

GRUPOS COGNITIVOS (ESTRATÉGICOS Y COMPETITIVOS) EN FONDOS DE PENSIONES Y CESANTÍAS DE COLOMBIA AL 2005^{©®}

Jorge Enrique Garcés Cano¹
*Fundación Universitaria Konrad Lorenz,
Bogotá, Colombia²*

RESUMEN

El objetivo central del trabajo es identificar la existencia de Grupos Estratégicos y de Grupos Competitivos, en Fondos de Pensiones y Cesantías de Colombia (AFP), para el año 2005, a partir de un enfoque cognitivo. Se realiza una comparación de los grupos identificados bajo las percepciones de tres poblaciones (directivos de AFP, empresas cliente y afiliados), obtenidas por tres métodos: categorización, citación directa y evaluación. Luego de una revisión detallada sobre los principales enfoques utilizados para definir Grupos Estratégicos y Competitivos, resaltamos el sentido que tiene el realizar análisis de competencia en función de estos dos conceptos; y a nivel empírico, utilizamos datos “subjetivos” de oferta y demanda, para identificar su presencia en este sector industrial. Se revisa la proximidad

¹ Jorge E. Garcés C. Economista y magister en Economía de la Universidad Nacional de Colombia; catedrático, asesor y consultor en temas de marketing, ventas y servicio al cliente, con más de 18 años de experiencia profesional. A la fecha de elaboración de este trabajo, estudiante de Doctorado en Marketing, Universidad de Alicante (España), «con el apoyo del Programa ALBan, Becas de Alto Nivel de la Unión Europea para América Latina, beca # E04D027412CO». Está prohibida su reproducción parcial o total, difusión o uso, máxime con fines económicos, sin su autorización previa y escrita (Leyes 23/82 y 44/93 de Colombia). E-mail: jegarcacimarron@yahoo.com.

² El autor agradece y reconoce los comentarios, observaciones y revisión final del documento, realizados por la doctora Marithza Cecilia Sandoval, magister en Psicología de la Universidad Nacional de Colombia, Especialista en Psicología del Consumidor y directora de la Maestría en Psicología del Consumidor de la Universidad Konrad Lorenz, Bogotá, Colombia.

(similitud) o distanciamiento (diferencia) entre estos dos conceptos, a la luz de la revisión teórica y de la evidencia empírica, a fin de contrastar nuestras hipótesis de investigación; y al mismo tiempo, identificar si existe soporte conceptual y empírico del aporte que brindan en los análisis y teorías de competencia. Su aplicación al caso de las AFP en Colombia se justifica por varias razones:

1. La inexistencia en el país, y en este sector en particular, de análisis de competencia realizados bajo un enfoque conjunto sobre grupos estratégicos y competitivos.

2. La estructura misma de este sector colombiano, su más reciente evolución y peso creciente en la economía del país.

3. Porque su afianzamiento conceptual se relaciona con el desarrollo de nuevos trabajos de validación empírica; máxime si en la literatura no se encontraron intentos de análisis de competencia donde se utilicen conjuntamente ambos conceptos.

Siguiendo los enfoques cognitivo e interrelaciones, con origen en las “teorías psicológicas del constructo personal”, interesa identificar la posible existencia de grupos estratégicos y competitivos al interior de las AFP colombianas, a fin de probar simultáneamente tres hipótesis: H1: que desde una perspectiva cognitiva, los Grupos Estratégicos y Competitivos no son realidades empresariales diferentes, sino partes de un mismo “constructo”; H2: que los grupos identificados a partir de métodos diversos llevan a resultados convergentes, bajo ciertas condiciones del proceso de investigación; H3: que los grupos identificados a partir de datos de oferta y de demanda llevan igualmente a resultados similares; y H4: que los grupos cognitivos pueden ser confirmados por análisis a partir de datos “objetivos”, guardando relación con el desempeño y resultados de las empresas que los conforman. Nuestra investigación confirma las tres primeras hipótesis y parcialmente la cuarta, posiblemente porque nuestro interés estaba centrado en la identificación cognitiva.

Palabras clave: asimetría, barreras de movilidad, estrategia, estrategia competitiva, grupos competitivos, grupos estratégicos, mecanismos de aislamiento, método de categorización, método de citación directa, método de evaluación, objetivos estratégicos de mercadeo, percepción y ventaja competitiva.

ABSTRACT

The central objective in this paper is to identify Strategic and Competitive Groups in Pensions and Cessations Funds of Colombia (AFP), in 2005 year, leaving of a cognitive focus method. We carried out a comparison to identified groups under perceptions of three populations (AFP directives, customer companies, and end consumers), obtained by three methods: categorization, direct citation and evaluation (appraisal). After a detailed revision to main focuses used for define Strategic and Competitive Groups, we stand out

the sense that has carrying out competition analysis in function of these two concepts; and at empiric level, we use "subjective" supply and demand data, to identify their presence in the AFP sector. We revised the proximity (similarity) or distancing (differs) among these two concepts, under the theoretical revision and empiric evidence, in order to contrast our investigation hypotheses; at the same time, for identify the conceptual exist and empiric support to the contribution in the analyses and competition theories. The application at Colombian AFP case is justified for a several reasons:

- 1. The inexistence in our country, and in this sector, to the competition analysis under a combined focus with strategic and competitive group method.*
- 2. The Colombian sector structure, and their most recent evolution and growing in the domestic economy.*
- 3. Because their conceptual advanced is related with the development of a new works whit empiric validation; mainly if in the literature we don't found several intents in competition analysis where used both concepts jointly.*

Following the cognitive and interrelate focuses, with origin in "psychological theories of personal construct", our interests is to identify the possible existence of strategic and competitive groups in the Colombian AFP, in order to prove three hypothesis: H1: from a cognitive perspective, Strategic and Competitive Groups are not different managerial realities, but rather, the same "construct" parts; H2: the identified groups with diverse methods take to convergent results, under several conditions of the investigation process; H3: the identified groups with supply and demand data take similar results; and H4: the cognitive groups can be confirmed by analysis with "objective" data, and keeping relationship with the companies development and results. Our investigation confirms the first three hypotheses and partially the fourth, possibly because our interest was centred in the cognitive identification.

Key words: *asymmetry, mobility barriers, strategy, competitive strategy, competitive groups, strategic groups, isolation mechanisms, categorization method, direct citation method, evaluation method (appraisal), marketing strategic objectives, perception, and competitive advantage.*

INTRODUCCIÓN

El objetivo central de este trabajo es realizar una identificación cognitiva sobre la existencia, número y posible cercanía de grupos estratégicos y grupos competitivos, al interior de un sector industrial concreto (Las Sociedades Privadas Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías de Colombia - AFP), para el año 2005³, comparando las percepciones de diversas poblaciones o fuentes de datos (directivos de AFP, empresas cliente y afiliados), y utilizando tres métodos propuestos por la literatura (categorización propiamente dicha, citación directa, y evaluación), previa revisión teórico-conceptual de un tema que se puede indicar suele tratarse más de forma separada que conjunta.

En primera instancia, este trabajo recoge diferentes enfoques teóricos, a fin de conectar adecuadamente los conceptos de grupo estratégico y grupo competitivo, y lograr nuestros objetivos de investigación; algunos de sus planteamientos centrales han sido tomados de los trabajos de Day, Shoker y Srivastava, 1979; Dess y Davis (1984); McGee y Thomas (1986); Hatten y Hatten, 1987; Cool y Schendel (1987 y 1988); Cunningham

y Culligan, 1988; Reger y Huff, 1993; Tang y Thomas, 1992; Cool y Dierickx, 1993; Thomas y Carrol, 1994; Porac y Thomas, 1995; Thomas y Pruett (1995); Nath y Gruca (1997); Thomas y Pollock (1999); Parkd (2004); Dornier (2005); y Dornier, Guneri y Kaya (2005), quienes coinciden en que la rivalidad competitiva (es decir, los grupos competitivos), es más fácil de identificar simultáneamente entre empresas con tamaños y comportamientos estratégicos muy parecidos, al interior del mismo sector industrial (o sea, grupos estratégicos).

Esta línea se puede observar en algunos trabajos sobre grupos estratégicos, donde el tema ha sido definido como "*competencia intragrupos*": elevada rivalidad competitiva al interior de los mismos grupos estratégicos; algo con sentido práctico, si se entiende que competir por los mercados (*la demanda*), es una especie de "*leiv motiv*" de la actividad empresarial, en el modo de producción capitalista. Se insiste allí en cómo la competencia lleva a las empresas en ciertos momentos del tiempo a rivalizar intensamente⁴ contra una parte de los miembros de su mismo sector (grupos competitivos); e incluso, contra empresas de otros sectores industriales

³ Al realizar un análisis exclusivamente estático para el año 2005, no se está asumiendo o suponiendo estabilidad en las agrupaciones al interior de esta industria, ni tampoco hay un interés por demostrar condiciones de equilibrio, donde las asimetrías posibles estén indicando de entrada que los grupos identificados gocen o no de elevadas barreras de movilidad, o mecanismos de aislamiento; esto sólo se debe

a que la metodología cognitiva es mucho más apropiada para análisis puntuales, en un momento específico del tiempo. Así, este trabajo no realizará mediciones longitudinales para identificar cambios o tendencias de su evolución y dinámica en el tiempo, ni centrará su identificación a partir de datos "objetivos".

⁴ Entiéndanse como movimientos tácticos de rivalidad a corto y mediano plazo.

(competidores indirectos en la categoría).

Pero son estas mismas fuerzas de la dinámica competitiva, las que al tiempo les impulsa a comportarse estratégicamente de manera cercana con respecto a similares de su sector, con las cuales tienden a establecer compromisos y acuerdos (no necesariamente tácitos; la mayoría de veces, implícitos)⁵, que posibilitan algún grado transitorio de estabilidad al interior de los sectores industriales (grupos estratégicos).

Metodológicamente hablando, hemos utilizado los enfoque cognitivo y de interrelaciones, de moderado uso en la literatura de marketing, bajo el cual los esquemas de competencia y la taxonomía que realizan de ella los empresarios siguen un patrón de clasificación empresarial en función de sus semejanzas y diferencias (Teoría de la Clasificación - Psicología Cognitiva), resumidas en “categorías cognoscitivas” alrededor de objetos, acontecimientos, personas y condiciones del medio ambiente percibido (Reger y Huff, 1993; Porac, Thomas y Emme, 1987; Cunningham y Culligan, 1988; Porac, Thomas y Baden-Fuller, 1989 y 1994; Porac y Thomas, 1990 y 1994).

Bajo esta “teoría psicológica del constructo persona”, nuestro interés es poder evaluar simultáneamente la existencia de grupos estratégicos y competitivos, reuniendo información

obtenida a partir de datos provenientes de diversas fuentes primarias y construyendo para su análisis unas matrices que hemos definido “de cercanía estratégica” y “de rivalidad competitiva”, en la prueba de las siguientes hipótesis:

- H1: *Los grupos estratégicos y los grupos competitivos, desde una perspectiva cognitiva, no son realidades empresariales diferentes, sino partes de un mismo “constructo”, que aportan elementos complementarios (en algunos momentos, contradictorios), a los análisis sobre competencia al interior de un sector industrial.*
- H2: *Los grupos cognitivos (estratégicos y/o competitivos), identificados a partir de tres métodos diversos propuestos por la literatura, llevan a resultados similares, si en el proceso de investigación se aseguran algunos elementos: a) conocimiento del sector bajo estudio; b) un sector industrial “pequeño”; y c) un sector industrial maduro y estable.*
- H3: *Los grupos cognitivos (sean estratégicos y/o competitivos), identificados a partir de datos de oferta y demanda, llevan a resultados similares.*
- H4: *Los grupos cognitivos (estratégicos y/o competitivos) son confirmados por análisis con datos “objetivos”, guardando relación con indicadores de desempeño y resultados.*

Su justificación es evidente en un país donde las AFP manejan temas re-

⁵ Entiéndanse como movimientos estratégicos, a largo plazo.

lacionados con el ahorro de largo plazo de los trabajadores colombianos, supuestamente *con fines exclusivos de seguridad social*, y se encuentran hoy inmersas y estructuradas dentro de la economía nacional como un sector estratégico, altamente concentrado y participado por el capital internacional; y portafolios propios de las actividades bancaria y aseguradora mundial.

Gracias a la revisión literaria realizada, este trabajo pudo establecer la conexión teórica existente entre el desarrollo conceptual de los grupos estratégicos y competitivos, en los años ochenta, y las teorías económicas marxistas, keynesianas, poskeynesianas y neorricardianas, que han confrontado casi todos los supuestos neoclásicos sobre el comportamiento empresarial en los mercados.

Es necesario recalcar este aspecto desconocido por los “especialistas en marketing”, dado que este tipo de acercamientos no ha sido propuesto, valorado, ni utilizado hasta ahora por su literatura, y brinda un real soporte teórico y explicativo a la evolución conjunta de estos conceptos; así como a su aplicabilidad como **técnica de análisis de competencia**, en escenarios nada parecidos a la “perfección de los mercados”; algo que por sí solo constituye un ejercicio adicional de validez de contenido, que refuerza nuestro marco teórico.

Igualmente, este trabajo permitió recalcar la relevancia de realizar análisis de competencia al interior de los sectores industriales, mediante una

observación simultánea de ambos conceptos (grupo estratégico y competitivo). El análisis empírico arrojó evidencia de la existencia percibida y compartida por todas las poblaciones bajo estudio, de tres (3) grupos estratégicos que se correspondieron con los tres grupos competitivos identificados.

En términos generales, nuestros hallazgos confirman las hipótesis de investigación, pero con algunas restricciones en la segunda y cuarta; el método de identificación cognitiva por evaluación nos lleva a resultados distintos y la conexión con los datos objetivos y algunos indicadores de resultados no es tan fuerte. Un trabajo posterior debería buscar evidencias en firme acerca de la correspondencia o no de los grupos cognitivos (estratégicos y competitivos) con los obtenidos a partir de datos “objetivos”; y su correlación con los resultados e indicadores de desempeño de las empresas que los conformen.

En suma, el trabajo está estructurado de la siguiente forma:

En la *primera parte* se realiza una aproximación teórico-descriptiva a los conceptos de grupo estratégico y grupo competitivo, mediante la revisión de sus enfoques, con énfasis en los cognitivo-interrelación, que soportan nuestro planteamiento teórico y metodológico; así como de las razones que hacen apropiado adelantar su estudio en forma conjunta.

En la *segunda* se muestra la relevancia y justificación de adelantar esta comparación y validación empírica en el sector colombiano de AFP,

por su estructura, sus características generales y su importancia dentro de la economía del país.

En la *tercera* se muestran los enfoques metodológicos más utilizados para analizar grupos estratégicos y competitivos; y se hacen las especificaciones del caso, para su estudio empírico en este sector colombiano de AFP, en el año 2005.

En la *cuarta* se presentan los resultados obtenidos y las comparaciones sobre grupos estratégicos y competitivos en AFP colombianas, para el año 2005.

Y finalmente, en la *quinta parte*, se resumen las principales conclusiones, obtenidas a la luz de las evidencias brindadas por el contenido mismo de lo revisado y la información extraída de los datos explorado

I. REVISIÓN TEÓRICO-CONCEPTUAL

(GRUPOS ESTRATÉGICOS Y
COMPETITIVOS)

Independientemente de lo que opine, piense y decida el investigador en materia de metodología para la identificación e interpretación sobre la existencia de grupos de empresas compitiendo, ya sea rivalizando abiertamente (grupos competitivos) y/o que decidan actuar coordinadamente, parecerse o colaborar estratégicamente —e incluso coludir— (grupos estratégicos), el científico siempre debe partir de un planteamiento teórico claro.

Planteamiento que sirve de punto de referencia a sus hipótesis de investigación (que no deben nunca ser

confundidas con las verdaderas teorías), para poder *ir a observar el mundo real* y contrastar con resultados; de esta forma, si le es posible, tratar de elaborar un nuevo mapa sintético lo más cercano posible a la realidad explicada (una abstracción conceptual)⁶.

Es decir, tratar de llevar al menor “valor” posible la probabilidad de error, de tal forma que se puedan representar de forma clara los elementos bajo los cuales se presentan las condiciones de competencia en el mundo real; nunca lo contrario, que sería una simple forma de idealizar la realidad (idealismo puro); cualquier otra intención investigativa sería contraria a los verdaderos intereses de las ciencias sociales y su método de estudio.

Por ello, independientemente de que el método de identificación sea cognitivo y que se valide su identificación conjunta, el punto central de partida en este trabajo debe colocarse en las verdaderas teorías económicas sobre competencia; en la conceptualización que sobre competir se tenga y de ello, la manera como se entienda el comportamiento empresarial de los competidores; en particular, la forma como tienden a considerar (ampliar o redu-

⁶ Aparece aquí relevante mencionar el aporte aclaratorio del trabajo de Martínez Tercero (2000), acerca de la gran confusión mostrada por una gran parte de la literatura “científica” en marketing, donde se mezclan y confunden incesantemente supuestos, hipótesis básicas, hipótesis teóricas, *constructos*, teorías y en algunos casos, supuestas “leyes” (algo bastante lejano al desarrollo científico del marketing); y podemos añadir incluso otras dos confusiones más, relevantes a este trabajo: métodos de investigación y técnicas de análisis.

cir) el espacio competitivo, identificando mejor aquellas empresas con quienes actúan similar o cercanamente (grupos estratégicos), de aquellas con las que rivalizan directa o marcadamente (grupos competitivos); pudiendo ser que en términos de la dialéctica competitiva, unas y otras agrupaciones puedan llegar a ser *exactamente iguales*.

1) ANTECEDENTES EN MACRO Y MICROECONOMÍA

La evolución del concepto de marketing desde los sesenta ha mostrado evidencias claras de la influencia ejercida por las teorías económicas neoclásicas (Day y Wensley, 1983; y Quintanilla, 2002) y una Teoría de la Firma tradicional que colocó énfasis en supuestos no verificados científicamente, acudiendo permanentemente a ideas hoy falseadas por la realidad empresarial y de los mercados; así, centró los análisis sobre estrategia competitiva en general, y sobre el tema comercial en particular, en las acciones operativas de la llamada “mezcla de marketing” (las P del mercadeo⁷).

Así las cosas, la prioridad estratégica empresarial de centrar las actividades productivas en la atención y construcción de relaciones a largo plazo con sus consumidores (el papel de la demanda), en el ciclo económico y productivo, quedó relegada a un segundo plano por el que fuera definido como objetivo central (cuando no úni-

co) de las empresas: “*la maximización de las utilidades a corto plazo*”.

Una rápida revisión de los supuestos neoclásicos⁸ sobre la realidad empresarial y de los mercados, algunos de ellos heredados de los economistas clásicos y otros exclusivos al repertorio microeconómico neoclásico, nos permite identificar su conexión directa con los conceptos de grupo estratégico y competitivo: el de la *competencia perfecta*; ésta, más que una “teoría”, es un conjunto de supuestos concatenados:

1. Muchas empresas (principio de la concurrencia), pequeñas en relación con las cantidades totales del producto realizable por todo un sector industrial.
2. Que elaboran productos prácticamente idénticos (principio de la homogeneidad).
3. Donde ninguna ejerce control sobre los precios (receptoras pasivas de “precios del mercado”) y éste es el mecanismo que garantiza la simetría de la información.
4. Allí los competidores entran y salen del mercado sin ningún tipo de restricción (primer elemento clave: *la perfecta movilidad*).

⁸ Un resumen de estos supuestos sería: 1. La “ley” de los mercados o “*Ley de Say*”, originada en las ideas de Jean Baptiste Say; 2. La “mano invisible” y su complemento, el llamado “*homo economicus*”, cuya formulación quedaría a cargo de Adam Smith; 3. El “*hedonismo económico*”, que es una extensión del planteamiento filosófico sobre los “*sentimientos morales*” de Jeremy Bentham; 4. El equilibrio general (León

⁷ “*Product*”, “*Price*”, “*Promotion*” y “*Place*”.

5. Y existe total independencia entre competidores: ni las cantidades de producto, ni las decisiones empresariales o de oferta, influyen sobre las demás empresas; aunque todas saben lo que las demás están haciendo, al igual que lo conocen los posibles consumidores, sean unos y otras personas naturales y/o jurídicas (segundo elemento clave: *la perfección en la información*).

El desarrollo keynesiano en los años treinta posibilitó una Teoría de la Firma moderna y alternativa a estos planteamientos clásicos y neoclásicos, con fundamento en las escuelas poskeynesiana (Joan Robinson y Alfred Eichner) y neorricardiana (Piero Sraffa, Pier Angelo Garegnani y Luigi Pasinetti). Esta revolución económica abrió perspectivas teóricas al marketing y específicamente, posibilitó el surgimiento de los conceptos “*grupo estratégico*” y “*grupo competitivo*”, ya que exigió a los investigadores identificar escenarios de competencia y asimetría, en condiciones totalmente diferentes al ideario de “*perfección de los mercados*”.

Walras) o parcial (Alfred Marshall) de los mercados, como una supuesta tendencia macroeconómica de largo plazo; 5. La teoría subjetiva del valor, que reposa en los conceptos del utilitarismo y marginalismo, con origen en la Escuela Austriaca de Karl Menger, W. Stanley Jevons, Eric Böhm-Bawerk y Von Weiser; y 6. La competencia perfecta. Para profundizar sobre este tema es necesario revisar los trabajos de orientación económica marxista, keynesiana, poskeynesiana o neorricardiana, que detallan estos supuestos; se puede revisar a Bejarano (1986), o Garcés (1992), tesis posgrado Economía, Universidad Nacional de Colombia.

La Teoría de la Demanda Efectiva (Keynes, 1943), las teorías sobre la dinámica del proceso de acumulación de capital y los ciclos económicos (Kalecki, 1973⁹), la teoría de la competencia monopolística (Robinson, 1973), entre otras, nos mostraron cómo las fuerzas determinantes de la dinámica del proceso productivo y de acumulación de capital vienen dadas por el lado de la demanda, y no por el de la oferta; esto es, que contrario al planteamiento clásico y neoclásico, sería mucho más apropiado afirmar (como ley), que “toda demanda crea su propia oferta”¹⁰. Pero lo importante aquí es mostrar cómo en su aplicación empresarial, abrieron camino a modelos y estrategias de negocio que consideraban escenarios de competencia imperfecta, reales y de fácil validación empírica.

Algunos trabajos de marketing, desde Katona (1963) hasta Day y Wensley (1983), han insistido también en que muchas de estas propuestas teóricas no terminan por ser aceptadas entre académicos, consultores e investigadores de ciencias empresariales y marketing. Insisten en la necesidad de desarrollar y afianzar una nueva “*gerencia estratégica*”, verdaderamente orientada a marketing,

⁹ Es bien conocido que el trabajo de Kalecki se remonta a los años treinta del pasado siglo y que aunque sus ideas y teorías fueron bastante cercanas y contemporáneas a las de Keynes, no tuvieron igual difusión al utilizar caminos de investigación bien diferentes, por su enfoque y método esencialmente marxistas.

¹⁰ El tema había sido planteado por Marx en el Libro I de *El Capital*, a finales del siglo XIX (Marx, 2000).

que tenga en cuenta el contexto organizacional real en el que se toman decisiones estratégicas (entre ellas, la estrategia competitiva); la forma como se están organizando hoy los procesos de decisión estratégica; y finalmente, cómo en la práctica las empresas especifican y colocan sus recursos (i.e.: los de marketing).

Es precisamente aquí donde se puede validar el contacto de estas teorías económicas revolucionarias, con el surgimiento de los conceptos de grupo estratégico y grupo competitivo, en los años setenta y ochenta, a saber: con la identificación de los fenómenos de competencia monopolística (Robinson, 1973) se abrió el camino para el surgimiento de una teoría empresarial que acepte la posibilidad de que las organizaciones orienten sus recursos a la búsqueda y construcción de una “ventaja competitiva”, en escenarios nada parecidos a la “competencia perfecta en los mercados” (Porter, 1982 y 1990); escenarios que colocan en entredicho las suposiciones acerca del llamado “poder del mercado” (Porter, 1974).

Si la tendencia natural de los mercados, por efecto mismo de la competencia, en los ciclos económicos y productivos del modo de producción capitalista, es la concentración de la producción y el desarrollo de fuertes conglomerados industriales y oligopolios con gran capacidad de presión sobre el funcionamiento de los mercados (Kalecki, 1973), la existencia de los llamados grupos estratégicos y competitivos no representa afrenta alguna al funcionamiento y competencia dentro

de los sectores industriales; todo lo contrario: es uno más de sus mecanismos de refuerzo¹¹.

Revisando el origen de estos dos conceptos en administración y marketing, hemos podido observar cómo se pierde su huella de conexión con los desarrollos teóricos de la economía, que en más de cien años de evolución han permitido cuestionar los supuestos básicos de las teorías neoclásicas, sobre los que están construidos los planteamientos de posicionamiento, competencia, competitividad y ventaja competitiva. Así, al perder de vista la influencia que ejercen estos macroelementos mencionados, la validez de contenido, la fortaleza teórica, y la evolución misma de los conceptos sobre grupo estratégico y grupo competitivo, queda cuestionada; especialmente por su íntima conexión con teorías de la competencia mucho más robustas que las originadas en los planteamientos económicos neoclásicos.

De hecho, desde su mismo interior, autores como Day y Wensley (1983) plantean que las deficiencias del análisis empresarial (en general) y de marketing (en particular) se deben a falencias en las teorías económicas tradicionales para la explicación del problema competitivo; al igual que Easton (1988), nos indi-

¹¹ Es necesario anotar aquí que como lo plantearía Marx, la competencia no es ni “perfecta” ni “imperfecta”; es competencia. Es decir, que como lucha a muerte por obtener mayores y mejores porciones del mercado, logra a veces ocultar las verdaderas fuerzas del movimiento competitivo, las falsea y aparece o se convierte en la dinámica misma de este modo de producción.

can cómo en marketing se han asumido escenarios donde las empresas compiten en condiciones homogéneas e industrias perfectamente delimitadas y la utilización como norma, de sectores industriales “muy homogéneos”¹², desconociéndose las diferencias entre firmas y claro, entre grupos de ellas.

Asimismo, en el trabajo de McGee y Thomas (1989) se insiste en el papel de los grupos estratégicos en la explicación de uno de los fenómenos más representativos del oligopolio: la colusión; y al tiempo, en la necesidad de revisar la relevancia que poseen las fuerzas determinantes del lado de la demanda, en la explicación y conformación de otro de los conceptos con los que suele relacionársele: el de los llamados grupos competitivos.

2) EVOLUCIÓN DE ESTOS DOS CONCEPTOS

Aunque estos conceptos han sido mucho más abordados por enfoques de “economía industrial y dirección estratégica”, es de nuestro interés el enfatizar en aquellos aspectos que guardan íntima relación con el objeto de estudio del marketing. Rescataremos la clásica afirmación de Peter Drucker en los años cincuenta, para quien las únicas labores fundamentales en las empresas son marketing e innovación; y cómo, trabajos más recientes insisten en la necesidad de centrar el “*posicionamiento estratégico*”

y la “*estrategia competitiva*” de las empresas, en las labores comerciales o de marketing; es decir, en el hecho de que la estrategia de negocios de las empresas debería estar mucho más orientada por los objetivos estratégicos de marketing, y el papel y relevancia que los factores de demanda (el consumidor) deben ejercer en el posicionamiento y la construcción de una ventaja competitiva (Kotler y colaboradores, 2002; y Powers y Hahn, 2002 y 2004).

2A) Grupos estratégicos

El concepto de grupos estratégicos parece haber sido planteado por primera vez¹³ por Hunt (1972), en una disertación doctoral. Este autor le utilizó para explicar la acción de las empresas en una industria de productos genéricos, cubriendo aspectos bien diversos: la diversificación y diferenciación de los productos, y el grado o magnitud de integración vertical al interior de la industria. Así, trataba de dar explicación a la “intensa rivalidad” de un sector industrial altamente concentrado (muy competido); fenómeno que parecía contradecir y no ser explicado por las teorías tradicionales de la firma, pero que al mismo tiempo exigía averiguar sobre la existencia de asimetrías que impedían el desarrollo abierto del llamado “consenso de oligopolio”. Sin proponérselo, ni haberlo planteado explícitamente,

¹² Recuérdese que esa es una condición de uno de los supuestos centrales de competencia, del planteamiento neoclásico.

¹³ Mehra (1996) nos indica que el origen del concepto debería buscarse en Chamberlain (1936), quien observó la diversidad en las curvas de demanda y costos en diversas empresas, al interior de una industria.

Hunt estaba desde este momento relacionando dos conceptos que hoy no es claro en la literatura de marketing si deben ser trabajados separada o simultáneamente: grupos estratégicos y grupos competitivos.

Desde Newman (1973), Hatten, Schendel y Cooper (1978), Cunningham y Culligan (1988), los trabajos de “*Dirección estratégica*” han enfatizado en que el concepto de grupo estratégico se relaciona únicamente con un comportamiento “*muy simétrico*” en las estrategias corporativas de las empresas; sus determinantes serían entonces el número de empresas del sector industrial, sus tamaños y la forma de distribución en su interior. Pero igualmente, se hacía explícito su interés por identificar si la rivalidad competitiva entre las empresas era un fenómeno más fuerte hacia el interior o hacia afuera de esos “*grupos estratégicos*”; por ello, el surgimiento de la discusión sobre “*competencia entre-grupos*” o “*competencia intra-grupos*” puede ser fácilmente identificado como el origen simultáneo de estos dos conceptos.

A pesar de la poca claridad teórica con la que se han abordado estos temas, el debate sobre el concepto de grupo estratégico fue rápidamente trasladado al de *Estrategia*¹⁴, y al cómo

las empresas se pueden diferenciar o no a través de éstas; así las cosas, casi desde su origen, la discusión sobre grupos estratégicos se trasladó al ámbito de lo que constituye en sí la estrategia empresarial o corporativa (Caves y Porter, 1977 y 1978); y posteriormente, otros autores enfatizaron en que el problema debería circunscribirse al ámbito de las estrategias comerciales o de marketing (Day y Wensley, 1983; y Dess y Davis, 1984).

Como sea, una revisión sintética a su evolución como concepto es posible a partir de la siguiente clasificación¹⁵, que identifica sus cuatro *enfoques* de aplicación en marketing: posicionamiento, recursos, cognitivo e interrelaciones. Nos detendremos únicamente en el *cognitivo*, por sus conexiones con nuestra investigación.

2A1) *Enfoque de posicionamiento*

Porter (1982) utilizó el concepto de estrategia competitiva para identificar el conjunto de pensamientos, planes y actividades encaminadas a ubicar objetivamente una empresa en un lugar específico (dentro y fuera de su sector industrial), a través de su actividad competitiva; esto es lo que pos-

¹⁴ *Estrategia* proviene del griego “*stratēgia*” (de “*strategos*”), que significa “*lo general*”. El diccionario le define como el “*arte de dirigir las operaciones (militares); la habilidad o traza para pensar, planear y dirigir la ejecución de un asunto*”. Se concreta en uno o varios objetivos, considerados como “*estratégicos*”. Pero ¿por qué en marketing suele identificarse como “*estra-*

tegia” a cualquier actividad, ejecución o acción? (i.e.: la “*estrategia*” de publicidad). La respuesta debería buscarse en la mezcla que suele hacerse con los problemas tácticos (que engloban acciones) y el foco que el marketing, casi desde sus inicios, ha tenido en las “*4P*”.

¹⁵ Para una ampliación de la misma ver por ejemplo Mas (1996 y 2001).

teriormente se denominó “posicionar la empresa”¹⁶.

Desde esta perspectiva, que se encuentra claramente detallada en los trabajos de Caves y Porter (1977 y 1978); y Porter (1979, 1982, 1996 y 2005), el problema estratégico de las empresas es lograr un posicionamiento adecuado en su relación mercado/producto; un elemento externo a la empresa, es decir, centrado en aquellos factores de demanda que privilegian las necesidades cambiantes del consumidor.

Caves y Porter (1977) indican que la industria tiende a contener “subgrupos de empresas” que difieren en sus características estructurales, económicas y financieras; y que en estructuras de oligopolio se presentan mayores niveles de estabilidad en las participaciones de mercado a corto plazo, asociados a la estabilidad misma en las acciones y estrategias de los competidores (Caves y Porter, 1978). Estos elementos dificultan la identificación del verdadero poder de merca-

do al interior de las industrias y se convierten en poderosos mecanismos de intervención, que impiden la realización de inferencias sobre la real actuación de los competidores.

Porter definió entonces los grupos estratégicos como “...un conjunto de empresas en una industria que siguen la misma o similares estrategias para competir a lo largo de una serie de dimensiones claves...”. Y en razón a ello, se puede encontrar evidencia de su existencia, evaluando las diferencias en los activos y capacidades de las empresas, y sus inversiones para crear barreras de movilidad (Caves y Porter, 1977).

Desde esta perspectiva se entenderá por grupo estratégico a una unidad mayor que la empresa y menor que el sector industrial, estable en el tiempo, posibilitada por la generación y persistencia de barreras de entrada y otro tipo de asimetrías, cuyas empresas mostrarían grandes semejanzas en sus estructuras de costos, su grado de diversificación, sus sistemas de organización, e incluso, la forma como asignan incentivos comerciales; su existencia-permanencia en el tiempo se asocia a diferencias de desempeño y rendimientos empresariales (Caves y Porter, 1977; Porter, 1982; y Caves y Ghemawat, 1992).

Pero no todos los trabajos de esta línea centran el problema en la estrategia empresarial o corporativa como un todo; Dess y Davis (1984), por ejemplo, insisten en que la ventaja competitiva de una empresa aparece mucho más ligada a los objetivos es-

¹⁶ Debe decirse que lamentablemente en la mayoría de los textos de marketing este concepto terminó confundiendo con el de Posicionamiento, en el sentido dado por Ries y Trout (1990), que está relacionado con problemas de imagen institucional o corporativa, imagen de los productos, imagen de marca, valor de marca, etc., cuya naturaleza y funcionalidad dentro de la estrategia de marketing es, en nuestro concepto, totalmente diferente; obedece a razones estratégicas de marketing distintas e incluso, presenta acciones de marketing y períodos de validación, ejecución y logro, exclusivos, como variables independientes del modelo. Lamentablemente, no es un tema a tratar en el presente trabajo.

tratégicos de marketing y por ende, se obtiene en función de un determinado posicionamiento de los productos de la empresa, en un mercado concreto (relación mercado/producto). Esta es exactamente la definición dada al llamado “posicionamiento de la oferta de marketing”, que es una de las concepciones sobre grupos competitivos (Bigné y Vila, 2000; Bigné y Vila, 2001; y Vila, 2002).

Insistiremos reiterativamente en este tema, ya que aunque los investigadores de marketing no lo adviertan, parece ser que la única línea de división de los dos conceptos está en el hecho de que al competir las empresas decidan comportarse cercanamente, usar estrategias muy similares y/o actuar coordinadamente a largo plazo (grupos estratégicos), o rivalizar abiertamente para no ceder porciones del mercado a corto-mediano plazo (grupos competitivos). Y la pregunta que surgiría es muy simple: ¿por qué estas dos líneas de acción en el juego de competir, aunque se identifiquen conceptualmente como contradictorias, debieran ser necesariamente excluyentes? ¿No es parte misma de la naturaleza y acción del juego competitivo en este modo de producción?

2A2) Enfoque de recursos

La llamada “Teoría de Recursos y Capacidades” colocó énfasis en los aspectos internos de la empresa, cuestionando el planteamiento sobre posicionamiento estratégico. Surgió cerca de los noventa, como una respuesta a este enfoque. Según sus autores, la línea de

causalidad planteada para los temas estratégicos sería: identificación de recursos internos ? desarrollo de capacidades y habilidades empresariales ? construcción de ventaja competitiva. Los trabajos más representativos son Barney (1986 y 1991); Dierickx y Cool (1989); Grant (1991); Carroll y Lewis (1992); Peteraf (1993A y 1993B); y Black y Boal (1994).

Para Barney (1986) una empresa puede obtener mejores beneficios que sus competidores si posee niveles superiores de acceso a la información, o por efecto de “la suerte”; incluso, por una combinación de estos dos elementos. Dierickx y Cool (1989) complementan el concepto, indicando que no siempre todos los recursos estratégicos se pueden “comprar y vender” en los mercados (i.e.: “la reputación corporativa” y “la lealtad”); así, los “mercados de factores estratégicos” definidos por Barney (1986) son además de imperfectos, incompletos. En tal línea, Grant (1991) enfatiza entonces que los recursos internos y las capacidades de la firma son la única base relevante de su direccionamiento estratégico, y su “fuente de generación de utilidades”; así, plantean estos autores, que enfatizar en elementos “*volátiles, cambiantes y de complicada identificación*” como los “*gustos y preferencias de los consumidores*” o la “*tecnología para servirles*”, es un “*error estratégico*”¹⁷.

¹⁷ De hecho Grant (1991) se autodefine en el extremo contrario a Levitt (1960 y 1969), quien posee uno de los planteamientos más claros y serios, desde la perspectiva administrativa y

Peteraf (1993B) y Black y Boal (1994) corresponden igualmente a esta “*Visión basada en recursos*” internos (RBV)¹⁸. Y en esa línea de trabajo, Lewis y Thomas (1990); Carroll y Lewis (1992); Peteraf (1993A); Smith, Grima, Wally, y Young (1997); McGee, Thomas y Pruett (1995); Helfat y Peteraf (2003); y Mehra (1996), realizan validaciones comprobatorias, indicando “*lo inapropiado*” de implementar estrategias en función de análisis sectoriales completos, a espaldas del hecho observable de que existan grupos de empresas muy similares entre sí y diferentes frente a otros grupos estratégicos. Pero lo interesante aquí es ver cómo a la vez indican que éstos grupos no sólo constituyen empresas que se parezcan, sino que simultáneamente se disputan la colocación de sus productos en los mercados (un elemento externo), en iguales segmentos de clientes (es decir, grupos competitivos), al tiempo que disputan los recursos internos considerados estratégicos.

Obsérvese que nuevamente aparecen ligados los dos conceptos, sin que los autores realicen una presentación explícita del tema; en Smith, Grima, Wally, y Young (1997), donde el objetivo es identificar grupos estratégicos, se concluye que el número de

miembros al interior de un grupo estratégico es igualmente un mecanismo de predicción de la forma como las firmas compiten, y de la frecuencia con la que *emprenden acciones competitivas (rivalizan), reducen precios, instigan a la guerra y/o copian las estrategias de sus competidores*. Se ratifica lo dicho: los trabajos de marketing sobre grupos estratégicos vienen acompañados de referencias sobre rivalidad competitiva; es decir, el elemento clave de los grupos competitivos y esencia misma de la competencia (Hatten y Hatten, 1987; y Thomas y Carroll, 1994).

Aunque Mehra (1996) indica que existe una relación clara entre los grupos estratégicos y el desempeño de las firmas, y les define como “*...un conjunto de firmas que compiten al interior de una industria desplegando configuraciones similares para el manejo de sus recursos estratégicos*” (Mehra, 1996, p. 309); Nohria y García-Pont (1991) insisten sólo en que la visión basada en recursos identifica cómo el comportamiento estratégico de las empresas no puede estar centrado en “*posicionamiento producto-mercado*”, por su orientación externa. Según los autores, éste se muestra como un elemento “*mucho más inestable*” y así, se sugiere que la estrategia de negocios debería apoyarse mucho más “*en lo que la empresa sabe hacer*”, que en las necesidades que busca satisfacer¹⁹.

de marketing, del porqué las firmas que piensan sobrevivir a largo plazo deben realmente orientarse al consumidor, a la demanda o al mercado, so pena de perecer condenadas por éste. Si eso es “*volátil y complicado*”, mayor es el costo de no tenerlo en cuenta.

¹⁸ RBV, por sus siglas en inglés: “*resource-based view*”.

¹⁹ Revisando estas discusiones entre corrientes administrativas y de marketing, se puede observar cómo aparece desdibujado el papel que

2A3) *Enfoque cognitivo*

Aunque Cool y Schendel (1987 y 1988) y Cool y Dierickx (1993) indican que no sólo a través de los resultados económicos directos de las empresas se pueden validar las actividades que identifican las estrategias empresariales, sino que también pueden ser *percibidas* en función de los perfiles y estilos de los directores de las empresas que toman las decisiones consideradas como estratégicas, su planteamiento está mucho más ligado al llamado enfoque de “compromisos de alcance y recursos”, que al cognitivo.

Por este motivo, podemos decir que la perspectiva estratégica cognitiva está relacionada con los trabajos de Thomas y Venkatraman (1988); Tang y Thomas (1992); Reger y Huff (1993); Thomas y Carroll (1994); Peteraf y Shanley (1997); Dranove, Peteraf y Shanley (1998); y Shanley y Peteraf (2004), para quienes insisten las investigaciones empíricas de economía industrial y dirección de empresa cen-

tradas en el “*posicionamiento externo*” o en los “*recursos y capacidades internas*”, presentan serias deficiencias estructurales.

Deficiencias relacionadas con la heterogeneidad misma al interior de los sectores industriales, la existencia implícita de límites preespecificados, la falta de regularidad en las características de los grupos estratégicos identificados en los diferentes estudios, las pocas pruebas sobre sus diferencias de rendimientos y finalmente, la baja claridad en la descripción misma de lo que constituye en sí un “grupo estratégico”.

El origen teórico de los planteamientos cognitivos debe buscarse en la Psicología Conductual y la Antropología Social, que a partir de la llamada “*teoría psicológica del constructo personal*” hace énfasis en la relevancia y papel de los individuos en los procesos de toma de decisiones estratégicas de negocios.

Tang y Thomas (1992) plantean tres perspectivas para el análisis del papel de los grupos estratégicos en el comportamiento de las firmas que pertenecen a éstos; son ellas, la cognitivo-interpretativa, la elección estratégica y la competición espacial. Así, Tang y Thomas (1992), y Reger y Huff (1993), desde una perspectiva cognitivo-interpretativa de la estrategia organizacional, nos indican que cuando los competidores de un sector industrial comparten las mismas impresiones y creencias sobre sus necesidades de recursos estratégicos, tienden a realizar una especie de “*Taxonomía COGNITIVA*”; es decir,

ejerce la demanda; es decir, la necesidad de una real orientación de las empresas al mercado (al consumidor). McGee y Thomas (1989) “resuelven” el tema indicando que aunque el concepto de grupos estratégicos está centrado en elementos de oferta, se asume que los efectos de la demanda están recogidos en el hecho de que las firmas desarrollan sus productos en función de las expectativas de los consumidores; así, el producto ofrecido asegura el efecto e influencia de los factores de demanda. Esto es del todo inexacto; desconoce dos siglos de debate y evolución en economía, para el entendimiento de que las leyes que regulan los aspectos de oferta y demanda son diferentes y en general, cuya evolución y dinámica es contradictoria.

agrupan sus competidores de una forma tan sutil, que no siempre puede verse reflejada en las investigaciones de grupos estratégicos centradas en análisis de indicadores económico-financieros, que utilizan o parten de datos “objetivos”.

Por estas razones, Thomas y Carroll (1994) plantean la necesidad de abordar el tema desde una perspectiva diferente, según la cual los grupos estratégicos, antes que un problema objetivo de tipo estrictamente económico (externo o interno), tiene como precondition su existencia en la mente de aquellos ejecutivos y directivos que están al frente de la toma de decisiones estratégicas: del negocio, en general; y/o de marketing, en particular.

Así las cosas, los grupos estratégicos deberían entenderse más como “*un acto de cognición y percepción*”, ya que las impresiones de quienes toman las decisiones estratégicas en las empresas nos permiten su identificación, por la influencia misma que éstas tienen en la evolución de un sector industrial. Por ello, este enfoque define como grupo estratégico al conjunto de empresas cuyos directivos comparten las mismas creencias, dadas sus necesidades psicológicas de simplificación, elaboración e interacción; y por su permanente incapacidad de percibir con claridad la realidad económica de los mercados²⁰.

²⁰ Se puede decir, en función de lo anterior, que desde una perspectiva exclusivamente cognitivo-interpretativa sobre grupos estratégicos, el pronóstico de “una rentabilidad estable” no representaría contribución alguna, ni

Finalmente, Thomas y Carroll (1994), y Peteraf y Shanley (1997) concluyen que las decisiones de los empresarios no se presentan en ambientes aislados y permanentemente se ven influenciadas y retroalimentadas por las interacciones con sus colegas (de dentro y fuera de la empresa); estas interacciones se concretan bajo la forma de congresos, seminarios, publicaciones, participación en reuniones gremiales, asistencia a clubes y sitios de negocios, asesorías, consultorías, estudios conjuntos e investigaciones sectoriales; todos éstos, aspectos que llevan a los estrategas a realizar una especie de “reducción cognitiva” de su espacio de competencia, para manejar mejor la incertidumbre y el permanente cambio.

2A4) *Enfoque de interrelaciones*

Este último enfoque, de origen también cognitivo y ligado igualmente a los trabajos de Thomas y Carroll (1994), trabaja de manera integrada los dos conceptos. Allí la perspectiva es orientar la identificación de los grupos estratégicos hacia una conducta organizativa: una marcada interdependencia de las empresas en el mercado es un indicador claro de la existencia de un grupo estratégico. Los autores hablan de “*redes de empresas*” que participan en los mercados, tanto en ambientes de competencia con cooperación (es decir, grupos estratégicos), como de ele-

sería un tema central de investigación. Por ello es necesario ampliar el marco teórico, a fin de poder abordar el tema desde una perspectiva mucho más integradora.

vada rivalidad (es decir, grupos competitivos), por la obtención de “inputs” (transacciones con sus proveedores externos), “procesos” (elementos requeridos del proceso productivo, tales como capital y mano de obra), y “outputs” (mecanismos y canales para distribuir y tranzar con los clientes).

Los ejecutivos que toman las principales decisiones de las organizaciones decidirán cooperar o rivalizar abiertamente para competir por “inputs”, “procesos” y “outputs” y en función de ello, se podría validar la existencia o no de grupos estratégicos. Thomas y Carroll (1994), definen que *el elemento central de la competencia es la rivalidad*; por ello, el concepto *Grupos competitivos* es un genérico que engloba a los demás, entendido como formaciones de la industria posibles de estudiar a partir de tres perspectivas interrelacionadas: 1) factores económicos, desde la cual hablaríamos de la identificación de “grupos estratégicos”, como un conjunto de redes de empresas que interactúan en forma cercana en el mercado, incluso desarrollando acuerdos de cooperación o “cooperencia”; 2) factores percibidos, que se identifican con algo llamado “comunidades cognitivas”; y 3) factores organizacionales, que se corresponden precisamente con el enfoque de “redes de firmas interrelacionadas” e interactuando entre sí.

2B) Grupos competitivos

El origen del concepto sobre grupos competitivos debe buscarse en la observación de aquella rivalidad compe-

titiva registrada como “marcada” o “fuerte” entre competidores directos, al interior de un sector industrial. Desde una perspectiva cognitiva y de interrelaciones, los “grupos estratégicos” y los “grupos competitivos” surgen por la necesidad de los estrategas de las empresas de simplificar espacios de competencia cada vez más complejos²¹; especialmente en los directivos comerciales o de marketing, cuyo papel es central en el cumplimiento de los principales objetivos corporativos.

2B1) Como concepto implícito en la literatura sobre grupos *estratégicos*

Por lo revisado, nos es posible afirmar que ambos conceptos (grupo estratégico y competitivo) surgen simultáneamente, con origen en el trabajo de Hunt (1972); sin embargo, sólo el primero de ellos se hace allí explícito, en tanto que el segundo esperará más de diez años para aparecer como línea separada de trabajo en marketing.

Sin embargo, cuando Porter (1979) planteó que la dependencia mutua al interior de un grupo estratégico, la existencia de recursos y capacidades similares, y la conformación de barreras de movilidad, son elementos que definen necesariamente que la rivalidad competitiva sea mayor entre integrantes de grupos estratégicos

²¹ No sólo por el número de competidores ingresando y saliendo de los sectores industriales, sino por la velocidad con la que actualmente se desarrollan y salen del mercado los llamados “nuevos” productos.

cos diferentes (*rivalidad entre grupos*), máxime si los recursos entre tales grupos tienden a ser heterogéneos, estaba implícitamente definiendo una posición sobre el tema de grupos competitivos.

Con esta argumentación, una identificación de grupos estratégicos y competitivos, basada en datos objetivos (económico-financieros), debería llevar a conformaciones diferentes (en número y empresas que los compongan); es decir, la identificación de grupos estratégicos no conllevaría necesariamente a iguales grupos competitivos, en cantidad e integrantes.

Por el contrario, en el trabajo de Porac y Thomas (1995), igualmente interesado en los grupos estratégicos, se indica que no existe tal interdependencia mutua al interior de los grupos estratégicos, ya sea por tamaños similares, aumento del número, y ausencia de liderazgo en el mercado; concluyendo entonces que al interior de tales grupos estratégicos existe mayor rivalidad (*rivalidad intragrupos*) y así, elevada distancia estratégica. En igual línea, aunque Peteraf (1993) y Cool y Dierickx (1993) estaban buscando evidencias sobre la existencia de grupos estratégicos, proporcionaron contribuciones empíricas significativas sobre la rivalidad “dentro de” y “entre” grupos; Smith, Grima y Wally (1997) afirman que hasta ese momento ningún estudio había medido directamente la rivalidad al interior de un grupo estratégico.

Asimismo, en un trabajo sobre grupos estratégicos la conclusión más in-

terezante de Cool y Dierickx (1993) aparece claramente identificada con el concepto de grupos competitivos: las empresas de un mismo grupo estratégico pueden invadir momentáneamente los segmentos de mercado de sus competidoras cercanas y más similares, cuando se han roto momentáneamente sus “acuerdos” (sean éstos explícitos o implícitos); así, las empresas podrían preocuparse más y a corto plazo por un miembro de su mismo grupo estratégico, que por empresas de otros grupos al interior de su sector; e incluso, que por empresas de otros sectores industriales. Esta conclusión es muy relevante a los objetivos de nuestra investigación; máxime si entendemos que la rivalidad (grupos competitivos) puede aumentar de forma importante a medida que se reduce la distancia estratégica (grupos estratégicos), ya que las empresas de tamaños y comportamientos similares están mucho más preparadas en general, para atacarse o defender una posición estratégica a largo plazo.

De otra parte, al revisar el trabajo de Hayes, Spence y Marks (1983), que estudian grupos estratégicos en bancos de inversión²², los autores proponen partir de un camino diferente al que la literatura había venido propo-

²² Con las características de la clientela y los atributos de los bancos, los autores identifican determinantes de la elección banco-cliente, utilizando un modelo *logit* que genera las probabilidades asociadas a las posibles relaciones comerciales entre clientes y empresas, y las reacciones entre competidores rivales.

niendo hasta ese momento: la idea de que los clientes deciden establecer relaciones comerciales con una entidad determinada a partir de sus requerimientos de productos y servicios; sus percepciones sobre la capacidad y experiencia de las empresas para ofrecerles los productos con un adecuado nivel de calidad, debería ser el elemento relevante a estudiar para poder identificar adecuadamente la forma en que compiten aguerridamente, no siempre colaborando. Por las características de la metodología utilizada, *éste podría ser considerado como un trabajo pionero en el tema de grupos competitivos*, independientemente de que sus autores no le asignen tal nombre al fenómeno de competencia allí descrito.

Y de la misma forma, cuando Hatten y Hatten (1987) cuestionaron la existencia de los llamados grupos estratégicos, indicando que tales “agrupaciones” empresariales pudieran ser simplemente “*constructos analíticos y conceptuales*”, en el fondo de su argumento aparecía otra idea de central relevancia al presente trabajo: para los autores el elemento que determina la competencia es aquella rivalidad que posibilita a unos sacar mayor provecho de los mercados que sus competidores a corto plazo (des-equilibrar).

Al cuestionar la existencia de los grupos estratégicos, indicando que se trataba de una simple “abstracción intelectual y académica” pero no un fenómeno concreto y observable, plantearon entender la rivalidad al interior de los sectores industriales y la

posible dependencia mutua entre sus miembros, con respecto a sus interacciones. Así, los grupos estratégicos y competitivos, como “herramientas conceptuales”, sólo sirven para ayudarnos a explorar una competencia mucho más compleja, en la búsqueda de explicaciones al por qué algunas firmas se pueden en algún momento ver más impulsadas a “*competir igual que usted*” e incluso, colaborar abiertamente, y no “*a rivalizar contra usted*”.

Hatten y Hatten (1987) intentan mostrar que los aspectos asociados a los “grupos estratégicos” son típicos de una estructura sectorial moderna, donde los competidores luchan por el control y conservación estratégica de la información, la construcción de barreras de movilidad, los mecanismos de aislamiento y en general, asimetrías que premien el esfuerzo empresarial por desarrollar habilidades que posibiliten una ventaja competitiva frente a las demás firmas del sector (eficiencia relativa). Plantean que esto es de por sí más relevante que lograr “identificarles y observarles” por medio de “sofisticados métodos estadísticos multivariados”; e incluso, cuestionan el hecho de que una vez identificados, puedan llegar a ser “estables en el tiempo”.

Así, para Hatten y Hatten (1987) la concentración industrial (efecto mismo de la competencia) sólo es posible cuando a corto plazo unas firmas ganan participación de mercado a expensas de otras; y una condición necesaria para ello es la generación de barre-

ras de movilidad asimétricas a largo plazo, que han sido olvidadas o no explicadas por las teorías económicas tradicionales; asimetrías que constituyen una condición indispensable (necesaria, pero no suficiente) para la evolución y cambio de los sectores industriales modernos, siendo fuente clara en la construcción de una ventaja competitiva²³.

Hatten y Hatten (1987, p. 341) concluyen entonces:

“Las industrias cambian porque algunas firmas desarrollan una ventaja competitiva. La ventaja cambia su estructura. La estructura convierte la ventaja en una barrera de entrada. Las asimetrías crean barreras para consolidar o fragmentar industrias y se convierten en una habilidad (una condición necesaria) para concursar en el mercado, al interior de una industria; eso es, prácticamente se convierten en costos de salida y entrada sólo revocables en el mercado por aquel competidor que posea una clara ventaja frente a las demás firmas”.

²³ Para Hatten y Hatten (1987) las barreras de entrada se materializan fundamentalmente en dos eventos: 1) imposibilidad y/o elevados costos asociados a la movilidad (acceso o cambio de grupo), en el sentido de elevados *“costos de cambio”*, ligados a la implementación de nuevas o iguales estrategias que las de los competidores más cercanos; y 2) que bajas barreras de movilidad podrían estar relacionadas con una posible *“desventaja competitiva”*. Elementos que aplican para los llamados “nichos de mercado”, que podría entenderse como una forma particular en la que se materializa un *“grupo estratégico”*.

Finalmente, otros trabajos establecen relaciones entre grupos estratégicos (explícitamente), grupos competitivos (implícitamente), e indicadores de desempeño y resultados de las empresas que los conforman. Cool y Schendel (1987 y 1988) y la posterior confirmación de Cool y Dierickx (1993), concluyen que un decline en las utilidades y rendimientos de la industria farmacéutica norteamericana (del 40%, en los 20 años bajo estudio), no se explica adecuadamente por cambios en el tamaño y número de las empresas distribuidas en segmentos, ni en las distancias estratégicas entre dichos segmentos; es decir, no encontraron una relación directa con el fenómeno de grupos estratégicos.

Pero sí identificaron que el elemento explicativo del fenómeno era el incremento en la rivalidad al interior de la industria, entre grupos de empresas que podrían asociarse claramente al concepto de grupos competitivos; y asimismo, a cambios en la rivalidad entre los miembros de cada grupo, pudiendo allí sí relacionarse de forma secundaria con cambios en la estructura de los llamados grupos estratégicos (una relación indirecta). La secuencia de determinación planteada sería la siguiente: estructura de los grupos estratégicos al interior de un sector industrial ? condiciones de rivalidad *“intra”* y *“entre”* grupos ? rentabilidad de las firmas.

Independientemente de que la conclusión de Cool y Dierickx (1993) no

aclare si los grupos a los que se refieren son exclusivamente “*estratégicos*”, o si podrían estar dando explicación a otro tipo de agrupaciones en un sector industrial, podemos afirmar que existe una clara conexión implícita entre ambos conceptos.

2B2) Evolución “independiente” del concepto grupo competitivo

Vila (1999 y 2002), en línea con la explicación de Thomas y Carroll (1994), sugiere que los grupos competitivos constituyen “*empresas percibidas en competencia directa entre sí*”, separándose de los identificados con base en información “objetiva” a partir de indicadores económico-financieros, “*que la literatura comúnmente ha denominado como grupos estratégicos*”. Se utilizan entonces como sinónimos de grupo competitivo los vocablos grupo “*perceptual*”, grupo “*percibido*”, grupo “*cognitivo*” y grupo “*cognoscitivo*”.

Pero esta identificación puede no resultar tan apropiada, ya que siendo realidades de los escenarios de competencia, ambos conceptos (grupos estratégicos y competitivos) deberían corresponder a situaciones identificables (observables y mensurables) a través de diversos métodos de investigación cualitativa y/o cuantitativa (Vila, 1999 y 2002); que además, si existen realmente al interior de los sectores industriales, deben poder ser identificados a partir de datos que provengan de fuentes alternativas de información (objetivas-reales y/o subjetivas-percibidas), tal como lo sugieren Dornier, Guneri y Kaya (2005) y/o de que provengan de la

demanda (i.e.: de los consumidores, tal como insisten Day, Shoker y Srivastava, 1979), como de la oferta (i.e.: los estrategias comerciales, tal como los plantean Tang y Thomas, 1992; y Reger y Huff, 1993).

Como el objetivo de los trabajos de Vila (1999 y 2002) se centra en revisar las diversas metodologías propuestas por la literatura para la identificación de grupos competitivos, no existe razón alguna para encontrar allí una huella histórica de su aparición, su evolución conceptual, o las diversas posiciones y conexiones teóricas a este respecto. Esta carencia se extiende a casi todos los trabajos revisados, que directa o tangencialmente tocan el tema de grupos competitivos; por este motivo, además de las anotaciones que ya hemos realizado desde la conexión con el argumento de Hunt (1972), es poco lo que podemos avanzar en la reconstrucción de su origen, que es claramente más reciente que la de grupos estratégicos.

Podemos afirmar que sólo a finales de los ochenta aparece explícitamente planteado, como una posible línea de investigación separable y diferenciada de los grupos estratégicos, a partir de los trabajos de Weitz, (1985); Porac, Thomas y Emme (1987); Cool y Schendel (1987 y 1988); Cunningham y Culligan (1988); Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989); y McGee y Thomas (1989); Cool y Dierickx (1993); Peteraf (1993); Fiegenbaum y Thomas (1993); Porac y Thomas (1995); y Smith, Grima y Wally (1997). En todos ellos se insiste en la necesidad de contemplar

una forma alternativa para evaluar a los competidores, que no sólo se centrara en el análisis de la cercanía o lejanía estratégica de diferentes empresas al interior de un sector industrial; y adicionalmente, que tal identificación fuera relevante desde una perspectiva cognitiva y/o de interrelaciones, con fuentes de datos provenientes tanto de la oferta (línea mayoritaria), como de la demanda (línea minoritaria).

Siguiendo una clasificación propuesta por Dornier (2005) y Dornier, Guneri y Kaya (2005), para quienes la existencia de los grupos (estratégicos y competitivos) está condicionada a la necesidad cognitiva de los estrategas de simplificar su espacio de competencia, se puede indicar que la investigación sobre los llamados “grupos cognitivos” (entendiéndoles aquí como un sinónimo cercano de los llamados grupos competitivos), ha estado dividida en dos grandes líneas que indican situaciones extremas y opuestas acerca del fenómeno competitivo: hablamos de la homogeneidad o heterogeneidad en las percepciones de los estrategas, al interior de un sector industrial.

Sin embargo, es importante aquí aclarar, sin temor a equivocarnos, que el acto de cognición no sólo sirve para identificar y clasificar las empresas en grupos competitivos (empresas rivales), sino también en grupos estratégicos (empresas con posibles acuerdos explícitos o implícitos, y de similar comportamiento estratégico). Por ello, podemos afirmar que no resulta apropiado relacionar unívocamente el concepto de

grupos competitivos con una de sus posibles metodologías de identificación: en este caso, la taxonomía cognitiva, que conlleva a percepciones tanto de los estrategas al frente de las decisiones empresariales y sus posibles intermediarios (lado de la oferta), como de sus consumidores (la demanda).

2B2a) Homogeneidad cognitiva

McGee y Thomas (1989) definen los grupos competitivos como firmas que pueden competir rivalizando activamente entre sí, en virtud del uso de armas de competencia muy similares, que van desde los temas relacionados con el diseño de los productos, la calidad, los precios, etc.; y Porac y Thomas (1990 y 1994), nos indican que los grupos “*cognitivos*” son empresas agrupadas en función de aquellos atributos bajo los cuales los estrategas las perciben como comunes, con el único fin de hacer más sencillo el proceso de identificación de competidores y su necesario seguimiento y control estratégico al interior del sector.

Tanto Cunningham y Culligan (1988), al analizar la producción y distribución de tecnologías de información “*on line*”; como Porac, Thomas y Emme (1987) y Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989), al estudiar la industria escocesa de tejidos de punto, estaban interesados en demostrar la existencia de elevados niveles de homogeneidad en las percepciones de los empresarios acerca del ambiente de competencia. Su explicación se centró en el hecho de que los actores estratégicos participan en iguales programas

de formación, y se exponen de forma conjunta al ambiente de competencia; de esta forma, terminan compartiendo los modelos mentales que definen el terreno competitivo. Porac, Thomas, Wilson, Paton y Kanfer (1995) confirman este planteamiento y definen un modelo cognoscitivo para la industria escocesa de tejidos, aplicable al conjunto de empresarios.

Por su parte, Reger y Huff (1993) insisten en la pertinencia y naturalidad de la agrupación de empresas en la mente de los estrategas; los empresarios requieren de este proceso clasificatorio para poder organizar y hacer más entendible el ambiente en el que compiten: mapas cognitivos de la industria, apoyados en taxonomías efectuadas por estrategas.

Aunque su trabajo (industria bancaria) trata directamente de grupos estratégicos de orden cognitivo, la aplicabilidad de su metodología al concepto de grupos competitivos es evidente; sus observaciones indican haber encontrado elevados niveles de homogeneidad en las percepciones que presentaban los estrategas acerca de las categorías competitivas definidas, e insisten en la necesidad de demostrar cuantitativamente que las categorías utilizadas en el análisis sean compartidas por quienes toman las decisiones en las diferentes empresas. Este punto resulta altamente pertinente al *método de evaluación* utilizado en la parte empírica del presente trabajo.

Asimismo, Nath y Gruca (1997) nos plantean que en mercados estables y

maduros, y/o con pocos participantes (características claras del sector utilizado en la presente investigación), existe alto grado de correspondencia entre las estructuras identificadas con diferentes tipos de información: subjetiva-objetiva; cognitiva-económica; e incluso, por fuentes de datos de la demanda y la oferta. Dicen que en industrias nacientes, “muy dinámicas” (infero de ello, con marcados escenarios de cambio abierto; Stacey, 1992), o con un elevado número de participantes, se presenta una clara tendencia a que tales análisis no coincidan. Como veremos adelante, no es el caso de nuestro estudio empírico.

2B2b) Heterogeneidad cognitiva

Grisprud y Gronhaug (1985) hacen algunas observaciones interesantes sobre las limitaciones presentadas al abordar la identificación de interdependencia estratégica entre competidores, usando solamente datos “objetivos” de la estructura de un mercado. Los autores insisten en la necesidad de abordar el análisis sobre el impacto que tienen las estructuras competitivas percibidas por los estrategas, sobre la elección de sus estrategias (en su caso, en el sector noruego de tiendas minoristas de comestibles). Concluyen que las conductas de “imitación” y/o de “diferenciación” pueden hacerse presentes entre empresas consideradas como “cercanas”, “similares” o “parecidas”, independientemente de que “los estrategas” perciban simultáneamente elevados niveles de rivalidad entre las mismas. Esta observación es

claramente relevante a la orientación metodológica del presente trabajo.

De esta forma, a diferencia de la línea más difundida (homogeneidad en las percepciones), Grisprud y Gronhaug (1985) defienden la idea de que existe una relativa heterogeneidad en las percepciones de los estrategas sobre el mapa competitivo, incluso en mercados que geográficamente pueden ser considerados como “muy estrechos”. En igual línea se encuentran las observaciones de Hodgkinson y Johnson (1994), quienes hallan evidencia de heterogeneidad tanto en el número de categorías que definen la competencia, como en la cantidad de las descripciones mismas de cada una de éstas.

Otros trabajos que insisten en la heterogeneidad de tales percepciones son los de Daniels, De Chernatony y Johnson (1995); y Easton (1988). Para los primeros la heterogeneidad está altamente asociada a las especificidades y concepciones de negocio de cada una de las empresas en competencia; en tanto que para este último, tiene que ver con las primeras etapas de evolución de un sector industrial, mucho más marcadas en mercados con mayor variedad de productos, tipos de consumidores y posibilidades tecnológicas.

Hodgkinson (1997 y 2002) realiza algunas observaciones interesantes sobre las lagunas metodológicas que muestran las investigaciones que intentan demostrar homogeneidad en los modelos mentales de los estrategas

que compiten en un sector industrial²⁴. Sus críticas se centran en la dificultad para medir y comparar realmente tales “modelos mentales” (en su estructura y contenido), así como por la complejidad cuando existe un número elevado de competidores, que exige varios niveles de análisis (nuestra investigación no presenta limitaciones a este respecto). Sin embargo, Hodgkinson (1997) identifica al mismo tiempo una elevada estabilidad de las percepciones cognoscitivas de los estrategas en el tiempo; utiliza el mismo concepto de “inercia cognoscitiva” que identificaran Porac y Thomas (1990), donde los estrategas presentan resistencia natural e incapacidad para reformular permanentemente sus modelos mentales, a medida que se presentan cambios en el ambiente de competencia.

COMPETITIVOS: UNA VERDADERA VISIÓN TEÓRICA INTEGRADORA

Para poder abordar una perspectiva teórica verdaderamente integradora,

²⁴ Para efectos de este trabajo omitiremos el debate sobre ¿cuáles serán las mejores y más adecuadas dimensiones para identificar las categorías que definen los esquemas de competencia?; y si para poder explicar la homogeneidad o heterogeneidad en tal comportamiento cognoscitivo, es más importante centrarse en el contenido mismo de las categorías que se definen como explicativas del comportamiento competitivo. Al mismo tiempo, no nos detendremos en la discusión sobre si el “hallazgo” de homogeneidad o heterogeneidad cognoscitiva pueda deberse más a la forma y dinámica que se utilice para aplicar los instrumentos de recolección de información, y la posible influencia del investigador en las percepciones de los entrevistados, ejerciendo elementos inadecuados en los “modelos mentales” de los entrevistados.

es indispensable recalcar el papel que juegan los conceptos de marketing sobre *Crecimiento (participación de mercado), posicionamiento y competitividad*, enmarcándoles en una sólida teoría de Competencia; una que identifica aquellos problemas que complican y enrarecen la investigación científica sobre grupos en competencia o grupos de competidores, que de paso, suelen igualmente confundir los escenarios de análisis en los demás aspectos del marketing, comerciales y económico-empresariales en general, a saber:

1. Las estructuras sectoriales de configuración de oligopolio; y en general, los actuales y generalizados escenarios de competencia imperfecta, denominados por la teoría económica como *competencia monopolística*.
2. La existencia de crecientes asimetrías de información (tanto de acceso, como de uso y explotación económica), un elemento clave en la consolidación del dominio competitivo de las empresas mejor preparadas para el llamado contexto de la “aldea global”, a pesar de toda la literatura idealista sobre cómo supuestamente Internet “*ha venido a corregir esta deficiencia de las economías de mercado*”²⁵.
3. La dinámica competitiva, que no consiste en, ni tiene por qué tender a, “igualar algo”; todo lo contrario: su esencia, naturaleza, resultado y fuerza de movimiento (dinámica de cambio), es precisamente la capacidad de desigualar o desequilibrar en los mercados.
4. La lucha entre grandes firmas (sociedades anónimas), con presencia en casi todos los rincones del planeta, se torna mucho más agresiva (comercialmente hablando), que las viejas disputas entre antiguas empresas familiares y de ámbito local.
5. De todo ello, que al interior de un *Sector industrial* algunas empresas pueden pertenecer al mismo *Grupo estratégico*, desarrollando a largo plazo estrategias y prácticas competitivas que les permitan alejar “intrusos” de otros grupos; y al mismo tiempo, con una medición de resultados a corto o mediano plazo, rivalizar arduamente (es decir, como *Grupo competitivo*), con el fin de hacerse a los primeros lugares de la mente de sus públicos objetivo (posicionamiento). Pero en cualquier caso, si las directrices corporativas que orien-

²⁵ Para ampliar esta afirmación se podrían ver algunos de los trabajos más recientes sobre el valor que los autores de marketing le vienen dando a la influencia del desarrollo de la “*economía digital*” en los comportamientos sectoriales de competencia; uno en concreto es el de Kotler (2002), donde claramente se puede

ver su idea del nuevo papel jugado por Internet en los flujos de información y a través de ello, en la forma como supuestamente se determinan ya hoy los precios (y hacia el futuro), con unos “*nuevos consumidores*” que el denomina “*prosumidores*”, a quienes les asigna una “*real y actual capacidad para decidir sobre los precios de quienes realizarán las ofertas*”.

tan sus exigencias de crecimiento y utilidades a corto plazo son muy fuertes, serán éstas las que se verán más fácilmente reflejadas en los indicadores económicos y posiblemente, en las percepciones más recientes de estrategias y consumidores. Este punto, como planteamiento teórico central, es de vital relevancia en la búsqueda de los objetivos de la presente investigación.

Por lo anterior, independientemente de que este trabajo utilice una metodología en línea con los enfoques cognitivo y de interrelaciones, para validar sus hipótesis de investigación, como investigación científica debe partir de un planteamiento teórico sólido sobre el fenómeno de la competencia, en el actual contexto económico²⁶.

El punto de partida es, obligatoriamente, las teorías económicas sobre competencia. El cuadro 1 nos mues-

tra que no existe una única forma de ver este fenómeno.

“*m(o)*” = muchos oferentes; y “*m(d)*” = muchos demandantes; según la teoría, los suficientes como para asegurar que ninguno de ellos posea el poder real o potencial para influir por sí sólo en el sistema de precios del sector, ni mucho menos para ejercer un control estratégico sobre su industria. Sin embargo, es claro que el número de empresas compitiendo por sí sólo no puede determinar la estructura de un sector industrial²⁷.

“*1*” constituye el caso extremo del monopolio o del monopsonio; sin embargo, el monopolio absoluto (1 único oferente) o el monopsonio absoluto (1 único demandante), corresponden a figuras teóricas para ilustrar el tema, ya que es mucho más probable observar escenarios donde algunas pocas empresas (o consumidores) son quienes poseen el control total de un sec-

CUADRO 1. Teorías económicas sobre la competencia

Esquema de competencia	Oferta		Demanda	
	Según el número de empresas		Según el número de consumidores	
Competencia perfecta	“ <i>m(o)</i> ” empresas		“ <i>m(d)</i> ” consumidores	
Competencia imperfecta	Monopolio “ <i>1</i> ” oferente	Oligopolio “ <i>n</i> ” oferentes	Monopsonio “ <i>1</i> ” comprador	Oligopsonio “ <i>n</i> ” compradores
Competencia monopolística	Dinámica de movimiento y cambio con tendencias claras hacia la concentración industrial. Grupos empresariales transnacionales, muy fuertes en sectores estratégicos claves o de punta (i.e.: financiero).			

Fuente: diseño del autor.

²⁶ Ha sido definido por algunos autores como la “fase de globalización” del modo de producción capitalista.

²⁷ Para ampliar esta idea es necesario remitirse a Robinson (1959 y 1973), que nos permite identificar los supuestos bajo los cuales están contruidos los planteamientos neoclásicos sobre competencia perfecta, y especialmente donde se cuestiona el acento dado al número de competidores como garante de la misma.

tor industrial (100%). Al manejar la estructura sectorial, su producción o su consumo son los orientadores de procesos, movimientos y dinámicas de cambio. *No existen allí pequeños actores, relegados a posiciones selectas del mercado-nichos; sólo grandes jugadores, todos con igual poder y capacidad potencial de competir.*

“n” en cambio es una figura bien diferente, ya que allí *estas “n” empresas o consumidores, aunque concentran y controlan estratégicamente el mayor porcentaje o volumen de la producción o del consumo, deben necesariamente convivir con otros grupos de productores o consumidores que realizan algunas partes o porciones del mismo*²⁸; se trata de una cifra determinada (por ejemplo, un 20% en número de oferentes o de demandantes), que controla estratégicamente un nivel importante de los clientes, la producción, las utilidades, la rentabilidad del sector, etc. (por ejemplo, un 80% o más).

Partiendo de allí, nos interesa colocar atención en las realidades empresariales de mayor presencia en los mercados mundiales actuales: mercados de competencia imperfecta, de estructura monopolística, donde la dinámica y tendencia más clara es hacia la concentración en oligopolios (“n” empresas); sectores oligopólicos donde lo relevante no es el número de competidores, sino la posible conformación y existencia de Grupos estratégicos y competitivos, envueltos en el

juego de competencia; se validan allí los elementos o características que hemos revisado teóricamente:

- Asimetrías en el acceso, manejo y uso estratégico de la información, que generan faltas claras a la ubicuidad en la misma.
- La construcción de todo tipo de barreras, tanto de entrada como de salida, que se constituyen en impedimentos a la movilidad sectorial.
- El afianzamiento de mecanismos de aislamiento, no sólo para desalentar el ingreso de nuevos competidores en la categoría, sino para que una posible mayor rivalidad entre grupos no termine erosionando más la rentabilidad del sector, a largo plazo.
- Empresas que tal como rivalizan arduamente para conseguir posiciones estratégicas del mercado a corto plazo y lograr un posicionamiento estratégico a mediano, se aseguran de adelantar acuerdos que les garanticen el liderazgo y control sectorial (cuando el sector lo requiera), para tratar de controlar la inevitable tendencia de deterioro de la rentabilidad conjunta del mismo a largo plazo.

Todos ellos, factores de competencia que ejercen especial influencia en la forma como se agrupan o no las empresas para poder afianzar sus estrategias comerciales o de marketing y así, competir activamente. Con todo lo anterior, no sólo queda planteada la relevancia teórica de realizar análi-

²⁸ Independientemente del número de actores compitiendo o comprando al interior del sector.

sis de competencia a partir de la identificación de *grupos* de empresas que puedan estar *compitiendo al interior de un sector industrial*, como unidades intermedias de análisis entre la industria y la empresa, sino su validez desde una perspectiva científica.

Sean “*Grupos estratégicos*”, por estar utilizando estrategias competitivas similares, incluso mediante acuerdos sectoriales y llegando al extremo de coludir para defender un mercado considerado “de grupo”; o “*Grupos competitivos*”, al rivalizar directamente entre sí, en su intento por lograr consolidarse primeros en el sector y con un posicionamiento muy similar; estas diferencias sólo serían relevantes en la teoría de competencia, si y sólo si, demostraran que por separado aportan mayores elementos a la explicación sobre el comportamiento real de las em-

presas en competencia, al interior de sectores industriales no homogéneos.

La revisión de trabajos empíricos a este respecto no nos permite afirmar o rechazar abiertamente esta cuestión de investigación. Tal como hemos podido evidenciar, *estas dos categorías de análisis no se contraponen; todo lo contrario: son complementarias.*

Pero ahora sí, con fundamentos teóricos claros, el cuadro 2 nos asiste a la parte empírica de la presente investigación. Se identifican allí los elementos centrales que definen los grupos Estratégicos y Competitivos, las dos (2) corrientes metodológicas más difundidas en su identificación, y el hecho de que las fuentes de información utilizadas puedan provenir tanto de “la oferta” como de “la demanda”.

De encontrarse evidencia empírica sobre la existencia de tales grupos,

CUADRO 2. Bases para identificar grupos estratégicos y competitivos

Métodos de identificación	GRUPOS	
	Estratégicos	Competitivos
<ul style="list-style-type: none"> Económico-financieros Objetivos Observados 	Estrategias competitivas similares para lograr ventaja competitiva : <ul style="list-style-type: none"> Barreras de movilidad Mecanismos aislamiento Pactos implícitos Colusión (inclusive de precios) 	Búsqueda, mientras Crece , del “mejor” Posicionamiento : <ul style="list-style-type: none"> Estratégico (de la empresa) Competitivo (de la oferta de marketing)
<ul style="list-style-type: none"> Cognitivos Subjetivos Percibidos 		
Métodos de identificación	GRUPOS	
	estratégicos	Competitiv
<ul style="list-style-type: none"> Económico-financieros Objetivos Observados 	¿Reflejan las cifras actuales y las del pasado más cercano lo que están pensando hoy decisores (estrategas), socios estratégicos de negocio, consumidores y otros públicos de interés para la empresa?	
<ul style="list-style-type: none"> Cognitivos Subjetivos Percibidos 	¿Los actuales modelos mentales de decisores (estrategas), socios estratégicos de negocio, consumidores y otros públicos de interés para la empresa se corresponden con la información objetiva más reciente, reflejo ésta de las decisiones y acciones (estrategias) que se emprendieron en el pasado más reciente?	

Fuente: diseño del autor.

independientemente del método de análisis utilizado, las líneas fuertes de doble punta identificadas en el cuadro 2 nos plantean nuevas inquietudes acerca de las razones por las cuales sus resultados puedan diferir o no de forma sustancial, independientemente de que no todas estas cuestiones a investigar sean tratadas en la presente investigación:

1. Si existen estas formaciones grupales al interior de un sector industrial, ¿son totalmente diferentes, algo similares (cercanos), o exactamente iguales? Esto es, puede utilizarse su información en el marco de los análisis sobre competencia, para identificar si ¿existen posibles brechas entre las estrategias de crecimiento a corto plazo, posicionamiento a mediano plazo y competitividad a largo plazo, utilizadas por las firmas del sector? O de otra forma, en la dinámica de evolución de la competencia, ¿son más fuertes las fuerzas que llevan a empresas de tamaños y estructuras de negocio similares a colaborar a largo plazo, que aquellas que les llevan a posicionarse y rivalizar intensamente a mediano y corto plazo, para poder crecer y ganar participación de mercado?
2. ¿Son diferentes, similares, o exactamente iguales los encontrados por métodos objetivos o subjetivos? Esto es, ¿existen brechas entre los resultados reales “ex-post” y las per-

cepciones hoy de aquellos estrategias que tomaron las decisiones en el pasado?

3. Y finalmente, ¿son diferentes, similares, o exactamente iguales, los grupos encontrados al utilizar datos provenientes de la oferta o de la demanda? Esto es, ¿existen brechas claras entre lo que dicen los resultados reales, lo que piensan los estrategias de marketing, los intermediarios, y lo que el consumidor final termina percibiendo?

Este último punto merece una observación adicional. Es la brecha más interesante, ya que a pesar de lo que han venido afirmando los académicos sobre el papel del marketing en la sociedad, poco es el acento que en sus trabajos, investigaciones, modelos, “teorías”, etc., colocan en los elementos de la demanda. Igual sucede en el mundo real de la empresa, donde la mentalidad técnica, el foco en el producto, el proceso, la tecnología, o cualquier otro elemento de la oferta, continúan siendo los orientadores.

El argumento es sencillo: si las firmas pueden lograr mejor sus objetivos a largo plazo al alinearse con una orientación al mercado (léase, al consumidor; a la demanda), todos los elementos (estratégicos y operativos), sean o no comerciales, deberían centrar las fuerzas de la empresa en tal sentido. Así, una desconexión entre la identificación de los consumidores con el interés de las empresas por atenderles en forma adecuada y equitativa (en términos de intercambios

de valor)²⁹, lo que manifiesten los estrategias y decisores (no sólo comerciales), y lo que indiquen los datos objetivos, sirven de indicadores a la orientación al mercado. El tema es trabajado por Bigné, Vila y Kuster, 2000³⁰, y necesariamente desborda los límites y alcances de la presente investigación.

Podemos ahora sí conectar el planteamiento teórico integrador aquí definido, con nuestros objetivos de investigación empírica: los linderos trazados tanto por clientes como por competidores, así como los definidos por la trayectoria y las capacidades de una empresa y sus competidores, conducen al agrupamiento cognitivo de las empresas en unos pocos, pero coherentes “grupos”. Su clasificación, taxonomía y reducción del espacio de competencia, por parte de los estrategias, es una necesidad cognitiva al interior de los modernos sectores industriales. En algunos de ellos, las empresas se asemejan en el alcance de sus actividades y en las coberturas de mercado, siguiendo estrategias similares a largo plazo y pudiendo dar origen a comunidades cognitivas y/o redes de firmas interrelacionadas (grupos estratégicos); pero también, de manera alternativa y/o al mismo tiempo, pueden

rivalizar abiertamente entre sí de una forma mucho más intensa a corto y mediano plazo, que con empresas de otros grupos de su sector industrial o de fuera de éste (grupos competitivos).

Usualmente hay poca movilidad entre estos grupos, a pesar de observarse en forma objetiva persistentes y marcadas diferencias en sus rentabilidades medias (Vila y Kuster, 1998); las empresas no cambian fácilmente de un grupo a otro debido a diferencias culturales, de recursos, de acceso al mercado, de tecnología e incluso, para evitar retaliaciones por parte de los miembros de otros grupos que estén tratando de ingresar al propio.

Ambos enfoques son útiles para identificar los terrenos del escenario competitivo (Aaker, 1988) y los mapas mentales o clasificaciones percibidas que hacen los estrategias de las empresas, en un sector industrial; pero sería peligroso considerar que tales clasificaciones y las estrategias que de ello se derivan, son elementos fijos o estáticos e incuestionables, adscritos a un territorio específico (geográfico o virtual); *todos los terrenos de la competencia y de ello, los grupos cognitivos (estratégicos y competitivos) que allí interactúan, están en dialéctico y continuo cambio.* Por ello, es necesario, adicionalmente, identificar y tener claras las razones fundamentadas sobre cómo pueden variar en el tiempo.

Podemos decir entonces que además poderse identificar a partir de las percepciones de quienes están al frente de las principales decisiones estratégicas comerciales, al interior de las

²⁹ No podría ir en contravía de lo anterior, ya que el crecimiento rentable a largo plazo, bajo la teoría del marketing, sólo es posible asegurando los mejores indicadores de satisfacción en los mercados atendidos.

³⁰ Bigné, Vila y Kuster (2000), estudiando los fabricantes españoles de cosméticos, encuentran una relación positiva entre grupos competitivos y orientación al mercado.

empresas, los terrenos de la competencia son igualmente un blanco móvil y complejo para éstos. De esta forma, además del problema perceptual, se enfrentan al hecho de que las estructuras de competencia están continuamente cambiando, en respuesta a otros elementos del macro y microentorno, relativamente inestables:

1. Las exigencias de los clientes.
2. Las innovaciones de productos y procesos.
3. Las fluctuaciones en los costos de las firmas.
4. Las fluctuaciones en las tasas de cambio, y especialmente en el *patrón dólar*.
5. Los marcos de regulación local y los tratados internacionales de comercio.
6. El mayor o menor grado de “soberanía nacional”, que afecta las economías emergentes.
7. Los cambios en los demás factores que afectan la dinámica competitiva de cada sector industrial, en cada país y región del planeta.

Así como algunos marcos conceptuales “objetivos” como el de las llamadas “fuerzas de la competencia” de Porter, nos ofrecen elementos sistemáticos para analizar las amenazas y oportunidades que afectan el desempeño empresarial, para poder explicar cómo algunos territorios presentan mayor potencial de rentabilidad que otros, no podemos perder de vista que

la competencia se lleva a cabo entre empresas cuyas principales decisiones son tomadas en función de las percepciones de quienes están al frente de los temas estratégicos (especialmente, los comerciales o de marketing). Máxime cuando su dinámica misma, en este modo de producción, está centrada en la capacidad de las firmas para desigualar frente a sus competidores a corto plazo (lograr metas comerciales anuales, por ejemplo), mientras se afianza el posicionamiento estratégico en los mercados a mediano plazo y se intenta sacar provecho estratégico de la lucha competitiva a largo plazo, en la consecución de una verdadera ventaja competitiva.

En suma, las perspectivas cognitiva y de interrelaciones que hemos utilizado para la definición metodológica de los grupos en el presente trabajo, exige partir de una teoría económica sobre la competencia, mucho más amplia que la neoclásica; y puede sin problema alguno integrarse metodológicamente con una “teoría psicológica del constructo personal”, donde los estrategas realizan la taxonomía de aquellas variables o dimensiones que determinan sus clasificaciones sobre cercanía estratégica y/o rivalidad competitiva (Reger y Huff, 1993). Allí los grupos competitivos están relacionados con el aspecto central que dirige y motiva las acciones de las empresas en los mercados: rivalizar a corto plazo para obtener mayores porciones de los mismos (Hatten y Hatten, 1987; Thomas y Carroll, 1994; y Smith, Grima, Wally, y Young, 1997) y en lo posible, obtener un mejor

posicionamiento estratégico a mediano plazo; algo que sólo se logrará a expensas de los rivales: lo que unos “ganan” a corto o mediano plazo, es terreno cedido parcial o definitivamente por otros.

De esta forma, a efectos del cumplimiento de los objetivos de la presente investigación, utilizaremos los elementos teóricos que permitan establecer una relación clara entre grupos estratégicos y competitivos, enmarcados por una teoría robusta de competencia imperfecta o monopolística, mucho más cercana a la realidad de los actuales mercados mundiales:

1. Existe en la literatura una relación implícita entre grupos estratégicos y grupos competitivos. La llamada rivalidad “*intra-grupo*”, identificada al interior de los grupos estratégicos, es el elemento clave para explicar el comportamiento competitivo de las empresas y así, su posicionamiento estratégico (Hatten y Hatten, 1987; Cool y Dierickx, 1993; Thomas y Carroll, 1994; y Porac y Thomas, 1995).
2. El comportamiento de los indicadores de desempeño y resultados de las empresas, al interior de un sector industrial, tienen tanta relación con los niveles de rivalidad competitiva entre grupos de empresas (grupos competitivos), como con aquellos comportamientos de cercanía e interdependencia estratégica (grupos estratégicos) Cool y Schendel (1987 y 1988) y Cool y Dierickx (1993).
3. Las percepciones de los clientes acerca del “posicionamiento estratégico” de las empresas con las que tienen relaciones de consumo (en mayor o menor grado de frecuencia), guardan relación directa con la rivalidad competitiva que se da entre algunas empresas, al interior de los sectores industriales; y ésta, a su vez, se refleja en las percepciones y el comportamiento estratégico de quienes están al frente de las principales decisiones empresariales en general, y de marketing en particular (Cunningham y Culligan, 1988; Parkd, 2004).
4. Las percepciones de quienes están al frente de las decisiones estratégicas, especialmente las de marketing (que orientan los planes de negocios de las empresas), tienen relación directa con la forma como se presenta la rivalidad competitiva entre las empresas de un mismo grupo estratégico. Se plantea que los verdaderos determinantes de las decisiones estratégicas empresariales están más relacionados con las percepciones que de ello tienen los “decisores”, que con factores “objetivos” identificables a partir de indicadores económico-financieros (Thomas y Carrol, 1994).
5. Los esquemas de competencia y la taxonomía que tienen en su mente los empresarios, siguen un patrón de clasificación de las empresas en función de sus seme-

janzas y diferencias (Teoría de la Clasificación - Psicología Cognitiva), las cuales son resumidas en “categorías cognoscitivas” alrededor de objetos, acontecimientos, personas y condiciones del medio ambiente percibido (Reger y Huff, 1993; Porac, Thomas y Emme, 1987; Cunningham y Culligan, 1988; Porac, Thomas y Baden-Fuller, 1989 y 1994; Porac y Thomas, 1990 y 1994).

Desde la perspectiva cognitiva y de interrelaciones, estos dos conceptos parecen ir desde la similitud o total diferencia en el comportamiento estratégico de las empresas (existencia o no de grupos estratégicos), hasta la cooperación y/o rivalidad abierta (existencia o no de grupos competitivos); una teoría de competencia que refleja cómo en su dinámica se dan momentos (períodos) donde puede primar alguna opción; e incluso, donde las dos pueden estar operando simultáneamente, sin que represente problema alguno al funcionamiento del sector. En todo caso, la evidencia teórica y empírica parece indicar que así como los grupos estratégicos son una precondition de estabilidad a largo plazo al interior de un sector industrial, las fuerzas de competencia exigen a corto y mediano plazo una incesante y fuerte lucha “a muerte” por los mercados; es decir, la esencia misma de la competencia³¹ en el modo de producción capitalista.

³¹ Se puede decir que operan de forma similar a como se desarrollan en este modo de produc-

Este comportamiento y su explicación dialéctica tiene necesariamente réplica en la conceptualización sobre competencia: los grupos competitivos existen como parte de la naturaleza misma de la competencia (rivalizar para ganar porciones crecientes del mercado); pero al tiempo, la competencia tiende a igualar comportamientos empresariales (incluso los estratégicos), y sin acuerdos temporales y hasta la cooperación abierta entre miembros de un mismo grupo estratégico, el deterioro sectorial a largo plazo (aunque sea una macrotendencia implícita de este modo de producción), sería más difícil de detener.

Pero es importante recalcar aquí que estos movimientos del microentorno están macrorregulados por una tendencia inercial del actual modo de producción, propia o efecto de la misma competencia capitalista: la concentración oligopólica industrial, en escenarios de competencia monopolística; allí los grupos (estratégicos y competitivos) son sólo una manifestación más de las reglas de juego competitivo, en el actual modo de producción. Sea cual sea la metodología de identificación que se utilice (i.e.: cognitiva), esta realidad de los merca-

ción —el capitalismo— las reglas que regulan los desequilibrios estructurales en los mercados (crisis), como determinantes fundamentales de los acuerdos y equilibrios momentáneos, para garantizar periodos de crecimiento estable. Como lo demostraría Marx (2000), las crisis son el mecanismo en sí del “equilibrio” a largo plazo; no son “ni buenas, ni malas”; son el mecanismo propio de este modo de producción para regular y recomponer sus mercados, a largo plazo.

dos no puede ser alterada por un simple enfoque metodológico.

II. RELEVANCIA DEL SECTOR DE AFP EN COLOMBIA

En esta sección se identifica el sector industrial utilizado para la parte empírica del trabajo y su interés en el contexto económico del país; así como las razones que hacen apropiado adelantar este análisis cognitivo de grupos estratégicos y competitivos, para el año 2005.

1) EL SISTEMA FINANCIERO COLOMBIANO

Nuestro sistema financiero aún se encuentra fraccionado en varios tipos de instituciones: establecimientos de

crédito, compañías de seguros y capitalización, compañías fiduciarias, almacenes generales de depósito, casas de cambio, y compañías administradoras de pensiones y cesantías. El cuadro 3 nos muestra en forma resumida la descripción general de todo el sector.

En el caso específico de las compañías administradoras de pensiones y cesantías, éstas son de dos tipos: las Entidades Administradoras del Régimen de Prima Media con Prestación Definida (el Instituto de Seguros Sociales - ISS y las cajas, fondos o entidades de seguridad social existentes antes del 31 de marzo de 1994); *y las sociedades administradoras de fondos de pensiones y de cesantías, que son*

CUADRO 3: Estructura del Sistema Financiero Colombiano, por tipo de intermediarios financieros

Tipo de establecimiento	Número de entidades (*1)	Objetivo central
Establecimientos de crédito	75	Captación y colocación de recursos en moneda legal.
Compañías de seguros y capitalización (*2)	23 de Generales; 21 de Vida; 1 Re-aseguradora; 5 de Capitalización; y 109 Corredores	Pólizas de seguros en todos los ramos generales y de vida; y ahorro a través de cédulas de capitalización con sorteos.
Compañías administradoras de pensiones y cesantías	1 Pública (el ISS) y 6 AFP Privadas (4 de las cuales son de capital extranjero)	Administrar los fondos de cesantías (1 sueldo al año) y ahorro con fines de pensión (obligatorios y voluntarios).
Compañías fiduciarias	30	Fiducia mercantil, encargos fiduciarios y fideicomisos de inversión.
Almacenes generales de depósito	6	Depósito, conservación, custodia, manejo, distribución y compra-venta (por cuenta de sus clientes), de mercancías y productos de procedencia nacional o extranjera.
Casas de cambio	11	Operaciones de cambio de divisas (moneda extranjera).

Fuente: diseño del autor a partir de información suministrada por la Superintendencia Bancaria. (*1) Esta era la situación existente en la base de datos de entidades a marzo de 2005. (*2) Casi todas las empresas tienen presencia en los ramos de seguros de las dos actividades (generales y vida), pero sólo algunas en la de capitalización. Aunque este grupo incluye las reaseguradoras y las firmas corredoras de seguros, y el número de éstas últimas es relativamente alto, su papel es básicamente el de servir como mayor canal de distribución de las aseguradoras y su estructura es tan concentrada como la del sector en general; así, casi la mitad se encuentran en proceso de fusión o liquidación (sólo 54 estaban operando a finales de 2005, y las 5 más grandes facturan casi un 60% del total de primas del sector).

empresas privadas de servicios financieros, altamente participadas por AFP, bancos y compañías de extranjeras de seguros. Son estas entidades el grupo objetivo de investigación en el presente trabajo.

Debe recalcar que desde el inicio del proceso denominado de “Apertura económica”³², a comienzos de los noventa, el sistema financiero colombiano ha experimentado acelerados cambios y reajustes. Cambios que le han permitido consolidarse en la economía nacional y afianzar su participación media en el PIB, por encima del 5%. De una excesiva especialización y fragmentación, con actividades altamente legisladas y de difícil movilidad, se ha venido configurando hacia una actividad “*multi-utility*”, acompañada de crecimientos superiores a los de la economía en su conjunto, así como de incrementos en el nivel de concentración oligopólica de todos sus sectores industriales.

Aunado a lo anterior, este período se identifica igualmente con el auge de las áreas de marketing en las empresas del sector financiero, que se

vieron enfrentadas a una realidad difícil de ocultar: su enfoque y vocación “*produccionista*”, ligado a una evidente falta de contacto con sus diferentes tipos de consumidores. Esta etapa (lejos de los sueños teóricos, ideológicos y políticos), es igual la de consolidación de algunas de las principales estrategias oligopólicas; sólo que el antiguo ideario que basaba sus resultados en los esquemas de venta pasiva ya no resultaba tan eficaz como en años anteriores; o dicho de otra forma, pareciera como si el cliente hubiera comenzado a ser “*realmente importante*” para el desarrollo de las empresas de estos sectores industriales.

Cambios ligados al notorio divorcio entre clientes y compañías, operaron sobre dos tendencias de marcada influencia en sus estrategias competitivas: 1) el enfoque técnico de sus productos; y 2) el irrefutable peso e importancia dada a los canales de intermediación.

Así las cosas, el despertar competitivo³³ de este período estuvo acompañado del desarrollo de los departamentos de marketing y en especial, de las áreas de Investigación de mercados. En algunos casos, una simple actuación de coyuntura, orientada por la moda; en otros, una verdadera interiorización de la Cultura de marketing dentro de las empresas, orientada y sustentada por una Planeación Estratégica de Marketing, seria y de largo plazo.

³² Me refiero al proceso de desregulación, apertura económica y descentralización política, que se inició en 1991, durante el gobierno de César Gaviria Trujillo, y en el marco de una nueva Constitución Política para los colombianos, cuyos efectos no se harían notar en nuestra economía inmediatamente; y como es sabido, orientados por los principios del liberalismo económico, que ya en su momento comenzaban a ser hegemónicos a nivel internacional, tanto en las actividades productivas como en los círculos ideológicos y de enseñanza “científica” de la economía y otras ciencias sociales y disciplinas, como el marketing.

³³ No hablo del afianzamiento de la “competencia perfecta”, tal como algunos autores afirman vehementemente.

Pero es importante recordar que como macrotendencia mundial este proceso es sólo apto y posible para grandes actores (locales y extranjeros), que posean recursos apropiados para la lucha por los mercados, cuya órbita se trasladó de estructuras especializadas y locales, a una competencia de internacional, y estructuras propias de la llamada “*aldea global*”.

Es por ello que es esta una etapa prolija en fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas y de alta notoriedad, acompañada de un incremento sustancial en la participación del capital extranjero en el sector; igualmente, donde las actividades y relación existente entre AFP, bancos y compañías de seguros a nivel mundial se hace cada vez más evidente, haciendo de éste un nuevo período de consolidación comercial, interesante para su observación estratégica y competitiva a través de los conceptos de grupo estratégico y competitivo.

2) LAS AFP DENTRO DEL SISTEMA FINANCIERO COLOMBIANO

Luego de las reformas a la seguridad social en Colombia introducidas por las Leyes 50/90 y 100/93, las entidades dedicadas al tema de *pensiones y cesantías* quedaron divididas en dos:

- Las Administradoras del Régimen de Prima Media (RPM) con Prestación Definida³⁴; y

³⁴ Algunos elementos clave de la seguridad social, bajo esta (su concepción original), son: 1) Solidaridad intergeneracional (rotación normal de la mano de obra en el tiempo); 2) Función

- Las Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y de Cesantías (AFP), en Régimen de Cuentas de Ahorro Individual con Solidaridad; todas ellas hoy empresas privadas, con alta participación del capital internacional.

Las primeras corresponden al Instituto de Seguros Sociales - ISS, entidad pública que hasta el año 1990 manejaba casi la totalidad de los temas de la seguridad social en Colombia³⁵; y mientras subsistan, las cajas, fondos o entidades de seguridad social existentes antes del 31 de marzo de 1994, con origen tanto en el sector público como en el privado, quienes sólo pueden administrar el tema con respecto a las personas que a dicha fecha fueran sus afiliados (a partir de ese momento quedaron impedidas por ley para incorporar nuevos).

social por medio de la transparencia en las cotizaciones; 3) Altruismo; 4) Equidad social (no existencia de privilegios especiales); 5) Universalidad (previsión social para todos, sin ningún distinción); y 6) Redistribución del ingreso, vía transferencia de recursos entre fuentes con elevada dispersión en el ingreso.

³⁵ En su momento el ISS tenía el monopolio de los 3 temas correspondientes a la seguridad social del país: 1) el seguro de invalidez, vejez y muerte (IVM), que corresponde a una de las tres partes que hoy manejan las AFP (las pensiones obligatorias); 2) el seguro de salud, con sus gastos por enfermedad y maternidad (EGM), que con la Ley 100/93 entró igualmente en el formato de privatización y permitió crear otro sector que hoy se conoce como EPS (Entidades Promotoras de Salud); y 3) el seguro para posibles riesgos profesionales o asociados a la actividad laboral como tal, que al tenor de privatizaciones de la Ley 100/93 permitió la constitución de otro sector aparte: las llamadas ARP (empresas para la Atención de Riesgos Profesionales).

Las segundas son sociedades de servicios financieros, todas de capital privado y hoy, altamente participadas por AFP, bancos y aseguradoras extranjeras, cuyo objeto principal se correspondería con la administración de:

1. Los *fondos de cesantías* creados por la Ley 50 de 1990; de ahora en adelante, para efectos de este trabajo les indicaremos simplemente como CE.
2. Los fondos de pensiones del Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad de que trata la Ley 100 de 1993, o *fondos de pensiones obligatorias*. De ahora en adelante, para efectos de este trabajo les indicaremos como PO.
3. Los fondos de pensiones de jubilación e invalidez mediante cuentas individuales de ahorro voluntario, y otro tipo de patrimonios autónomos definidos en la ley como *fondos de pensiones voluntarias*. De ahora en adelante, para efectos de este trabajo les indicaremos como PV.

Las AFP son sociedades mercantiles anónimas con fin lucrativo; una forma más de la figura jurídica del seguro privado, razón por la cual sus orígenes se encuentran en desarrollos de los departamentos de nuevos productos de las compañías de seguros. Poco a poco fueron despertando interés de los fondos mutuos de inversión, los bancos y las aseguradoras, quienes gozan hoy de su control estratégico a nivel internacional.

Este tipo de sociedades comenzaron a captar una porción mensual y establemente creciente a largo plazo, del salario de los trabajadores, cuyo objetivo social es asegurar el flujo de ingresos necesario para garantizar la cobertura de “Invalidez, vejez y muerte” (IVM)³⁶.

Es importante destacar que el incremento en la generación de valor agregado bruto, de un 10% a un 25%, de las actividades de seguros y pensiones entre 1994 y 2002, no ha obedecido a un crecimiento importante de la actividad aseguradora colombiana. Todo lo contrario; ésta se muestra prácticamente estancada en este mismo período, si se observa que su contribución al PIB no ha logrado superar “la barrera” del 2%.

Así, el indicador mencionado se explica únicamente por el inicio de operaciones de los fondos de pensiones y cesantías (AFP), que desde 1990, al tenor de la Ley 50, comienzan a manejar uno de los recursos de ahorro de corto plazo de los trabajadores colombianos (las cesantías); y a partir de la Ley 100 de 1993, sumas

³⁶ En igual línea con la anterior nota, debo recalcar algunos elementos que presionan la estructura de costos (y por ende, de precios al consumidor), a saber: 1) el aumento permanente en los costos de operación, y especialmente en algunos costos comerciales requeridos para sostener la actividad de competencia por el logro del traslado de afiliados, una vez que el sector ha madurado y la tasa de absorción de nuevas afiliaciones crece única y paralelamente con la de generación de nuevo empleo; y 2) el incremento en las exigencias de los accionistas, quienes esperan mayores márgenes de rentabilidad en los planes de negocio a corto plazo.

importantes de su ahorro prestacional y de largo plazo: las pensiones obligatorias y voluntarias. Según el Boletín Semestral FLAR- Fondo Latinoamericano de Reservas (2005),

“A abril de 2005 los activos de las AFP fueron aproximadamente 10,9% del PIB anual. De las seis AFP existentes, las más representativas eran Porvenir con 26,9% del mercado, Protección con 24,1% del mercado, BBVA Horizonte con 18% y Colfondos con 15,3%” (p. 34).

En suma, las AFP colombianas administraban al 31/12/2005 unos valores de fondo en los tres productos (PO, CE y PV) que superaban los \$45,3 billones; esto es, un 15,96% del PIB colombiano a igual fecha³⁷. Están integradas a grupos empresariales-financieros (nacionales o extranjeros), que bajo nuestras hipótesis de investigación, harán esfuerzos para moverse conjuntamente y a largo plazo, hacia el logro estratégico de su ventaja competitiva (grupos estratégicos); pero simultáneamente, rivalizarán a mediano plazo para obtener el posicionamiento esperado y a corto plazo, para lograr mejores “porciones del mercado” (grupos competitivos).

A los intereses de esta investigación, este sector no sólo muestra una relevancia incuestionable dentro de la economía colombiana, sino un interés y condiciones apropiadas para el desarrollo de esta validación empíri-

ca. Presenta claros indicios de contener los elementos que la teoría exige para la identificación y validación en su interior de la existencia de grupos estratégicos y competitivos; para tratar de relacionarles con la existencia de barreras a la movilidad, mecanismos de aislamiento y en general, asimetrías que aseguren niveles de estabilidad de los diversos grupos estratégicos identificados; pero simultáneamente, para poder identificar aquellos mecanismos que les llevan a rivalizar competitivamente, *so pena* de perder el control de porciones de mercado que pueden resultar de vial importancia para el logro de sus metas comerciales.

Al mismo tiempo, la posibilidad de identificar sus conexiones con la evolución misma del desempeño sectorial y los indicadores de resultados de las empresas que los conformen; todos éstos, aspectos que deberán ser contrastados estadísticamente en el análisis empírico, a fin de poder confirmar o negar las hipótesis de investigación que especificaremos a continuación, en la metodología de la investigación.

III. METODOLOGÍA

En la presente sección se explica la metodología empleada para el desarrollo de la parte empírica de la investigación y sus conexiones con los enfoques conceptuales cognitivo y de interrelaciones, utilizados como referencia, así como con su marco teórico integrador.

³⁷ Fuente: Cálculos del autor a partir de datos suministrados por el Banco de la República.

1) ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN EMPÍRICA SOBRE GRUPOS ESTRATÉGICOS Y COMPETITIVOS

Partiendo de una perspectiva teórica clara sobre el fenómeno de competencia, sus posibles escenarios y la manera como se pueden integrar a partir de allí los conceptos de grupo estratégico y grupo competitivo, el cuadro 4 nos resume las posibles perspectivas metodológicas de investigación para abordar el tema. Estamos claramente interesados en la segunda (cognitiva), que aparece sombreada en el cuadro.

Dado que Reger Huff (1993) y Flavián y Polo (1999) hablan de “grupos” de empresas compitiendo, utilizaremos su propuesta de clasificación para identificar cognitivamente tanto grupos estratégicos como competitivos, al interior de un sector; y al mismo tiempo, usaremos algunos elementos de los instrumentos de captura de información

utilizados por Vila (2002), para grupos competitivos; y Mas (2001), para grupos estratégicos.

Según Vila (2002), los métodos identificados por la literatura como “subjetivos” se dividen en dos grandes bloques: 1) los enfoques de análisis utilizados por Jonson-Laird y Wason (1977), centrados en la llamada “*Categorización*”; y 2) los de Kelly (1955), centrados en el llamado “*Constructo personal*”. Pero además de éstos “subjetivos”, existen los que utilizan información denominada como “objetiva”.

Es importante recalcar que aunque en la mayoría de los trabajos de marketing se habla de “teorías”, realmente estamos al frente de métodos o formas específicas para abordar el proceso de investigación, en la identificación y búsqueda de tales formaciones de competencia; *y ese es exactamente el calificativo y tratamiento que le daremos en el presente estudio*. Estos métodos sirven para identificar grupos estra-

CUADRO 4. Enfoques metodológicos en la investigación empírica sobre grupos estratégicos y competitivos

Fuentes de datos	Oferta	Demanda
Objetivos, económico-financieros, observados		
Grupos estratégicos	Indicadores contables de las empresas, casi siempre económicos y financieros, que identifiquen su comportamiento estratégico.	Indicadores de las empresas, que identifiquen su posicionamiento competitivo, en relación con sus clientes e intermediarios.
Grupos competitivos		
Subjetivos, cognitivos, percibidos		
Grupos estratégicos	Entrevistas con directivos de las empresas (estrategas comerciales, que toman las decisiones de marketing).	Entrevistas y/o encuestas con intermediarios y diferentes tipos de clientes de la empresa (personas jurídicas y/o naturales)
Grupos competitivos		

Fuente: diseño del autor.

tégicos y competitivos³⁸, y pueden ser clasificados como “subjetivos” y “objetivos”.

1A) Métodos subjetivos

1A1) *Categorización propiamente dicha*, donde el encuestado selecciona un conjunto inicial de empresas (definido por el investigador) y las distribuye en tantos grupos como considere pertinente. En este proceso es también factible que se adelante una categorización por pares, por tríos o cualquier otra combinación que defina el encuestado, y éste compara todas las empresas bajo estudio, pudiendo tratarse del 100% del sector industrial. El encuestado reparte las empresas en tantos grupos como considere pertinente y si es posible, indica simultáneamente el nivel de cercanía y/o de rivalidad que perciba entre las mismas.

Los trabajos de Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989); De Chernatony, Daniels y Johnson (1993B); Choi y Hilton (1993); y Hodgkinson y Johnson (1994), utilizan este método para identificar estas formaciones de competencia. Como indica Vila (2002), aunque el método permite definir rápidamente los grupos (estratégicos y/o competitivos), bajo el criterio que defina el investigador, y conocer fácilmente el número de ellos según las percepcio-

nes de los encuestados (empresas y/o clientes) sin necesidad de especificar *a priori* un conjunto de variables que identifiquen o expliquen la forma como se compete en el sector industrial, por esa misma razón, sólo permite responder a la respuesta de “quiénes” son los miembros que les conforman; pero no al “cómo” se presentan las condiciones de competencia entre los diferentes miembros de un grupo y/o entre los diversos grupos encontrados.

Concluye Vila (2002) que las bondades de este método le han convertido en el más difundido y recomendado para identificar grupos cognitivos (subjetivos o percibidos).

1A2) *Citación directa*, donde los encuestados únicamente agrupan aquellas empresas con respecto a “la suya”, con las cuales perciben existe cercanía estratégica (grupos estratégicos) o rivalidad directa (grupos competitivos).

Son representativos de su aplicación los trabajos de Grisprud y Gronhaug (1985); Easton (1988); De Chernatony, Daniels y Johnson (1993A y B); Galbraith, Merrill y Morgan (1994); Thomas y Carroll (1994); Lant y Baum (1994); Porac, Thomas, Wilson, Paton y Kanfer (1995); Peteraf y Shanley (1997); y Nath y Gruca (1997).

Es igualmente un método de categorización, que presenta algunos inconvenientes si el entrevistado desconoce todos los competidores del sector, cuando el número de competidores es “elevado”, y/o, cuando existen empresas que están claramente relacionados con “nichos” específicos del

³⁸ A manera de ejemplo, se puede observar que la mayor parte de los ejemplos y trabajos citados por Vila (2002) hacen referencia a la identificación de grupos estratégicos; y el trabajo de Más (2001) utiliza una metodología cognitiva, precisamente para identificar grupos estratégicos.

mercado (posicionadas). Igualmente, no permite identificar la forma como se articula la competencia en el sector industrial (el “cómo”).

1A3) “*Constructo personal*”, donde el encuestado analiza por separado cada una de las empresas definidas como objeto de estudio, con respecto a un conjunto de variables y dimensiones que se supone identifican las estrategias centrales con las que compiten y rivalizan frente a las demás empresas del sector industrial. Es también llamado método de *Evaluación*, o de *Composición*.

Fombrun y Zajac (1987); Cunningham y Culligan (1988); Pegels y Sekar (1989); Fiegenbaum y Thomas (1993); Reger y Huff (1993); Galbraith, Merrill y Morgan (1994); Porac, Thomas, Wilson, Paton y Kanfer (1995); Muffatto y Panizzolo (1996); Hodgkinson, Tomes y Padmore (1996); Houthoofd y Heene (1997); Nath y Gruca (1997); Mas (2001); y Porac, Wade y Pollock (1999), son representativos de la aplicación de esta metodología.

Además de identificar los grupos (estratégicos y/o competitivos), este método permite evaluar simultáneamente las percepciones sobre los motivos inherentes a la cercanía (grupos estratégicos) y/o a la rivalidad (grupos competitivos); por ello, requiere gran cantidad de tiempo en su aplicación, y el que los encuestados posean un conocimiento adecuado acerca del sector, sus actores, y sus fuerzas de movimiento y cambio. Hecho que puede alterar los resultados obtenidos por esta metodología, frente a las anteriores.

Finalmente, es necesario destacar que en la mayoría de los trabajos que utilizan los diversos métodos “subjetivos” indicados, los autores asignan las empresas al grupo que presente las mayores frecuencias percibidas de asignación por parte de los entrevistados o encuestados, mediante una valoración dicotómica; así por ejemplo lo hacen Grisprud y Gronhaug (1985); Easton (1988); Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989); De Chernatony, Daniels y Johnson (1993A y B); Hodgkinson y Johnson (1994); Galbraith, Merrill y Morgan (1994); Thomas y Carroll (1994); Porac, Thomas, Wilson, Paton y Kanfer (1995); Lant y Baum (1994); y Nath y Gruca (1997). Pero en otros casos, la identificación se realiza en función de una escala gradual de la cercanía y/o rivalidad estratégica percibida, tal como lo realizan Porac, Thomas y Emme (1987); Porac, Thomas, Wilson, Paton y Kanfer (1995); y Easton (1988).

Tal como se registra más adelante, y cumpliéndose las condiciones requeridas acerca de las muestras entrevistadas, nosotros exploramos en algunos casos ambas opciones, bajo el método de citación directa; especialmente para identificar grupos competitivos.

1B) Métodos objetivos

En este caso la identificación de los grupos se realiza simultáneamente con datos “subjetivos” o sólo a partir de información “objetiva”; es decir, aquella obtenida en función de cifras e indicadores (casi siempre económi-

co-financieros), que “representen” la actividad empresarial, el tamaño, las estrategias y/o el posicionamiento competitivo (datos de oferta); o de otros indicadores que permitan establecer el comportamiento empresarial, en la relación con sus clientes (datos de demanda).

Utilizan este enfoque los trabajos de Grisprud y Gronhaug (1985); Fombrun y Zajac (1987); Easton (1988); Cunnigham y Culligan (1988); Porac, Thomas y Baden Fuller (1989); Reger y Huff (1993); Lant y Baum (1994); Porac, Thomas, Wilson, Paton y Kanfer (1995); Ruiz e Iglesias (1997); y Mas (2001).

Es mucho más fácil y rápido en su aplicación, pero exige poder contar con información publicada de industria, así como el que las variables que defina el investigador sean realmente indicativas de los fenómenos que se está intentando medir: cercanía estratégica y similitud, y/o elevada rivalidad estratégica y competitiva. Vila (2002) nos indica que la literatura ha propuesto varios indicadores que persiguen medir la estructura de los sectores industriales o las actividades y resultados de la actividad empresarial; algunos de ellos son: tamaño de la firma, distancia geográfica entre empresas, sistemas de propiedad, tipo de producto fabricado, capacidad tecnológica, capital empleado, activos y pasivos corrientes, número de empleados, presupuestos de publicidad, valor medio de las remuneraciones, valor medio de las compras de los clientes, etc.

Dado que nuestros objetivos de investigación están relacionados con la identificación cognitiva de grupos estratégicos y competitivos, no utilizaremos este enfoque metodológico; sin embargo, lo hemos mencionado ya que emplearemos algunos datos “objetivos” para contrastar con los grupos cognitivos identificados.

2) OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Bajo un enfoque cognitivo, aplicable para identificar grupos estratégicos y competitivos (Thomas y Carroll, 1994), *la competencia*³⁹ al interior de un sector industrial se produce bajo un conjunto de decisiones estratégicas y movimientos competitivos, que se manifiestan en la interacción entre empresas; entre éstas y sus canales de distribución; y con sus clientes (Cunningham y Culligan, 1988; Porac, Thomas y Baden-Fuller, 1989 y 1994; McGee y Thomas, 1986 y 1989; y Galbraith, Merrill y Morgan, 1994).

Tales interacciones se ven reflejadas en las cogniciones y percepciones de unos y otros (estrategas, intermediarios y clientes), y afectan sus decisiones; de esta forma, los modelos mentales de los estrategas tienden a ser compartidos por aquellas empresas que se identifiquen como “más próximas”, ya sea para actuar de forma coordinada o similar a nivel estratégico y a largo plazo; y/o

³⁹ Ya sea con actuaciones estratégicas similares o con prácticas abiertas de rivalidad y enfrentamiento; los límites y movimientos entre lo uno y lo otro son parte de la esencia misma de la dinámica de competencia capitalista.

para conseguir un determinado posicionamiento (empresa/productos) a mediano, o disputar ciertas porciones del mercado a corto.

En lo concerniente a la metodología de investigación para la identificación de grupos estratégicos y competitivos, hemos utilizado un enfoque cognitivo de moderado uso en la literatura de marketing, bajo el cual los esquemas de competencia y la taxonomía que realizan de ella los empresarios siguen un patrón de clasificación en función de semejanzas y diferencias (Teoría de la Clasificación - Psicología Cognitiva), resumidas en “categorías cognoscitivas” con objetos, acontecimientos, personas y condiciones del medio ambiente percibido (Reger y Huff, 1993; Porac, Thomas y Emme, 1987; Cunningham y Culligan, 1988; Porac, Thomas y Baden-Fuller, 1989 y 1994; Porac y Thomas, 1990 y 1994).

En esta línea de trabajo, conocida como “teoría psicológica del constructo personal”, aplicaremos tres métodos propuestos por la literatura (categorización propiamente dicha, citación directa y evaluación), para identificar la existencia de grupos estratégicos y/o competitivos en un sector como las AFP colombianas, donde no existen canales externos de intermediación y distribución (todas operan con fuerzas de ventas propias); e identificados bajo las percepciones y cogniciones de tres poblaciones que interactúan en el proceso:

- Los directivos de AFP, que toman decisiones comerciales o de marketing.

- Las empresas cliente (empleadores), que actúan como “intermediarios”, ya que toman decisiones sobre las AFP, supuestamente en apoyo de sus trabajadores.
- Y los afiliados (trabajadores), que son los clientes finales o consumidores del producto.

Con datos obtenidos de estas fuentes primarias construiremos varias matrices de “cercanía estratégica” y “rivalidad competitiva”, que mediante el recuento de pruebas obtenidas por la técnica del análisis cluster, nos permitirán evaluar las siguientes hipótesis:

H1: *Los grupos estratégicos y los grupos competitivos, desde una perspectiva cognitiva no son realidades empresariales totalmente diferentes sino partes de un mismo “constructo”, que aportan elementos complementarios (en algunos momentos, contradictorios), a los análisis sobre competencia al interior de un sector industrial.*

H2: *Los grupos cognitivos (sean estratégicos y/o competitivos), identificados a partir de fuentes de datos provenientes tanto de la oferta, como de la demanda, llevan a resultados similares, si en el proceso de investigación se cuenta con los siguientes elementos: a) un adecuado nivel de conocimiento del sector bajo estudio, por parte de las diferentes poblaciones entrevistadas; b) si el sector industrial es pequeño, en cuanto al número de competidores; y c) si presenta síntomas de madurez, concentración y estabilidad industrial.*

H3: *Los grupos cognitivos (estratégicos y/o competitivos), identificados a partir de tres métodos diversos propuestos por la literatura (categorización propiamente dicha, citación directa y evaluación), llevan a resultados similares si el proceso de investigación asegura los elementos a), b) y c) descritos en la hipótesis 2.*

H4: *Los grupos cognitivos (estratégicos y/o competitivos) son confirmados si se contrastan con análisis realizados en función de datos “objetivos”, y guardan relación directa con algunos indicadores de desempeño y resultados de las empresas que los conforman.*

Realizaremos algunas pruebas de comparación de medias, ANOVA y MANOVA, para contrastar y verificar los análisis cluster realizados, y comparaciones con respecto a indicadores de desempeño y resultados, obtenidos a partir de datos objetivos, a fin de adelantar un contraste adicional de resultados sobre los grupos cognitivos identificados.

3) PROCEDIMIENTOS Y ETAPAS DELANÁLISIS DE DATOS

Una empresa pertenecerá a un *Grupo estratégico* si a través de las variables con las que se estudie el fenómeno⁴⁰ logramos encontrar que se ubican a un determinado nivel de “cercanía” con las demás empresas

de éste. Estadísticamente hablando, el mayor nivel de cercanía posible de una empresa se ubicaría “consigo misma”; esto es, un coeficiente de correlación exactamente igual a uno (1), o visto de otra forma, una distancia de sí misma igual a cero (0). Las empresas se pueden agrupar en un grupo estratégico en la medida que sus coeficientes de correlación sean mayores con respecto a las variables bajo análisis; es decir, que sus distancias en función de tales variables sean mínimas.

Pero de la misma forma, no sería lógico plantear un nivel de rivalidad empresarial “consigo mismo”; es decir, que al identificar un *Grupo competitivo* deberíamos estar buscando coeficientes de correlación iguales a cero (0) en las variables de análisis⁴¹; así, el nivel de rivalidad posible “consigo misma” será igual a cero (0) y al mismo tiempo, deben ubicarse los niveles existentes con respecto a las demás empresas.

Ambos análisis pueden ser realizados en forma dicotómica (0 y 1), y/o en una escala gradual (por ejemplo, grado de cercanía y/o rivalidad, en escala de 1 a 4).

Para cubrir nuestros objetivos de investigación, necesitamos averiguar sobre la homogeneidad percibida en el comportamiento intragrupo y su heterogeneidad con respecto a los

⁴⁰ Otro problema bien diferente es la pertinencia o no de estas variables, y el origen de sus fuentes y datos (de oferta o de demanda; objetivos o subjetivos). Aquí sólo queremos hacer hincapié en la estructura del análisis según las técnicas estadísticas que se han venido aplicando para estudiar el tema.

⁴¹ Esto no significa que en la práctica empresarial no se encuentren firmas que presenten algunos niveles de “autocompetencia” o “rivalidad interna” o “consigo misma”. De hecho, todas las situaciones donde se desarrollan barreras y conflictos internos que afectan la capacidad de la empresa para acercarse ade-

miembros de los demás grupos, en las dos direcciones de investigación: 1) la identificación de su posible cercanía en el direccionamiento estratégico (grupos estratégicos); y 2) un comportamiento competitivo que indique elevada rivalidad entre las empresas (grupos competitivos). Y esta identificación, bajo la percepción de las poblaciones en estudio, se puede realizar en forma directa, utilizando los métodos de categorización propiamente dicha y citación directa; o en relación a un conjunto de dimensiones que deberán ser igualmente inferidas de las percepciones de las poblaciones bajo estudio (método de evaluación).

Con los datos obtenidos de las tres poblaciones construiremos varias matrices de proximidad (tanto de cercanía, como de rivalidad), que nos permitirán obtener unos “coeficientes de cercanía” y “coeficientes de rivalidad” (frecuencias relativas), necesarios para aplicar nuestra técnica central de análisis cluster: el método jerárquico de Ward; apoyado posteriormente por algunas pruebas estadísticas de análisis de

medias, ANOVA, MANOVA y el contraste no para-métrico de la χ^2 .

Las matrices de “*cercanía estratégica*” y “*rivalidad competitiva*”, construidas para identificar grupos estratégicos y competitivos, respectivamente, tienen las siguientes características:

- Son cuadradas y simétricas, en el método de categorización.
- Son cuadradas y NO simétricas, en el método de citación directa.
- En el *método de categorización*, dado que le permitimos a los entrevistados armar hasta 3 combinaciones, recoge las frecuencias relativas de proximidad en función de los posibles grupos estratégicos y grupos competitivos identificados libremente por éste; pudiendo incluir 1, 2,..., hasta n empresas en cada grupo; con y sin la empresa de la cual el entrevistado es directivo, empresa cliente o afiliado (según cada caso).
- En el método de *citación directa*, dado que los grupos identificados sólo se arman en función de la AFP de la que el entrevistado es directivo, empresa cliente o afiliado, solamente se recogen las frecuencias donde aparece “su” AFP.
- Para estos análisis cognitivos, independientemente del método empleado (categorización o citación directa), los datos capturados directamente de las poblaciones bajo estudio contienen valores de uno (0) en la diagonal, dado que

cuadramente a los mercados, serían fenómenos de este orden. Algunos ejemplos de lo descrito aquí son: clima laboral adverso (complicado); sindicalismo destructivo; deficiencias en la calidad de los procesos; alta rivalidad interna entre áreas funcionales de la empresa; ausencia de liderazgo, o peor aún, desarrollo claro de antivalores al interior de la organización; estructuras organizativas jerarquizadas que premien el poder de algunos jefes y constriñan el desarrollo de un real enfoque en el cliente. Sin embargo, aquí debemos hacer abstracción de este problema, para concentrarnos en el entorno específico de competencia.

se asume que la empresa es totalmente “cercana consigo misma” (*grupos estratégicos*) y/o “no rivaliza consigo misma” (*grupos competitivos*). Por ello, las matrices construidas con los datos originales deben ser transformadas para que contengan unos en la diagonal, y poder obtener las matrices definitivas de proximidad, necesarias en los análisis cluster; de lo contrario, los cluster obtenidos resultarán contrarios a los datos de los entrevistados.

Detallamos a continuación las etapas y procedimientos de análisis utilizados.

3A) Primera etapa: matrices y coeficientes de cercanía y rivalidad

A partir de los datos obtenidos bajo las percepciones de las tres poblaciones bajo estudio, por medio de las tres metodologías de investigación (categorización, citación directa y evaluación), se construyeron las matrices de *cercanía estratégica* (para el análisis de grupos estratégicos) y *rivalidad competitiva* (para el análisis de grupos competitivos); éstas nos permiten obtener los coeficientes que recogen las frecuencia relativas en que fueron percibidas proximidades entre AFP del sector; les hemos denominado *coeficientes de cercanía* y *coeficientes de rivalidad*, respectivamente.

Por las razones explicadas en la primera sección de este capítulo, el *Método de categorización* constituye la columna vertebral de la investiga-

ción. Se le permitió a todos los entrevistados, de las tres poblaciones bajo estudio, armar hasta 3 combinaciones diferentes, sin ninguna limitación en el número de empresas que podía incluir en cada grupo estratégico; y posteriormente, en cada grupo competitivo. Al mismo tiempo, se les pidió indicar el criterio o razón central por la cual percibían las empresas mencionadas como “más cercanas entre sí” y “más lejanas” de las demás AFP (para grupos estratégicos); y después, la razón central por la cual percibían mayor rivalidad entre las empresas que fueran identificando para grupos competitivos.

Para la identificación de grupos estratégicos se colocaron ejemplos de razones de agrupamiento hallados en la primera fase del estudio (con directivos del sector), para ayudar a empresas cliente y afiliados: “*Muy grandes-De grupos nacionales*”; “*Medianas-Parecidas en casi todo*”; “*La misma publicidad masiva*”; “*De grandes bancos extranjeros*”; “*Más nivel de servicio y rentabilidad*”; “*Son masivos-Menor nivel servicio*”; “*Utilizan promociones similares*”; “*Exclusivos-Mejor nivel de servicio*”; “*Solidez-Vendedores preparados*”; “*Fueron los primeros-Más antiguos*”.

Asimismo se hizo para grupos competitivos: “*Grandes-Luchan por él, 1er. Lugar*”; “*Atacan con su publicidad masiva*”; “*Traslados con rifas y sorteos*”; “*Líderes en temas de servicio y de rentabilidad al afiliado*”; “*Guerra de comisiones a vendedores*”; “*Se defienden-Líderes en el producto; Pensión voluntaria y en perfiles altos*”.

Estos elementos se utilizarían posteriormente para la caracterización y tipificación de los grupos estratégicos identificados bajo las percepciones de las tres poblaciones bajo estudio.

Por su parte, los datos para el *Método de citación directa* fueron inferidos de las respuestas dadas por las tres poblaciones, teniendo en cuenta las asignaciones únicamente con respecto a “su” AFP. En el caso de los directivos, la asignación se realizó con un valor dicotómico de cero 0 (cerca) ó 1 (lejana) para *grupos estratégicos*; y de cero 0 (no rivaliza) ó 1 (si rivaliza), para *grupos competitivos*. Dado que cada entrevistado asignó siempre para su propia empresa un valor de cero (0), al entenderse como “totalmente cercana” y “ningún nivel de rivalidad” consigo misma, en estos casos la construcción de las matrices finales exige una reinterpretación con valores del 100% (o unos), en la diagonal.

Para identificar diferencias de resultados, en el análisis de grupos estratégicos con directivos y en todos los casos de grupos competitivos, se realizó un análisis adicional midiendo el *grado de cercanía* y el *grado de rivalidad* percibida, en una escala de 1 a 4:

Desde 1=Muy Cerca y 4=Muy Lejos, para *grupos estratégicos*. Y

Desde 1=Muy Baja y 4=Muy Alta, para *grupos competitivos*.

Para el *Método de evaluación* se combinaron las respuestas de cada una de las poblaciones bajo estudio, sobre la cercanía (grupos estratégicos) o la rivalidad (grupos competitivos)

percibida, con respecto al desempeño medio de cada una de las variables estratégicas que fueron consideradas importantes, de las diecinueve (19) inicialmente propuestas; para su construcción con cada población sólo se utilizaron aquellas de la escala que obtuvieron una puntuación superior a tres (3), en escala de 1 a 5; y se excluyeron las adicionales mencionadas espontáneamente sólo por algunos de los entrevistados de cada muestra.

3B) Segunda etapa: identificación de grupos cognitivos por análisis cluster

Agrupación de las empresas en grupos estratégicos y en grupos competitivos, mediante la aplicación directa de una técnica de uso generalizado en la literatura: análisis cluster sobre los *coeficientes de cercanía y de rivalidad* obtenidos en la fase anterior. Hemos decidido utilizar el método jerárquico de la varianza mínima de Ward, en línea con los trabajos de Lewis y Thomas (1990), y Mas (2001), identificando como la mejor solución aquella donde en primer lugar el número de grupos encontrados explican al menos el 65% de la varianza total ($\delta^2 = 65\%$); y en segundo lugar, donde al añadir otro grupo, el incremento en la varianza total explicada no supere un 5% ($\delta^2 = 5\%$).

En busca de evidencias para corroborar o rechazar nuestras hipótesis de investigación, hemos de identificar si los grupos son o no idiosincrásicos; para ello, se definió como criterio probatorio la existencia de un porcentaje

mayoritario y absoluto de veces en que sean identificadas las mismas conformaciones, en las diferentes pruebas de análisis cluster realizadas y bajo los diversos métodos: una solución que represente más del 50% y cuya segunda alternativa no supere un 25%. El cuadro 5 muestra el resumen de las 22 pruebas de identificación utilizadas.

3C) Tercera etapa: caracterización, tipificación y contraste de los grupos cognitivos identificados

3Ca) Análisis del desempeño medio en las variables o dimensiones estratégicas identificadas y utilizadas en la metodología de evaluación. Se calcula el valor medio del sector en el desempeño de las variables o dimensiones estratégicas identificadas en la primera etapa (media de la industria), para aplicar la metodología de evaluación, y se compara con los valores obtenidos por las empresas de cada grupo estratégico y competitivo identificado en la solución mayoritaria; se realizan pruebas T para comparación de medias, pudiéndose afirmar que un grupo cognitivo (estratégico y competitivo) se especializa en una dimensión cuando su indicador es un 5% supe-

rior o más al valor medio del sector. Un valor inferior al 5% nos permite afirmar que el grupo intenta evitar esta dimensión; o de otra forma, que adolece de aquellos elementos y experiencias requeridas para poder ser parte integrante de éste.

Posteriormente se realizan pruebas ANOVA de un factor entre los grupos armados, para cada una de las variables o dimensiones estratégicas utilizadas en la metodología de evaluación y la prueba MANOVA, para identificar si en la solución mayoritaria se puede rechazar la hipótesis nula de igualdad en sus valores medios; es decir, observando si el valor F de Snedecor es significativo a nivel estadístico, para rechazar la hipótesis nula.

3Cb) Se utiliza adicionalmente el criterio de “empresas núcleo”, asignadas en un 80% o más de las veces por los entrevistados; y las “empresas secundarias”, si son asignadas en el 65% de los casos por los encuestados (Reger y Huff, 1993). Se examina la validez de los grupos obtenidos (su grado de robustez), mediante el contraste no paramétrico de chi cuadrado (χ^2).

CUADRO 5. Pruebas para identificar grupos cognitivos en AFP colombianas

Poblaciones bajo estudio:	Grupos cognitivos		
	Estratégicos	Competitivos	Total GE y GC
Directivos de AFP	4	4	8
Empresas cliente	3	4	7
Afiliados	3	4	7
Total	10	12	22

Fuente: diseño del autor. Bajo los métodos de categorización propiamente dicha, citación directa y evaluación.

3Cc) Finalmente, hemos utilizado algunos indicadores de desempeño y resultados de las AFP, mezclando variables cuyos datos son de origen tanto subjetivo, como objetivo. Buscamos evidencia de que existan diferencias estadísticas entre los valores medios de estas variables de desempeño y resultados, entre los grupos cognitivos identificados mayoritariamente en la segunda etapa. Las variables de desempeño y resultados empleadas para esta parte del análisis se muestran a continuación:

Con *directivos del sector*, hemos realizado una comparación entre las siguientes variables objetivas o contables, y el desempeño percibido (subjetivas) para el año 2005:

A = Rentabilidad sobre activos después de impuestos.

B = Rentabilidad sobre ventas⁴² después de impuestos.

C = Crecimiento en ventas en 2005.

D = Éxito comercial (o de marketing) de la empresa, medido a través del indicador construido de Participación de Mercado Promedio Ponderado de cada AFP (ver más adelante, página 43).

Los datos objetivos fueron extraídos de los reportes contables del ente regulador para el año 2005 (la Superintendencia Bancaria) y los subjetivos se obtuvieron solicitando a los

entrevistados evaluar cada una de las AFP bajo el siguiente esquema de clasificación:

1 = Líder; 2 = Retador; 3 = Seguidor; y 4 = Peor competidor.

Esta valoración fue dada con respecto al desempeño percibido en cada una de las líneas de producto (PO = Pensiones Obligatorias; CE = Cesantías; y PV = Pensiones Voluntarias), y otra general al comportamiento estratégico y competitivos de las AFP.

Para el análisis con *empresas cliente y afiliados*, además de solicitar a los entrevistados realizar la valoración en el esquema de clasificación propuesto (1 = Líder; 2 = Retador; 3 = Seguidor; y 4 = Peor competidor), obtuvimos adicionalmente una calificación a una variable de resultados de extendido uso en marketing: el Grado de Satisfacción con la AFP de cual se consideró cliente en mayor proporción.

Se evaluaron sólo las variables que obtuvieron mayor nivel de importancia (relevancia) en la primera etapa del estudio. Así, la demostración de la hipótesis alternativa (Ha), utilizando el análisis de la varianza (ANOVA), que analiza cada una de las variables estratégicas por separado, y el análisis multivariante de la varianza (MANOVA), que las considera a todas de manera simultánea, soportarán la consideración de que estas medidas de resultados reflejen o no la proximidad en las estrategias y/o en la rivalidad competitiva, entre los diferentes grupos cognitivos identificados en AFP colombianas; y al mismo tiempo, deberán re-

⁴² Ventas = Valor de Fondo de las Afiliaciones Logradas en el período.

flejar la naturaleza multidimensional del fenómeno descrito.

4) PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DEL SECTOR BAJO ESTUDIO

Para cumplir nuestros objetivos de investigación, se utilizaron diferentes instrumentos para identificar las percepciones de las tres poblaciones bajo estudio, acerca de posibles grupos estratégicos y competitivos en el sector colombiano de Fondos Privados de Pensiones y Cesantías (AFP). Se evaluaron todos los competidores del sector, dado que a tan sólo 15 años de su creación, en este momento subsisten algo menos de la mitad de las que iniciaron operaciones en 1993 (6 empresas actualmente)⁴³.

Para ubicar e identificar adecuadamente la situación de las empresas bajo estudio, se exploraron algunos de sus indicadores de desempeño y resultados, a partir de la información disponible en las bases de datos del ente regulador (la Superintendencia Bancaria), posibles de acceso público a través de su página en Internet: www.superintendenciabancaria.gov.co.

Fase 1: Percepciones de los directivos de las AFP colombianas

Se realizaron seis (6) entrevistas en profundidad (1 por cada AFP) durante el mes de enero del año 2006, de una duración aproximada de 30 minutos, con vicepresidentes, gerentes o direc-

tores del área comercial, responsables de los temas de marketing y en general, de las estrategias comerciales de las empresas. Cinco (5) de ellas se realizaron en la ciudad de Bogotá y una (1) en Medellín, por estar ubicadas allí las oficinas centrales de las AFP.

Fase 2: Percepciones de las empresas cliente

Se realizaron posteriormente 21 entrevistas en el mes de febrero del año 2006, de una duración media de 40 minutos, con directivos de recursos humanos (personal, relaciones industriales, talento humano, etc.) de empresas colombianas (empresas cliente), utilizando un cuestionario semiestructurado y orientado por los elementos encontrados en las entrevistas desarrolladas en la Fase 1.

La mayor parte de entrevistas se realizaron en Bogotá (17), donde está concentrada la población y la actividad empresarial colombiana; se hicieron dos (2) en Medellín y dos (2) en Cali; además de la facilidad para acceder a estas empresas por intermedio de amigos o relacionados, se definieron algunos criterios para esta parte del trabajo de campo:

- Que pertenecieran a diferentes sectores de la economía del país (19 en total).
- Que correspondieran a diversos niveles o escalas productivas, para poder obtener una muestra con diversos tamaños empresariales en utilidades, activos, ventas y número de trabajadores: 10 grandes

⁴³ Es de anotar que tal tendencia es norma en toda Latinoamérica, en los últimos 20 años.

(48%); 5 medianas (24%); y 6 pequeñas (29%).

- Que ninguna perteneciera a algún grupo económico-financiero del país, con sinergia de relación con los accionistas mayoritarios de cualquier AFP.
- Que se nos permitiera realizar las encuestas con sus empleados (afiliados o clientes directos de la AFP), sin que mediara ninguna intervención de la empresa en el proceso de selección de la muestra de consumidores finales, que pudieran alterar las respuestas de los empleados o generar sesgos de alguna naturaleza.

Fase 3: Percepciones de los afiliados

Finalmente, se desarrollaron las encuestas con clientes. Se utilizó un cuestionario totalmente estructurado, con un orden de preguntas sugerido o resultante del trabajo previo con directivos de AFP y empresas cliente. Se practicaron 210 encuestas entre los meses de febrero y marzo del año 2006, con una duración media de 15 minutos, a individuos que manifestaron reconocer claramente la AFP en donde estaban afiliados; de éstos, 170 en Bogotá, 20 en Medellín y 20 en Cali, garantizando una cuota de 10 encuestas por cada empresa entrevistada.

Anotaciones finales sobre el proceso y las herramientas de recolección de datos

Se construyó un indicador de participación sectorial, que contempla la representatividad combinada del peso tanto en número de afiliados, como en los valores de fondo de cada uno de los tres (3) productos que se manejan en el sector⁴⁴: PMPPi = Participación de Mercado Promedio Ponderado de la AFP i al 31/12/2005, desde i=1 hasta 6.

$PMPPi = [PMPOi (a \%) + PMCEi (b \%) + PMPVi (c \%)] / 3$; donde:

- PMPOi = Participación de Mercado en Número de Afiliados a Pensión Obligatoria, de la AFPi.
- PMCEi = Participación de Mercado en Número de Afiliados a Cesantías, de la AFPi.
- PMPVi = Participación de Mercado en Número de Afiliados a Pensión Voluntaria, de la AFPi.
- a % = Peso de Pensión Obligatoria en el sector, según sus Valores de Fondo al 31/12/2005.
- b % = Peso de Cesantías en el sector, según sus Valores de Fondo al 31/12/2005.
- c % = Peso de Pensión Voluntaria en el sector, según sus Valores de Fondo al 31/12/2005.
- a % + b % + c % = 100% de los valores de fondo administrados por las AFP al 31/12/2005.

⁴⁴ La única AFP para la cual no fue posible establecer una muestra mínima de afiliados que fuera representativa a nivel estadístico (n > 0 = 30) fue Skandia. Por ello, sus resultados por separado deben ser mirados con cierta precaución, frente a las demás AFP.

Dados los niveles de inactividad que registra el sector, el número de afiliados corresponde a los activos y cotizando.

El cuadro 6 nos muestra los resultados obtenidos con el indicador construido y la forma como se definieron y ajustaron a partir de allí los tamaños finales de muestra.

Para apoyar la validez de la muestra de empresas seleccionadas, el cuadro 7 nos presenta la relación entre una estimación mensualizada de los valores de fondo administrados por las AFP en el año 2005 y la estimación de los posibles valores de recaudo en la muestra de empresas, en función de los niveles salariales medios reportados.

Por razones comerciales de las AFPsolicitud de las empresas cliente

y los afiliados que nos colaboraron en la aplicación de las encuestas, no podemos difundir datos específicos que permitan a cualquier observador establecer relaciones de “pertenencia”; esto significa, que no indicaremos la relación de cercanía o mayor pertenencia posible entre una AFP y una empresa cliente; mucho menos, los datos personales de quienes nos colaboraron en las áreas de recursos humanos de las empresas cliente. Por ello, el cuadro 8 sólo muestra elementos generales acerca de la procedencia de las fuentes de datos.

Finalmente, los tres instrumentos utilizados como herramientas de recolección de datos presentan una estructura acorde con los objetivos de la investigación y en función de la me-

CUADRO 6. Estimación de tamaños de muestra para empresas y afiliados

AFP	PMPPi %	Distribución teórica	Definición de muestras	
			Empresas	Afiliados
Porvenir	28,74	60	5	50
Protección	24,14	51	5	50
BBVA Horizonte	16,06	34	3	30
Santander	12,40	26	3	30
Colfondos	16,10	34	3	30
Skandia	2,56	5	2	20
Total	100,00	210	21	210

Fuente: diseño del autor.

CUADRO 7. Relación entre la muestra de empresas clientes y el sector

	PO	CE	PV	Suma VF
Valor de fondo de AFP al 31Dic. 2005 (\$MM)	\$36.589.847	\$3.666.857	\$5.094.813	\$45.351.517
Peso por fondo sector	81%	8% 11%	100%	
Estimación mensual sobre 16 años (\$MM):	\$190.572	\$19.098	\$26.535	\$236.206
Muestra (*)	\$2.848	\$143	\$919	\$3.909
Peso por fondo muestra	73%	4%	23%	100%
Peso de muestra sobre estimación mensual	1,5%	0,7%	3,5%	1,7%

Fuente: Cálculos del autor con base en los datos procesados.

(*) Calculado con base en 20,955 empleados cuya nómina mensual asciende a \$18,371 MM y un salario promedio de \$876,688.

CUADRO 8. Fuentes de datos en el estudio sobre grupos cognitivos (estratégicos y competitivos) en AFP de Colombia para el año 2005

Datos oferta		
AFP en orden alfabético	Decisor de estrategias comerciales o de marketing	
1. BBVA Horizonte 2. Colfondos 3. Porvenir 4. Protección 5. Santander 6. Skandia Total	Vicepresidente Comercial Vicepresidente Comercial Directora Nacional de Producto Gerente Nacional de Ventas Vicepresidente Comercial Gerente Negocio Pensiones 6 entrevistas en profundidad	
Datos demand		
10 Encuestas a afiliados por empresa cliente: Total 210 encuestas a cliente final		
Empresas cliente	Cargo entrevistado	Actividad económica
1. Colseguros 2. La Previsora 3. Laboratorio Synthesis de Col. 4. Restaurante Las Acacias 5. Cámara de Comercio de Bogotá 6. Intervalotes S.A. 7. Vise S.A. 8. Colsubsidio 9. Termotasajero S.A. 10. Brinks de Colombia 11. Politécnico Granacolombiano 12. Gas Natural S.A. - ESP 13. Austral Colombia S.A. 14. Espacios en Blanco 15. Chain Ltda. 16. Gas y Marketing 17. Ciam S.A. 18. Harinera del Valle S.A. 19. Lloy's AeroBoliviano 20. HR Solutions 21. Universidad Konrad Lorenz 10 Grandes (48%); 5 Medianas (24%); y 6 Pequeñas (29%)	Asistente de Nómina Gerente Administrativo Director de Personal Gerente General Asistente de Nómina Gerente Administrativo Director de Personal Asistente de Nómina Gerente de Personal Asistente de Nómina Director de Personal Gerente de Personal Gerente General Gerente Administrativo Gerente General Gerente General Gerente Administrativo Asistente de Nómina Gerente General Gerente Administrativo Analista de Nómina 21 Entrevistas con Empresa Cliente	Industria Aseguradora Industria Aseguradora Industria Farmacéutica Alimentos y Bebidas Servicios de Información Corredores de Bolsa Seguridad y Vigilancia Cajas de Compensación Familiar Generación Energía Eléctrica Transporte de Valores Institución Educación Superior Hidrocarburos y Energéticos Servicios-Asesorías Temporales Industria Metalmecánica Servicios Alimentos y Bebidas Comercialización Servicios Públicos Comercialización Prod. Agropecuarios Industria de Alimentos Transporte Aéreo Distribución de Tecnología Institución Educación Superior 19 Sectores económicos diferentes

Fuente: diseño del autor.

metodología cognitiva empleada. Por su extensión, no han sido adjuntadas a este trabajo, pero al igual que los datos obtenidos, están disponibles con fines estrictamente académicos y pueden ser solicitados al autor por vía e-mail, tal como se indica en el Anexo 4. Podemos sin embargo, comentar sobre ellas, en primer lugar, que nos interesaba allí perfilar muy bien las

muestras, para asegurar que se cumplieran los lineamientos requeridos para las hipótesis de investigación 2 y 3; para ello se utilizó una batería de preguntas que nos diera información acerca de la idoneidad y el nivel de conocimiento de cada una de las poblaciones, sobre los aspectos a indagar.

En segunda instancia, estábamos interesados en identificar sus percep-

ciones acerca del posicionamiento estratégico y el comportamiento competitivo más reciente de las AFP colombianas; con ello lograríamos perfilar y tipificar los grupos cognitivos identificados.

En tercer lugar, para poder aplicar el método de categorización se indagó sobre las percepciones de las tres poblaciones acerca del nivel de importancia de algunas variables o dimensiones estratégicas y competitivas, que han sido utilizadas comúnmente por la literatura de marketing (Vila, 2002; y Mas, 2001); al tiempo que se identificó el desempeño percibido de cada AFP, frente a sus competidores, en las variables que resultaran más significativas para las diferentes poblaciones.

La cuarta sección de preguntas estaba enfocada a la obtención de los datos necesarios para clasificar las AFP colombianas en grupos estratégicos y competitivos, según las percepciones de las tres poblaciones. La batería de preguntas utilizada nos permitió sondearles a través de los tres métodos aquí indicados y para identificar los *grupos competitivos*, por la metodología de *citación directa*, se utilizaron preguntas tanto bajo una clasificación dicotómica, como en una escala gradual, pudiendo así identificar posibles diferencias en los resultados.

Finalmente, utilizamos algunas preguntas adicionales para realizar pruebas estadísticas que confirmaran, caracterizaran y tipificaran los

grupos cognitivos identificados (estratégicos y competitivos); y adicionalmente, para buscar evidencia sobre similitudes y diferencias en sus estrategias y su comportamiento competitivo; asimismo, para realizar contrastes entre las percepciones (datos subjetivos) e indicadores de desempeño y resultados obtenidos de las cifras de las empresas del sector (datos objetivos).

IV. GRUPOS ESTRATÉGICOS Y COMPETITIVOS EN AFP COLOMBIANAS, IDENTIFICADOS BAJO LA PERCEPCIÓN DE TRES POBLACIONES DIFERENTES

En esta sección mostraremos los principales resultados y hallazgos del trabajo empírico; es decir, la confirmación o negación de nuestras hipótesis de investigación, posibles nuevos hallazgos o aportes en este campo, y las principales implicaciones de lo encontrado.

1) IDONEIDAD DEL PERFIL ENTREVISTADO

1A) Directivos de AFP

Las entrevistas fueron respondidas por 3 vicepresidentes comerciales, 1 gerente nacional de ventas, 1 gerente del negocio pensiones y 1 director de producto; su tiempo medio en el cargo es de 3,2 años, y en la empresa 4,3 años. Así, la experiencia en el sector estuvo en 6,7 años y el promedio total de experiencia profesional y laboral, en 19,5 años.

1B) Empresas cliente

En las 21 empresas entrevistadas hay 20.955 trabajadores, para un promedio de 998 por empresa. Se garantizó diversidad en los tamaños empresariales, que se refleja en un valor mensual de nómina ubicado entre \$15MM y \$5,000MM, y promedio de \$875MM.

El perfil de cargos entrevistados y su experiencia y conocimiento acerca del sector nos indica que la muestra estuvo conformada por un 28,6% de analistas de nómina; un 23,8% directores de personal; el 19,0% gerentes generales; un 14,3% gerentes de personal; el 9,5% gerentes administrativos; y un 4,8% jefes de recursos humanos; cuya media de experiencia laboral fue de 17,1 años. Su nivel educativo es “alto”, si se considera que un 52,4% corresponde a profesionales universitarios; un 33,3% posee especialización; el 9,5% indica haber realizado maestría o doctorado; y sólo el 4,8% corresponde al nivel técnico o tecnológico.

1C) Afiliados

De las 210 encuestas realizadas⁴⁵, la mayoría correspondieron a la ciudad de Bogotá (el 81%), no sólo por ser la capital del país, concentrar la mayor parte de la población y la actividad laboral y productiva⁴⁶, sino porque casi

todas las AFP tienen sus oficinas principales allí (excepto Protección, cuya sede central está en Medellín).

El 50,5% son hombres y un 49,5% mujeres, aspecto refuerza otros de los elementos del perfil: se trata de personas jóvenes (34 años en promedio), donde el 71,5% está en el rango de 24 a 41 años; un 46,2% está soltero y el 5,7% divorciado; en tanto que el 38,6% reporta estar casado(a) y un 9,0% vive en unión libre; como el 46,7% no tiene hijos, la media de éstos se acerca a uno (menos de la mitad del promedio nacional). Al mismo tiempo, se trata de una población con un nivel educativo alto, ya que un 40% posee título de profesional universitario, el 26,7% estudios técnicos o tecnológicos, un 21,9% con especialización, y un 5,2% un grado en maestría; y conectado a ello, los 26 cargos registrados están concentrados en analistas (14,8%), directores de área (13,3%), auxiliares (9,0%), asistentes (8,6%), gerentes de área (6,2%), coordinadores de área (5,7%) y jefes área (5,2%); y su nivel salarial medio se ubicó en 5,2 SMMLV (\$2'121,600)⁴⁷, que aunque parezca bajo a estándares internacionales, sólo es asequible para algo menos del 4% de la PEAO-A⁴⁸ del país.

El tiempo medio de afiliación reportado por la muestra fue 4,37 años en obligatorias, 4,15 años en cesan-

⁴⁵ Recordemos que 10 encuestas de afiliados por cada una de las 21 empresas cliente, aseguraba una adecuada conexión y distribución uniforme entre las dos muestras.

⁴⁶ Según los datos de Planeación Nacional, casi el 78% del Valor Agregado Bruto de la producción nacional se genera en las empresas de la capital.

⁴⁷ SMMLV=Salario Mínimo Mensual Legal Vigente. Equivale a \$US 2.816, 39 a la Tasa Representativa del Mercado del 31 de julio de 2006 (\$2,426).

⁴⁸ PEAO-A = Población Económicamente Activa Ocupada – Asalariada. Fuente: DANE (2005).

tías y 3,47 años en voluntarias, pudiendo inferir que se trata de trabajadores jóvenes, preparados académicamente, con un nivel de cargo y responsabilidad medio-alto, y un nivel de antigüedad de afiliación en AFP privadas superior a los cuatro (4) años.

A fin de ratificar si esta muestra de trabajadores poseía un nivel adecuado de conocimiento sobre los aspectos estratégicos y competitivos que rodean el sector de las AFP, les solicitamos indicarnos la razón principal para estar afiliado y adicionalmente, si consideraban que en los últimos años se habían producido cambios importantes en el sector.

Sus respuestas nos confirmaron la idoneidad requerida. De los 210 encuestados, sólo un 7,6% en obligatorias y un 9,5% en cesantías quedó asignado a la categoría “No sabe/No responde”; en el caso de voluntarias, tal como se esperaba por la baja proporción de clientes en el producto,

este porcentaje fue mucho más alto (un 60%). El cuadro 9 nos muestra las tres (3) principales razones de afiliación o “compra” definidas por los encuestados en cada uno de los productos.

La correspondencia de sus respuestas con las razones centrales de creación y funcionamiento de las AFP privadas en Colombia es evidente; pero adicionalmente, en cuanto a los cambios percibidos recientemente en el sector, un 63,8% respondió que no y un 36,2% que sí. Esta proporción, aunque menor que la registrada con empresas cliente, guarda una gran similitud en cuanto a los aspectos percibidos. Los cambios identificados (n=76) fueron “*el aumento en las condiciones requeridas para pensionarse (edad, tiempo y % de cotización sobre el salario)*”, con un 10,5%; “*un mejor nivel de servicio hacia los clientes*” (6,7%); y el tema de la *privatización de la Pensión Obligatoria por medio de la Ley 100*” (4,3%). Cambios presentados en los años 2005, 1993 y 2000, respectivamente.

Cuadro 9. Razones de afiliación o “compra” en AFP privadas

Razón de afiliación (compra)	PO
Futuro-Tranquilidad en la vejez	49,1%
Ley 100-Invalidez, vejez y muerte	26,7%
Sólo porque la ley nos obliga	8,6%
Razón de afiliación (compra)	CE
Respaldo al quedar desempleado	25,1%
Ley 50-Ahorro épocas sin empleo	21,0%
Ahorro para vivienda o estudio	19,5%
Razón de afiliación (compra)	PV
Ahorro rentable a largo plazo	15,2%
Complementar la pensión de ley	14,8%
Inversión y beneficio tributario	7,6%

Fuente: cálculos del autor a partir de los datos obtenidos (n=210).

Podemos concluir entonces que por el perfil de las tres muestras, su experiencia con el sector (como estratega, como responsable de temas de seguridad social en las empresas cliente, o como afiliado), y sus respuestas acerca de los cambios en el sector, es posible indicar que las diferentes muestras poseían los elementos requeridos para realizar una adecuada valoración sobre los aspectos estratégicos y competitivos de las AFP' en Colombia, de cara al logro de nuestros objetivos de investigación.

2) IDENTIFICACIÓN DEL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y DEL COMPORTAMIENTO COMPETITIVO DE LAS AFP COLOMBIANAS SEGÚN LAS TRES POBLACIONES BAJO ESTUDIO

En la identificación del posicionamiento estratégico y el comportamiento competitivo de las diversas AFP se rea-

lizaron diversas pruebas; esta información nos permitió lograr una primera aproximación con respecto a la cercanía estratégica y/o la rivalidad competitiva percibida por las tres poblaciones, elementos que nos servirán más adelante para caracterizar, tipificar y contrastar el comportamiento de los diversos grupos encontrados (estratégicos y competitivos). Los cuadros 10 a 14 resumen la información obtenida.

Aunque se les facilitaron ejemplos de Dimensiones estratégicas y variables, utilizadas en otros estudios de tipo cognitivo sobre grupos estratégicos (Más, 2001) y grupos competitivos (Vila, 2002), tales como *precios* (altos o bajos), *calidad del producto* (superior o estándar), *fuerza de ventas* (especializada o masiva), *servicios* por tipo de cliente o iguales para todos, *publicidad directa o masiva*, etc., siendo ésta una fase cualitativa, se les dio libertad to-

CUADRO 10. Posicionamiento estratégico y comportamiento competitivo de las AFP colombianas según sus directivos

AFP	Dimensión estratégica	Peso %
BBVA Horizonte	Errática-Sin estrategias claras- Menor tamaño y nivel de desarrollo	66,7
	Mercado masivo-Fuertes en Sector Público	33,3
Colfondos	Errática-Sin estrategias claras- Menor tamaño y nivel de desarrollo	33,3
	Mercado masivo-Fuertes en sector público	33,3
	Igual filosofía multinacional y estrategias comerciales	33,3
Porvenir	El más grande en todo-Líder-Masivos a cualquier costo	66,7
	Mayor desarrollo comercial-Copiando el enfoque en servicio	33,3
Protección	El modelo ideal en todo-Líder-Grandes con venta consultiva	33,3
	Mayor desarrollo comercial-Copiando el enfoque en servicio	33,3
	Alta eficiencia-Enfoque en tecnología y servicio al cliente	33,3
Santander	Errática-Sin estrategias claras- Menor tamaño y nivel de desarrollo	83,3
	Mejores indicadores como AFP	16,7
Skandia	Selectiva-Especializada-Líder en segmentos estratégicos (Nicho)	83,3
	Modelo de negocios diferente (no se tiene en cuenta)	16,7

Fuente: diseño del autor a partir de los datos obtenidos en el estudio.

tal para definir sus propios criterios de agrupación.

Dado que el nivel medio de conocimiento indicado por las empresas cliente no se corresponde totalmente con el indicador de posicionamiento obtenido con la muestra de afiliados, hay evidencia clara de diferencias en el esfuerzo comercial realizado por las diferentes AFP en sus departamentos de recursos humanos⁴⁹, frente a los afiliados.

En los dos cuadros anteriores se pueden observar diferencias en las percepciones generales de las empresas cliente frente a los afiliados, con respecto a los temas estratégicos y competitivos del sector; por un lado, las mejoras en el servicio a empresas y afiliados, y las facilidades de tecnología que brindan las AFP para sus empresas cliente, no son elementos tan destacables y/o relevantes para el consumidor final; al tiempo, que para

CUADRO 11. Conocimiento medio de las AFP por sus empresas cliente

AFP	% medio de AFP que conoce bien
Porvenir	71,43
Colfondos	66,67
Protección	61,90
Skandia	33,33
Santander	28,57
BBVA Horizonte	19,05
Ninguna	19,05

Fuente: Cálculos del autor con base en los datos procesados.

CUADRO 12. Indicadores de posicionamiento en AFP colombianas según afiliados

AFP	TOM (*1) %	RE (*2) %	RA (*3) %
Porvenir	39,0	96,2	99,9
Protección	22,9	64,5	92,9
Colfondos	15,2	77,9	94,7
Santander	8,6	53,3	81,0
BBVA Horizonte	7,6	51,4	81,9
Skandia	6,7	35,2	58,5

Fuente: cálculos del autor a partir de los datos obtenidos (n = 210). (*1) TOM = "Top of Mind". (*2) RE = Recordación Espontánea; (*3) RA = Recordación Ayudada.

⁴⁹ Por ejemplo, una empresa como Colfondos, que posee menor participación de mercado que Protección y es tercera en "Top of Mind" entre afiliados, aparece aquí como segunda en reconocimiento por parte de empleadores, pudiendo indicar que una buena parte de sus esfuerzos comerciales han estado girando en torno a las empresas cliente; y en particular, en productos como cesantías, que requiere de gran apalancamiento en la relación con los empleadores; especialmente en el mes de fe-

brero de cada año, cuando las cesantías deben ser consignadas en las cuentas individuales de los afiliados y muchas empresas requieren de líneas de financiación y crédito para ello.

CUADRO 13. Percepción general de las empresas cliente sobre AFP colombianas

Opiniones o frases	Promedio	Valoración
En los últimos años la calidad-variedad de los productos de los AFP ha disminuido notablemente.	2,57	Algo de acuerdo
El precio que pagamos empresas y afiliados por los servicios de las AFP es muy elevado.	3,38	Algo de acuerdo
Con el paso del tiempo han mejorado notablemente los servicios de las AFP a empresas y afiliados.	3,81	Totalmente de acuerdo
Cada vez importa menos la solidez de los accionistas y el respaldo e imagen de marca de las AFP.	2,10	Algo en desacuerdo
Las tecnologías que facilitan las AFP para la interacción, han agilizado nuestra labor en la empresa.	3,90	Totalmente de acuerdo
Las AFP se interesan y conocen cada vez menos nuestras necesidades y preferencias como clientes.	2,95	Algo de acuerdo

Fuente: Cálculos del autor con base en los datos procesados. Para obtener estos valores medios se utilizó una escala de 1 a 5, siendo 1=Totalmente en desacuerdo y 5=Totalmente de acuerdo.

CUADRO 14. Percepción general de los afiliados sobre AFP colombianas

Opiniones o frases	Promedio	Valoración
En los últimos años la calidad-variedad de los productos de los AFP ha disminuido notablemente.	2,8	Algo de acuerdo
El precio que pagamos empresas y afiliados por los servicios de las AFP es muy elevado.	3,4	Algo de acuerdo
Con el paso del tiempo han mejorado notablemente los servicios de las AFP a empresas y afiliados.	3,0	Algo de acuerdo
Cada vez importa menos la solidez de los accionistas y el respaldo e imagen de marca de las AFP .	2,4	Algo en desacuerdo
Las tecnologías que facilitan las AFP para la interacción, han agilizado nuestra labor en la empresa.	3,4	Algo de acuerdo
Las AFP se interesan y conocen cada vez menos nuestras necesidades y preferencias como clientes.	3,1	Algo de acuerdo

Fuente: Cálculos del autor con base en los datos procesados. Se utilizó una escala de 1 a 5, siendo 1=Totalmente en desacuerdo y 5=Totalmente de acuerdo.

ambos grupos se registra negativamente el costo pagado de los servicios brindados, la calidad y variedad de los productos, y el real interés y conocimiento de las necesidades y preferencias de los clientes. Ambas

poblaciones comparten la idea de que la solidez de los accionistas y el respaldo de marca que tengan las AFP siguen siendo relevantes en este sector; algo que para los directivos del sector tuvo la mayor de las valoraciones.

3) NIVEL DE IMPORTANCIA DE LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS Y COMPETITIVAS SEGÚN LAS TRES POBLACIONES BAJO ESTUDIO

Esta parte del análisis es indispensable para poder identificar grupos estratégicos y competitivos por el *método de evaluación*; le solicitamos a los entrevistados asignar una calificación entre 1=Mínima y 5=Máxima, al nivel de importancia que poseían algunas variables que la literatura ha propuesto como relevantes a nivel estratégico y competitivo.

Las variables fueron acondicionadas a las particularidades del sector industrial bajo estudio y por el enfoque del presente trabajo, se colocó atención en aquellas relacionadas con la actividad comercial o de marketing; al tiempo que, dado que no se encontraron diferencias importantes en las utilizadas en las investigaciones empíricas cognitivas para encontrar evidencia sobre la existencia de grupos estratégicos y/o grupos competitivos, decidimos utilizar esta información para realizar ambos análisis.

Tal foco en las variables de marketing, así como una visión integrada de los conceptos grupo estratégico y competitivo, se halla en línea con los trabajos de Powers y Hahn (2002 y 2004); Lee, Lee y Rho (2002); Kotler y colaboradores (2002); Nath y Gruca (1996); Thomas y Carroll (1994); Dess y Davis (1984); y Day y Wensley (1983), entre otros.

Hemos utilizado 19 variables propuestas por la literatura revisada, especialmente en los trabajos de Galbraith y Shendel (1983), McGee y

Thomas (1986), Cool y Shendel (1987), Thomas y Venkatraman (1988), Más (2001), y Vila (2002). *Los datos han sido ordenados en forma decreciente, en función de las valoraciones dadas por afiliados*; el índice de fiabilidad de la escala propuesta resultó significativo, tal como se muestra en el cuadro 15. Se observa cómo para directivos 15 de las 19 variables obtuvieron una valoración superior a 4 puntos (13 de ellas arriba del promedio de la escala), en tanto que empresas clientes y afiliados la valoración media de la escala fue inferior, dejando claro como éstas revisten de menor importancia general, que para directivos-estrategas del sector.

Y aunque la mayoría de las variables recibió un orden de valoración muy similar en las tres poblaciones, algo relevante es que mientras para las empresas cliente y los afiliados la variable menos importante es las “*Remuneraciones adecuadas para sus vendedores*” (2,43 y 2,98 respectivamente), para los estrategas del sector éste aparece como uno de los indicadores de mayor relevancia, con una puntuación media de 4,50. Algo que parece como tradicionalmente “lógico”, desde una perspectiva “comercial y empresarial” muy centrada en la visión de la oferta.

IV. 4) CLASIFICACIÓN DE AFP COLOMBIANAS EN GRUPOS ESTRATÉGICOS Y COMPETITIVOS SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE TRES POBLACIONES BAJO ESTUDIO

Debemos insistir aquí que la evidencia mostrada nos indica que las ca-

racterísticas del sector (pocos competidores, cierto grado de madurez y temprana concentración industrial), el perfil adecuado de las diferentes po-

blaciones bajo estudio y su adecuado nivel de conocimiento sobre las AFP, nos permitió aplicar sin problemas las tres metodologías de agrupación cognitiva, para identificar los dos tipos de estructuras grupales.

CUADRO 15. Importancia media de las variables en AFP colombianas según las tres poblaciones bajo estudio

Variables o características	Importancia media de cada variable		
	Directivos	Empresas cliente	Afiliados
Real atención a nuestras necesidades y preferencias	4,67	4,38	4,37
Agilidad y rapidez en el servicio brindado en las oficinas	4,17	4,38	4,34
Tecnologías que faciliten la interacción con los clientes	4,50	4,48	4,28
Servicios de posventa para los afiliados	4,50	3,67	4,19
Estímulo al ahorro disciplinado de nuestros trabajadores	4,33	4,29	4,20
Calidad de los productos	4,33	4,10	4,15
Respaldo e imagen de marca	4,83	4,14	4,15
Seriedad, cumplimiento y puntualidad de los vendedores	4,67	4,48	4,06
Variedad del portafolio de productos y servicios	4,33	3,95	3,98
El respaldo de los inversionistas y accionistas	4,33	3,81	3,82
El tamaño de sus activos, patrimonio, empleados, etc.	4,00	3,57	3,72
Ofertas atractivas y campañas especiales de promoción	2,50	3,33	3,66
Flexibilidad en precios (dentro del marco legal)	3,33	3,19	3,53
Tamaño de la fuerza de ventas y cobertura geográfica	4,00	3,90	3,50
Acciones de relaciones públicas y eventos con los afiliados	4,50	3,90	3,40
Empaques adecuados para los clientes (empresas y afiliados)	4,17	3,33	3,36
Campañas de publicidad en medios masivos	2,83	2,71	3,29
Elementos y acciones de merchandising	3,00	2,95	3,28
Remuneraciones adecuadas para sus vendedores	4,50	2,43	2,98
Promedio	4,08	3,74	3,80

El valor del estadístico Alfa de Cronbach, para evaluar la fiabilidad de las 19 variables de la escala, fue calculado con las muestras de clientes: Afiliados (0,888), para n=210; y Empresas (0,865), para n=21.

Fuente: cálculos del autor a partir de los datos obtenidos. Se utilizó una escala de 1 a 5, donde 1 = muy poca importancia y 5 = máxima importancia. Las variables no fueron incluidas en los análisis cluster de sus respectivas poblaciones, ni se evaluó el nivel de desempeño percibido y grado de satisfacción.

IV. 4A) MATRICES CONSTRUIDAS PARA EL ANÁLISIS, SEGÚN LAS PERCEPCIONES DE LAS TRES POBLACIONES Y BAJO LOS TRES MÉTODOS DE IDENTIFICACIÓN

Los cuadros 16 a 37 que se muestran a continuación recogen las frecuencias relativas (proximidades), tanto de *cercanía estratégica*, como de *rivalidad competitiva*, calculadas con las combinaciones identificadas por las poblaciones bajo estudio. Datos necesarios

para los análisis cluster a realizar bajo la metodología ya definida.

En los casos del método de *citación directa*, donde se muestran dos (2) matrices diferentes, la primera corresponde a las frecuencias obtenidas con una medición dicotómica (0 ó 1); la segunda contiene las valoraciones medias (entre 1 y 4) obtenidas según el grado de “cercanía estratégica” y el de “rivalidad competitiva”, percibida por los entrevistados, bajo una escala gradual.

4B) Grupos estratégicos y competitivos identificados con las percepciones de las tres poblaciones bajo estudio

La aplicación del método cluster jerárquico de Ward a cada una de las matrices construidas en la sección anterior (IV. 4A), a partir de los datos obtenidos en la investigación, nos sir-

ven como primera prueba de análisis. Las respuestas dadas por las tres poblaciones muestran gran convergencia: en el 64% de los casos (14 de 22 pruebas, bajo los métodos planteados), el análisis cluster nos presenta una solución en tres (3) grupos cognitivos (tanto estratégicos como competitivos), integrados por las mismas em-

CUADRO 16A. Matriz de cercanía ó lejanía estratégica según directivos de AFP (método de categorización)

AFP incluida	Marca incluida en el grupo:					
	BBVA Horizonte %	Colfondos %	Porvenir %	Protección %	Santander %	Skandia %
BBVA Horizonte	100,0	75,0	62,5	33,3	33,3	25,0
Colfondos		100,0	33,3	41,7	100,0	37,5
Porvenir			100,0	100,0	41,7	29,2
Protección				100,0	37,5	75,0
Santander					100,0	25,0
Skandia						100,0

Fuente: cálculos del autor a partir de los datos obtenidos. Frecuencias relativas: coeficientes de cercanía.

CUADRO 16B - Matriz de rivalidad competitiva según Directivos de AFP (método de categorización)

AFP incluida	Marca incluida en el grupo:					
	BBVA Horizonte %	Colfondos %	Porvenir %	Protección %	Santander %	Skandia %
BBVA Horizonte	0,0	75,0	37,5	58,3	70,8	25,0
Colfondos		0,0	50,0	25,0	70,8	50,0
Porvenir			0,0	75,0	58,3	66,7
Protección				0,0	25,0	75,0
Santander					0,0	62,5
Skandia						0,0

Fuente: cálculos del autor a partir de los datos obtenidos. Frecuencias relativas: coeficientes de rivalidad.

CUADRO 17A. Matriz de cercanía O lejanía estratégica de AFP colombianas según sus empresas cliente (método de categorización)

AFP incluida	Marca incluida en el grupo:					
	BBVA Horizonte %	Colfondos %	Porvenir %	Protección %	Santander %	Skandia %
BBVA Horizonte	100,0	45,0	25,0	30,0	70,0	0,0
Colfondos		100,0	45,8	56,1	40,0	5,3
Porvenir			100,0	76,8	30,3	0,0
Protección				100,0	20,0	23,0
Santander					100,0	0,0
Skandia						100,0

Fuente: Cálculos del autor. Frecuencias relativas (coeficiente de cercanía) corregidas sin el 4.7% de los entrevistados identificó por lo menos 1 grupo estratégico; el 90.48% identificó hasta dos grupos; y el 38.10% hasta 3

CUADRO 17B. Matriz de rivalidad entre AFP colombianas según sus empresas cliente (método de categorización)

AFP incluida	Marca incluida en el grupo:					
	BBVA Horizonte %	Colfondos %	Porvenir %	Protección %	Santander %	Skandia %
BBVA Horizonte	0,0	47,6	14,3	9,5	47,6	0,0
Colfondos		0,0	45,2	35,7	42,9	0,0
Porvenir			0,0	85,7	9,5	0,0
Protección				0,0	4,8	14,3
Santander					0,0	0,0
Skandia						0,0

Fuente: cálculos del autor. Frecuencias relativas (coeficientes de rivalidad), donde el 100% de los entrevistados identificó al menos un grupo competitivo.

CUADRO 18A. Matriz de cercanía ó lejanía estratégica de AFP colombianas según sus afiliados (método de categorización)

AFP incluida	Marca incluida en el grupo:					
	BBVA Horizonte %	Colfondos %	Porvenir %	Protección %	Santander %	Skandia %
BBVA Horizonte	100	54,8	15,1	11,8	61,8	3,8
Colfondos		100	34,4	30,1	52,2	3,8
Porvenir			100	75,8	15,6	1,1
Protección				100	12,9	13,4
Santander					100	4,8
Skandia						100

Fuente: cálculos del autor. Frecuencias relativas (coeficientes de cercanía), corregidas sin el 11% que no identificó ningún grupo estratégico. El 89% de los encuestados identificó por lo menos un (1) grupo estratégico; el 54,8% identificó hasta 2 grupos estratégicos; y el 15,7% hasta 3.

CUADRO 18B. Matriz de rivalidad entre AFP colombianas según sus afiliados (método de categorización)

AFP incluida	Marca incluida en el grupo:					
	BBVA Horizonte %	Colfondos %	Porvenir %	Protección %	Santander %	Skandia %
BBVA Horizonte	0	46,1	11,0	5,8	50,8	3,1
Colfondos		0	20,9	16,2	46,1	2,1
Porvenir			0	4,9	8,9	3,1
Protección				0	4,7	13,1
Santander					0	2,6
Skandia						0

Fuente: cálculos del autor. Como el 91% de entrevistados identificó al menos un grupo competitivo, las frecuencias relativas (coeficientes de rivalidad) fueron corregidas, descontando el efecto del 9% que no identificó ninguno.

CUADRO 19A1. Matriz de cercanía ó lejanía estratégica según directivos de AFP (método de citación directa)

Marca entrevistada - Directivo de AFP	Marca citada como AFP cercana:					
	BBVA Horizonte %	Colfondos %	Porvenir %	Protección %	Santander %	Skandia %
BBVA Horizonte	100,0	50,0	100,0	33,3	33,3	25,0
Colfondos	100,0	100,0	33,3	50,0	100,0	25,0
Porvenir	25,0	33,3	100,0	100,0	33,3	25,0
Protección	33,3	33,3	100,0	100,0	25,0	50,0
Santander	33,3	100,0	50,0	50,0	100,0	25,0
Skandia	25,0	50,0	33,3	100,0	25,0	100,0

Fuente: cálculos del autor a partir de los datos obtenidos. Frecuencias relativas: coeficientes de cercanía.

CUADRO 19A2. Grado medio de cercanía o lejanía estratégica según directivos de AFP (método de citación directa)

Marca entrevistada - Directivo de AFP	Marca citada como AFP cercana:					
	BBVA Horizonte %	Colfondos %	Porvenir %	Protección %	Santander %	Skandia %
BBVA Horizonte	1,00	2,00	1,00	3,00	3,00	4,00
Colfondos	1,00	1,00	3,00	2,00	1,00	4,00
Porvenir	4,00	3,00	1,00	1,00	3,00	4,00
Protección	3,00	3,00	1,00	1,00	4,00	2,00
Santander	3,00	1,00	2,00	2,00	1,00	4,00
Skandia	4,00	2,00	3,00	1,00	4,00	1,00

Fuente: cálculos del autor a partir de los datos obtenidos. Valores medios de cercanía estratégica, desde 1=Muy cerca hasta 4=Muy lejos.

CUADRO 19B1. Matriz de rivalidad competitiva según directivos de AFP (método de citación directa)

Marca entrevistada - Directivo de AFP	Marca citada como AFP rival:					
	BBVA Horizonte %	Colfondos %	Porvenir %	Protección %	Santander %	Skandia %
BBVA Horizonte	0,0	75,0	75,0	66,7	66,7	50,0
Colfondos	75,0	0,0	50,0	0,0	66,7	50,0
Porvenir	0,0	50,0	0,0	75,0	50,0	66,7
Protección	50,0	50,0	75,0	0,0	0,0	75,0
Santander	75,0	75,0	66,7	50,0	0,0	75,0
Skandia	0,0	50,0	66,7	75,0	50,0	0,0

Fuente: cálculos del autor a partir de los datos obtenidos. Frecuencias relativas: coeficientes de rivalidad.

CUADRO 19B2. Grado medio de rivalidad competitiva según directivos de AFP (método de citación directa)

Marca entrevistada - Directivo de AFP	Grado medio de rivalidad con:					
	BBVA Horizonte %	Colfondos %	Porvenir %	Protección %	Santander %	Skandia %
BBVA Horizonte	0,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00
Colfondos	4,00	0,00	2,00	1,00	3,00	2,00
Porvenir	1,00	2,00	0,00	4,00	2,00	3,00
Protección	2,00	2,00	4,00	0,00	1,00	4,00
Santander	4,00	4,00	3,00	2,00	0,00	4,00
Skandia	1,00	2,00	3,00	4,00	2,00	0,00

Fuente: cálculos del autor a partir de los datos obtenidos. Valores medios de rivalidad percibida, en escala de 1 a 4, por citación directa.

CUADRO 20A. Matriz de cercanía o lejanía estratégica de AFP colombianas según sus empresas cliente (método de citación directa)

Marca entrevistada - empresa cliente	Marca citada como AFP cercana:					
	BBVA Horizonte %	Colfondos %	Porvenir %	Protección %	Santander %	Skandia %
BBVA Horizonte	100,0	10,0	10,0	15,0	10,0	0,0
Colfondos	5,0	100,0	5,0	10,3	15,0	0,0
Porvenir	10,0	15,3	100,0	25,8	10,0	0,0
Protección	5,0	10,0	25,5	100,0	5,0	0,0
Santander	15,0	10,0	5,0	0,0	100,0	0,0
Skandia	0,0	5,3	0,0	5,3	0,0	100,0

Fuente: cálculos del autor. Frecuencias relativas (coeficientes de cercanía), corregidas sin el 4,76% de entrevistados que no identificó ningún grupo estratégico.

CUADRO 20B1. Matriz de rivalidad entre AFP colombianas según sus empresas cliente (método de citación directa)

Marca entrevistada - empresa cliente	Marca citada como AFP rival:					
	BBVA Horizonte %	Colfondos %	Porvenir %	Protección %	Santander %	Skandia %
BBVA Horizonte	0,0	4,8	4,8	4,8	4,8	0,0
Colfondos	9,5	0,0	11,9	11,9	9,5	0,0
Porvenir	0,0	4,8	0,0	28,6	0,0	0,0
Protección	4,8	9,5	28,6	0,0	4,8	0,0
Santander	4,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Skandia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Fuente: cálculos del autor. Frecuencias relativas (coeficientes de rivalidad), donde el 100% de los entrevistados identificó al menos un grupo competitivo.

CUADRO 20B2. Grado medio de rivalidad percibida entre AFP colombianas según sus empresas cliente (método de citación directa)

Marca entrevistada - Empresa cliente	Grado medio de rivalidad con:					
	BBVA Horizonte %	Colfondos %	Porvenir %	Protección %	Santander %	Skandia %
BBVA Horizonte	0,00	3,50	1,40	2,20	3,67	3,00
Colfondos	3,33	0,00	2,60	2,20	3,67	2,50
Porvenir	2,67	3,67	0,00	3,80	2,00	3,50
Protección	2,67	2,33	4,00	0,00	2,33	3,00
Santander	3,33	3,33	1,20	2,00	0,00	3,00
Skandia	1,00	2,00	2,60	2,20	1,33	0,00

Fuente: cálculos del autor. El 100% de los entrevistados asignó una valoración entre 1=Muy baja y 4=Muy alta, a la rivalidad percibida entre "su" AFP y cada una de las competidoras.

CUADRO 21A. Matriz de cercanía ó lejanía estratégica de AFP colombianas según sus afiliados (método de citación directa)

Marca entrevistada - Afiliados	Marca citada como AFP cercana:					
	BBVA Horizonte %	Colfondos %	Porvenir %	Protección %	Santander %	Skandia %
BBVA Horizonte	100	8,6	2,2	1,1	8,1	1,6
Colfondos	9,1	100	7,5	6,5	8,6	0,5
Porvenir	2,2	7,5	100	19,4	3,2	0,0
Protección	1,6	4,8	18,8	100	1,6	4,8
Santander	5,9	5,9	4,8	3,8	100	1,1
Skandia	1,1	0,5	0,0	0,5	1,1	100

Fuente: cálculos del autor. Frecuencias relativas (coeficientes de cercanía), corregidas sin el 11% que no identificó ningún grupo estratégico.

CUADRO 21B1. Matriz de rivalidad entre AFP colombianas según sus afiliados (método de citación directa)

Marca entrevistada - afiliados	Marca Citada como AFP Rival:					
	BBVA Horizonte %	Colfondos %	Porvenir %	Protección %	Santander %	Skandia %
BBVA Horizonte	0	8,4	2,1	1,0	8,9	1,6
Colfondos	9,4	0	4,7	1,6	9,9	0,0
Porvenir	0,5	4,7	0	22,0	0,5	0,0
Protección	3,1	4,2	20,4	0	2,6	7,3
Santander	8,4	5,2	2,1	0,0	0	1,0
Skandia	0,0	0,0	0,5	1,6	0,0	0

Fuente: cálculos del autor. Como el 91% de entrevistados identificó al menos un grupo competitivo, las frecuencias relativas (coeficientes de rivalidad) fueron corregidas, descontando el 9% que no identificó ningún grupo competitivo.

CUADRO 21B2. Grado medio de rivalidad percibida entre AFP colombianas según sus afiliados (método de citación directa)

Marca entrevistada - afiliados	Grado medio de rivalidad con:					
	BBVA Horizonte	Colfondos	Porvenir	Protección	Santander	Skandia
BBVA Horizonte	0,00	3,27	2,67	2,13	3,37	1,60
Colfondos	3,10	0,00	2,90	2,13	3,17	2,03
Porvenir	2,00	2,46	0,00	3,66	2,10	1,86
Protección	2,08	2,26	3,62	0,00	2,02	2,18
Santander	2,93	2,90	2,73	2,70	0,00	1,67
Skandia	2,45	2,40	2,95	3,15	2,40	0,00

Fuente: cálculos del autor. El 91% de los entrevistados asignó una valoración entre 1=Muy baja y 4=Muy alta, a la rivalidad percibida entre "su" AFP y cada una de las demás.

Cuadro No. 22A – Matriz de cercanía o lejanía estratégica según Directivos de AFP (método de evaluación)

VARIABLES CONSIDERADAS	BBVA %	Colf. %	Porv. %	Prot. %	Sant. %	Skand. %
Variedad en el portafolio de productos y servicios	37,5	30,0	54,5	48,0	30,0	31,6
Contar con buen respaldo de inversionistas y accionistas	22,5	50,0	54,5	36,0	30,0	31,6
Calidad en la definición de los productos	22,5	30,0	54,5	48,0	30,0	31,6
Contar con un excelente respaldo e imagen de marca	22,5	50,0	54,5	48,0	15,0	31,6
Atención a las necesidades y preferencias de los clientes	22,5	40,0	54,5	48,0	22,5	25,3
Desarrollar acciones de relaciones públicas y eventos	22,5	40,0	32,7	60,0	22,5	31,6
Estimular el ahorro de los colombianos a largo plazo	22,5	30,0	32,7	60,0	22,5	31,6
El tamaño de la empresa (activos y empleados)	22,5	30,0	54,5	36,0	22,5	31,6
Empaques adecuados para clientes (empresas y afiliados)	22,5	40,0	43,6	36,0	22,5	25,3
Cumplimiento y puntualidad de la fuerza de ventas	22,5	40,0	54,5	48,0	22,5	12,6
Comisiones, incentivos y concursos para vendedores	22,5	30,0	32,7	60,0	22,5	25,3
Agilidad y rapidez en el servicio de las oficinas	22,5	30,0	32,7	48,0	22,5	25,3
Tamaño de la fuerza de ventas y cobertura geográfica	15,0	30,0	54,5	48,0	7,5	25,3
Servicios de posventa para empresas y afiliados	22,5	20,0	32,7	60,0	22,5	18,9
Tecnologías para facilitarle a los clientes la interacción	15,0	10,0	54,5	36,0	22,5	25,3
Flexibilidad en las políticas de precios (en el marco legal)	22,5	40,0	32,7	24,0	15,0	18,9
Contar con elementos y acciones de merchandising	22,5	20,0	32,7	36,0	22,5	6,3

Fuente: cálculos del autor a partir de los datos obtenidos. Frecuencias relativas (coeficientes de cercanía), obtenidos a partir de la información sobre el grado de cercanía-lejanía estratégica y el desempeño de las AFP en las variables consideradas para el análisis por el método de evaluación.

CUADRO 22B. Matriz de rivalidad competitiva según directivos de AFP (método de evaluación)

Variables consideradas	BBVA %	Colf. %	Porv. %	Prot. %	Sant. %	Skán. %
Calidad en la definición de los productos	50,0	34,3	62,5	45,7	36,4	60,0
Variedad en el portafolio de productos y servicios	30,0	57,1	62,5	34,3	36,4	60,0
Flexibilidad en las políticas de precios (en el marco legal)	30,0	34,3	62,5	45,7	36,4	60,0
Contar con un excelente respaldo e imagen de marca	30,0	57,1	62,5	45,7	18,2	60,0
Empaques adecuados para clientes (empresas y afiliados)	30,0	45,7	62,5	45,7	27,3	48,0
Contar con elementos y acciones de merchandising	30,0	45,7	37,5	57,1	27,3	60,0
Desarrollar acciones de relaciones públicas y eventos	30,0	34,3	37,5	57,1	27,3	60,0
Tamaño de la fuerza de ventas y cobertura geográfica	30,0	34,3	62,5	34,3	27,3	60,0
Comisiones, incentivos y concursos para vendedores	30,0	45,7	50,0	34,3	27,3	48,0
Cumplimiento y puntualidad de la fuerza de ventas	30,0	45,7	62,5	45,7	27,3	24,0
Agilidad y rapidez en el servicio de las oficinas	30,0	34,3	37,5	57,1	27,3	48,0
Servicios de posventa para empresas y afiliados	30,0	34,3	37,5	45,7	27,3	48,0
Tecnologías para facilitarle a los clientes la interacción	20,0	34,3	62,5	45,7	9,1	48,0
Atención a las necesidades y preferencias de los clientes	30,0	22,9	37,5	57,1	27,3	36,0
Estimular el ahorro de los colombianos a largo plazo	20,0	11,4	62,5	34,3	27,3	48,0
Contar con buen respaldo de inversionistas y accionistas	30,0	45,7	37,5	22,9	18,2	36,0
El tamaño de la empresa (activos y empleados)	30,0	22,9	37,5	34,3	27,3	12,0

Fuente: cálculos del autor a partir de los datos obtenidos. Frecuencias relativas (coeficientes de rivalidad), obtenidos a partir de la información sobre el grado de rivalidad y el desempeño de las AFP en las variables consideradas para el análisis por el método de evaluación.

CUADRO 23A. Matriz de cercanía o lejanía estratégica de las AFP colombianas según sus empresas cliente (método de evaluación)

Variables consideradas	BBVA %	Colf. %	Porv. %	Prot. %	Sant. %	Skán. %
Calidad de los productos	58,1	57,1	64,8	73,3	56,2	63,8
Variedad del portafolio de productos y servicios	52,4	53,3	59,0	66,7	52,4	56,2
Flexibilidad en precios (dentro del marco legal)	49,5	49,5	56,2	61,9	49,5	53,3
Respaldo e imagen de marca	59,0	56,2	66,7	72,4	59,0	62,9
Empaques adecuados para los clientes (empresas y afiliados)	51,4	52,4	59,0	62,9	52,4	57,1
Ofertas atractivas y campañas especiales de promoción	50,5	48,6	59,0	63,8	49,5	54,3
Acciones de relaciones públicas y eventos con las empresas	49,5	48,6	55,2	61,0	51,4	54,3
Tamaño de la fuerza de ventas y cobertura geográfica	54,3	52,4	62,9	66,7	55,2	57,1
Seriedad, cumplimiento y puntualidad de los vendedores	59,0	58,1	64,8	73,3	59,0	63,8

Agilidad y rapidez en el servicio brindado por las oficinas	54,3	55,2	61,0	70,5	53,3	59,0
Servicios de posventa tanto para empresas como para afiliados	55,2	53,3	60,0	66,7	54,3	58,1
Tecnologías que faciliten la interacción con las empresas	57,1	55,2	64,8	73,3	55,2	61,9
Real atención a nuestras necesidades y preferencias	58,1	58,1	64,8	73,3	58,1	63,8
Estímulo al ahorro disciplinado de nuestros trabajadores	46,7	43,8	52,4	61,0	44,8	50,5
El respaldo que brindan inversionistas y accionistas de las AFP	56,2	54,3	63,8	72,4	54,3	60,0
El tamaño de las AFP (activos, patrimonio, empleados, etc.)	56,2	57,1	67,6	73,3	56,2	61,9

Fuente: cálculos del autor. Frecuencias relativas (coeficientes de cercanía), corregidas sin el 4,76% de entrevistados que no identificó ningún grupo estratégico.

CUADRO 23B. Matriz de rivalidad competitiva en AFP colombianas según sus empresas cliente (método de evaluación)

Variables consideradas	BBVA %	Colf. %	Porv. %	Prot. %	Sant. %	Skán. %
Calidad de los productos	41,9	56,2	61,0	64,8	36,2	43,8
Variedad del portafolio de productos y servicios	40,0	52,4	55,2	59,0	33,3	40,0
Flexibilidad en precios (dentro del marco legal)	35,2	47,6	52,4	56,2	29,5	37,1
Respaldo e imagen de marca	43,8	57,1	63,8	66,7	36,2	44,8
Empaques adecuados para los clientes (empresas y afiliados)	39,0	53,3	58,1	61,0	31,4	38,1
Ofertas atractivas y campañas especiales de promoción	37,1	48,6	52,4	56,2	30,5	38,1
Acciones de relaciones públicas y eventos con las empresas	40,0	50,5	52,4	55,2	32,4	40,0
Tamaño de la fuerza de ventas y cobertura geográfica	41,0	51,4	58,1	62,9	34,3	40,0
Seriedad, cumplimiento y puntualidad de los vendedores	45,7	60,0	61,9	64,8	38,1	44,8
Agilidad y rapidez en el servicio brindado por las oficinas	40,0	54,3	56,2	60,0	33,3	41,9
Servicios de posventa tanto para empresas como para afiliados	41,0	53,3	56,2	60,0	34,3	39,0
Tecnologías que faciliten la interacción con las empresas	41,9	56,2	60,0	62,9	36,2	45,7
Real atención a nuestras necesidades y preferencias	44,8	58,1	61,0	64,8	37,1	44,8
Estímulo al ahorro disciplinado de nuestros trabajadores	33,3	43,8	46,7	49,5	27,6	39,0
El respaldo que brindan inversionistas y accionistas de los AFP	40,0	57,1	60,0	64,8	33,3	43,8
El tamaño de los AFP (activos, patrimonio, empleados, etc.)	41,0	57,1	62,9	67,6	34,3	43,8

Fuente: cálculos del autor. Frecuencias relativas (coeficientes de rivalidad), donde el 100% de los entrevistados identificó al menos un grupo competitivo.

CUADRO 24A. Matriz de cercanía o lejanía estratégica de AFP colombianas según sus afiliados (método de evaluación)

Variables consideradas	BBVA %	Colf. %	Porv. %	Prot. %	Sant. %	Skán. %
Calidad de los productos	42,19	50,00	53,90	58,67	43,33	31,43
Variedad del portafolio de productos y servicios	41,05	47,62	52,19	57,33	41,71	29,90
Flexibilidad en precios (dentro del marco legal)	35,24	41,81	45,81	50,19	36,10	25,71
Respaldo e imagen de marca	45,90	53,90	57,81	62,29	46,00	33,81
Empaques adecuados para los clientes (empresas y afiliados)	39,33	45,33	49,33	54,29	39,90	28,67
Ofertas atractivas y campañas especiales de promoción	37,24	44,10	47,52	52,10	38,19	27,05
Acciones de relaciones públicas y eventos con las empresas	36,00	43,05	47,05	51,62	37,05	25,81
Tamaño de la fuerza de ventas y cobertura geográfica	36,76	43,52	46,29	50,76	37,24	26,57
Seriedad, cumplimiento y puntualidad de los vendedores	34,29	39,71	43,14	46,86	35,24	25,05
Agilidad y rapidez en el servicio brindado por las oficinas	39,62	46,19	50,19	54,67	39,62	28,95
Servicios de posventa tanto para empresas como para afiliados	41,71	48,67	51,52	54,76	41,81	29,52
Tecnologías que faciliten la interacción con las empresas	40,86	48,29	52,38	56,38	41,52	30,38
Real atención a nuestras necesidades y preferencias	39,05	46,48	50,67	54,48	39,81	29,14
Estímulo al ahorro disciplinado de nuestros trabajadores	42,86	49,81	53,90	58,57	43,24	32,38
El respaldo que brindan inversionistas y accionistas de los AFP	38,67	44,95	49,05	53,33	39,33	28,67
El tamaño de los AFP (activos, patrimonio, empleados, etc.)	36,76	44,00	47,33	52,57	37,90	27,43

Fuente: cálculos del autor. Frecuencias relativas (coeficientes de cercanía), corregidas sin el 11% que no identificó ningún grupo estratégico.

CUADRO 24B. Matriz de rivalidad competitiva en AFP colombianas según sus afiliados (método de evaluación)

Variables consideradas	BBVA %	Colf. %	Porv. %	Prot. %	Sant. %	Skán. %
Calidad de los productos	36,00	41,05	56,48	60,00	35,33	19,33
Variedad del portafolio de productos y servicios	34,76	39,24	54,38	58,10	34,10	18,76
Flexibilidad en precios (dentro del marco legal)	30,19	35,43	48,67	51,33	29,90	5,43
Respaldo e imagen de marca	38,00	44,10	59,81	62,19	37,14	20,48
Empaques adecuados para los clientes (empresas y afiliados)	32,86	37,24	50,48	54,38	32,29	17,33
Ofertas atractivas y campañas especiales de promoción	32,29	37,81	51,43	54,10	32,00	15,52
Acciones de relaciones públicas y eventos con las empresas	30,00	34,57	48,67	51,90	29,81	15,90
Tamaño de la fuerza de ventas y cobertura geográfica	31,33	35,33	48,29	51,05	30,38	15,62
Seriedad, cumplimiento y puntualidad de los vendedores	29,14	32,19	45,05	47,05	28,86	15,05
Agilidad y rapidez en el servicio brindado por las oficinas	33,90	38,57	51,14	53,90	32,67	17,24
Servicios de posventa tanto para empresas como para afiliados	34,48	39,52	53,71	56,48	33,71	18,00

GE 1	GE 2	GE 3	No. de veces	Método
BBVA Horizonte Colfondos Santander	Porvenir Protección	Skandia	1 de 4 (25%)	Citación directa (gradual)
GE 1	GE 2	GE 3	No. de veces	Método
BBVA Horizonte Colfondos Santander	Porvenir	Protección Skandia	1 de 4 (25%)	Evaluación

Fuente: diseño del autor a partir de los datos obtenidos en el estudio.

CUADRO 27. Grupos estratégicos y competitivos en AFP colombianas para 2005 bajo las percepciones de sus empresas cliente

Grupos estratégicos				
GE 1	GE 2	GE 3	No. de veces	Método
BBVA Horizonte Colfondos Santander	Porvenir Protección	Skandia	1 de 3 (33,3%)	Citación directa (dicotómica)
GE 1	GE 2	GE 3	No. de veces	Método
BBVA Horizonte Santander Colfondos	Porvenir Protección Skandia		1 de 3 (33,3%)	Evaluación
GE 1	GE 2	GE 3	No. de veces	Método
BBVA Horizonte Santander Colfondos	Porvenir Skandia Protección		1 de 3 (33,3%)	Categorización
Grupos competitivos				
GE 1	GE 2	GE 3	No. de veces	Método
BBVA Horizonte Santander Colfondos	Porvenir Protección	Skandia	3 de 4 (75%)	Categorización Citación directa (dicotómica) Citación directa (gradual)
GE 1	GE 2	GE 3	No. de veces	Método
BBVA Horizonte Santander Skandia	Porvenir Protección Colfondos		1 de 4 (25%)	Evaluación

CUADRO 28. Grupos estratégicos y competitivos en AFP colombianas para 2005 bajo las percepciones de sus afiliados

Grupos estratégicos				
GE 1	GE 2	GE 3	No. de veces	Método
BBVA Horizonte Colfondos Santander	Porvenir Protección	Skandia	2 de 3 (67%)	Categorización Citación directa (dicotómica)
GE 1	GE 2	GE 3	No. de veces	Método
BBVA Horizonte Santander	Porvenir Protección Colfondos	Skandia	1 de 3 (33%)	Evaluación
Grupos competitivos				
GE 1	GE 2	GE 3	No. de veces	Método
BBVA Horizonte Santander Colfondos	Porvenir Protección	Skandia	4 de 4 (100%)	Categorización Citación directa (dicotómica) Citación directa (gradual) Evaluación

Fuente: diseño del autor a partir de los datos obtenidos en el estudio.

5) CONFIRMACIÓN, CARACTERIZACIÓN Y TIPIFICACIÓN DE LOS GRUPOS COGNITIVOS IDENTIFICADOS MAYORITARIAMENTE EN AFP COLOMBIANAS

5A) Asociación con los valores medios del desempeño de las AFP en cada una de las variables que fueron identificadas como relevantes por las tres poblaciones

Aunque los resultados son bastante similares, es de resaltar que para afiliados ninguna variable registró un desempeño sobre 4 puntos; de hecho, la de mayor calificación fue el “Respaldo e imagen de marca”, con 3,92 sobre 5,0. Así las cosas, para directivos la media total fue de 3,53; para empresas cliente 3,54; y para afiliados 3,41. Al tiempo que bajo la percepción de los afiliados, las valoraciones tanto en importancia como en desempeño me-

dio tuvieron menor dispersión que las de empresas cliente; para afiliados sólo 1 de las 19 variables propuestas obtuvo una puntuación por debajo de 3.

Los datos dan evidencia clara de tres cosas:

- 1) Elevada homogeneidad en las percepciones de los tres grupos bajo análisis. Con un valor de prueba de 0,318 no puede rechazarse H_0 , que plantea diferencia en los valores medios dados por las tres poblaciones bajo estudio, frente a la media del sector.
- 2) Una diferencia estadísticamente significativa entre los valores medios de los grupos cognitivos 1-2 ($p=0,019$) y 1-3 ($p=0,010$); más no así para los grupos 2 y 3. De todas formas, bajo las percepciones de los afiliados los datos indican que el

desempeño medio del grupo 3 es un 8,3% superior al del grupo 2.

- 3) Que los grupos cognitivos 2 y 3 presentan un nivel de desempeño medio superior en un 5% o más con respecto a la media del sector, en tanto que el grupo 1 registra más de un 5% por debajo de tal nivel.

De esta manera, se puede concluir que bajo las percepciones de las tres poblaciones de estudio, los datos confirman la existencia de diferencias importantes en el desempeño medio de las variables consideradas como indicativas del comportamiento estratégico y competitivo de los tres grupos cognitivos identificados en AFP colombianas. El grupo cognitivo 3 presenta los mejores indicadores, pudiéndose afirmar que posee mejores habilidades y manejo con respecto a las dimensiones analizadas. El grupo cognitivo 2 supera levemente el indicador medio; en tanto que el grupo cognitivo 3 adolece de ciertas habilidades que se per-

ciben mejor en los otros dos, pero especialmente en el 1.

Posteriormente realizamos algunas pruebas ANOVA y MANOVA, sobre el comportamiento de las AFP en cada grupo cognitivo, en función de los valores medios del desempeño percibido en las variables utilizadas. En esta escala el valor del estadístico Alfa de Cronbach (para evaluar la fiabilidad de sus 19 variables), obtuvo los siguientes resultados con las muestras de clientes: Afiliados (0,934), para $n=210$; y empresas (0,793), para $n=21$. Sólo aparecen las variables que fueron calificadas como relevantes en cada población, colocadas en orden de importancia según cada colectivo entrevistado.

Se ratifica que la valoración media que las tres poblaciones bajo estudio asignan al desempeño percibido del grupo cognitivo 3 (Skandia) es siempre superior; y al mismo tiempo, que el grupo cognitivo 1 es el que presenta los menores valores, siempre por debajo del promedio del sector.

CUADRO 29. Caracterización de grupos cognitivos en AFP colombianas al 2005

Desempeño de AFP colombianas en las variables consideradas para el análisis estratégico y competitivo	Valor medio de la escala en cada grupo cognitivo			Valor medio del sector
	No. 1	No. 2	No. 3	
<i>Directivos de AFP</i>	3,08	3,97	4,00	3,53
<i>Empresas cliente</i>	3,41	3,71	3,59	3,54
<i>Afiliados</i>	3,21	3,51	3,80	3,41
PROMEDIO	3,23	3,73	3,80	3,49
Diferencia del promedio	-7,44%	6,77%	8,68%	0,00%

Pruebas T para comparación de medias con variables métricas (muestras no relacionadas -1 cola):
 Grupos 1 y 2 = 0,019
 Grupos 1 y 3 = 0,010
 Grupos 2 y 3 = 0,364
 Las tres poblaciones y el promedio del sector = 0,318

Fuente: diseño del autor a partir de los datos obtenidos.

Analizando todas las variables de manera conjunta (la escala), todas las pruebas MANOVA realizadas con los datos obtenidos de las tres poblaciones bajo estudio nos indican que los grupos cognitivos identificados son estadísticamente significativos. En las pruebas ANOVA sin embargo, se reflejan algunas diferencias en las percepciones de las tres poblaciones.

Mientras que para los afiliados la mitad de las 18 variables que identificaron como importantes aparecen con diferencias significativas (con probabilidades entre el 80 y el 95%); para los directivos de AFP lo fueron 4 de las 17 variables y para las empresas cliente, sólo 1 de ellas. Los cuadros 30 a 32 nos muestran los principales resultados del análisis con cada población bajo estudio.

IV.5B)Asignación no idiosincrásica de las AFP a los grupos cognitivos identificados

Utilizando el esquema de clasificación propuesto por Reger y Huff (1993), hemos codificado las veces en que las empresas fueron asignadas a los diferentes cluster, bajo las diversas pruebas de análisis realizadas con los tres métodos utilizados para identificar los grupos cognitivos. El resultado se muestra en el cuadro 33.

Obsérvese que las “empresas núcleo” que hemos mencionado en los grupos 1 (BBVA Horizonte-Santander-Colfondos) y 2 (Provenir-Protección), cumplen la condición de identificación en más del 80% de los casos; y Skandia presenta una indicador del 77%, muy cercano al requerido y claramente superior al 65% que exige la condición de adjudicación como “empresa secundaria” en el tercer cluster.

CUADRO 30. Caracterización de grupos cognitivos en AFP colombianas al 2005 con directivos de AFP

Desempeño de AFP colombianas en las variables consideradas para el análisis estratégico y competitivo	Valor medio de cada grupo cognitivo			Valor medio del sector	F	Sig.
	No. 1	No. 2	No. 3			
Variedad del portafolio	4,00	4,50	5,00	4,33	0,500	0,650
Respaldo de los accionistas	4,00	4,00	5,00	4,17	0,313	0,753
Calidad de los productos	3,33	4,50	5,00	4,00	3,643	c 0,158
Respaldo de marca	3,33	4,50	5,00	4,00	0,823	0,519
RRPP y eventos	3,33	4,50	4,00	3,83	2,143	0,264
Real atención a necesidades	3,33	4,00	5,00	3,83	1,219	0,410
Estímulos al ahorro	3,00	4,00	5,00	3,67	2,500	0,230
Tamaño de la empresa	3,00	4,00	5,00	3,67	2,500	0,230
Empaques adecuados	3,33	3,50	4,00	3,50	0,429	0,686
Incentivos para los vendedores	3,33	4,50	2,00	3,50	5,571	b 0,098
Cumplimiento de los vendedores	3,00	4,00	4,00	3,50	1,125	0,432
Agilidad en las oficinas	3,00	3,50	4,00	3,33	2,500	0,230
Tamaño de su fuerza de ventas	2,00	4,50	4,00	3,17	5,000	b 0,111
Servicios de posventa	2,67	4,00	3,00	3,17	1,219	0,410
Tecnología para los clientes	2,00	4,00	4,00	3,00	2,250	0,253
Flexibilidad en los precios	3,00	2,50	3,00	2,83	0,200	0,829
Elementos de merchandising	2,67	3,00	1,00	2,50	6,375	b 0,083
MANOVA	15,96 a 0,025					

Fuente: cálculos del autor a partir de datos sobre el desempeño medio en 17 variables consideradas relevantes por los directivos de AFP y utilizadas en los análisis por el método de evaluación (Sig: a = 95%; b = 90%; y c = 80%)

CUADRO 31. Caracterización de grupos cognitivos en AFP colombianas al 2005 con empresas cliente

Desempeño de AFP colombianas en las variables consideradas para el análisis estratégico y competitivo	Valor medio de cada grupo cognitivo			Valor medio del sector	F	Sig.
	No. 1	No. 2	No. 3			
Calidad de los productos	3,44	4,00	4,00	3,72	1,163	0,423
Variedad del portafolio	3,33	3,50	4,00	3,50	2,045	0,275
Flexibilidad en los precios	3,11	3,30	3,50	3,24	2,033	0,277
Respaldo de marca	3,67	4,10	3,50	3,78	0,703	0,562
Empaques adecuados	3,33	3,60	3,50	3,45	0,435	0,682
Planes de promoción	3,00	3,60	3,00	3,20	2,418	0,237
RRPP y eventos	3,11	3,40	3,50	3,27	0,286	0,769
Tamaño de su fuerza de ventas	3,11	4,00	2,50	3,31	16,987	a 0,023
Cumplimiento de los vendedores	3,67	4,00	4,00	3,83	1,114	0,435
Agilidad en las oficinas	3,56	3,60	4,00	3,64	1,466	0,360
Servicios de posventa	3,33	3,60	4,00	3,53	0,539	0,631
Tecnología para los clientes	3,33	4,00	4,50	3,75	1,837	0,301
Real atención a necesidades	3,89	3,80	4,00	3,88	0,079	0,926
Estímulos al ahorro	3,22	2,90	3,00	3,08	0,416	0,693
Respaldo de los accionistas	3,89	3,70	3,50	3,76	0,342	0,735
Tamaño de la empresa	3,56	4,20	3,00	3,68	2,625	0,219
MANOVA	1,48	b 0,114				

Fuente: cálculos del autor a partir de datos sobre el desempeño medio en 16 variables consideradas relevantes por las empresas cliente y utilizadas en los análisis por el método de evaluación (Sig: a = 95%; b = 90%; y c = 80%).

CUADRO 32. Caracterización de grupos cognitivos en AFP colombianas al 2005 con afiliados

Desempeño de AFP colombianas en las variables consideradas para el análisis estratégico y competitivo	Valor medio de cada grupo cognitivo			Valor medio del sector	F	Sig.
	No. 1	No. 2	No. 3			
Respaldo de marca	3,84	3,93	4,20	3,93	0,488	0,655
Calidad de los productos	3,40	3,82	4,20	3,67	4,172	b 0,136
Tecnología para los clientes	3,36	3,66	4,65	3,67	3,278	c 0,176
Respaldo de los accionistas	3,54	3,54	4,10	3,64	1,067	0,447
Tamaño de la empresa	3,49	3,61	3,75	3,57	0,142	0,873
Agilidad en las oficinas	3,23	3,65	4,40	3,57	16,164	a 0,025
Variedad del portafolio	3,26	3,65	4,10	3,53	3,049	c 0,189
Cumplimiento de los vendedores	3,30	3,50	4,15	3,51	8,247	b 0,060
Tamaño de su fuerza de ventas	3,23	3,53	3,50	3,38	1,217	0,410
Servicios de posventa	3,08	3,43	4,35	3,41	4,648	b 0,120
Empaques adecuados	3,20	3,42	3,55	3,33	0,382	0,712
Publicidad masiva	3,28	3,53	2,45	3,22	3,816	b 0,150
Real atención a necesidades	2,99	3,42	4,20	3,33	9,687	a 0,049
Estímulo al ahorro	2,90	3,45	3,80	3,23	6,168	b 0,087
Planes de promoción	2,94	3,39	3,30	3,15	0,889	0,497
Elementos de merchandising	2,97	3,39	3,00	3,11	1,512	0,352
Flexibilidad en los precios	2,98	3,31	3,20	3,13	2,592	0,222
RRPP y eventos	2,80	3,01	3,50	2,99	1,743	0,315
MANOVA	15,52	a 0,000				

Fuente: cálculos del autor a partir de datos sobre el desempeño medio en 18 variables consideradas relevantes por los afiliados de AFP y utilizadas en los análisis por el método de evaluación (Sig: a = 95%; b = 90%; y c = 80%).

CUADRO 33. Número y porcentaje de veces que las AFP fueron asignadas a los diferentes grupos

AFP	Al grupo 1		Al grupo 2		Al grupo 3	
	No	%	No	%	No	%
BBVA Horizonte	22	100	0	0	0	0
Colfondos	18	82	3	14	1	5
Porvenir	0	0	22	100	0	0
Protección	0	0	21	95	1	5
Santander	22	100	0	0	0	0
Skandia	2	9	3	14	17	77

Fuente: cálculos del autor a partir de los datos obtenidos en la investigación.

El contraste no para-métrico de la chi cuadrado (χ^2), que examina la validez o el grado de robustez de los grupos cognitivos identificados, comparando las asignaciones efectuadas a los grupos⁵⁰, nos indica un porcentaje de asignación alto en todas las pruebas realizadas.

Si una asignación al azar entre los tres grupos cognitivos identificados genera una proporción del 33,3% en promedio, ya sea para cada cluster y/o para cada población bajo estudio; y en nuestro caso ésta resultó siempre

superior al 76%, vista tanto desde los cluster como de las tres poblaciones; por tanto, una diferencia entre los valores medios del resultado observado y el esperado al azar (dos variables nominales) nos resulta significativa con probabilidades del 91,3 y 91,1% respectivamente; esto nos permite concluir que los grupos cognitivos identificados son compartidos por cada una de las poblaciones por separado, y por todas ellas en conjunto, pudiéndose afirmar que sus valores medios son independientes⁵¹.

CUADRO 34. Asignación de AFP a grupos por las tres poblaciones

Grupo cognitivo	AFP	Directivos	Empresas cliente	Afiliados	Total	%
No. 1	BBVA Horizonte-Santander-Colfondos	7	5	6	18	82
No. 2	Porvenir-Protección	7	7	7	21	95
No. 3	Skandia	5	5	7	17	77
	Total	19	17	20	22	100
	%	86%	77%	91%	100%	

Chi cuadrado (significatividad bilateral):
 Entre los cluster: $p=0,087$
 Entre las poblaciones bajo estudio: $p=0,089$

Fuente: cálculos del autor a partir de los datos obtenidos en la investigación.

⁵⁰ Este test nos indica en qué medida cada entrevistado asignó una empresa a un cluster "correcto".

⁵¹ Estadísticamente hablando, se rechaza la hipótesis nula de que las variables bajo análisis no están correlacionadas, es decir, que sus co-varianzas sean iguales a cero.

5C) Tipificación de su estructura

En este momento ya podemos afirmar que los grupos cognitivos identificados en AFP colombianas son estadísticamente representativos del comportamiento estratégico y competitivo del sector, y poseen características que les separan claramente entre sí; estas características pueden ser extraídas de los datos proporcionados por las tres poblaciones del estudio y se resumen en el cuadro 35.

Grupo 1: Medianas-seguidoras.

Corresponde a tres (3) AFP de tamaños medianos, todas de capital extranjero (BBVA Horizonte, del Banco BBVA de España; Santander, del BSCH de España; y Colfondos, del Citibank de los EE.UU.); estas empresas parecen colocar mayor énfasis estratégico en la búsqueda de afiliaciones nuevas y utilizan esquemas de promoción similares, a través de los cuales simultáneamente rivalizan a corto plazo (*“rifas y sorteos”*). Sus estándares de servicio al cliente y el nivel de percepción sobre los mismos son inferiores al promedio del sector.

Grupo 2: Grandes-líderes. Porvenir y Protección son las dos (2) AFP más grandes del sector: suman el 53% de los afiliados activos al 31/12/2005 y un 73% de los valores de fondo administrados en los tres productos. Ambas pertenecientes a los grupos financieros de mayor presencia en el país (Grupo AVAL y Grupo Empresarial Antioqueño, respectivamente); su énfasis estratégico está definitivamente planteado en términos de *“liderar por tamaño”* (afiliados y valores de fondo), apalancadas en las redes de oficinas de sus entidades relacionadas como grupo financiero; razón por la cual son claramente percibidas como rivales que se atacan mutuamente con *“guerras de traslados y de comisiones a sus vendedores”*, con niveles de servicio al cliente muy similares y cercanos al promedio del sector. Algo que parece es lógico si se midiera con indicadores objetivos, ya que sus tamaños jalonan sin lugar a dudas la media del sector.

Grupo 3: Pequeñas-especializadas.

Integrada por una sola AFP (Skandia), que se encontraba en un proceso de adquisición por parte de una compa-

CUADRO 35. Grupos cognitivos en AFP colombianas para 2005

GE y GC	AFP	Estratégicos	Competitivos
		Razón central de cercanía	Razón central de rivali
No. 1	BBVA Horizonte - Santander - Colfondos	De grandes bancos extranjeros - Son masivos - Menor nivel servicio - Medianas - Parecidas en casi todo - Utilizan promociones similares.	Traslados con rifas y sorteos - Atacan con su publicidad masiva - Guerra permanente de traslados.
No. 2	Porvenir - Protección	Muy grandes-son las líderes - La misma publicidad masiva - De grupos nacionales - Más agresivas - Productos estándar - Igual servicio.	Grandes - Luchan por el 1er. Lugar - Atacan con su publicidad masiva - Guerra permanente de traslados y de comisiones a vendedores.
No. 3	Skandia	Selectiva - Especializada - Modelo de negocios muy diferente.	Se defiende - Líder del producto PV - Sólo atienden un “perfil alto”.

Fuente: diseño del autor a partir de los datos obtenidos.

ñaia extranjera de seguros; su énfasis estratégico está claramente puesto en los trabajadores colombianos de elevado nivel salarial y con una concentración importante en el desarrollo de portafolios y alternativas de inversión para el producto Pensión Voluntaria, el cual lidera aún, con los valores medios de fondo por afiliado más altos de todo el sector. Estos dos hechos combinados hacen que esta administradora posea un modelo de negocios totalmente diferente y estratégicamente centrado en las variables de servicio, ya que el perfil de sus clientes posee estándares más elevados que los de la media del sector; algo que igualmente se refleja en las percepciones sobre su desempeño y en la manera como utiliza estos elementos para defenderse permanentemente de todas las demás AFP.

6) COMPARACIÓN DE LOS GRUPOS COGNITIVOS IDENTIFICADOS EN AFP COLOMBIANAS A PARTIR DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADOS (PERCIBIDOS Y OBJETIVOS)

6A) Con Directivos de AFP

El cuadro 36 nos muestra los valores medios de las variables de resultados que hemos definido para evaluar posibles diferencias en el desempeño de los grupos cognitivos identificados en la investigación, frente a datos “objetivos”. Se realizaron pruebas ANOVA y MANOVA para identificar posibles diferencias en los valores medios de las variables, en forma individual y conjunta, entre una variable independiente o factor (de orden nominal) y una o más variables independientes

CUADRO 36. Diferencias de resultados en los grupos cognitivos identificados

Variables de resultados	Valor medio de cada Grupo cognitivo			Valor medio del sector de AFP	F	Sig.
	No. 1	No. 2	No. 3			
Percibidas						
A. Rentabilidad/Activos	2,83	1,67	2,50	2,39	4,448	0,127
B. Rentabilidad/Ventas	2,78	1,50	2,83	2,36	44,498	0,006
C. Crecimiento ventas	2,89	1,25	2,50	2,28	13,411	0,032
D. Éxito comercial	3,00	1,42	2,50	2,39	8,805	0,056
MANOVA					209,71	0,001
Objetivas						
A. Rentabilidad/Activos (*)	0,214	0,277	0,171	0,228	3,559	0,161
B. Rentabilidad/Ventas (*) (*1)	0,236	0,256	0,142	0,227	1,945	0,287
C. Crecimiento ventas (*1)	0,203	0,281	0,104	0,212	11,540	0,039
D. Éxito comercial (*2)	0,149	0,264	0,026	0,167	30,590	0,010
MANOVA					25,06	0,013

Fuente: cálculos del autor a partir de los datos obtenidos.

(*) Para calcular la RENTABILIDAD se tomó como indicador el rubro de ganancias (excedentes) y pérdidas del ejercicio contable. En tanto que los ACTIVOS corresponden únicamente al valor reportado por las administradoras; no el Neto de sus Fondos Administrados, que para el sector se acerca a los \$24,9 billones a diciembre 31 de 2005. (*1) Se utilizó como indicativo de VENTAS los ingresos operacionales de las AFP; sin embargo, el crecimiento registrado en los saldos de sus valores de fondos administrados es muy superior (38,86%). (*2) Se utilizó como indicador objetivo del éxito comercial general de la empresa, la Participación de Mercado Promedio Ponderado de la AFP i: $PMPPi = [PMPOi(a\%) + PMCEi(b\%) + PMPVi(c\%)] / 3$; ponderación por Valores de Fondo al 31/12/2005.

(métricas); se muestran sus valores F de prueba y sus niveles asociados de significatividad, con $G-1$ grados de libertad en el numerador y $n-G$ grados de libertad en el denominador.

Para valorar la percepción de los estrategas sobre desempeño logrado en el año 2005 en cada uno de los cuatro indicadores de resultados, se les solicitó evaluar cada una de las AFP con la siguiente clasificación: 1 = Líder; 2 = Retador; 3 = Seguidor; y 4 = Peor competidor.

MANOVA indica que las percepciones al desempeño de las empresas que conforman los grupos cognitivos identificados, medidas en forma conjunta, son estadísticamente diferentes; corroborado por las pruebas con datos objetivos, en ambos casos, a un nivel de confianza del 95%. De manera individual, el análisis indica que bajo las percepciones de los directivos, existen diferencias significativas para tres de las cuatro variables (Rentabilidad/Ventas y Crecimiento en ventas, al 95% de confianza; y para el Éxito Comercial en general de la empresa, al 94%); y para dos de las cuatro variables con indicadores objetivos (Crecimiento en ventas y Éxito comercial de la empresa, al 95%).

En ningún caso (percibidas y objetivas), la Rentabilidad/Activos resultó significativa; ni tampoco la Rentabilidad/Ventas con datos objetivos. Podemos afirmar que las medidas realizadas con datos percibidos generan mayor uniformidad en las conclusiones, frente a los resultados con

datos objetivos; y así, que nuestra hipótesis de relación entre grupos cognitivos (estratégicos y competitivos) y resultados medios de las empresas que los integran, sólo puede ser aceptada parcialmente; máxime sólo a partir de datos "objetivos".

6B) Con empresas cliente y afiliados

Realizamos una prueba final con empresas cliente y afiliados, utilizando los valores medios del grado de satisfacción percibido de las AFP, con respecto a las variables consideradas relevantes en el análisis por el método de evaluación. Con indicadores de fiabilidad apropiadas para ambas escalas (*Alpha de Cronbach* = 0,872 con empresas cliente; y 0,931 con afiliados), los resultados que muestran los cuadros 37 y 38, respectivamente, confirman la relevancia que presentan las conformaciones identificadas en las dos poblaciones, pero especialmente entre afiliados, quienes demuestran una mayor relación con el indicador de desempeño referido.

V. DISCUSIÓN

Las pruebas realizadas dan evidencia de una percepción bastante homogénea entre las diferentes poblaciones bajo estudio, en la identificación de tres (3) grupos estratégicos y tres (3) grupos competitivos, cuyas AFP integrantes son las mismas. Así, nuestra *primera hipótesis de investigación* puede ser confirmada ampliamente.

Hay evidencia de igualdad en los grupos cognitivos (estratégicos o com-

CUADRO 37. Grado de satisfacción medio con grupos cognitivos identificados por empresas cliente (n=21)

Variables identificadas como relevantes	Valor medio de cada grupo cognitivo			Valor medio del sector de AFP	F	Sig.
	No. 1	No. 2	No. 3			
Calidad de los productos	3,56	3,90	4,50	3,83	3,234	c 0,178
Variedad del portafolio	3,78	3,50	3,50	3,64	0,698	0,564
Respaldo de marca	4,11	4,00	3,50	3,97	0,508	0,646
Empaques adecuados	3,11	3,50	3,50	3,31	3,696	b 0,155
Planes de promoción	3,11	3,60	3,00	3,26	1,399	0,372
Elementos de merchandising	3,11	3,40	2,50	3,11	2,187	0,259
RRPP y eventos	3,00	3,30	4,00	3,27	0,808	0,524
Tamaño de fuerza de ventas	3,44	4,10	4,50	3,84	16,115	a 0,025
Cumplimiento de vendedores	3,44	4,00	4,00	3,72	1,163	0,423
Agilidad en las oficinas	3,22	3,70	4,50	3,59	1,291	0,394
Servicios de posventa	3,56	3,90	4,50	3,83	0,488	0,655
Tecnología hacia los clientes	3,44	4,30	4,50	3,91	1,921	0,290
Real atención a necesidades	3,67	3,90	4,00	3,80	0,248	0,795
Respaldo de los accionistas	3,89	4,20	4,00	4,01	0,468	0,666
Tamaño de la empresa	3,89	4,20	4,00	4,01	1,135	0,429
PROMEDIO – MANOVA	3,49	3,83	3,90	3,67	2,640	c 0,183

Fuente: cálculos del autor a partir de datos sobre el grado de satisfacción en 15 ítems relevantes para los afiliados de AFP (Sig: a = 95%; b = 90%; y c = 80%).

CUADRO 38. Grado de satisfacción medio con grupos cognitivos identificados por afiliados (n=210)

Variables identificadas como relevantes	Valor medio de cada grupo cognitivo			Valor medio del sector de AFP	F	Sig.
	No. 1	No. 2	No. 3			
Calidad de los productos	3,26	3,63	4,30	3,55	9,915	a 0,048
Variedad del portafolio	3,16	3,51	4,00	3,41	3,938	c 0,145
Respaldo de marca	3,87	3,82	4,35	3,93	1,447	0,363
Planes de promoción	2,87	3,34	3,90	3,20	3,270	c 0,176
Elementos de merchandising	2,91	3,35	3,65	3,18	9,527	a 0,050
RRPP y eventos	2,62	3,15	3,75	2,99	5,723	b 0,095
Cumplimiento de vendedores	3,14	3,44	4,55	3,48	10,680	a 0,043
Agilidad en las oficinas	3,21	3,66	4,40	3,56	7,712	b 0,066
Servicios de posventa	2,87	3,39	4,50	3,31	16,575	a 0,024
Tecnología hacia los clientes	3,21	3,69	4,60	3,60	2,936	c 0,197
Real atención a necesidades	2,84	3,50	4,20	3,29	4,905	b 0,113
PROMEDIO – MANOVA	3,09	3,50	4,20	3,41	6,20	b 0,086

Fuente: cálculos del autor a partir de datos sobre el grado de satisfacción en 11 ítems relevantes para los afiliados de AFP (Sig: a = 95%; b = 90%; y c = 80%).

petitivos) obtenidos bajo las percepciones de tres poblaciones diferentes (directivos, empresas cliente y afiliados) y en sus conformaciones, tanto en número como en miembros; estas conformaciones no son idiosincrásicas a cada población estudiada, sino que resultaron próximas y compartidas de manera mayoritaria por todas ellas.

Por su parte, nuestra *segunda hipótesis de investigación* sobre igualdad de los grupos cognitivos (estratégicos o competitivos) obtenidos bajo tres diferentes métodos de identificación utilizados en la literatura (categorización, citación directa y evaluación), puede ser confirmada parcialmente; hay evidencia clara de igualdad en los resul-

tados obtenidos bajo categorización y citación directa, pero no así para el método de evaluación: sólo una (1) de las seis (6) pruebas realizadas por el método de evaluación (3 para grupos estratégicos y 3 para competitivos) fue totalmente convergente con los resultados identificados mayoritariamente.

Este hecho parece reafirmar los planteamientos de Vila (2002), para quien la evaluación perceptual bajo una lista de atributos (variables, dimensiones o características) está asociada a mayores niveles de idiosincrasia por las exigencias de agregación (composición) en función de éstos; igualmente, los hallazgos de Nath y Gruca (1997), quienes encuentran divergencias en los resultados obtenidos bajo el método de evaluación; pero al mismo tiempo, se contradicen con los resultados de Porac, Thomas, Wilson y Kanfer (1995) para la industria británica de fabricación de prendas de punto, cuyas pruebas resultan convergentes frente a los demás métodos de agrupación.

La *tercera hipótesis de investigación* sobre igualdad de los grupos cognitivos (sean estratégicos y/o competitivos) identificados a partir de fuentes de información provenientes tanto de la oferta, como de la demanda, queda confirmada ampliamente. Los resultados de las pruebas con las tres poblaciones bajo estudio (directivos de AFP, empresas cliente y afiliados) mostraron gran convergencia, aplicando los diferentes métodos de identificación; esta homogeneidad de percepciones fue confirmada

mediante los diferentes análisis estadísticos definidos en la metodología.

La *cuarta hipótesis de investigación* sobre confirmación de los grupos cognitivos (estratégicos y/o competitivos) a partir de análisis realizados con datos “objetivos”, y su conexión con indicadores de desempeño y resultados de las empresas que los conforman, queda también parcialmente comprobada. Hay mayor evidencia en los resultados obtenidos con datos subjetivos, que con datos objetivos; al tiempo que casi todas las variables sobre las que se midió el grado de satisfacción en afiliados resultaron significativas, mientras que en las empresas clientes sólo tres de ellas lo fueron.

Pero se puede afirmar sin problemas y a diferencia de otros trabajos, que esta investigación sí encontró evidencias en firme sobre la relación entre algunos indicadores de desempeño y resultados de las empresas que conforman los diferentes grupos estratégicos y competitivos de un sector industrial, afianzado por el hecho de haber podido realizar un análisis conjunto de los dos conceptos para identificar el escenario de competencia al interior del mismo.

Con respecto al sector analizado, nuestra investigación encontró, sin que fuera su propósito central, elevados niveles de desconocimiento e insatisfacción entre los afiliados de las AFP colombianas, luego de más de 15 años de operación; algo que en teoría era sólo aplicable para los afiliados al

ISS. Sin embargo, este debate parece renacer hoy con mayor fuerza. El régimen de prima media y el de ahorro en cuenta individual no parecen poder demostrar “bondades” o “defectos” absolutos⁵²; todos los elementos de “satanización” que se utilizaron en su momento contra el ISS, para asegurar el traslado de “los mejores clientes” a las AFP⁵³, puede ahora volverse fácilmente en contra de éstas últimas.

En tal marco, en momentos donde las AFP manejan más de \$38,2 billones de los ahorros de largo plazo de los trabajadores colombianos, sólo en el tema de pensión obligatoria, se deberían repensar como “entidades sin ánimo de lucro”, donde el 100% de las utilidades resultado de sus operacio-

nes técnico-financieras (superávit fiscal) puedan repartirse entre los verdaderos dueños del capital de la operación: *los trabajadores afiliados, activos y cotizando*. Así las cosas, además de una mejor participación de los afiliados en las decisiones administrativas propias a la administración de sus recursos de pensión, la apropiación de los dividendos generados en la actividad guardaría 100% relación con su verdadera función social. Pero este es sólo un argumento colateral al foco de esta investigación, que como investigador social no pude resistirme a dejar plasmado aquí.

REFERENCIAS

- Aaker, D.A. (1988). *Developing business strategies*, John Wiley & Sons: New York, NY.
- Amel, D.F. & Rhoades, S.A. (1988). “Strategic groups in banking”. *The Review of Economics and Statistics*, 70, 685-689.
- Amel, D.F. & Rhoades, S.A. (1992). “The performance effects of strategic groups in banking”. *Antitrust Bulletin*, 37 (1), 171.
- Azofra, V. & De La Fuente, J.M. (1987). “El comportamiento estratégico de la banca española durante el periodo 1975-1985: una aproximación”, *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, 2, 35-54.
- Azofra, V.; De La Fuente, J.M.; De Miguel, A. & Rodríguez, J.M. (1990). “Cambios en la estrategia competitiva de la banca española durante los años ochenta”, *Información Comercial Española*, 103-118.
- Barney, J. (1986). “Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy”. *Management Science*, october, 1231-1241.
- Barney, J. (1989). “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage: a comment”. *Management Science*, 35 (12), 1511-1513.
- Barney, J. (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
-
- ⁵² En Chile, por ejemplo, con la mayor tradición de funcionamiento en el tema en Latinoamérica (más de 25 años desde su fundación en 1981), una encuesta sobre “historia laboral y seguridad social” recientemente publicada indica que el 95% de los afiliados no sabe cuál es el precio que paga; una cifra cercana al 90% no entiende la información periódica que se les envía; y de 37 preguntas que tenía la encuesta casi la totalidad de los encuestados se equivocó en 27 de ellas; en promedio sólo respondieron acertadamente a 6 preguntas. Adicionalmente, se estima que las AFP no contarán con los recursos para aproximadamente el 50% de los trabajadores afiliados que se jubilarán en los próximos 10 años.
- ⁵³ Se consideraban “mejores” o “más rentables” a los trabajadores con salarios altos (en un principio, sólo de más de 10 SMMLV; posteriormente este indicador bajo a 5 SMMLV); a quienes recién se incorporaban a la vida laboral y sus probabilidades de pensión fueran aún muy bajas; y finalmente, a todos aquellos trabajadores no independientes (por cuenta propia), vinculados a actividades formales, estables y regulares (de empresas no temporales o de servicios primarios como aseo y vigilancia).

- Bejarano, J.A. (1986). *Teoría de las estructuras de mercado*. Universidad Externado de Colombia: Bogotá.
- Bigné, E. & Vila, N. (2000). "Identificación del conjunto evocado por un consumidor en la compra". *Estudios sobre Consumo*, No. 52/53, 181-191.
- Bigné, E. & Vila, N. (2001). "Alternative ways in competitive groups definition: a managers approach". *Journal of Marketing Management*, 17 (Num. 7-8), 671-703.
- Bigné, E.; Vila, N. & Kluster, I. (2000). "Competitive positioning and market orientation: two interrelated constructs", *European Journal of Innovation Management*, 3 (Num. 4), 190-203.
- Black, Janice A; Boal, Kimberly B. (1994). "Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 15, 131-148.
- Bogner, W.C.; Thomas, H. & McGee, J. (1996). "A longitudinal study of the competitive positions and entry paths of European firms in the U. S. pharmaceutical market". *Strategic Management Journal*, 17 (2), 85-107.
- Boletín Semestral FLAR- Fondo Latinoamericano de Reservas (2005). *Informe Financiero Colombia*. Octubre de 2005, 27-48, publicado en Internet bajo la página:
<http://www.flar.net/bancoconocimiento/2/2005/2005.asp?CodIdioma=ESP>
- Bonilla *et al.* (2000). "Pensiones: en busca de la equidad". Observatorio de Coyuntura Socioeconómica, Universidad Nacional de Colombia. Publicado en:
www.cid.unal.edu.co/observatorio/pdfs/boletin8.pdf
- Brenner, S.; Bunke, O.; Droge, B. & Schwalbach, J. (2001). *The relative importance of group-level effects on the performance of German companies*, Humboldt-University of Berlin: Germany.
- Carroll, Ch.; Lewis, P.M. & Thomas, H. (1992). "Developing competitive strategies in retailing". *Long Range Planning*, 25 (2), 81-88.
- Caves, R.E. & Ghemawat, P. (1992). "Identifying mobility barriers". *Strategic Management Journal*, 13 (1), 1-12.
- Caves, R.E. & Porter, M. (1977). "From entry barriers to mobility barriers". *Quarterly Journal of Economics*, mayo de 1977, 421-441.
- Caves, R.E. & Porter, M. (1978). "Market structure, oligopoly, and stability of market shares". *The Journal of Industrial Economics*, 26, (4), 289.
- Chamberlain (1932). *The theory of monopolistic competition*. Harvard University Press: Cambridge M.A.
- Choi, C.J. & Hilton, B. (1993). "Strategic groups, networks and spillovers: an application to the British defence industry". *Working Paper*, The Oxford Centre for Management Studies, MRP28/931-16.
- Clancy, K.J. & Krieg, P.C. (2000). *Counter-Intuitive marketing: Achieve Great Results using Uncommon Sense*. The Free Press: New York.
- Clavijo, S. (2000). "Hacia la Multi-Banca en Colombia: retos y "retazos" financieros". Documento preparado con ocasión de la Convención de ASOBANCARIA, junio 8-9 del 2000, Bogotá. El autor es Miembro de la Junta Directiva del Banco de la República y este trabajo se puede consultar en la página de Internet de la entidad, o en la de Asobancaria.
- Colla, E. (2003). "L'expansion Internationale du Discount Alimentaire", *Decisions Marketing*, 30, 51-61.
- Cool, K. & Dierckx, I. (1993). "Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability". *Strategic Management Journal*, 14, 47-59.
- Cool, K. & Schendel, D. (1987). "Strategic group formation and performance: the case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982". *Management Science*, 33 (9), 1-23.
- Cool, K. & Schendel, D. (1988). "Performance differences among strategic group Members". *Strategic Management Journal*, 9, 207-223.
- Cunningham, M.T. & Culligan, K.L. (1988). "Competition and competitive groupings: an exploratory study in information technology markets". *Journal of Marketing Management*, 4, 148-174.
- Daems, H. & Thomas, H. (1994). *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*. Pergamon: Oxford.
- Day, G. & Wensley, R. (1983). "Marketing theory with a strategic orientation". *Journal of Marketing*, 47, (fall), 79-89.
- Day, G.; Shoker, A.D. & Srivastava, R.K. (1979). "Consumer-oriented approaches to identifying products markets". *Journal of Marketing*, 43, 8-19.
- De Chernatony, L.; Daniels, K. & Johnson, G. (1993A). "A cognitive perspective on

- manager's perceptions of competition". *Journal of Marketing Management*, 9, 373-381.
- De Chernatony, L.; Daniels, K. & Johnson, G. (1993B). "Competitive positioning strategies mirroring sellers' and buyers' perceptions?" *Journal of Strategic Marketing*, 1, 229-248.
- 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*, 467-488.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, 35 (12), 1504-1511.
- Dornier, R. (2005). "La percepción por los empresarios de nuevos tipos de competidores: el caso del sector francés de la producción de viajes". *Working Paper*, Laboratoire CREAP Université Paris 9 Dauphiné, 13
- Dornier, R.; Guneri, B. & Kaya, A.G. (2005). "Strategic groups and identification of competitors: track strategic heterogeneity, knowledge dynamics and performance". *Regular Full Paper*, Izmir University of Economics, Paris, 38.
- Dranove, D.; Peteraf, M.; Shanley, M. (1998). "Do strategic groups exist? An economic framework for analysis". *Strategic Management Journal*, 19 (11), 1029-1044.
- Easton, G. (1988). "Competition and marketing strategy". *European Journal of Marketing*, 22 (2), 31-69.
- Espitia, M.A.; Polo, Y. & Salas, V. (1991). "Grupos estratégicos y resultados en el sector bancario español", *Información Comercial Española*, 690, 189-212.
- Feka, V.; Xouris, D. & Tsiotras, G. (1997). "Mapping strategic groups: an international example". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12 (1), 66-75.
- Fiegenbaum, A.; Sudharshan, D. & Thomas, H. (1987). "The concept of stable strategic time periods in strategic group research". *Managerial and Decision Economics*, 8, 139-148.
- Fiegenbaum, A. & Thomas, H. (1990). "Strategic groups and performance: The U.S. Insurance Industry, 1970-84". *Strategic Management Journal*, 2, 197-215.
- Fiegenbaum, A., Sudharshan, D. & Thomas, H. (1990). "Strategic time periods and strategic groups research: concepts and an empirical example". *Journal of Management Studies*, 27 (2), 133-148.
- Fiegenbaum, A. & Thomas, H. (1993). "Industry and strategic groups dynamics: competitive strategy in the insurance industry, 1970-84". *Journal of Management Studies*, 30 (1), 69-105.
- Fiegenbaum, A. & Thomas, H. (1995). "Strategic groups as reference groups: theory modeling and empirical examination of industry and competitive strategy". *Strategic Management Journal*, 16, 461-476.
- Fiegenbaum, A.; Thomas, H. & Tang, Ming-Je (2001). "Linking hypercompetition and strategic group theories: strategic maneuvering in the US Insurance Industry". *Managerial and Decision Economics*; 22, 265-279.
- Fombrun, C. & Zajac, E. (1987). "Structural and perceptual influences on intra industry stratification". *Academy of Management Journal*, 30 (1), 33-50.
- Flavián, C. & Polo, Y. (1999). "Strategic groups analysis (SGA) as a tool for strategic marketing". *European Journal of Marketing*, 33 (5/6), 548.
- Galbraith, C. & Schendel, D.E. (1983). "An empirical analysis of strategy types". *Strategic Management Journal*, 4 (2), 153-173.
- Galbraith, C.; Merrill, G.B. & Morgan, G. (1994). "Bilateral strategic groups; the market for non tactical navy information systems". *Strategic Management Journal*, 15, 613-626.
- Garcés Cano, J.E. (1992). *La Teoría Neoclásica: equilibrio sin crisis*. Tesis posgrado en Economía de la Universidad Nacional de Colombia, trabajo elaborado para optar al Título de Master en Teoría y Política Económica, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, D.C., julio de 1992.
- Garcés Cano, J.E. (2006). "Grupos estratégicos en la banca colombiana: existencia y validación con datos objetivos (1995-2004)". Trabajo presentado para la Fase de Investigación del Doctorado en Marketing, Universidad de Alicante, España.
- Grisprud, Geir & Gronhaug, Kjell (1985). "Structure and strategy in grocery retailing: a socio-metric approach", *The Journal of Industrial Economics*, 33 (3), 339-347.

- Gómez Sala, M.J. & Mas, F.J. (1993). "Estrategias competitivas en las empresas financieras españolas", en J. C. Jiménez (editor), *Empresas y empresarios españoles en la encrucijada de los noventa*, Civitas: Madrid, 133-169.
- González-Fidalgo, E. (2001). "Valoración de la capacidad explicativa de los grupos estratégicos en la industria española". *Economía Industrial*, VI, No. 342, 153-162.
- Grant, R. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive advantage: implications for strategy formulations". *California Management Review*, 114-135.
- Gual, J. & Hernández, A. (1991). "Costes operativos, tamaño y especialización en las cajas de ahorro españolas", *Investigaciones Económicas*, 15 (3), 701-726.
- Gual, J. & Vives, X. (1992). *Ensayos sobre el sector bancario español*, Colección Estudios nº 9, FEDEA: Madrid.
- Hatten, K.J.; Schendel, D.E. & Cooper, A.C. (1978). "A strategic model of the U.S. Brewing Industry: 1952-1971". *Academy of Management Journal*, 21 (4), 592-610.
- Hatten, K.J. & Hatten, M.L. (1987). "Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and Contestability". *Strategic Management Journal*, 8, 329-342.
- Hayes, S.L.; Spence, A.M. & Marks, D.P. (1983). *Competition in the Investment Banking Industry*, Harvard University Press: Cambridge.
- Helfat, C.E. & Peteraf, M.A. (2003). "The dynamic resource-based view: Capability lifecycles". *Strategic Management Journal*, 24 (10), 997.
- Hodgkinson, G.P. & Johnson, G. (1994). "Exploring the mental models of competitive strategists: the case for a processual approach". *Journal of Management Studies*, 31 (4), 523-551.
- Hodgkinson, G.P.; Tomes, A. & Padmore, J. (1996). "Using consumer perceptions for the cognitive analysis of corporate-level competitive structures". *Journal of Strategic Marketing*, 4, 1-21.
- Houthoofd, N. & Heene, A. (1997). "Strategic groups as subsets of strategic scope groups in the Belgian Brewing industry". *Strategic Management Journal*, 18, 653-666.
- Hunt, M. (1972). *Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960-1970*. Tesis Doctoral, Harvard University: EE.UU.
- Johnson-Laird, P.N. & Wason, P.C. (1977). *Thinking*. Cambridge University Press: Cambridge, MA. Citado por Reger y Huff (1993).
- Kalecki, M. (1973). *Teoría de la dinámica económica. Ensayos sobre los movimientos cíclicos y de largo plazo en la economía capitalista*. Fondo de Cultura Económica: México. Reimpreso de sus primeras versiones en español, de 1954 y 1956.
- Katona, G. (1963). *Análisis psicológico del comportamiento económico*. Madrid: Rialp.
- Kelly, G.A. (1955). *The psychology of personal constructs*, vols. 1 y 2. Norton: Nueva York. Citado por Reger y Huff (1993).
- Keynes, J.M. (1943). *La teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*. Fondo de Cultura Económica: México. Traducción de la primera versión en inglés, de 1936.
- Kotler, Ph.; Jain, D.C. & Maesincee, S. (2002). *El marketing se mueve: una nueva aproximación a los beneficios, el crecimiento y la renovación*, Paidós: Barcelona.
- Lant, T.K. & Baum, J.A.C. (1994). "Cognitive sources of socially constructed competitive groups: examples from the Manhattan hotel industry", *Working Paper*, Department of Management, University of New York.
- Lee, Jeho; Lee, Kyungmook & Rho, Sangkyu (2002). "An evolutionary perspective on strategic group emergence: a genetic algorithm-bases model". *Strategic Management Journal*, 23, 727-746.
- Levitt, Th. (1960). "Marketing myopia". *Harvard Business Review*, 38.
- Levitt, Th. (1969). *The marketing mode*. McGraw-Hill: Nueva York.
- Lewis, P. & Thomas, H. (1990). "The Linkage between strategy, strategic groups, and performance in the U.K. Retail Grocery Industry". *Strategic Management Journal*, 11, 385-397.
- Martínez Tercero, M. (2000). *Ciencia y marketing. Manual para investigadores y doctorando en Ciencia Social*. ESIC: Madrid.
- Martínez Vilches, R. *Grupos estratégicos en el sector de cajas de ahorro españolas*, Caja de Ahorros de Madrid: Madrid.
- Marx, K. (2000). *El Capital. Crítica de la economía política clásica*. Última edición del Fondo de Cultura Económica: México. El tomo I, sobre el proceso de producción del capital, fue publicado en julio de 1867; el tomo II, sobre

- el proceso de circulación del capital, fue escrito entre 1863 y 1877, corregido y publicado por F. Engels en mayo de 1885; el tomo III, sobre el proceso global de la producción capitalista, fue escrito en 1884, corregido y publicado por F. Engels en 1894; y el tomo IV, sobre las teorías de la plusvalía, fue escrito entre enero de 1862 y julio de 1863, manuscritos que nunca pasarían a la etapa de preparación y serían a la postre recogidos, organizados y publicados como una obra aparte, bajo el nombre de Historia Crítica de las Teorías de la Plusvalía.
- Mas Ruiz, F.J. (1991). *El análisis de grupos estratégicos en la planificación estratégica empresarial: aplicación a las cajas de ahorros*. Tesis de Licenciatura, Universidad de Alicante: Alicante (España).
- Mas Ruiz, F.J. (1996). *Competencia y dinámica de grupos estratégicos: aplicación al sector bancario español*. Universidad de Alicante: Alicante (España). Tesis de doctorado leída en 1994.
- Mas Ruiz, F.J. (1998). "Strategic group analysis in strategic marketing: an application to Spanish savings banks". *Marketing Intelligence & Planning*, 16 (4), 277.
- Mas Ruiz, F.J. (1999). "Dynamic analysis of competition in marketing: strategic groups in Spanish banking". *The International Journal of Bank Marketing*, 17 (5), 233.
- Mas Ruiz, F.J. (2001). *Relaciones entre fabricante y distribuidor. Enfoque de Grupos Estratégicos*. Universidad de Alicante: Alicante.
- Mas Ruiz, F.J. & Gómez Sala, J.C. (1992). "Identificación de grupos estratégicos en las cajas de ahorros españolas". *Revista Europea de Dirección y economía de Empresa*, 1, No. 3, 9-28.
- Mas, F.J. & Gómez Sala, J.C. (1993). "Análisis de la competencia en las cajas de ahorros: Grupos Estratégicos", *Esic-Market*, 79, 143-167.
- McGee, J. (1985). "Strategic groups: a bridge between industry structure and strategic management?", en H. Thomas y D. Gardner (editores), *Strategic marketing and Management*. John Wiley: Chichester, 293-313.
- McGee, J. & Thomas, H. (1986). "Strategic groups: theory, research and taxonomy". *Strategic Management Journal*, 7 (2), 141-160.
- McGee, J. & Thomas, H. (1989). "Research notes and communications strategic groups: a further comment". *Strategic Management Journal*, 10 (1), 105-107.
- McGee, J. & Thomas, H. (1992). "Strategic groups and intra-industry competition". *International Review of Strategic Management*, 3, 77-99.
- McGee, J.; Thomas, H. & Pruett, M. (1995). "Strategic groups and the analysis of market structure and industry dynamics". *British Journal of Management*, 6 (4), 257-271.
- McKinsey & Company (1990). "Strategic Choices for Newly Opened Markets". *Harvard Business Review*, Sep-Oct 1990.
- McLeay, F.; Martin, S. & Zwart, T. (1996). "Farm business marketing behaviour and strategic groups in agriculture". *Agribusiness*, 12 (4), 339-351.
- McNamara, G.; Deephouse, D.L. & Luce, R.A. (2002). "Competitive positioning within and across a strategic group structure: the performance of core, secondary, and solitary firms. *Strategic Management Journal*, (in press), John Wiley & Sons, Ltd., Published online in Wiley Inter Science (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/smj.289.
- Mehra, Ajay (1996). "Resource and market based determinants of performance in the U. S. Banking Industry". *Strategic Management Journal*, 17, 307-322.
- Muffatto, M. & Panizzolo, R. (1996). "Innovation and product development strategies in the Italian motorcycle industry". *Journal of Product and Innovation Management*, 13, 348-361.
- Nath, D. & Gruca, T. (1997). "Convergence across alternative methods for forming strategic groups". *Strategic Management Journal*, 18 (9), 745-760.
- Newman, H. (1973). *Strategic groups and the structure/performance relationship: a study with respect to the chemical process industries*. Tesis doctoral, Harvard University: EE.UU.
- Nohria, N. & Garcia-Pont, C. (1991). "Global strategic linkages and industry structure". *Strategic Management Journal*, 12, 105-124.
- Parkd, Kyung Min (2004). "Dynamics of competitive search in strategic positioning: the roles of competitive extensiveness and competitive complexity". *Working Paper*, INSEAD, Singapore, 3i Venturelab.

- Passmore, S.W. (1988). "Strategic groups and the profitability of banking", Research Paper n° 8501, *Federal Reserve Bank of New York*, New York.
- Pegels, C. & Sekar, Ch. (1989). "Determining strategic groups using multidimensional scaling". *Interfaces*, 19 (3), 47-57.
- Peteraf, M.A. (1993A). "Intra-industry structure and the response toward rivals". *Managerial and Decision Economics*, 14 (6), 519-528.
- Peteraf, M.A. (1993B). "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view". *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.
- Peteraf, M.A. & Shanley, M. (1997). "Getting to know you: a theory of strategic group identity". *Strategic Management Journal*, 18 (Summer Special Issue), 165-186.
- Porac, J.; Wade, J. & Pollock, T. (1999). "Industry categories and the politics of the comparable firm in CEO compensation". *Administrative Science Quarterly*, 44, 112-144.
- Porac, J.F. & Thomas, H. (1990). "Taxonomic mental models in competitor definition". *Academy of Management Review*, 15 (2), 224-240.
- Porac, J.; Thomas, H. & Baden-Fuller, C. (1989). "Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish knitwear manufacturers". *Journal of Management Studies*, 26 (4), 397-346.
- Porac, J.F.; Thomas, H.; Wilson, F.; Paton, D. & Kanfer, A. (1995). "Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers". *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 203-227.
- Porter, M.E. (1974). "Consumer-Behaviour, retailing power and market performance in consumer-goods industries". *The Review of Economics and Statistics*, 56 (4), 419.
- Porter, M.E. (1979). "The structure within industries and companies performance". *The Review of Economics and Statistics*, 61, 214-227.
- Porter, M.E. (1982). *Estrategia competitiva. técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA: Madrid. Primera versión en inglés, de 1980.
- Porter, M.E. (1990). *Ventaja competitiva: crear y mantener un desempeño superior*. CECSA: Madrid. Primera versión en inglés, de 1985.
- Porter, M.E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza y Janés: Madrid. Primera versión en inglés de 1990.
- Porter, M.E. (1996). "¿What is strategy?" *Harvard Business Review*, 74 (november-december), 61-78.
- Porter, M.E. (2005). "In search of a competitive identity: towards a competitiveness Agenda for Colombia". Presentación realizada el 21 de octubre de 2005 en Cartagena, Colombia, publicada por *Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School*: www.isc.hbs.edu
- Porter, M. E. & Millar, Victor E. (1985). "How Information Gives You Competitive Advantage". *Harvard Business Review*, 63 (4), July-August, 149-160.
- Powers, T.L. & Hahn, W. (2002). "Skill and resource based competitive methods: impact on firm performance". *Journal of Services Marketing*, 16 (2), 113-124.
- Powers, T.L. & Hahn, W. (2004). "Critical competitive methods, generic strategies, and firm Performance". *The International Journal of Bank Marketing*, 22 (1), 43-64.
- Prior, D. & Surroca, J. (2001). "Modelo para la identificación de grupos estratégicos basado en el análisis envolvente de datos: aplicación al sector bancario español". *Universidad Autónoma de Barcelona*, Documento de Trabajo No. 2 de 2001.
- Quintanilla, I. (2002). *Psicología del consumidor*. Prentice Hall: Madrid.
- Reger, R.K. (1990). "Managerial thought structures and competitive positioning", in A.S. Huff (ed.), *Mapping Strategic Thought*, John Wiley: Chichester, 71-88.
- Reger, R.K. & Huff, A.S. (1993). "Strategic groups: a cognitive perspective". *Strategic Management Journal*, 14, 103-124.
- Ries, A. & Trout, J. (1990). *Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. McGraw-Hill: México. Traducción de la primera versión en inglés, publicada en 1980.
- Robertson, Duncan A. (2003). "The strategy hypercube: exploring strategy space using Agent-Based Models". Said Business School, University of Oxford, United Kingdom, in D. Hales et al. (Eds.), LNAI 2927, 182-192.
- Robinson, J. (1959). *Ensayos de economía poskeynesiana*. Fondo de Cultura Económica: México.
- Robinson, J. (1973). *Economía de la competencia imperfecta*. Ediciones Martínez Roca S.A.:

- Barcelona. De la primera edición en inglés, "The Economic of Imperfect Competition", Londres, Macmillan, 1942.
- Rudolph, P.M. & Topping, S. (1991). "Strategies and performance in the thrift industry: 1979-1987", *American Real Estate and Urban Economics Association Journal*, 19 (2), 240-257.
- Segev, E.; Raveh, A.; & Farjoun, M. (1999). "Conceptual maps of the leading MBA programs in the United States: core courses, concentration areas, and the ranking of the school". *Strategic Management Journal*, 20 (6), 549.
- Shanley, M. & Peteraf, M. (2004). "Vertical group formation: a social process perspective". *Managerial and Decision Economics*, 25, 473-488.
- Smith, K.G.; Grimm, C.M.; Wally, S. & Young, G. (1997). "Strategic groups and rivalrous firm behaviour: towards a reconciliation". *Strategic Management Journal*, 18 (2), 149-157.
- Stacey, R. (1992). *Gerencia dinámica: la estrategia de los años 90*. Serie Empresarial LEGIS: Bogotá.
- Tang, M.J. & Thomas, H. (1992). "The concept of strategic groups: theoretical construct or analytical convenience". *Managerial and Decision Economics*, 13, 323-329.
- Thomas, H. & Carroll, C. (1994). "Theoretical and empirical links between strategic groups, cognitive communities, and networks of interacting firms", in H. Daems y H. Thomas (eds.), *Strategic Groups, Strategies Moves and Performance*, Pergamon: Oxford, 7-31.
- Thomas H. & Pollock, T. (1999). "From I-O Economics' S-C-P Paradigm through strategic groups to competence-based competition: reflections on the puzzle of competitive strategy". *British Management Journal*, 10 (2), 127-140.
- Tsuen-Ho Hsu, "An Application of Fuzzy Clustering in Group-Positioning Analysis". *Proc. Natl. Sci. Council.*, 10 (2), 157-167, Department of Business Administration, I-Shou University, Kaohsiung, Taiwan, R.O.C.
- Vila, N. (1999). "Nuevas tendencias en el agrupamiento empresarial. Aproximación conceptual a la noción de grupo competitivo". *Cuadernos Aragoneses de Economía*, IX, 113-125.
- Vila, N. (2002). "Métodos de categorización y evaluación en la identificación de grupos competitivos: ventajas y limitaciones". *Revista CEPADE (Organización y Administración)*, 27, 157-172.
- Vila, N & Kuster, I. (1998). "Recursos y capacidades, y posicionamiento producto-mercado: su relación con el rendimiento y la rivalidad empresarial", *Actas del X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Santander, 337-342.
- Weitz, B.A. (1985). "Introduction to special issue on competition in marketing", *Journal of Marketing Research*, 22, 229-236.

Fecha de envío: Enero 19 de 2007

Fecha de aceptación: Febrero 27 de 2007

APÉNDICE**ANEXO 1**

Colombia AFP	Valores de fondo al 31/12/2005 \$MM				Total
	PO	CE	PV		
Porvenir	\$ 9.665.880	\$ 1.061.417	\$ 1.252.321		\$ 11.979.619
Protección	\$ 9.023.821	\$ 849.418	\$ 1.270.974		\$ 11.144.212
Horizonte	\$ 6.507.712	\$ 739.930	\$ 467.787		\$ 7.715.429
Santander	\$ 4.551.678	\$ 484.894	\$ 127.743		\$ 5.164.315
Colfondos	\$ 5.517.249	\$ 468.114	\$ 409.399		\$ 6.394.761
Skandia	\$ 1.323.508	\$ 63.085	\$ 1.566.588		\$ 2.953.182
Total	\$ 36.589.847	\$ 3.666.857	\$ 5.094.813		\$ 45.351.517
Peso	80,68%	8,09%	11,23%		100,00%
	a%	b%	c%		100%

Fuente: diseño del autor a partir de información suministrada por la Superintendencia Bancaria.

ANEXO 2

Colombia AFP	Afiliados activos y cotizando al 31/12/2005 PO (*1)	% Mdo.		% Mdo.		% Mdo.
		PO	CE	CE	PV	PV
Porvenir	735.850	29,9	961.204	29,0	56.657	20,0
Protección	574.749	23,4	767.386	23,1	86.055	30,3
Horizonte	382.253	15,6	668.977	20,2	47.521	16,7
Santander	324.966	13,2	522.128	15,7	11.725	4,1
Colfondos	409.553	16,7	377.204	11,4	43.998	15,5
Skandia	30.723	1,2	22.610	0,7	37.930	13,4
Total	2.458.094	100,0	3.319.509	100,0	283.886	100,0

Fuente: diseño del autor a partir de información suministrada por la Superintendencia Bancaria.

(*1) En PO, del total de afiliados un 49% están INACTIVOS y un 61% son NO COTIZANTES.

ANEXO 3

La prueba final para relacionar los grupos encontrados con un indicador cuantitativo de resultados, centrado en la percepción de la demanda, nos permitió evaluar con afiliados su grado de satisfacción con la AFP de cual se consideraron clientes, al presentar con ésta una mayor intensidad de relación; se utilizaron únicamente aquellas variables que resultaron mejor calificadas en importancia. Los resultados se muestran a continuación.

El coeficiente de fiabilidad Alfa de Cronbach obtenido para esta escala fue muy favorable (0,931). Los datos ratifican de manera contundente los grupos cognitivos identificados en este trabajo. La percepción generalizada entre afiliados, de un desempeño superior en el nivel medio de servicio de una compañía “pequeña” como Skandia, le separa estratégica y competitivamente de las demás; esta AFP presenta un indicativo superior en casi el 24% frente al promedio del sector. La única que obtiene igualmente una calificación por encima de la media del sector es Protección, pero a una distancia considerable de Skandia.

El caso de BBVA Horizonte, Colfondos y Santander, cuyos niveles medios de valoración son muy cercanos, entre un 7 y 9% por debajo de la media de desempeño sectorial, ratifican en resultados los análisis desarrollados anteriormente acerca de la cercanía estratégica y competitiva de estas empresas. Porvenir y Protección aparecen cerca, con alguna evidencia de un desempeño medio algo superior en la segunda de éstas, dado que el indicador de Porvenir se ubicó levemente por debajo de la media y el de Protección levemente por arriba.

Estos resultados, en su conjunto, nos brindan evidencias adicionales de que los grupos cognitivos (estratégicos y competitivos) encontrados a partir de las percepciones de los afiliados de las AFP, son corroborados por indicadores de resultados contruidos a partir de las percepciones de la demanda.

Grado de satisfacción de afiliados a AFP colombianas - 2005

Variables consideradas	BBVA	Colf.	Porv.	Prot.	Sant.	Skán.	Prom.
Calidad de los productos	3,27	3,23	3,38	3,88	3,27	4,30	3,53
Variedad del portafolio de productos y servicios	3,30	3,00	3,22	3,80	3,17	4,00	3,40
Respaldo e imagen de marca	3,77	4,03	3,52	4,12	3,80	4,35	3,89
Ofertas atractivas y campañas especiales de promoción	2,80	2,93	2,90	3,78	2,87	3,90	3,19
Elementos y acciones de merchandising	2,87	2,97	3,16	3,54	2,90	3,65	3,19
Acciones de relaciones públicas y eventos con los afiliados	2,73	2,43	2,82	3,48	2,70	3,75	2,98
Seriedad, cumplimiento y puntualidad de los vendedores	3,17	3,10	3,12	3,76	3,17	4,55	3,42
Agilidad y rapidez en el servicio brindado en las oficinas	3,27	3,30	3,36	3,96	3,07	4,40	3,54
Servicios de posventa para los afiliados	2,93	2,90	3,10	3,68	2,77	4,50	3,27
Tecnologías que faciliten la interacción con los clientes	3,50	3,17	3,14	4,24	2,97	4,60	3,57
Real atención a nuestras necesidades y preferencias	3,13	2,80	3,10	3,90	2,60	4,20	3,29
Promedio total	3,27	3,23	3,38	3,88	3,27	4,30	3,53

Fuente: cálculos del autor. El encuestado asignó una calificación entre 1=Muy bajo y 5=Muy alto a su nivel de satisfacción con la AFP de la cual se consideró cliente

ANEXO 4

Las tres herramientas utilizadas para la recolección de información (Herramienta 1: entrevista con directivos del sector; Herramienta 2: Cuestionario semiestructurado con directivos de recursos humanos de empresas cliente; y Herramienta 3: Encuesta a clientes finales, personas afiliadas a AFP), incluyeron una combinación de preguntas comúnmente utilizadas en la literatura para identificar tanto grupos estratégicos, como grupos competitivos. Por su extensión no han sido adjuntadas aquí, pero están disponibles con fines estrictamente académicos, y pueden ser solicitadas al autor por vía e-mail (jegarcacimarron@yahoo.com). Por igual vía el autor puede compartir los 22 dendogramas de análisis cluster obtenidos en el análisis de datos, para la identificación de los grupos cognitivos (estratégicos y competitivos) en AFP colombianas, para el año 2005, según las percepciones de directivos, empresas cliente y afiliados, bajo los métodos de categorización, citación directa y evaluación; así como las bases de datos construidas para obtener la información requerida en los análisis aquí realizados.