | 1>2,3* (Scheffé) |
| ROA | .02 | n.d. | .11 | .01 | 1.063 | |
| ROS | .18 | n.d. | .03 | .02 | 1.798 | |
| Crecmto ²¹ | -.96 | n.d. | .59 | -.37 | 3.313* | 1<3* (T test) |
| Const3 ²² | 0 | 3.5 | 1 | 0 | 4.31** | 2>1,4** (Scheffé) |
| Numviv ²³ | 165.4 | 210 | 3.86 | 150 | 3.90** | 1,2>3** (Scheffé) |

** $p < 0.05$; * $p < 0.1$; n.d. no disponible.

Adicionalmente, es necesario mencionar que a finales del año en que se llevó a cabo el estudio la Empresa XXXVIII se declaró en suspensión de pagos²⁵. Parece ser, por tanto, que los directivos anticiparon esta situación y la introdujeron en sus esquemas mentales. Por consiguiente, podríamos confirmar que el potencial de estas agrupaciones para predecir las diferencias de resultados es elevado, al menos en cuanto a la identificación de “estrategias de fracaso” se refiere.

Finalmente, del estudio de las estructuras mentales de los gerentes se advirtió la presencia de una serie de riesgos en su interpretación de la estructura competitiva, destacando los siguientes:

- Un sesgo aparece en el constructo “constructor”. Los gerentes encuestados encontraban diferencias en este factor entre los *grandes* y los *pequeños* –tabla 5–. Así, calificaban a los primeros de “promotores” y a los segundos de “constructores”. No obstante, al analizar las desemejanzas entre los grupos mencionados con respecto a la variable objetiva *const3* –número de construcciones para terceros–, encontramos que no existen diferencias significativas –tabla 6–. Por tanto, parece ser que dicho constructo está más referido a las labores del gerente que a la actividad de la empresa. En este sentido, cuando los administradores emplean el término “constructor”, este lleva implícita una valoración al respecto de la actividad desarrollada por el gerente. Así, las pequeñas empresas en las que el propietario dedica gran parte de su tiempo a labores productivas obtienen una mayor puntuación en ese constructo que las grandes sociedades, en las que el empresario delega las tareas productivas y se centra en otro tipo de actividades más propias de la gerencia.

- Al examinar las diferencias existentes entre los grupos cognoscitivos *nacionales* y *grandes*, con respecto al constructo *dimensión*, se observó que los gerentes entrevistados consideraban a las primeras como superiores en tamaño frente a las empresas locales –tabla 5–. No obstante, el análisis de las diferencias entre los dos conglomerados con respecto a la variable *dimensión objetiva* –*numviv*: nº de viviendas construidas–, demostró que dicha diferencia no existía –tabla 6–. En este sentido, parece ser que los directivos, a la hora de valorar el tamaño de las empresas que operan a nivel nacional, no tienen en cuenta el volumen de actividad de éstas en el ámbito geográfico que nos ocupa, sino que efectúan dicha valoración considerando el conjunto de la corporación y no exclusivamente la unidad de negocio con la que compiten.

Yates (1983) y Abrahamson y Fombrun (1994) argumentan que la existencia de una macrocultura interorganizacional, o una visión compartida acerca de la naturaleza del sector entre sus miembros, puede tener consecuencias negativas como la aparición de inercia, tendencia al estancamiento en tecnologías tradicionales o una respuesta lenta ante la entrada de nuevos competidores al mercado. La comparación efectuada entre las dimensiones empleadas por los gerentes para clasificar a sus competidores y las variables objetivas a que éstas se refieren, nos ha permitido detectar la presencia de una serie de sesgos en su interpretación de la estructura competitiva, corroborando la tercera de las hipótesis de trabajo planteadas, lo que nos permite afirmar que *en sectores geográficamente delimitados y en los que existe un cierto comportamiento endogámico de sus miembros, la visión colectiva del sector de actividad está sesgada*.

CONCLUSIONES

El principal objetivo del presente trabajo consistía en determinar cómo los gerentes clasifican a sus competidores y qué tipo de variables emplean para ello, con la finalidad de contrastarlo con la realidad sectorial. La metodología desplegada nos ha permitido identificar el mapa cognoscitivo colectivo de los miembros del sector de promoción y construcción de viviendas, en el que se identificaban cuatro grupos –tres grupos y un *outlier*– que representan las diferentes estrategias desarrolladas por las empresas del sector a juicio de los propios gerentes.

La influencia del *outlier* –*Empresa XXXVIII*– en la percepción del sector por parte de los encuestados ha sido fundamental. De no haber existido esta empresa o, mejor dicho, si su comportamiento no hubiera estado tan al margen del resto de competidores y no hubiera tenido las nefastas consecuencias que anticipaban los entrevistados, seguramente la visión del sector de los agentes hubiera sido algo distinta. Es de suponer que si el comportamiento de este *outlier* no hubiera sido el que fue, esta empresa habría sido situada por el resto de competidores dentro de uno de los otros tres grupos cambiando la configuración del mapa cognoscitivo colectivo. Por otro lado, no cabe duda de que el comportamiento de este *outlier* ha actuado como elemento potenciador de los heurísticos utilizados por los entrevistados. Esto se observa claramente al analizar los grupos cognoscitivos identificados individualmente por cada uno de los encuestados. En la mayoría de los casos en los que el *outlier* era identificado como competidor aparecen los constructos “reputación” y “riesgo”. No obstante, la eliminación de esta empresa de nuestro análisis hubiera supuesto que los resultados obtenidos no reflejaran realmente la visión del sector de los gerentes, ya que ésta estaba muy presente en sus esquemas mentales debido a su comportamiento fuera de las normas generalmente aceptadas. Nuestro trabajo refuerza el planteamiento de Aharoni (1993) al respecto de la no eliminación de *outliers* en estudios de este tipo debido a la “calidad” de la información que pueden aportar.

El análisis efectuado indica que no existen diferencias de rentabilidad entre los conglomerados obtenidos, por lo que podemos afirmar que

los esquemas mentales de los gerentes no reflejan “*estrategias de éxito*”. No obstante, las estrategias agresivas, al margen de las normas establecidas, cuyas consecuencias se prevén negativas, son observadas por los directivos e introducidas en sus esquemas mentales. Los grupos cognoscitivos presentan un elevado potencial para identificar “*estrategias de fracaso*”, como demuestra el hecho de que los directivos analizados discriminaran a la *Empresa XXXVIII* que posteriormente acabó declarándose en suspensión de pagos. Esto nos indica que los aspectos negativos relacionados con la gestión empresarial se difunden más rápidamente entre los miembros de una comunidad que los aspectos positivos.

De lo anterior se deducen una serie de implicaciones para los gerentes del sector de promoción y construcción de viviendas. Éstos deberían ampliar su visión del sector a otro tipo de variables de ámbito y compromiso de recursos, de manera que su análisis les permita identificar a las empresas que desarrollan estrategias con mayor rentabilidad.

En este punto resulta interesante resaltar los ejes sobre los que se dibuja la visión del sector que presentan los empresarios y compararlos con la aproximación económico-racional de la Escuela del Posicionamiento (Porter, 1980). Los trabajos que desde la Dirección Estratégica abordan el análisis de la estructura sectorial emplean las decisiones estratégicas de ámbito y compromiso de recursos como ejes sobre los que se plasma la estructura de grupos estratégicos. Por otro lado, del análisis de las percepciones de los directivos acerca de la competencia en su sector de actividad realizado en el presente trabajo, se comprueba que la visión de éstos se fundamenta básicamente sobre tres ejes: el tamaño, el ámbito geográfico y la reputación, aunque este último únicamente permite marginar a una empresa. Del análisis efectuado pueden extraerse una serie de implicaciones para los académicos e investigadores en el campo del análisis sectorial.

Si bien el ámbito geográfico sí constituye un elemento de análisis por parte de los trabajos del enfoque tradicional, el tamaño, variable clásica en los estudios de Organización Industrial, es a

menudo desechada por los investigadores que parten de la dogmática de la Dirección Estratégica, aunque se utilice como *proxy* de otras variables relacionadas con el poder y las economías. A la luz del presente trabajo, consideramos que podría ser de gran utilidad ampliar el abanico de variables a analizar en los estudios sectoriales, al objeto de hacerlos más representativos a los ojos de los propios agentes, quienes parecen considerar relevantes las variables de carácter estructural como el tamaño y las exógenas como la reputación. Variables como el tamaño (Kling y Smith, 1995; Tucci y Sweo, 1996; McLeay, Martín y Zwart, 1996), la reputación, la experiencia o el riesgo (Nath y Gruca, 1997; Houthoofd y Heene, 1997; Fiegenbaum y Thomas, 1995), no son generalmente empleadas por los investigadores que efectúan análisis estratégicos de sectores²⁶. Una excepción sería el trabajo de Veliyath y Ferris (1997), quienes comparan el nivel de riesgo y rentabilidad entre distintos grupos estratégicos en cuya determinación utilizan el tamaño de las empresas.

Por otro lado, el análisis de los constructos empleados por los directivos para describir las estrategias de sus competidores –ver tabla 2–, nos permite advertir la concepción, el significado y la manera de entender la estrategia que poseen los gerentes de empresa. Para los directivos existe una fuerte conexión entre la estrategia y la estructura –*dimensión*–, así como con el entorno –*reputación*–. Además, consideran a la estrategia como un proceso dinámico influido y determinado por las decisiones pasadas –*experiencia*– y que presenta una incidencia directa sobre el resultado de la organización –*riesgo*–.

Por consiguiente, el estudio empírico efectuado nos permite concluir que el concepto de estrategia que presentan los gerentes de empresa, al menos en el ámbito analizado es, si cabe, más complejo de lo que cabría esperar, a pesar de la aparente simplicidad de la configuración final obtenida. En él se interrelacionan aspectos de la estructura de la organización con elementos del entorno –imagen de la empresa–. Además, a tenor de los constructos empleados por los directivos entrevistados, los gerentes entremezclan los distintos niveles de estrategia o, cuando menos, no establecen distinción entre ellos.

En el ámbito particular analizado, un sector compuesto en su mayoría por pequeñas empresas de carácter local, destaca que en la visión del sector de sus miembros el tamaño adquiera un gran protagonismo. Las empresas “grandes” tienen proporcionalmente un mayor peso en los esquemas mentales de los directivos que las “pequeñas” –47.05% frente a 35.29% respectivamente–. Esto podría explicarse por el hecho de que la variable *dimensión* refleja, en esta industria, otro elemento importante cual es *la localización*. Las empresas del sector de promoción y construcción de viviendas compiten fundamentalmente por los recursos –en concreto por el suelo urbanizable–. La mayor dimensión de una empresa multiplica sus probabilidades de enfrentamiento directo con otros competidores. De ahí que las “grandes empresas” –potencialmente con más probabilidad de competencia directa– se vean reflejadas de manera importante en los esquemas mentales de los gerentes. Algo similar ocurre con las empresas “nacionales”, que si bien su presencia en el ámbito geográfico estudiado no es muy significativa –su tamaño y número es reducido–, su carácter de empresa nacional les dota de un elevado potencial competitivo, factor que no es pasado por alto por los gerentes analizados. Esto podría explicar el supuesto sesgo advertido en la valoración del tamaño de estas empresas. Si consideramos que el mismo refleja el “potencial competitivo”, entonces no podríamos hablar de una visión sesgada. Por tanto, quizá la diferencia observada entre la percepción del sector y la realidad del mismo no sea debida a que la primera esté sesgada, sino a la naturaleza de la misma. Así, las variables objetivas nos muestran cómo se están comportando las empresas en un momento determinado. Sin embargo, si consideramos que la visión del sector de sus integrantes no sólo refleja ese comportamiento actual, sino más bien el potencial competitivo de las empresas, esto explicaría el elevado peso relativo que presentan las grandes empresas locales –47.05%– y las empresas nacionales –11.76%–, comparadas con las pequeñas –35.29%–, en los esquemas mentales de los gerentes de un sector en el que la mayoría de las empresas son pequeñas.

Para concluir, queremos finalizar este trabajo proponiendo una serie de líneas de investigación

futuras. Una primera línea trataría de solventar una de las limitaciones del presente trabajo, cual es su aplicación a un ámbito geográfico muy reducido. Así, consideramos interesante la réplica del estudio en otros sectores, geográficamente dispersos. En este caso, pueden aparecer problemas debido a la dificultad que supone la dispersión geográfica para la creación y el mantenimiento de una “comunidad cognoscitiva” (Porac, Thomas y Baden-Fuller, 1989) o “macrocultura interorganizacional” (Abrahamson y Fombrun, 1994) que aseguraría la existencia de una serie de creencias compartidas acerca de la realidad sectorial. La relajación del supuesto de delimitación geográfica del mercado impone una serie de dificultades a la representación mutua, al mimetismo y al aprendizaje social, lo que puede traducirse en diferentes visiones de la realidad o, cuando menos, en un menor consenso. No obstante, consideramos interesante analizar en qué medida la dispersión geográfica afecta a la percepción de la competencia, a la capacidad de evocación de competidores y al consenso entre los agentes del sector.

En esa misma línea, creemos conveniente la realización de estudios longitudinales que permitan analizar cómo evolucionan las configuraciones cognoscitivas de los gerentes ante las distintas modificaciones del entorno²⁷. Por otro lado, la realización de estudios similares sobre otros sectores permitirá contrastar si efectivamente los gerentes tienen una visión grupal de la competencia, así como si las variables utilizadas en la categorización de los competidores son contingentes al sector de actividad. Además, se podrá advertir la presencia de sesgos en la visión sectorial de otros profesionales y, de manera más importante, analizar las consecuencias que dichos sesgos puedan tener para la rentabilidad y competencia sectorial. Además, la ampliación temporal y geográfica de los trabajos supondrá un incremento en los tamaños muestrales, una de las críticas recibidas por este enfoque y de la que no está exenta la presente investigación.

Finalmente, destacaría que en este trabajo se han estudiado las estructuras mentales de los individuos desde un punto de vista agregado y buscando el consenso entre las mismas. Resulta particularmente interesante analizar las diferencias entre dichas estructuras y las posibles consecuencias que éstas tienen sobre el funciona-

miento y resultado de la gestión empresarial. De acuerdo con Jenkins y Johnson (1997), el éxito empresarial depende de sistemas intuitivos de pensamiento que conectan el entorno con las operaciones internas de la organización. En este sentido, Camelo (2000) argumenta que la modificación de los esquemas mentales para visionar el futuro y prever las oportunidades son elementos imprescindibles para que las empresas mantengan su nivel de competitividad, enfatizando el papel gerencial en este proceso. Por tanto, se presenta aquí una línea de investigación muy prometedora, que retoma los trabajos de Barnes (1984) y Schwenk (1986) y que conecta la capacidad del empresario con el resultado de la organización.

NOTAS

1. Este trabajo se ha beneficiado de los comentarios y sugerencias efectuados por Ángela González y dos evaluadores anónimos de la revista. No obstante, los errores advertidos en el mismo son responsabilidad exclusiva del autor.
2. Una revisión de los trabajos de esta Escuela puede verse en Walsh (1995).
3. Un modelo mental –mapa cognoscitivo– representa el mundo mental –percepción del entorno– de un individuo, que a su vez representa el mundo real, por consiguiente, un modelo mental representa también el mundo real.
4. Ver Huff (1990) y Fiol y Huff (1992) para una revisión sobre los distintos tipos de mapas cognoscitivos.
5. La mayoría de estos trabajos obtienen grupos de empresas que persiguen la misma o similar “estrategia intentada” (Mintzberg, 1978) o “propósito estratégico” (Hamel y Prahalad, 1995), a diferencia de los grupos estratégicos –de acuerdo con la definición clásica– en los que las empresas son agrupadas en función de una similar “estrategia realizada” (Mintzberg, 1978).
6. Asociación de Provincial de Empresarios de la Construcción.
7. Asociación provincial de Empresarios de Construcciones, Obras Públicas y Edificaciones.
8. Se corresponden con 901,52 €. Se ha mantenido el precio en pesetas ya que sigue siendo ésta la moneda utilizada en la valoración de las viviendas.
9. Tras el proceso de agregación anteriormente comentado, la población de “empresas” a analizar quedó reducida a 68.

10. Ver Reger (1990b) y Fransella y Bannister (1977).
11. De acuerdo con Kelly (1955) cada constructo o subsistema de constructos opera siempre en un determinado contexto, existiendo un número finito de elementos en los que puede ser aplicado por una persona determinada en un cierto período de tiempo.
12. En ocasiones se le pide al entrevistado que seleccione él mismo los elementos, pero ciñéndose a una serie de características o cuestiones establecidas por el investigador (ej. Cammock, Nilakant y Dakin, 1995).
13. Las alternativas que se presentan a continuación se refieren a la obtención de los constructos mediante tríadas de elementos. Si bien ésta es la más común y extendida de las formas de obtención de los constructos en la técnica del *Repertory Grid*, existen otras alternativas, a saber, mediante dúos de elementos, a través de la construcción de pirámides, escaleras, o la caracterización individual de elementos. Sin embargo, su aplicación es minoritaria en la Psicología Cognoscitiva y nula en las aplicaciones de ésta a la Gestión de Empresas.
14. Ver Fransella y Bannister (1977).
15. En aquellas ocasiones en las que el entrevistado fue incapaz de nombrar a diez competidores las tríadas de elementos se le mostraron de forma aleatoria.
16. Siguiendo las recomendaciones de Bowman (1984) se procedió a realizar un análisis factorial de componentes principales sobre los constructos obtenidos al objeto de identificar “constructos subyacentes”. No obstante, el análisis se desestimó ya que los test de adecuación de la muestra de K.M.O. y M.S.A. desaconsejaban el empleo de dicho tratamiento estadístico. En concreto, el índice de Kaiser-Meyer-Olkin alcanzó un valor de .54, calificado de “bajo” (Bisquerra, 1989).
17. Valores modales.
18. Este hecho puede deberse en parte a un mayor conocimiento mutuo entre los miembros del sector y en parte a lo comentado en el epígrafe 5 relativo a la delimitación de la muestra. Es decir, al hecho de que la mayoría de los constructores emplean varias denominaciones jurídicas para desarrollar su actividad.
19. Siguiendo a Aharoni (1993), consideramos que el objetivo de cualquier investigación en el campo de la Economía de la Empresa, y más en concreto, de la Organización de Empresas, no debe ser simplemente el de predecir el comportamiento de un gran número de organizaciones, para poder aprender sobre beneficios regulares, o la empresa tipo, sino el de predecir el éxito de las acciones y características de las empresas “únicas”. En este sentido, si bien la mayoría de los trabajos de agrupación desestiman el análisis de los *outliers* –al margen–, en el presente trabajo hemos considerado oportuno no eliminar a la Empresa XXXVIII por varios motivos. En primer lugar, porque los propios gerentes marginan a esta organización y consideramos de gran interés el analizar las causas. Y en segundo lugar, porque estos *outliers* cambian las reglas del juego, y de acuerdo con Aharoni (1993) creemos que su estudio permite identificar, no sólo una visión y estrategia únicas, sino también los medios a través de los cuales se puede hacer sostenible.
20. Al carecer de datos para el grupo 2 de las variables *ROA*, *ROS* y *crecmt*, y dado que el grupo 4 está compuesto por una única empresa, el ANOVA no permitía la realización de ninguna prueba *post hoc* al haber menos de tres grupos con más de dos casos. Por tanto, para estas variables, para poder efectuar la comparación entre las medias, se procedió a realizar un test *T* entre los dos conglomerados que integraban a más de una empresa –grupos 1 y 3–. En el resto de variables se aplicó un test *Scheffé*.
21. Variable de resultado medida como el número de viviendas que tiene previsto construir en los próximos dos años dividido por el número de viviendas construidas en el momento actual.
22. Variable de resultado medida como el incremento nominal de las ventas en los últimos tres años.
23. Número de construcciones para terceros en el último año.
24. Número total de viviendas construidas en el último año.
25. Las variables de resultados se refieren al año anterior al de realización de la investigación, último para el que había datos disponibles en el registro mercantil.
26. El tamaño, si bien en el texto se mencionan trabajos que no lo incluyen, suele ser utilizado como variable definitoria del ámbito de la empresa. No obstante, el trabajo de Gordon y Milne (1999) compara diversas agrupaciones de empresas en base a diferentes tipos de variables, resultando el tamaño la de menor grado de adecuación. En esta misma línea, Houthoofd y Heene (1997) distinguen entre grupos estratégicos y grupos de ámbito estratégico incluyendo estos últimos a los primeros.
27. En estudios longitudinales sería recomendable la utilización de distintas técnicas alternativamente –ej. *Repertory grid*, clasificación visual de fichas, etc.– de manera que se evitara, en la medida de lo posible el efecto aprendizaje de los entrevistados.

BIBLIOGRAFÍA

- ABRAHAMSON, E.; FOMBRUN, C.J. (1994): "Macrocultures: Determinants and Consequences", *Academy of Management Review*, 19, pp. 728-755.
- AHARONI, Y. (1993): "In Search for the Unique: Can Firm-specific Advantages be Evaluated?", *Journal of Management Studies*, 30, pp. 31-49.
- ANDERSON, J.R. (1985): *Cognitive Psychology*. Nueva York: Freeman.
- BANDURA, A. (1986): *Social Foundations of Thought in Action*. Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- BARNES, J. (1984): "Cognitive Biases and Their Impact on Strategic Planning", *Strategic Management Journal*, 5, pp. 129-137.
- BISQUERRA, R. (1989): *Introducción conceptual al análisis multivariable: un enfoque informático con los paquetes SPSS-X, BMDP, LISREL y SPAD*, vol. 1-2. Barcelona: PPU.
- BOGNER, W.; THOMAS, H. (1993): "The Role of Competitive Groups in Strategy Formulation: A Dynamic Integration of Two Competing Models" *Journal of Management Studies*, 30, pp. 51-67.
- BOURGEOIS, L.J. (1980): "Strategy and Environment: A Conceptual Integration", *Academy of Management Review*, 5, pp. 25-39.
- BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. (1997): "Perceptions of Strategic Priorities, Consensus and Firm Performance", *Journal of Management Studies*, vol. 34, pp. 241-258.
- BOWMAN, C.; JOHNSON, G. (1992): "Surfacing Competitive Strategies", *European Management Journal*, 10, pp. 210-219.
- BOWMAN, E.H. (1984): "Content Analysis of Annual Reports for Corporate Strategy and Risk", *Interfaces*, 14, pp. 61-71.
- CABELLO, C.; GARCÍA, M.; JIMÉNEZ, A.; RUIZ, J. (2000): "Tipología estratégica y factores competitivos: un análisis empírico", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 7, pp. 365-381.
- CALISIR, F.; LEHTO, M.R. (1996): "Drivers' Assessments and Their Impact on Seat Belt Use", *Computers and Industrial Engineering*, 31, pp. 495-498.
- CALORI, R.; JOHNSON, G.; SARNIN, P. (1992): "French and British Top Manager's Understanding of the Structure and the Dynamics of Their Industries: A Cognitive Analysis and Comparison", *British Journal of Management*, 3, pp. 61-78.
- CAMELO, C. (2000): *La estrategia de diversificación interna*. Madrid: Civitas.
- CAMMOCK, P.; NILAKANT, V.; DAKIN, S. (1995): "Developing a Lay Model of Managerial Effectiveness: A Social Constructionist Perspective", *Journal of Management Studies*, 32, pp. 443-474.
- CAVES, R.E.; PORTER, M.E. (1977): "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition", *Quarterly Journal of Economics*, 91, pp. 241-261.
- CONANT, J.S.; MOKWA, M.P.; VARADARAJAN, P.R. (1990): "Strategic Types, Distinctive Marketing Competences and organizational Performance: A Multiple Measures-based Study", *Strategic Management Journal*, 11, pp. 365-383.
- COOL, K.; SCHEDEL, D. (1987): "Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical industry, 1963-1982", *Management Science*, 33, pp. 1102-1124.
- COXON, P.M. (1982): *The User's Guide to Multidimensional Scaling*. Londres: Heinemann.
- CUERVO, A. (1995) "La Dirección Estratégica de la Empresa", en Cuervo [dir.]: *Dirección de Empresas de los noventa, Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*, pp. 51-69. Madrid: Civitas.
- DANIELS, K.; DECHERNATONY, L.; JOHNSON, G. (1995): "Validating a Method for Mapping Managers' Mental Models of Competitive Industry Structures", *Human Relations*, vol. 48, pp. 975-991.
- DANIELS, K.; JOHNSON, G.; DECHERNATONY, L. (1994): "Differences in Managerial Cognitions of Competition", *British Journal of Management*, 5, pp. 521-530.
- DECHERNATONY, K.; DANIELS, K.; JOHNSON, G. (1993): "A Cognitive Perspective on Managers' Perceptions of Competition", *Journal of Marketing Management*, 9, pp. 373-381.
- DESS, G.G.; DAVIS, P.S. (1984) "Porter's (1980): Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 27, págs. 467-488.
- DI MAGGIO, P. J.; POWELL, W.W. (1983): "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.
- DOWNIE, H.K.; BRIEF, A.P. (1986): "How Cognitive Structures Affect Organizational Design: Implicit Theories of Organizing", en Sims y Gioia [ed.]: *The Thinking Organization*, pp. 159-190. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- DUTTON, J.; JACKSON, S. (1987): "Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action", *Academy of Management Review*, 12, pp. 76-90.
- EDEN, C. (1988): "Cognitive Mapping", *European Journal of Operational Research*, 36, pp. 1-13.
- EDEN, C. (1992): "On the Nature of Cognitive Maps", *Journal of Management Studies*, 29, pp. 261-265.
- FARJOUN, M.; LAI, L. (1997): "Similarity Judgements in Strategy Formulation: Role, Process and Implications" *Strategic Management Journal*, 18, pp. 255-273.
- FERNÁNDEZ, Z. (1987): "Evolución del pensamiento estratégico", *Economistas*, 28, pp. 6-12.

- FIOL, C.M.; HUFF, A.S. (1992): "Maps for Managers: Where are we? Where do we go from Kere?", *Journal of Management Studies*, 29, pp. 267-285.
- FRANSELLA, F.; BANNISTER, D. (1977): *A Manual for Repertory Grid Technique*. London: Academic Press.
- FULK, J. (1993): "Social Construction of Communications Technology", *Academy of Management Journal*, 36, pp. 921-950.
- GAMMACK, G.J.; STEPHENS, A. (1994): "Repertory Grid Techniques in Constructive Interaction", en Cassell y Simon [ed.]: *Qualitative Methods in Organizational Research II*. London: Sage.
- GATI, I.; TVERSKY, A. (1984): "Weighing Common and Distinctive Features in Perceptual and Conceptual Judgments", *Cognitive Psychology*, 16, pp. 341-370.
- GIOIA, D.A.; SIMS, H.P. (1986): "Social Cognition in Organizations", en Sims y Gioia [ed.]: *The Thinking Organization*, pp. 1-19. San Francisco: Jossey-Bass.
- GRINYER, P.; SPENDER, J.C. (1979): "Recipes, Crises and Adaptation in Mature Businesses", *International Studies in Management and Organizations*, 9, pp. 113-123.
- GRISPRUD, G.; GRONHAUG, K. (1985): "Structure and Strategy in grocery Retailing: A Sociometric Approach", *The Journal of Industrial Economics*, 33, pp. 339-347.
- GORDON, M.E.; MILNE, G.R. (1999): "Selecting the Dimensions that Define Strategic Groups: A Novel Market-driven Approach", *Journal of Managerial Issues*, 11, pp. 213-233.
- HARRIS, S.G. (1994): "Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-based Perspective", *Organization Science*, 5, pp. 309-321.
- HATTEN, K.J.; HATTEN, M.L. (1987): "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability", *Strategic Management Journal*, 8, pp. 329-342.
- HATTEN, K.J.; SCHENDEL, D. (1977): "Heterogeneity within an Industry in the U.S. Brewing Industry, 1952-1971", *Journal of Industrial Economics*, (diciembre), pp. 97-113.
- HODGKINSON, G.P.; JOHNSON, G. (1994): "Exploring the Mental Models of Competitive Strategists: The Case for a Processual Approach", *Journal of Management Studies*, 31, pp. 524-551.
- HOUTHOFD, N.; HEENE, A. (1997): "Strategic Groups as Subsets of Strategic Scope Groups in Belgian Brewing Industry", *Strategic Management Journal*, 18, pp. 653-666.
- HUNT, M.S. (1972): *Competition in the Major Home Appliance Industry 1960-1970*. (Doctoral Dissertation). Harvard University.
- HUFF, A.S. (1990): *Mapping Strategic Thought*. Boston: John Wiley & Sons.
- JANKOWICZ, A.D. (1990): "Applications of Personal Construct Psychology in Business Practice", *Advances in Personal Construct Psychology*, 1, pp. 257-287.
- JENKINS, M.; JOHNSON, G. (1997): "Entrepreneurial Intentions and Outcomes: A Comparative Causal Mapping Study", *Journal of Management Studies*, 34, pp. 895-920.
- KELLY, G.A. (1955): *The Psychology of Personal Constructs*, vol. 1-2. New York: Norton.
- KEMPTON, W. (1978): "Category Grading and Taxonomic Relations: A Mug is a Sort of a Cup", *American Ethnologist*, 5, pp. 44-65.
- KETCHEN, D.J.; SHOOK, C.L. (1996): "The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research: An Analysis and Critique", *Strategic Management Journal*, 17, pp. 441-458.
- KLING, J.A.; SMITH, K.A. (1995): "Identifying Strategic Groups in the U.S. Airline Industry: An Application of the Porter Model", *Transportation Journal*, 35, pp. 26-34.
- LORD, R.G.; FOTI, R.J. (1986): "Schema Theories, Information Processing, and Organizational Behavior", en Sims y Gioia [ed.]: *The Thinking Organization*, pp. 20-48. San Francisco: Jossey-Bass.
- LYLES, M. (1981): "Formulating strategic Problems. Empirical Analysis and Model Development", *Strategic Management Journal*, 2, pp. 61-75.
- MÁS, F.J. (1998): *Relación bilateral entre industria oferente y demandante mediante grupos estratégicos*. (Documentos de Trabajo WP-EC98-18). Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.
- MEHRA, A. (1996): "Resource and Market Based Determinants of Performance in the U.S. Banking Industry", *Strategic Management Journal*, 17, pp. 307-322.
- MCLEAY, F.; MARTIN, S.; ZWART, T. (1996): "Farm Business Marketing Behavior and Strategic Groups in Agriculture", *Agribusiness*, 12, pp. 339-351.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Processes*. Nueva York: McGraw Hill.
- MILES, R.E.; SNOW C.C.; PFEFFER, J. (1974): "Organization-environment: Concepts and Issues", *Industrial Relations*, 13, pp. 244-264.
- MILLER, C.C.; BURKE, L.M.; GLICK, W.H. (1998): "Cognitive Diversity Among Upper-echelon Executives: Implications for Strategic Decision Processes", *Strategic Management Journal*, 19, pp. 39-58.
- MILLER, G.A. (1956): "The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information", *Psychological Review*, 65, pp. 81-107.
- MINTZBERG, H. (1978): "Patterns in Strategy Formation", *Management Science*, (mayo), pp. 934-948.

- MINTZBERG, H. (1990): "Strategy Formation: Schools of Thought", en J. Fredrickson [ed.]: *Perspectives in Strategic Management*, pp. 9-37. New York: Harper.
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, O.; THEORET, A. (1976): "The Structure of Unstructured Decision Processes", *Administrative Science Quarterly*, 21, pp. 246-275.
- NATH, D.; GRUCA, T.S. (1997): "Convergence Across Alternative Methods for Forming Strategic Groups", *Strategic Management Journal*, 18, pp. 745-760.
- NEWMAN, H.H. (1978): "Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship", *Review of Economics and Statistics*, 60, pp. 417-427.
- PALMER, S.E. (1978): "Fundamental Aspects of Cognitive Representation", en Rosch y Lloyd [ed.]: *Cognition and categorization*, pp. 259-303. New Jersey: Erlbaum.
- PAVLICA, K.; TORPE, R. (1998): "Managers Perceptions of Their Identity: A Comparative Study between the Czech Republic and Britain", *British Journal of Management*, 9, pp. 133-149.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. (1978): *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.
- PORAC, J.; THOMAS, H. (1994): "Cognitive categorisation and Subjective Rivalry among Retailers in a Small City", *Journal of Applied Psychology*, 79, pp. 54-66.
- PORAC, J.; THOMAS, H.; BADEN-FULLER, C. (1989): "Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers", *Journal of Management Studies*, 26, pp. 397-416.
- PORAC, J.; THOMAS, H.; EMME, B. (1987): "Knowing the Competition: The Mental Models of Retailing Strategists", en Johnson [ed.]: *Business Strategy and Retailing*, pp. 59-79. Chichester: Wiley.
- PORAC, J.; THOMAS, H.; WILSON, F.; PATON, D.; KANFER, A. (1995): "Rivalry and the Industry Model of Scottish Knitwear Producers", *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 203-227.
- PORTER, M.E. (1979): "The Structure within Industries and Companies' Performance", *Review of Economics and Statistics*, 61, pp. 214-227.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- PRAHALAD, C.K.; BETTIS, R. (1986): "The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and performance", *Strategic Management Journal*, 7, pp. 485-502.
- PUNJ, G.; STEWART, D. (1983): "Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application", *Journal of Marketing Research*, 20, pp. 134-148.
- REGER, R.K. (1990a): "Managerial thought Structures and Competitive Positioning", en Huff [ed.]: *Mapping Strategic Thought*, pp. 71-88. Chichester: John Wiley.
- REGER, R.K. (1990b): "The Repertory Grid Technique for Eliciting the Content and Structure of Cognitive Constructive Systems", en Huff [ed.]: *Mapping Strategic Thought*, pp. 301-309. Chichester: John Wiley.
- REGER, R.K.; HUFF, A.S. (1993): "Strategic Groups: A Cognitive Perspective", *Strategic Management Journal*, 14, pp. 104-124.
- REGER, R. K.; PALMER, T.B. (1996): "Managerial Categorization of Competitors: Using Old Maps to Navigate New Environments", *Organization Science*, 7, pp. 22-39.
- RITOV, I.; GATI, I.; TVERSKY, A. (1990): "Differential Weighting of Common and Distinctive Components", *Journal of Experimental Psychology*, 119, pp. 30-41.
- ROSCH, E. (1978): "Principles of Categorization", en Rosch y Lloyd [ed.]: *Cognition and Categorization*, pp. 27-48. New Jersey: Erlbaum.
- SALANCIK, G.R.; PORAC, J.F. (1986): "Distilled Ideologies: Values Derived from Causal Reasoning in Complex Environments", en Sims y Gioia [ed.]: *The Thinking Organization*, pp. 75-101. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- SCHWENK, C. (1984): "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-making", *Strategic Management Journal*, 5, pp. 111-128.
- SIMON, H.A. (1956): *Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations*. New York: Free Press.
- STUBBART, C.I. (1989): "Managerial Cognition: A Missing Link in strategic Management Research", *Journal of Management Studies*, 26, pp. 325-347.
- TANG, M.J.; THOMAS, H. (1992): "The Concept of Strategic Groups: Theoretical Construct or Analytical Convenience", *Managerial and Decision Economics*, 13, pp. 323-329.
- TOLMAN, E.C. (1948): "Cognitive Maps in Rats and Men", *Psychological Review*, 55, pp. 189-208.
- TUCCI, J.E.; SWEQ, R. (1996): "Strategic Groups: Firm Structure, Industry Diversification, and Performance Determinants", *American Business Review*, 14, pp. 73-79.
- TVERSKY, A. (1977): "Features of Similarity", *Psychological Review*, 84, pp. 327-352.
- VELIYATH, R.; FERRIS, S.P. (1997): "Agency Influences on Risk Reduction and Operating Performance: An Empirical Investigation among Strategic Groups", *Journal of Business Research*, 39, pp. 219-230.

- WALSH, J.P. (1995): "Managerial and Organizational Cognition: Notes From a trip Down Memory Lane", *Organization Science*, 6, pp. 280-321.
- WALTON, E.J. (1986): "Managers' Prototypes of Financial Firms", *Journal of Management Studies*, 23, pp. 679-698.
- WOOD, R.; BANDURA, A. (1989): "Social Cognitive Theory of Organizational Management", *Academy of Management Review*, 14, pp. 361-384.
- YATES, B. (1983): *The Decline and Fall of the American Automobile Industry*. New York: Vintage Books.