

EL ANÁLISIS DEL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA DESDE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Isabel SUÁREZ GONZÁLEZ (*)

I. INTRODUCCIÓN

EL crecimiento de la empresa es uno de los fenómenos empresariales sobre el que más se ha escrito en Administración de Empresas. Ha sido objeto de extensa investigación y, también, ha dado lugar a controversias. Se han estudiado las distintas estrategias de crecimiento, las distintas formas que éste puede adoptar y su influencia en el éxito o en el logro de ventajas competitivas. De hecho, la Dirección Estratégica surge y se desarrolla como disciplina científica a medida que las empresas van creciendo y su organización se vuelve más compleja. No tendría sentido si no existiesen empresas que englobasen varias localizaciones (varias plantas o establecimientos), en distintos mercados geográficos o en distintos sectores de actividad. Por otra parte, el crecimiento empresarial ha sido interpretado tradicionalmente como un indicador de éxito, de salud organizativa. Sin embargo, como veremos más tarde, esta idea comienza hoy a ser objeto de debate.

El objetivo de este trabajo es presentar un estado de la cuestión sobre el crecimiento empresarial y las estrategias de desarrollo; se trata de reflexionar sobre el análisis realizado, tanto desde la teoría económica como desde el pensamiento directivo, acerca del crecimiento en la empresa y de cómo gestionarlo.

Para ello, se ha dividido el trabajo en tres grandes apartados.

El apartado II tiene por misión describir la realidad del crecimiento empresarial: ¿Qué tendencias se han dado a lo largo del tiempo? ¿Cómo y cuándo han surgido las grandes empresas en EE.UU. y Europa? ¿Hacia dónde se ha dirigido ese crecimiento? Simultáneamente, se analizará la evolución de la Dirección Estratégica en relación con este fenómeno a lo largo de las últimas décadas: qué explicación predominaba en cada momento, qué conceptos se utilizaban y qué caracterizaba a la investigación empírica. Ello nos conducirá al apartado III, en el que se presenta la justificación actual del crecimiento empresarial, basada fundamentalmente en la teoría de los recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), en la que se combinan a su vez conceptos de la economía de los costes de transacción (Williamson, 1975, 1985) y de la economía evolutiva (Nelson y Winter, 1982). En el apartado IV, se tratará de establecer las líneas de investigación abiertas sobre este tema a partir de la revisión de los trabajos más recientes, haciendo una especial referencia a aquellos relativos a las empresas españolas. Por último, se presentarán unas breves conclusiones.

II. TENDENCIAS EN EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS Y EN EL PENSAMIENTO DIRECTIVO

En este apartado se efectuará una descripción de cómo han

crecido realmente las empresas en el último siglo, qué tendencias se han dado y qué cambios se han producido en ellas. En términos generales, las grandes empresas de todos los países desarrollados han ido progresivamente expandiéndose en todas las direcciones posibles: en el ámbito de los mercados a los que se dirigen (estrategias de internacionalización), en el ámbito de los productos que ofrecen (estrategias de diversificación) y en el ámbito de las fases de la cadena de valor que engloban (estrategias de integración vertical). Sin embargo, en lo que se refiere al ámbito de producto y al vertical se han dado cambios apreciables en los últimos años. Por ello, nuestro propósito es centrarnos en las estrategias de integración vertical y de diversificación, evitando conscientemente profundizar en las de internacionalización.

A la vez, ofrece una breve síntesis de la evolución del pensamiento sobre las decisiones relativas a la estrategia de crecimiento de la empresa en las últimas cuatro décadas. Es decir, se trata de analizar cómo van modificándose las ideas dominantes acerca de dónde deben situarse los límites de la empresa a lo largo de este siglo, y cómo va variando el concepto de estrategia corporativa en la teoría y en la práctica de la dirección de empresas.

Los cambios de las tendencias en el crecimiento de las empresas a lo largo de este siglo son, lógicamente, el resultado de la conjunción de múltiples causas y, entre ellas, muchos autores destacan el efecto del contexto social en que se desarrollan las transacciones, que afecta al comportamiento de los agentes. Así, una de las más modernas aportaciones de la teoría de la organización, como el instituciona-

lismo (DiMaggio y Powel, 1983, 1991; Scott, 1987), afirma que las empresas no siempre emprenden acciones racionales dirigidas a la búsqueda de rentas, sino que muchas de sus decisiones responden a la presión ejercida por el entorno, que fuerza a las empresas a mantenerse dentro de las creencias convencionales y lograr así la legitimación necesaria para su supervivencia. Al analizar las grandes tendencias en el crecimiento de la empresa a lo largo de un periodo de tiempo más o menos dilatado, llama la atención el hecho de que repetidamente haya estrategias, técnicas y prácticas gerenciales que son adoptadas de forma general, e incluso podría decirse de forma indiscriminada. Ello responde, en parte, a los cambios que se dan en el entorno, pero en muchos casos esas técnicas, prácticas y formas estructurales son fruto de modas, sin que exista suficiente evidencia empírica de que efectivamente funcionan. La teoría institucional, según lo anterior, nos permitiría dar una explicación a estos fenómenos (1). Se subraya por tanto el papel que desempeñan las «reglas institucionales» en las formas y procesos organizativos. Esas reglas institucionales serían las normas y creencias compartidas por los miembros de una sociedad, e incluirían las creencias generalmente aceptadas sobre cómo debe gestionarse una empresa y qué tipo de crecimiento es beneficioso o perjudicial.

El cuadro n.º 1 resume las distintas fases que pueden establecerse en este proceso (2). En cada una de ellas se analizarán las características más sobresalientes del entorno en esos momentos, los problemas y objetivos prioritarios de las empresas, los conceptos clave y las técnicas desarrolladas por la dirección de empresas. De forma que todo

ello explique al final las estrategias corporativas adoptadas con más frecuencia por las grandes empresas.

1. 1900-segunda guerra mundial: Divisionalización

Para describir el proceso de crecimiento de las grandes empresas desde principios de siglo, es forzoso recurrir a la Historia de la Empresa, y en esta área la referencia obligada es Chandler (1962, 1977, 1990), cuya obra ha marcado el camino en la reciente expansión de la disciplina. A partir de un análisis de casos, en el primero de sus trabajos *Strategy and Structure* (1962), y después en *Scale and Scope* (1990), se describe cómo desde finales del siglo pasado hasta la segunda guerra mundial surgen, tanto en EE.UU. como en Europa Occidental y Japón, las principales grandes empresas modernas, y cómo ello es fruto de la expansión constante en las distintas direcciones de desarrollo posibles: tanto en el ámbito de los productos como en el internacional y en el vertical. Busca, por tanto, desarrollar una teoría explicativa del nacimiento y desarrollo de la gran empresa moderna, estudiando cómo a medida que la empresa crece y aprovecha nuevas oportunidades de su entorno, va ajustando su estructura organizativa a ese cambio.

A corto plazo, existen múltiples motivos que pueden explicar este crecimiento; pero, a largo plazo, sólo es sostenible si conlleva algún tipo de mejora en la eficiencia de las organizaciones, o, lo que es lo mismo, si la «mano visible» de la organización empresarial se muestra superior a la «invisible» del mercado (3). Concluye que la mano visible de la dirección ha sustituido a la mano invisible de las fuerzas del

mercado en el momento en que la tecnología y la ampliación de los mercados permitieron obtener un volumen sin precedentes de materiales a través de los procesos de producción y distribución en serie.

Las causas de este crecimiento empresarial habrá que buscarlas en la explotación de las potenciales economías de escala y alcance en producción y distribución. Esto será el motor del crecimiento de la empresa, que se concretará en cuatro estrategias de crecimiento sucesivas: desarrollo horizontal, integración vertical, expansión hacia nuevos mercados geográficos y diversificación hacia nuevos negocios.

El principal rasgo del entorno en la primera mitad del siglo xx es la ola de innovaciones tecnológicas que se producen, y que crean el potencial para un incremento rápido y enorme en el volumen de producción. Surgen innovaciones en las tecnologías del proceso productivo que permitían obtener importantes reducciones en el coste unitario a medida que aumentaba el volumen de producción. En sectores intensivos en capital, como los del petróleo, alimentos transformados (refino de azúcar o de aceite, harinas y otros procesos de cereales), productos químicos (medicinas, fibras, fertilizantes), maquinaria y metales (aluminio, acero), ello posibilitó la creación de grandes centros de producción operando a la escala mínimo eficiente. Además, los adelantos en los transportes y comunicaciones (ferrocarril, teléfono), que tuvieron lugar también en estos momentos y que ampliaron los mercados de la empresa, permitieron dar salida a esos incrementos en la producción. Estos importantes cambios se han calificado a veces de segunda revolución industrial.

CUADRO N.º 1

EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

Período	Entorno	Problemas/ prioridades	Conceptos relevantes	Técnicas	Estrategias corporativas	Trabajos más relevantes
1900-2.ª G. M.	Innovaciones en transportes y comunicaciones. Innovaciones en procesos productivos.	Coordinación áreas funcionales. Sobrecarga de la dirección general.	Descentralización. Separación dirección operativa y estratégica.	Estructura funcional centralizada. Estructura divisional.	Expansión geográfica. Integración vertical. Diversificación de productos.	Chandler (1962, 1977, 1990)
1950-1960	Estabilidad. Fuerte crecimiento. Competencia amistosa.	Búsqueda de crecimiento.	Estrategia. Sinergias. Habilidades generales de la dirección.	Planificación estratégica.	Diversificación: — relacionada — conglomeral	Ansoff (1965) Andrews (1971)
1970	Incremento de la competencia. Crisis económica.	Asignación eficiente de recursos. Cartera equilibrada.	Empresa como cartera de negocios.	Unidades estratégicas de negocio. Matrices estratégicas.		Rumelt (1974) Williamson (1975)
1980	Nuevo incremento de la competencia. Fuerte inestabilidad.	Resultados insatisfactorios. Creación de valor Flexibilidad.	Concentrarse en lo que se conoce Gobierno corporativo.	Planificación basada en el valor TQM y reingeniería.	Reestructuración. <i>Downsizing</i> . Desintegración vertical. Alianzas estratégicas.	Porter (1988) Jensen (1986, 1993) Peters y Waterman (1982)
1990	Globalización. Revolución tecnológica.	Definir los negocios centrales. Papel de la sede central.	Recursos y capacidades. Lógica dominante. Competencias básicas. Coherencia corporativa.	Redes.		Wernerfelt (1984) Prahalad y Hamel (1990) Prahalad y Bettis (1986) Teece <i>et al.</i> (1994) Bartlett y Ghoshal (1993)

Fuente: Elaboración propia a partir de Goold, Campbell y Alexander (1994).

Sin embargo, tan importante como las innovaciones tecnológicas, o más, para posibilitar esta expansión son las innovaciones que también en este momento se producen en la gestión organizativa. Durante los años veinte, empresas como General Motors, o Du Pont, fueron las pioneras en usar una estructura multidivisional —la forma M— (Chandler, 1962), y a partir de ahí la nueva estructura se extendió rápidamente entre las grandes empresas, especialmente

después de la segunda guerra mundial. Se vieron forzadas a adoptar la forma multidivisional porque se habían convertido en demasiado grandes y complejas como para poder ser gestionadas con la clásica estructura funcional. Habían extendido su campo de actuación hacia una amplia gama de negocios y mercados, y para ello era imprescindible la introducción de cierta descentralización. Las estructuras divisionales eran, pues, la respuesta dada a las necesidades que provoca-

ron los cambios en la estrategia corporativa de la empresa. Estas estructuras implicaban el mantenimiento de una serie de unidades de negocio relativamente autónomas, operando cada una en un sector de actividad, bajo una misma sede central que actúa como un mercado interno de capitales, asignando los recursos entre esas unidades.

Este proceso evolutivo es quizás el cambio organizativo más importante ocurrido en la his-

toria económica y organizativa más reciente. La adopción de esas nuevas formas organizativas cambia la forma en que los recursos eran asignados a los distintos activos que la empresa tenía desperdigados por todo el mundo y la estructura de incentivos que guía a los directivos tanto en el ámbito de negocio como corporativo (Hoskisson y Hitt, 1994, 6).

A partir de ese momento, comienza a tener sentido distinguir dos niveles en la estrategia de la empresa o dos tipos de decisiones: nivel corporativo y nivel de negocio.

2. Años cincuenta y sesenta: Diversificación

A partir de la segunda guerra mundial, ya existen numerosos estudios que documentan el desarrollo de las grandes empresas. Aunque sigue existiendo, desde luego, una expansión geográfica, el rasgo más sobresaliente en este período es la intensificación de la tendencia diversificadora. Rumelt (1974) confirma la diversificación creciente de las empresas americanas y el declive del negocio único: aunque en 1949 alrededor de un 70 por 100 de las 500 empresas más grandes de EE.UU. eran especializadas, en 1969 más de la mitad de ellas habían emprendido estrategias de diversificación.

En general, la diversificación en negocios relacionados se convirtió en la estrategia más frecuentemente elegida por las empresas americanas, pero a partir de los años sesenta y en los setenta, sin embargo, aumenta la importancia de otro tipo de estrategias de diversificación. Esta vez los nuevos negocios estaban situados en mercados sin rela-

ción alguna con los originales y en la mayoría de los casos estos procesos se realizaron mediante fórmulas de crecimiento externo (fusiones y adquisición de empresas). Surgen así los grandes conglomerados compuestos por negocios de naturaleza dispar. Entre 1949 y 1969, el porcentaje de empresas que, según la clasificación de Rumelt (1974), persiguen estrategias de diversificación no relacionada crece desde el 4,1 por 100 al 20,7 por 100 (4).

En un intento por determinar si las conclusiones anteriores eran un fenómeno estrictamente americano o no, se llevaron a cabo similares estudios en Francia, Italia, Reino Unido, Alemania y Japón, acerca de la evolución de las mayores empresas de esos países (Dyas y Thanheiser, 1976; Pavan, 1972; Channon, 1973; Luffman y Reed, 1984; Suzuki, 1980), y en todos ellos se aprecia una tendencia diversificadora similar entre los años 1950-1980.

El entorno en estos momentos es estable. Desde el fin de la segunda guerra mundial hasta la década de los setenta, las empresas americanas puede decirse que están inmersas en un entorno de competencia interna y amistosa. Son empresas americanas las líderes de la mayor parte de los sectores, sin que existan competidores relevantes europeos o japoneses. Es además un momento de fuerte crecimiento: la demanda reprimida durante el período de guerra da paso entonces a un mercado que reclama insistentemente nuevos productos.

El objetivo prioritario para las empresas es el crecimiento, y aquellas empresas en sectores maduros o en declive tratan de mantener sus tasas de crecimiento a través de la diversificación. Esta estrategia se justifica por la posibilidad de explotar si-

nergias, de aplicar a los nuevos negocios habilidades directivas de tipo genérico y de diversificar el riesgo.

El término sinergia fue difundido primeramente por Ansoff (1965), y se ha convertido en uno de los conceptos clave del pensamiento estratégico tradicional y en el principal argumento para la diversificación. El efecto sinérgico se dará cuando el valor conjunto de la agrupación de dos o más unidades de negocio distintas bajo un mismo centro decisor sea mayor que la suma de cada negocio por separado (el llamado efecto $2 + 2 > 4$). Más tarde, Porter (1985) concretará esta idea en dos acciones: la coparticipación de varias divisiones en una misma actividad de la cadena de valor y la transferencia de conocimiento de unos negocios a otros.

Existe la creencia de que un buen directivo debe desarrollar una serie de experiencias y habilidades que puede aplicar a una gran diversidad de negocios. La dirección de esos conglomerados creía poseer ciertas capacidades directivas distintivas y que, aplicándolas sucesivamente a distintos negocios, podría seguir creciendo de forma eficiente.

En este momento es cuando comienzan los primeros desarrollos de la Dirección Estratégica (hasta entonces, Política de la Empresa), de la mano de autores como Andrews (1971) o Ansoff (1965). Se define por primera vez el concepto de estrategia como «un patrón de objetivos, propósitos o fines y principales políticas para alcanzar estos objetivos» (Andrews, 1971), y los mayores esfuerzos se dirigen a la planificación del crecimiento de la empresa. Se desarrollan sistemas de planificación estratégica que mejoren la toma de decisiones.

En general, las estrategias de las grandes empresas en estos momentos podrían calificarse de conservadoras, caracterizadas por una combinación de diversificación, baja deuda y alta retención de beneficios. Esto les permitía mantener su independencia y, así, asegurar la supervivencia. Aunque estas estrategias conllevaban activos redundantes y exceso de capacidad de deuda, se presentaban como buenas para las empresas y eran aplaudidas por inversores, analistas, y expertos en Dirección Estratégica (Donaldson, 1994).

3. 1970: Planificación de carteras

La década de los sesenta, de fuerte crecimiento económico, dio paso a otra de estancamiento, alta inflación e incremento de la competencia. La crisis del petróleo y sus efectos sobre el nivel de actividad económica exigió un replanteamiento de las prácticas de inversión empresarial.

Esa crisis crea una mayor preocupación por la asignación eficiente de los recursos. Se necesitan técnicas que permitan elegir entre los diversos proyectos de inversión al alcance de la empresa; fórmulas de ayuda para asignar recursos de forma selectiva entre los múltiples negocios, y plantearse las adquisiciones también de forma selectiva. Surgen así técnicas de planificación de carteras, que ofrecen un marco común para comparar los requisitos de inversión de los diferentes negocios, permiten valorar la contribución de cada negocio a la cartera corporativa y, asignar los fondos financieros en función de los requerimientos de cada uno, de forma análoga a una cartera de activos financieros (Haspeslagh,

1982). La utilización de este tipo de técnicas comportaba: en primer lugar, definir las «unidades estratégicas de negocio» de la empresa; en segundo lugar, clasificar esas unidades en función de su posición en el sector y del atractivo del sector, y, por último, asignar los recursos entre esas unidades dependiendo de la estrategia corporativa. Distintas consultoras —como Boston Consulting Group, McKinsey o Arthur D. Little— desarrollaron las conocidas matrices estratégicas como soporte para el segundo paso de este proceso. La clave estaba en lograr una cartera de negocios equilibrada, es decir, compuesta por diferentes negocios cuyas características de crecimiento, rentabilidad y generación de liquidez se complementasen entre sí y permitieran obtener en conjunto una rentabilidad satisfactoria.

Nuevamente, estas herramientas estratégicas pasan a ser utilizadas masivamente por las grandes empresas: en 1979, el 45 por 100 de las 500 empresas *Fortune* las empleaban (Haspeslagh, 1982). Las recomendaciones de las matrices estratégicas se basaban en el efecto experiencia y en los resultados del proyecto PIMS (Buzzell, y Gale, 1987). De la mano de todo ello, se exageró la validez de los objetivos de alta cuota de mercado y de crecimiento en cualquier situación.

En este contexto, aparece un primer trabajo empírico acerca de los efectos de la diversificación empresarial sobre los resultados que puede interpretarse como una primera llamada de atención. Rumelt (1974) obtiene evidencia empírica de que la diversificación relacionada es claramente superior a la no relacionada. Sin embargo, la investigación empírica posterior oscurece la cuestión, ya que, aunque

numerosos trabajos apoyan los resultados de Rumelt, también en otros es la diversificación no relacionada o la estrategia de negocio único la que se asocia a los mejores resultados (5).

Por último, la idea de empresa como cartera de negocios, en la que las diferentes divisiones deben competir entre sí para lograr los fondos de la sede central, tiene su base teórica en el análisis de Williamson (1975) sobre las ventajas de la forma M. Frente a otras formas organizativas para la empresa diversificada, la estructura multidivisional permite una mayor eficiencia en la asignación de recursos y elimina problemas de agencia. La hipótesis de la superioridad de la forma M es contrastada en numerosos estudios empíricos desde finales de los setenta (Seer y Cable, 1978; Armour y Teece, 1978; Teece, 1981).

4. 1980: Reestructuración

En los años ochenta y noventa se producen cambios significativos en las tendencias de crecimiento empresarial. Las grandes empresas siguen expandiéndose hacia nuevos mercados geográficos de todas las formas posibles: vía exportaciones, inversión directa o a través de alianzas internacionales. Sin embargo, la tendencia se invierte y parece clara una cierta «vuelta atrás» o reducción en el ámbito de producto y en el vertical. Las tendencias dominantes en estos últimos años han sido las de una disminución en el tamaño general de la empresa (*downsizing*), junto a una mayor especialización tanto en negocios (*refocusing*) como en fases de la cadena de valor (desintegración vertical). Las empresas han desinvertido en los negocios no centrales o periféricos (se han reestructurado) y han externaliza-

do actividades, subcontratando a otras organizaciones los componentes y servicios requeridos (*outsourcing*).

Recientes estudios aportan evidencia empírica de este proceso (Lichtenberg, 1992; Markides, 1990). Algunos, utilizando la clasificación de Rumelt (1974), muestran cómo tanto en EE.UU. como en Reino Unido, nuevamente, crece el porcentaje de empresas en la categoría de negocio único y disminuye especialmente el de diversificación no relacionada. Por ejemplo, en la estimación de Markides (1990) se obtiene que entre un 20 y un 50 por 100 de las 500 de *Fortune* habían reducido su diversificación en el período 1981-1987.

También se comprueba la importancia del fenómeno de las desinversiones (Porter, 1988; Williams, Paez y Sanders, 1988; Kaplan y Weisbach, 1992). Desde mediados de los años setenta, los conglomerados tratan de reducir la complejidad de su organización reduciendo el número de negocios y aumentando el grado de relación entre los que mantienen.

Pero los cambios se dan en todos los órdenes: también, a partir de esta década, la Dirección Estratégica es objeto de profundas transformaciones. Una a una, las teorías y prácticas empresariales predominantes, todas las creencias generalmente aceptadas y las herramientas de análisis utilizadas en los años anteriores (el crecimiento como objetivo corporativo prioritario, la valoración de los grandes conglomerados, las técnicas de planificación de carteras, las habilidades directivas generales o la estructura multidivisional) comienzan a reconsiderarse.

Las amenazas del entorno se recrudecen para las empresas

americanas. Se da un nuevo incremento en la competencia internacional que se convierte ya en global. Comienza a hacerse patente la pérdida de competitividad de EE.UU., cuya economía atraviesa un período de recesión en la mitad de los ochenta. Las empresas americanas pierden su liderazgo frente a japonesas y europeas.

Muchos autores achacan el declive de las empresas estadounidenses al excesivo uso de las técnicas de planificación de carteras y a que la dirección de la empresa está en manos de expertos en leyes y en finanzas, y no en las de aquellos que tienen experiencia técnica y conocen el mercado en el que compiten con profundidad (Hayes y Abernathy, 1980). Con ello, el modelo de empresa como cartera de negocios queda en entredicho.

Las técnicas de planificación de carteras, que eran útiles en muchos sentidos, simplificaron demasiado la dirección estratégica. Tendieron a desviar la atención de la dirección hacia medidas financieras de eficiencia, y no tenían en cuenta las posibles relaciones entre negocios. Las empresas descubrieron que algunos negocios que parecían reunir todos los requisitos para ser incluidos en la cartera no encajaban bien con la familia corporativa. En muchos casos, sistemas de gestión y perspectivas uniformes podían llegar a ser contraproducentes y restar valor a esos negocios. Se empieza a reconocer que negocios distintos han de ser gestionados de diferente manera, pero eso iba en contra de las habilidades directivas generales y, por tanto, de una de las razones esgrimidas para la diversificación.

También se arguye una conexión entre la elevada diversificación y la pérdida de competitivi-

dad de las grandes empresas (Hoskisson y Hitt, 1994): los directivos de las empresas diversificadas no están dispuestos a asumir los riesgos a largo plazo de los procesos de innovación en productos y procesos (6).

Por otra parte, los grandes conglomerados en estos momentos están sufriendo unos malos resultados, y son incluso penalizados en el mercado de valores. Se atacan los argumentos tanto económicos como financieros a favor de la diversificación. Por una parte, desde una perspectiva económica, el valor de mantener una serie de negocios débilmente relacionados bajo una misma dirección comienza a estar bajo sospecha y, por otra, desde una perspectiva financiera, se insiste en que son los inversores los que deberían diversificar su inversión, no la empresa (Amihud y Lev, 1981). Adquiere fuerza el enfoque de agencia como base teórica del crecimiento y de la diversificación empresarial. Desde esta perspectiva, se aportan tres argumentos que explicarían la proclividad hacia la diversificación de las grandes empresas, a pesar de que ello no conduzca a la maximización del beneficio: se concibe como un medio de engrandecimiento de la empresa que favorece los intereses personales de los directivos, pero que no crea valor para el propietario (Jensen, 1986; Shleifer y Vishny, 1989); el atrincheramiento directivo (Shleifer y Vishny, 1989) —los directivos conducen la expansión de la empresa de forma que se incremente la necesidad de sus propias habilidades personales— y la reducción del riesgo de empleo de los directivos (Amihud y Lev, 1981).

También se aporta numerosa evidencia empírica sobre los decepcionantes resultados del movimiento de fusiones y adquisi-

ciones realizado en los años sesenta y setenta y, especialmente, de las de tipo no relacionado. Estudios como los de Porter (1988), Ravenscraft y Scherer (1987) o Kaplan y Weisbach (1992) muestran cómo un significativo porcentaje de las adquisiciones, al cabo de pocos años, resulta ser desastroso para la empresa adquirente, que acaba deshaciéndose de la empresa adquirida.

En este contexto, a partir de la segunda mitad de la década se produce una nueva ola de fusiones y adquisiciones, aunque esta vez el resultado parece ser una mayor especialización (Shleifer y Vishny, 1991). Se da un impresionante desarrollo del mercado de control societario en todas sus formas (compras apalancadas, tomas de control, acción de los llamados tiburones), lo que coloca en tela de juicio el papel de la sede central y la validez de muchas estrategias corporativas. En definitiva, todo ello se interpreta como un ataque a la forma tradicional de gran empresa diversificada que cotiza en Bolsa con propiedad dispersa. Se cuestiona si el sistema de gobierno corporativo tradicional es el medio más adecuado para coordinar la actividad económica y crear valor para el accionista (Jensen, 1993).

La década de los ochenta es calificada como una época de confrontación entre directivos y propietarios (Donaldson, 1994). Los directivos, que pretendían obtener el liderazgo basado en un servicio a la corporación de por vida, se ven bajo el ataque continuo de las críticas externas que exponen la existencia de una diferencia creciente entre las expectativas de los inversores y los resultados de la empresa. Se les acusa de incompetencia, ineficiencia y despilfarro. Además, en los ochenta, los inversores

institucionales reemplazan a los inversores individuales, dando lugar a un cambio dramático en el ambiente financiero. Los inversores institucionales no guardan lealtad a ningún tipo de organización, ya que lo normal es que inviertan en una cartera de participaciones, y su interés se centra exclusivamente en los resultados obtenidos. De acuerdo con ello, son intolerantes con las empresas que despilfarran sus recursos (Donaldson, 1994).

El nuevo ímpetu del objetivo de crear valor para el accionista conduce también a la propuesta de nuevas técnicas de planificación basadas en el valor. Se aconseja al directivo que evalúe el resultado de la empresa de la misma manera que lo hacen los mercados financieros, utilizando medidas económicas y no contables, y llevando a cabo acciones que eleven el precio de cotización. Con un enfoque diferente al de las matrices estratégicas, en estos nuevos instrumentos las decisiones de incluir un negocio nuevo o de desinvertir deben basarse en el valor que estos negocios añaden, en el impacto que tienen en el valor de la empresa. Se introduce así, explícitamente, la perspectiva de los accionistas en la planificación estratégica: los resultados alcanzados deben medirse desde el punto de vista del potencial inversor. Del mismo modo que en la década anterior, cada consultora propone su propia técnica de planificación basada en el valor (Rapaport, 1986; Copeland, Koller y Murrin, 1990).

Otra característica fundamental del entorno actual ligado al incremento de la competencia es la fuerte inestabilidad. La mayor parte de los sectores económicos, incluso aquellos no caracterizados por la intensidad tecnológica, son muy dinámicos. Los cambios e innovaciones se suceden de forma vertiginosa, induci-

dos tanto por la competencia como por las innovaciones tecnológicas. El paso de la era industrial a la llamada era de la información ha contribuido de forma importante a ello.

Esta turbulencia del entorno requiere de las empresas flexibilidad de respuesta a los cambios externos y capacidad de innovación para provocar cambios que las favorezcan (Grant, 1995); deben ser capaces de modificar rápidamente la utilización de sus recursos y de reconfigurar su cadena de valor. Ello exige, a su vez, una empresa ágil y ligera, sin burocracias ni actividades en las que no obtiene ventajas competitivas. La nueva consigna es lograr una organización más delgada, esbelta y ajustada. Se da, por tanto, un cambio en el valor que se otorga al tamaño empresarial. Si antes éste era visto como un indicador de éxito o de eficacia organizativa, comienza ahora a menospreciarse. En la era del culto al cuerpo, también se pide a la gran empresa que adelgace, que tenga más músculo y menos grasa.

Desde diferentes ámbitos, se aboga por la necesidad de reestructurar la empresa. En principio, los intentos de reestructuración corporativa se inician con decisiones tendentes a la reducción de costes. Se reduce voluntariamente el tamaño de la empresa (estrategias de *downsizing*) con medidas como desinversiones, desmantelamiento de plantas, recorte de plantillas, o desintegración vertical, acudiendo al suministro externo de componentes y servicios. También se eliminan niveles directivos y se modera el tamaño de la sede central para reducir los gastos generales administrativos. Técnicas como las de gestión de la calidad total (TQM) o de reingeniería (Hammer y Champy, 1993) colaboran en este objetivo de re-

ducción de costes basándose en el aprendizaje organizativo y la eliminación de todo lo superfluo.

Aunque todo esto puede generar un incremento de la eficiencia a corto plazo, muchos autores advierten que estas medidas deben acompañarse también de cambios en la cartera de negocios (*refocusing o downscoping*) (Hoskisson y Hitt, 1994). Se recomienda que la empresa se mantenga en un solo sector o en varios íntimamente relacionados. La empresa debe centrarse en aquello que conoce y que sabe hacer mejor que los demás, para así explotar mejor su experiencia. Ya desde principios de los años ochenta Peters y Waterman (1982) hacen popular el dicho de «zapatero a tus zapatos».

Aunque quizás el fenómeno es demasiado cercano en el tiempo como para establecer conclusiones definitivas, algunos estudios empíricos ya han conseguido asociar este proceso de reestructuración y de reducción de una diversificación excesiva con creación de valor para los propietarios (Markides, 1992, 1995; Hoskisson, Jhonson y Moesel, 1994; Berger y Ofeck, 1995; Comment y Jarrel, 1995) y mejoras en la competitividad asociadas al incremento de la intensidad en I+D (Hoskisson y Johnson, 1992).

5. 1990: Negocios centrales

En la década de los noventa, la turbulencia y fuerte competitividad del entorno siguen vigentes. La globalización de los mercados y la revolución tecnológica dibujan un nuevo «paisaje competitivo» para las empresas (Bettis y Hitt, 1995), en el que, cada vez más, la competencia se basa en innovación, información y conocimiento. Sigue siendo vital para sobrevivir la flexibilidad estratégica, y la utilización de estra-

tegias cooperativas y de reestructuración son medios para lograrla. Por tanto, la tendencia a la disminución de los límites de la empresa en el ámbito vertical y de productos persiste. En realidad, todavía no se han dado respuestas definitivas y satisfactorias a los problemas estratégicos identificados en la década anterior. Y, por tanto, podemos decir que el análisis de los efectos de las estrategias de reestructuración, de *downsizing*, de vuelta a la especialización y de desintegración vertical son aún líneas de investigación abiertas y en las que se continúa avanzando.

Sin embargo, también se pueden definir los rasgos distintivos de este momento, en comparación con la década anterior. Toda la investigación actual en el área de la Dirección Estratégica hay que interpretarla teniendo en cuenta el cambio radical que se produce en el pensamiento estratégico: un cambio desde el análisis de la estructura del sector y el posicionamiento de la empresa en él (Porter, 1980, 1985), hacia el redescubrimiento de los factores internos, idiosincrásicos de la misma, de la mano de la teoría de los recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

El concepto de empresa como colección única y organizada de recursos tangibles e intangibles replantea la justificación del crecimiento y la definición de los límites o fronteras de la organización. El siguiente apartado se dirigirá a resumir la explicación del crecimiento desde esta nueva perspectiva, subrayando cómo la estructura de recursos de la empresa determina los incentivos, los frenos y también la dirección seguida en esa expansión.

Siguiendo esta línea argumental, se profundiza en el aná-

lisis de la diversificación relacionada. En principio, parece existir una sólida justificación teórica para la diversificación relacionada. Sin embargo, muchos conglomerados tienen éxito, y la restricción a un solo negocio no evita enfrentarse con complejidad ni asegura que la empresa se expanda hacia áreas que conoce. Además, los estudios empíricos no han permitido asegurar que la diversificación relacionada conduzca a mejores resultados que la no relacionada. Dos conjuntos de nuevas propuestas se dirigen a explicar esta aparente contradicción. Para algunos autores, la clave radica en la propia definición de la relación entre los negocios. Para otros, la diversificación relacionada lleva aparejado un incremento de la complejidad organizativa: se requieren nuevas formas organizativas y la redefinición del papel desempeñado por la sede central de la organización.

Se reconoce como beneficiosa la ola de reestructuraciones que reducen el exceso de diversificación, y se supone que eso llevará a mejoras en la eficiencia empresarial. Sin embargo, para reestructurar verdaderamente la empresa es necesario tener un criterio sobre qué negocios retener y en cuáles desinvertir, cuáles son los negocios centrales que han de ser seleccionados.

Una primera respuesta sería la de aquellos que defienden que las relaciones entre los negocios deben ser mucho más sustanciales que la simple similitud de productos y/o mercados, de modo que la única justificación para la diversificación sea compartir recursos y capacidades entre los negocios. Los más conocidos proponentes de esta idea son Prahalad y Hamel (1990), y Hamel y Prahalad (1995). Ellos defienden que las actividades de la empresa han de nutrirse de unas

raíces comunes: las combinaciones de recursos o competencias centrales que la empresa puede aplicar a distintas actividades. Una estrategia corporativa relacionada no significa que las fronteras de la empresa se restrinjan a varios sectores dentro de la misma categoría de productos más o menos amplia, sino que en los negocios se exploten los mismos recursos, y que éstos puedan ser coordinados y controlados por los mismos sistemas directivos (Collis, 1996). Asimismo, desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, se profundiza en lo que sus proponentes denominan «la coherencia corporativa», analizando las fronteras de la empresa en términos de aprendizaje, dependencias temporales, oportunidades tecnológicas, selección del entorno y activos complementarios (Teece, Rumelt, Dosi y Winter, 1994).

Por último, otra idea sobre la misma cuestión la proporcionan Prahalad y Bettis (1986), al afirmar que el concepto de relación entre los negocios es de naturaleza más cognitiva que económica o técnica. Estos autores subrayan la importancia de la lógica dominante de la dirección (el modo en el que los directivos conceptualizan los negocios y toman decisiones sobre asignación de recursos, ya sea en tecnología, desarrollo de productos, distribución, comercialización o recursos humanos). Para estos autores, la empresa va a ser más difícil de dirigir a medida que se vuelva más compleja, pero esto no depende sin más del número de negocios que incluya, sino de la variedad estratégica de esos diferentes negocios. De manera que si los negocios que se abarcan son similares en términos estratégicos, pueden ser gestionados empleando métodos y perspectivas comunes. Así, la posibilidad de compartir una misma lógica do-

minante de la dirección debería ser condición necesaria para la selección de los nuevos negocios hacia los que diversificarse. Es decir, se llama la atención sobre cómo las creencias e ideas preconcebidas de los directivos pueden influir en la relación entre estrategia corporativa y resultados. Esta sugerente propuesta mereció algunos años después de su publicación el reconocimiento del área con el premio al mejor trabajo de la *Strategic Management Society*, pero no ha sido objeto de estudios empíricos hasta muy recientemente (Nayyar, 1992; Stimpert y Duhaime, 1997).

Asimismo, se cuestiona el valor de la contribución de la sede central de la corporación. Parece evidente que en muchas empresas diversificadas la aportación de la sede central a cada una de las unidades de negocio no justifica la pertenencia a un mismo grupo corporativo. A partir de un estudio de casos de grandes empresas diversificadas, Goold, Campbell y Alexander (1994) muestran que la sede central puede crear valor influyendo los diferentes negocios que están bajo su dirección. La creación del grupo empresarial tiene sentido cuando existe coherencia entre los recursos y habilidades del centro corporativo y los requerimientos y oportunidades de cada unidad de negocio.

También se encuentra evidencia de que las grandes empresas comienzan a alejarse de las estructuras divisionales predominantes en las décadas anteriores y a desarrollar otras nuevas. Así, por ejemplo, Bartlett y Goshal (1993) documentan cómo algunas grandes empresas son pioneras en la adopción de nuevas formas organizativas: con una mayor descentralización de las unidades, que en muchos casos actúan como empresas legal-

mente independientes, en las que reside la autoridad, pero entre las que se mantienen grandes interdependencias, y una sede central cuya responsabilidad clave ya no es tanto la asignación de recursos como la gestión del conocimiento y del aprendizaje de la organización. Desde diferentes ámbitos teóricos, se cuestiona que la gran corporación sea la única forma organizativa que conduzca al crecimiento económico, y se señala cómo en muchos casos son pequeñas empresas relacionadas entre sí constituyendo redes organizativas las que tienen éxito (Nohria y Eccles, 1992).

III. ¿POR QUÉ Y CÓMO CRECE LA EMPRESA?

Como se ha avanzado en el anterior apartado, la perspectiva de los recursos y capacidades de la empresa ha revolucionado en los años noventa la concepción sobre la estrategia competitiva, pero también sobre su estrategia de crecimiento. A la pregunta de por qué y cómo crecen las empresas se intentará dar respuesta en este apartado. Nos basaremos fundamentalmente en la explicación del crecimiento empresarial de Edith Penrose (1959) y en los desarrollos posteriores que se alimentan de las raíces echadas por esta autora. Así, el resultado final es una combinación de la economía de los costes de transacción con la economía evolutiva, dentro de la corriente de pensamiento más actual en Dirección Estratégica: el enfoque basado en los recursos (7).

Penrose (1959) es la primera autora en proponer la definición de la empresa como una colección organizada y única de recursos, frente a la visión tradicional de la teoría neoclásica que iden-

tificaba la empresa con la función de producción (8). Por una parte, la dotación de recursos con que cuente la empresa, así como su capacidad para coordinarlos internamente (Fernández, 1993), será la base de su competitividad: aquellos recursos y capacidades más específicos de una empresa y difícilmente imitables o sustituibles por otros son los que garantizan la obtención de ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991). Pero esta visión de la empresa basada en sus recursos permite también explicar por qué la empresa crece y cuáles son los límites de esa expansión.

Según Penrose (1959), tanto los incentivos como los límites del crecimiento de la empresa hay que buscarlos dentro de ésta, y no en su entorno exterior. A lo largo de su historia, las empresas van generando internamente, o adquiriendo en los mercados, los recursos necesarios para el desarrollo de su actividad. Pero a menudo parte de esos recursos están siendo infrautilizados, es decir, se posee un mayor volumen de recursos del que estrictamente es necesario para seguir desarrollando la misma actividad con la misma intensidad que hasta el momento. La empresa crece, por tanto, porque posee recursos ociosos a los que trata de buscar aplicaciones. Aprovechar esos recursos ociosos la llevará en muchos casos a adquirir otros nuevos complementarios que le permitan explotarlos, con lo que es posible que se encuentre con nuevos recursos infrautilizados y se perpetúe el proceso.

Esos recursos sobrantes tienen, en principio, múltiples usos (aunque con distinto valor en cada uno), y existen dos mecanismos alternativos de asignación a unos u otros: el mercado o la empresa (9). Por tanto, a partir de

aquí caben varias posibilidades dependiendo del uso que se dé a esos recursos sobrantes y del mecanismo de asignación utilizado, o, lo que es lo mismo, quién sea finalmente el que los emplee. El esquema 1 muestra las distintas opciones. La empresa no tiene por qué mantener la propiedad de los recursos: puede vender los recursos que le sobran en el mercado a cualquier otra persona o empresa. Si se transfiere la propiedad de los recursos, el nuevo propietario, lógicamente, podrá emplear los recursos nuevamente en la misma actividad en que fueron generados o asignarlos a otros usos alternativos. Si, por el contrario, los recursos sobrantes se mantienen en la empresa, ésta puede decidir usarlos para ampliar la actividad actual (seguirá, entonces, una estrategia de crecimiento en el sector original) o emplearlos para entrar en un nuevo negocio (siguiendo, por tanto, una estrategia de diversificación o de integración vertical) o utilizarlos para entrar en nuevos mercados geográficos (estrategia de internacionalización).

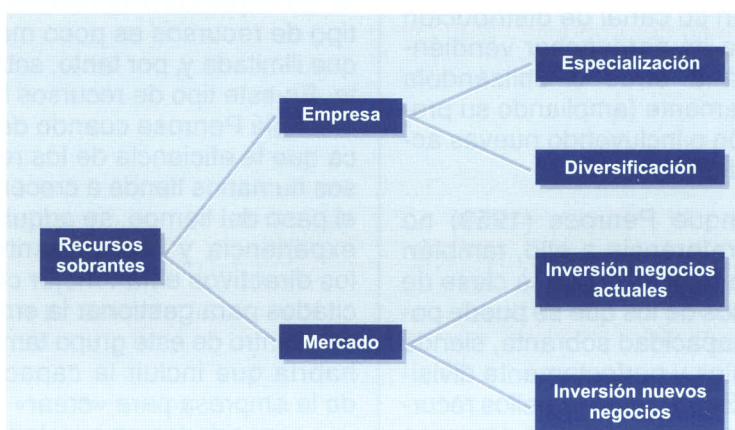
En resumen, finalmente tenemos dos condiciones para que tenga sentido la decisión de crecer:

Condición 1: Que existan incentivos al crecimiento, es decir, recursos ociosos o infrautilizados dentro de la empresa. A su vez, el uso final que se dé a esos recursos sobrantes dentro de la empresa determinará la dirección del crecimiento seguida.

Condición 2. Que sea más eficiente el que esos recursos vuelvan a ser empleados por la propia empresa, porque la asignación que efectuará la empresa internamente será mejor que la del mercado. Es decir, que exista alguna ventaja en internalizar la asignación de los recursos.

Al análisis detallado de cada una de las condiciones y de las direcciones de desarrollo dedicaremos los siguientes epígrafes.

**ESQUEMA 1
UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS SOBRANTES**

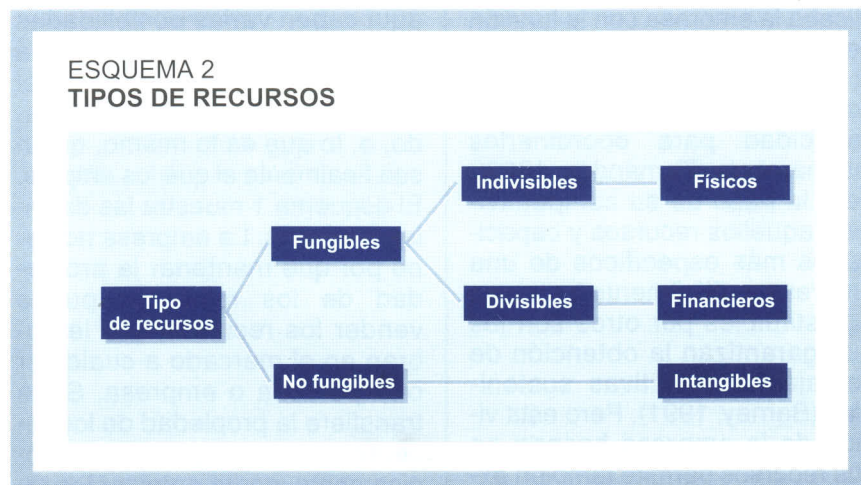


1. Recursos sobrantes en la empresa o los incentivos para crecer

La existencia de recursos ociosos, junto al hecho de que en el normal proceso operativo de la empresa no todos ellos se utilizan a la misma velocidad, provoca que pueda existir capacidad productiva sobrante de algunos de ellos, lo cual constituye un estímulo interno para el crecimiento de la empresa. Pero, ¿por qué las empresas tienen recursos en exceso? Para responder a esta pregunta es necesario tener en cuenta las características de los distintos tipos de recursos posibles: tangibles (físicos y financieros) e intangibles (esquema 2).

Dentro de los recursos fungibles, o materiales, es posible que exista capacidad productiva sobrante cuando éstos sean indivisibles. Los distintos recursos son adquiridos en conjunto, y sólo en raras ocasiones la cantidad comprada coincide con el «mínimo común múltiplo» del conjunto. En este caso, no es posible generar o adquirir el volumen de ellos que estrictamente se necesita y, en consecuencia, puede darse una cierta infrautilización. Así, una empresa puede tener capacidad sobrante en su sistema productivo o en su canal de distribución que ha de aprovechar vendiéndosela a otros o utilizándola internamente (ampliando su producción o incluyendo nuevas actividades).

Aunque Penrose (1959) no hace referencia a ello, también podría hablarse de otra clase de recursos de los que se puede poseer capacidad sobrante, siendo fungibles y perfectamente divisibles. Estos serían aquellos recursos financieros que la empresa genera gracias al desarrollo de su actividad, y que no es neces-



rio volver a reinvertir en ella para mantenerla. Es decir, la parte de los beneficios que no se dedica a mantenimiento y excede de la retribución normal que esperan los accionistas (la empresa puede emplearla en su expansión o repartirla enteramente como dividendos extras).

Por último, la razón fundamental es la existencia de recursos intangibles. Estos están basados en información y, por tanto, con características de bien público en cuanto que no son fungibles, es decir, que no se agotan con el uso. Pueden aplicarse a diferentes usos sin agotarse y sin que su empleo en las actividades originales se resienta. La capacidad de uso de este tipo de recursos es poco menos que ilimitada y, por tanto, sobrante. En este tipo de recursos hace hincapié Penrose cuando destaca que la eficiencia de los recursos humanos tiende a crecer con el paso del tiempo, se adquieren experiencia y conocimientos y los directivos están mejor capacitados para gestionar la empresa. Dentro de este grupo también habría que incluir la capacidad de la empresa para «crear» nuevas capacidades en su interior, al combinar distintos conocimientos. Las organizaciones apren-

den nuevas habilidades recombiniando sus capacidades actuales (Kogut y Zander, 1992).

Según lo anterior, aquellas empresas que posean una mayor variedad de recursos, y especialmente recursos y capacidades intangibles, tendrán un potencial mayor de desarrollo (Montgomery y Hariharan, 1991). Esos recursos en exceso amplían las potenciales fronteras de la empresa, reconfiguran lo que la empresa hace y lo que la empresa adquiere del exterior, y pueden considerarse como una cartera de opciones para futuros desarrollos: proporcionan la oportunidad de expandirse hacia nuevos mercados y sectores de actividad.

Sin embargo, Penrose (1959) llama la atención sobre el hecho de que la dotación de recursos de la empresa determina la fuerza del acicate para la expansión, pero también los límites de esta expansión. Para comprenderlo, en el análisis de la posibilidad o no de ampliar la capacidad productiva de los recursos y capacidades a medida que la demanda para sus servicios aumenta, es esclarecedor distinguir entre el corto y el largo plazos. Wernerfelt (1989) distingue tres tipos de recursos en función de su capacidad productiva:

a) Recursos con capacidad productiva fija a corto y largo plazos: serían los recursos materiales; por ejemplo, una máquina tiene un límite absoluto en la cantidad que puede producir. En esta categoría también se encontrarían los recursos financieros.

b) Recursos con capacidad productiva ampliable fácilmente a corto y largo plazos: como se ha señalado anteriormente, muchos de los recursos intangibles (los no embebidos en las personas), como las marcas, patentes y reputación, tienen una capacidad casi infinita, sólo limitada por la existencia de oportunidades de reinversión rentable.

c) Recursos con capacidad fija a corto plazo, pero ampliable a largo plazo: El tercer tipo de recursos sería el de los recursos humanos y organizativos, como la cultura. Serían recursos con una capacidad limitada a corto plazo, pero casi ilimitada en el largo plazo.

Estos últimos recursos afectan no tanto a las fronteras de la empresa como al ritmo de crecimiento que es posible sostener. Penrose (1959) subraya especialmente el límite impuesto por los recursos directivos. La autora argumenta que los servicios disponibles por el equipo directivo de la empresa limitan la cantidad de expansión que puede ser planeada en un momento dado, ya que cualquier plan de expansión absorbería parte de esos servicios disponibles, y cuanto mayores y más complejos son los planes, más servicios serán requeridos. En definitiva, la disponibilidad de directivos con experiencia en la empresa limita la capacidad de ésta para crecer en un momento dado. Este tipo de recursos, por definición, no puede ser adquirido en el mercado y, por tanto, ampliar su disponibilidad a corto plazo: se podría acu-

dir a la contratación de nuevos directivos o consultores para gestionar la expansión, pero éstos nunca serían buenos sustitutos, ya que no tienen experiencia y conocimientos específicos sobre la empresa y absorberían igualmente recursos de los directivos internos para supervisar y ratificar los planes propuestos por los externos.

Una vez que ya se ha dado un paso en la expansión de la empresa, los servicios directivos aplicados a ello se vuelven disponibles para una nueva expansión. Por tanto, este límite a la tasa de expansión no necesariamente limita la escala ni el alcance de la empresa. Es decir, los recursos humanos de la empresa se comportan como un arma de doble filo: son tanto un incentivo al crecimiento como un freno al ritmo de expansión.

2. La dirección seguida en el crecimiento

Las empresas están incentivadas a hacer el mejor uso de los recursos en exceso que mantienen. Sin embargo, la forma en que cada empresa utilizará esos recursos es distinta: dependerá nuevamente de su estructura de recursos. Los recursos y capacidades tienen sus límites. No son útiles en cualquier negocio, o por lo menos no son igualmente útiles en los distintos negocios: existen rendimientos decrecientes al alejarse de los negocios originales y dispersarse cada vez hacia actividades más alejadas de ellos (Langlois y Robertson, 1995). Aunque existan múltiples usos para los recursos, cada empresa tenderá a escoger aquél que mejor se adapta al tipo de actividades que ha desarrollado hasta el momento, porque es probable que resulten los más rentables para ella (Langlois y

Robertson, 1995). Todo esto es lo mismo que decir que la expansión de la empresa es dependiente de su historia (*path dependence*): lo que la empresa ha hecho en el pasado tiende a predecir lo que puede hacer en el futuro.

Es necesario tener en cuenta otra característica de los recursos de la empresa. El potencial de crecimiento, y especialmente la amplitud de su alcance, dependerá de la flexibilidad de los recursos que posee. La flexibilidad de los recursos se refiere a la posibilidad de ser aplicados en una amplia variedad de usos diferentes (Chatterjee y Wernerfelt, 1991). La flexibilidad sería la inversa de la especificidad de los recursos a un determinado negocio o producto final (10) (Montgomery y Wernerfelt, 1988): los recursos menos específicos serían los más flexibles o versátiles. Es decir, el valor o la utilidad de un recurso que ha sido originado en un determinado negocio puede disminuir, o no, ostensiblemente al ser empleado en otro negocio, pero, en general, se supone que ese valor disminuye a medida que se emplea en negocios más alejados o menos similares a los originarios. Así, los recursos menos específicos (o los más versátiles) serán aquellos que pierden menos eficiencia a medida que son empleados en negocios más alejados de los originales (Wernerfelt y Montgomery, 1988, página 625).

Si clasificamos los distintos tipos de recursos en función de esta característica tendremos que los recursos más específicos serían los físicos, seguidos de los de naturaleza intangible y por último, de los financieros, como aquellos que pueden ser útiles en más negocios diferentes. Así, por tanto, se puede suponer que serían las empresas que poseen más recursos físicos e intangi-

bles en exceso las que entren con mayor probabilidad en negocios próximos o similares a los originales, y las que poseen recursos financieros sobrantes las que se diversifiquen hacia negocios más alejados y menos relacionados (Chatterjee y Wernerfelt, 1991).

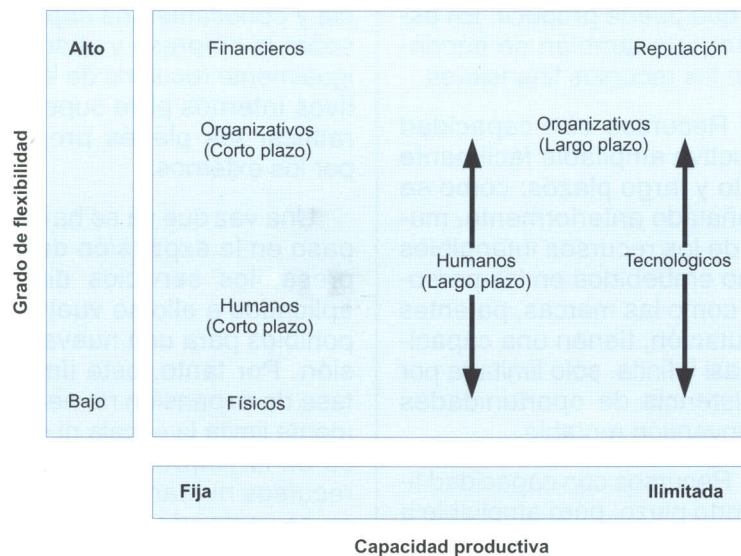
Tanto la característica de la facilidad para ampliar la capacidad productiva a corto y largo plazos de los recursos, analizada en el epígrafe anterior, como su grado de flexibilidad influyen en el potencial de crecimiento de la empresa. Cuanto mayor sea la capacidad productiva y la flexibilidad de los recursos de la empresa, mayores serán las oportunidades de crecimiento. Y, por el contrario, si los recursos son inflexibles y no pueden expandirse fácilmente, sus oportunidades serán más reducidas y la empresa será más *path dependent* (Eriksen, 1996).

En el esquema 3 se clasifican los diferentes recursos de la empresa en función de su flexibilidad y de su capacidad productiva. Es difícil la expansión de la empresa con recursos de capacidad fija e inflexibles. Sólo podría ser llevada a cabo si existe la posibilidad de añadir más volumen al *stock* actual; por ejemplo, añadiendo nueva capacidad a la planta. Los recursos con capacidad para crecer a largo plazo, aunque inflexibles, permitirán crecer aumentando sus ventas en los negocios actuales. Por último, los recursos con capacidad de ampliación y flexibles permitirán emprender una estrategia de expansión hacia nuevos negocios.

3. Los costes de transacción asociados

El segundo requisito para el crecimiento se refería al estudio

ESQUEMA 3
CLASIFICACIÓN DE LOS RECURSOS SEGÚN EL GRADO DE FLEXIBILIDAD Y CAPACIDAD PRODUCTIVA



Fuente: Eriksen (1996, 71).

de las condiciones bajo las cuales es más eficiente que sea la empresa quien emplee los recursos sobrantes en vez de que, a través del mercado, sean otros agentes quienes lo hagan.

Una de las decisiones empresariales hacia cuya resolución más esfuerzos ha dedicado la economía de los costes de transacción es justamente la decisión de internalizar/externalizar. En esta decisión influyen desde este enfoque dos factores:

— Los costes de producción. Se trata de analizar quién tiene unos costes de producción más bajos, la propia empresa o su proveedor, lo cual, en definitiva, depende del diferencial de recursos y capacidades entre las dos organizaciones.

— Los costes de transacción asociados a la transferencia de los recursos a través del mercado en comparación a los costes

de organización interna de gestionar esos recursos por la propia empresa.

La importancia de los costes de transacción asociados a la asignación de los recursos dependerá básicamente de dos factores:

— Un primer factor asociado a las características de los recursos sobrantes, y especialmente a su carácter específico de la empresa: cuanto más específico sea un recurso, más difícil será su venta o transferencia en el mercado.

— Otro asociado al contexto, a cómo se distribuye la información entre empresa y mercado: la asignación interna tendrá sentido si suponemos que los directivos de la empresa poseen más y mejor información acerca de dónde invertir los recursos sobrantes (en qué negocios o en qué mercados) (Teece, 1982).

Los mercados financieros incorporan normalmente toda la información pública disponible, pero existe información privada que las empresas no dejan filtrar. Además, los directivos de la empresa que conocen las capacidades de ésta pueden valorar de forma más precisa y acertada las alternativas de utilización de esos recursos.

Sin embargo, desde el enfoque evolutivo se han elaborado críticas a la economía de los costes de transacción. En primer lugar, para algunos autores, aunque los dos factores anteriormente señalados obviamente influyen en la decisión, la variable más importante es qué organización puede ser más eficiente, es decir, las diferencias en la disponibilidad de recursos y capacidades. Las consideraciones de los costes de transacción importan, pero son subsidiarias (Kogut y Zander, 1992). Desde el enfoque de recursos, las fronteras de la empresa están determinadas, al menos en parte, por los costes de desarrollar internamente un recurso o capacidad en comparación con el de adquirirlos externamente a través del mercado. Hay un conjunto de recursos dentro de la empresa para los cuales la ventaja en costes de la internalización sería casi infinita, ya que, al menos a corto plazo esos recursos son inimitables y no pueden adquirirse en el mercado. Este conjunto de recursos y capacidades idiosincrásicos y no externalizables es lo que Langlois y Robertson (1995) denominan «actividades intrínsecamente centrales».

En segundo lugar, se afirma que la economía de los costes de transacción es esencialmente estática, y el análisis mercado/jerarquía se realiza normalmente en un solo periodo. Sin embargo, si se considera el largo plazo y el paso del tiempo, alguna de las

justificaciones de la teoría de los costes de transacción para la integración vertical pueden quedar sobreestimadas (Hill, 1990). También Langlois y Robertson (1995, págs. 27-47) analizan el efecto de la capacidad de aprendizaje de las organizaciones a lo largo del tiempo. Para estos autores, tanto los costes de producción relativos como la comparación entre los costes de transacción en el mercado y los costes de la organización interna van a variar con el tiempo y verse afectados en el largo plazo por la dispersión del conocimiento, o, lo que es lo mismo, por la posibilidad de que la empresa aprenda y adquiera nuevas capacidades y que hagan lo mismo otras empresas competidoras.

Los costes de negociar y controlar los contratos en el mercado se reducen con el tiempo y con su repetición. Estos costes son fundamentalmente costes de información y, a medida que pasa el tiempo y se repiten las transacciones, las partes contratantes van adquiriendo información sobre el comportamiento del otro. Así, es de esperar que la repetición de las relaciones en un entorno estable nos lleve a la elaboración de contratos más completos que permanezcan durante más tiempo, y a que los problemas de retención y de riesgo moral se atenúen. Por una parte, por ejemplo, Hill (1990) analiza cómo a pesar de que la relación esté condicionada por elevadas inversiones en activos específicos, el desarrollo de una reputación entre los participantes puede reducir la probabilidad de oportunismo, y así la cooperación y la confianza entre las partes en un acuerdo a largo plazo sea más eficiente que la integración vertical. Por la otra, las relaciones se vuelven rutinarias y, con ello, más fáciles de controlar. Todas estas razones apoyan la afirma-

ción de que los costes de transacción pierden relevancia en el problema de las fronteras de la empresa cuando se considera el largo plazo.

También las capacidades de la empresa y las disponibles en el mercado cambian con el tiempo. Como esas capacidades se basan en conocimiento, lo lógico será que esos conocimientos se difundan y sea más fácil la imitación, con lo que otras organizaciones pueden acceder también a esas capacidades. Este proceso se acelera cuando se van encontrando diferentes aplicaciones a las mismas capacidades y, por tanto, se emplean en diferentes sectores de actividad, pudiendo afectar incluso a las capacidades centrales de la empresa: su carácter específico o el idiosincrásico de una empresa desaparecen en la medida en que ya es posible su imitación y se convierten en comunes.

Todo lo anterior se resume en el cuadro n.º 2 y nos lleva a que, a largo plazo, la tendencia se incline más hacia la desintegración o la externalización de las actividades, en vez de hacia la integración vertical o la internalización, sin afirmar que el proceso sea inevitable ni automático en todos los sectores.

IV. LAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN EN LA ACTUALIDAD: UNA ESPECIAL REFERENCIA AL CASO ESPAÑOL

En este último apartado y, a modo de conclusión, se recogen las líneas en las que se avanza en la investigación más reciente en Dirección Estratégica, en cuanto al crecimiento de la empresa y la gestión de ese crecimiento o, lo que es lo mismo, la

CUADRO N.º 2

LOS EFECTOS DE LA DISPERSIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS FRONTERAS DE LA EMPRESA

	Grado de idiosincrasia	Costes de transacción	Disponibilidad de las capacidades	Usos para las capacidades	Coste relativo de internalización	Grado de integración vertical
Corto plazo	Alto	Alto	Restringida	Pocos	Bajo	Alto
Largo plazo	Bajo	Bajo	Amplia	Muchos	Alto	Bajo

Fuente: Langlois y Robertson (1995, 42).

estrategia corporativa (11). Nos hemos basado para ello en la consideración de algunos de los trabajos recientemente publicados en la revista de mayor influencia del área, la *Strategic Management Journal*, que se han organizado en torno a cinco grandes líneas: a) cooperación y redes interorganizativas; b) efecto «sector» y efecto «empresa» en la explicación de los resultados empresariales; c) diversificación productiva; d) estrategias de reestructuración, y e) estrategia corporativa y medio ambiente.

Paralelamente, se ha intentado presentar una revisión de la investigación empírica más reciente sobre la empresa española para cada de las líneas anteriores. Ello nos permitirá resumir qué es lo que ya conocemos en cuanto a las direcciones y métodos de crecimiento. El objetivo final es concluir si la investigación en España avanza en la misma dirección que lo hace la de prestigio internacional y, en este sentido, acorta distancias respecto a ella o, por el contrario, camina por otras veredas, los temas a los que se dedica un mayor esfuerzo son otros y, por tanto, la comparación entre una y otra es difícil (12).

1. Cooperación y redes interempresariales

Las nuevas tendencias del entorno, que exigen mayor flexi-

bilidad a las empresas, explican en parte por qué los acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas se han convertido en un fenómeno empresarial muy común. Eso, a su vez, explica la gran cantidad de investigación sobre las causas y consecuencias de los acuerdos desde múltiples perspectivas teóricas, que ha hecho que en la última década se haya convertido en uno de los temas más importantes de la literatura sobre Dirección Estratégica (Zajac, 1998). Prueba de ello es que en el último número especial de la revista *Strategic Management Journal* éste es uno de los temas propuestos por su editor, D. Schendel, para ofrecer una revisión y, además, las redes entre empresas será también el tema monográfico del próximo número especial de la misma revista en 1999.

En esa revisión, Gulati (1998) subraya la importancia de la perspectiva de redes interorganizativas en los trabajos más actuales. En los últimos años los investigadores en Dirección Estratégica han comenzado a considerar el contexto social de múltiples relaciones interorganizativas en el que están inmersas las empresas, y así se ha pasado del nivel de la diada, o la relación entre dos empresas concretas, al de la red de alianzas estratégicas (13). En el trabajo de Madhavan, Koka y Prescott (1998), por ejemplo, se analiza la

formación y evolución de estas redes en el sector mundial de fabricación de acero como respuesta a determinados cambios del entorno que pueden contribuir tanto a reforzar como a modificar la estructura inicial de las redes.

Asimismo, Gulati (1998) revisa críticamente los trabajos sobre cooperación y los organiza en torno a cinco cuestiones clave: a) la formación de las alianzas; b) la elección de la forma de gobierno; c) la evolución dinámica de las alianzas; d) el éxito de las alianzas, y e) las consecuencias en los resultados para las empresas que forman parte de las alianzas.

Con mayor o menor profundidad, las cinco grandes áreas apuntadas han sido al menos exploradas por la investigación en nuestro país. En la primera de las cuestiones, la formación de las alianzas, podrían encuadrarse los primeros trabajos empíricos sobre acuerdos de cooperación, que tenían como objetivo estudiar las tendencias y principales características de la cooperación interempresarial en España, analizando los motivos para la cooperación y los tipos de acuerdos y sectores de actividad más frecuentes (García Canal, 1992; Menguzzato, 1992; Casani, 1995) (14). En esta misma línea, pero más recientemente, Urra (1998) propone la utilización

del análisis de correspondencias múltiples para resumir la información contenida en las múltiples variables utilizadas teóricamente como explicativas de la cooperación empresarial.

Un ejemplo del segundo tema lo podemos encontrar en el trabajo de García Canal (1994). En él se analizan los factores relativos al acuerdo entre los socios que favorecen la elección de una empresa conjunta frente a otros acuerdos contractuales de tipo horizontal, partiendo de la hipótesis de que las empresas conjuntas son preferidas cuando la complejidad del acuerdo es elevada. Los resultados del análisis empírico (realizado sobre una muestra de acuerdos de cooperación que cubre el periodo temporal entre 1986 y 1989, y en los que participa, al menos, una empresa española) llevan a concluir que las empresas conjuntas tenderán a ser más frecuentes en acuerdos con horizonte temporal incierto, con un elevado número de socios, que abarcan varias áreas funcionales, y en aquellos en que algún socio busca aprender del resto.

También ha recibido una considerable atención el estudio de los procesos evolutivos que acompañan el desarrollo de las alianzas y, relacionado con ello, se subraya el papel del aprendizaje organizativo en la adopción de acuerdos cooperativos. Así, en un trabajo muy reciente, Rialp (1998) parte del supuesto de que las empresas siguen un comportamiento evolutivo en el que comienzan por adquirir experiencia en las modalidades de acuerdos más simples de gestionar, lo cual progresivamente les facilita su involucración en los acuerdos más complejos, como son la creación de empresas conjuntas. La evidencia aportada sobre los itinerarios de colaboración de 85 empresas corrobora esta hipótesis,

ya que una amplia mayoría de empresas que han decidido participar en una *joint venture* han tenido previamente experiencia de cooperación en otros tipos de acuerdos de menor complejidad.

La cuestión sobre el éxito de los acuerdos se revisa en Valdés y García Canal (1995), en donde se ofrece un análisis de los factores que influyen en la probabilidad de fracaso de las empresas conjuntas, utilizando en este caso una muestra de empresas conjuntas creadas en su mayoría por pequeñas empresas y bajo el amparo del Programa de Acciones Colectivas del IMPI.

Por último, la pregunta sobre en qué medida y bajo qué condiciones las empresas se benefician de haber entrado en alianzas o acuerdos no parece haberse planteado, al menos directamente, por la investigación española. Sí que podríamos incluir en este punto el estudio de la utilidad de las estrategias de cooperación como medios para el logro de diferentes objetivos estratégicos. A este respecto, en García Canal *et al.* (1998), a partir del análisis de casos de once grandes empresas españolas, se definen las estrategias de cooperación como una herramienta útil para el desarrollo, en especial, de los objetivos de implantación internacional de estas empresas.

2. Los efectos «sector» y «empresa» en la explicación de los resultados de las empresas

En 1985, Schmalensee inicia una línea de investigación que trata de aportar evidencia empírica acerca de la cuestión fundamental en Dirección Estratégica: ¿Qué explica las diferencias en rentabilidad entre las empresas?

¿Qué factores influyen en la determinación del beneficio empresarial? Se trataba de conocer qué tipo de factores influían más en la determinación del beneficio: los relativos a la estructura del sector en el que compete la empresa o los relativos a las características internas y específicas a la propia empresa. Esta es una pregunta aún no resuelta por la Dirección Estratégica.

En este trabajo pionero, se obtuvo que la pertenencia a un determinado sector industrial era el principal factor explicativo de la variación en los resultados empresariales. Posteriormente, surgen revisiones como la de Rumelt (1991), en la cual se distingue dentro de los factores empresariales los relacionados con la estrategia corporativa de la empresa (éstos son los únicos considerados en el estudio de Schmalensee) y los ligados a cada unidad de negocio. Los resultados aportados por este estudio coinciden con los de Schmalensee en la obtención de un efecto corporación muy pequeño y un efecto sector moderado. La diferencia clave radica en que el efecto unidad de negocio es influyente y explica una gran parte de la varianza. El trabajo de Rumelt, que fue galardonado en 1997 con el Premio de la *Strategic Management Society* al mejor artículo, ha tenido una marcada influencia en la investigación en Dirección Estratégica en esta década, al plantear nuevos y sugerentes interrogantes.

En primer lugar, el trabajo de Rumelt apoya la idea de la Dirección Estratégica de que es necesario también analizar las características internas o idiosincrásicas de la empresa para comprender el rendimiento de ésta frente al énfasis en el sector que propone la tradición de la Economía Industrial. En este sentido, entronca con el enfoque

de los recursos, el cual puede proporcionar el sustento teórico necesario para explicar las variaciones en los resultados empresariales no atribuibles al entorno competitivo. Una segunda conclusión derivada de ese estudio, que ha provocado un importante debate posterior, se refiere al aparente escaso valor del efecto corporación. Ello puede poner en tela de juicio todos los desarrollos teóricos y empíricos de esta revisión sobre estrategias corporativas. Si el efecto corporación no afecta de forma relevante a los resultados de la empresa, parece como si fuera indiferente qué estrategias de desarrollo utilizase la empresa en su crecimiento o qué diseños organizativos implantase para la gestión de ese crecimiento.

El trabajo citado ha sido revisado, a su vez, en los últimos años por diversos autores (Roquebert, Phillips y Westfall, 1996; McGaHan y Porter, 1997; Brush y Bromiley, 1997; Mauri y Michaels, 1998). Destaca entre ellos el propuesto por McGaHan y Porter (1997), que repiten nuevamente el estudio, pero utilizando una muestra más amplia de empresas y abarcando un mayor periodo temporal. McGaHan y Porter (1997), si bien siguen obteniendo que el efecto relativo a la unidad de negocio es el más influyente en los resultados, demuestran que el efecto del sector es bastante más relevante de lo interpretado por Rumelt (1991) y que, además, su importancia varía para los distintos grandes sectores de actividad. Es menor en el sector secundario —el único considerado por Schmalensee (1985) y Rumelt (1991)—, y más importante para las actividades del sector terciario. También, en otro reciente artículo, Brush y Bromiley (1997) discuten la interpretación que Rumelt realiza de los resultados obtenidos en su

estudio acerca del efecto corporación, cuestionando que este efecto, tal y como había sido medido, refleje todas las posibles contribuciones de la estrategia corporativa a los resultados de cada unidad de negocio y, en resumen, niegan que los resultados obtenidos por Rumelt puedan demostrar la falta de relevancia de la estrategia corporativa.

En España, Fernández, Montes y Vázquez (1996a) realizan una aplicación al caso de nuestro país en la que, utilizando una muestra de 71 empresas no financieras que cotizaban en la Bolsa de Madrid en el período 1990-1993, se analizan los componentes de la varianza de su rentabilidad económica. En la línea de lo obtenido por Rumelt (1991), se comprueba que los factores empresariales de competitividad son mucho más importantes que los de carácter sectorial en la explicación de la varianza observada en las rentabilidades de las empresas españolas (15). Posteriormente, Galán y Vecino (1997) también extraen estas mismas conclusiones de una muestra más amplia de pequeñas y medianas empresas andaluzas incluidas en la Central de Balances de Andalucía. Desdichadamente, las limitaciones en la disponibilidad de la información acerca de los resultados económicos de las empresas diversificadas en cada negocio no permitió en ninguno de los dos trabajos citados estimar por separado el efecto unidad de negocio y el efecto corporación y, por tanto, impiden avanzar simultáneamente en la segunda cuestión planteada en el estudio de Rumelt (1991).

3. Diversificación empresarial: su dirección y efecto sobre los resultados empresariales

A pesar de la ingente cantidad de trabajos sobre diversificación empresarial que desde los años sesenta se han sucedido, éste sigue siendo uno de los temas centrales de la Dirección Estratégica, y de los que más interés suscita a juzgar por el número reciente de publicaciones. Dos son las perspectivas teóricas que prevalecen: el enfoque de recursos y el de agencia. La perspectiva de los recursos y capacidades de la empresa nos ayuda a explicar la dirección seguida por la empresa en la expansión (Kochhar y Hitt, 1998) y avanzar en la definición y medida de la relación entre los negocios (Stimpert y Duhaime, 1997; Farjoun, 1998). Por su parte, el enfoque de la agencia nos permite explicar por qué las empresas van más allá de su límite eficiente (Lane, Cannella y Lubatkin, 1998).

En los últimos años, algunos trabajos han tratado de aportar evidencia sobre el nivel de diversificación de la empresa española y cuáles son sus factores explicativos y sus efectos. En general, todos los trabajos realizados destacan la escasa diversificación de la empresa española (Bueno, 1987; Suárez, 1994). La menor dimensión relativa de la empresa española frente a europeas y americanas explica, en parte, estos resultados.

De hecho, en este mismo número se ofrece un estudio realizado a partir de las bases de datos de la Encuesta sobre Estrategias Empresariales, en el que se observa una relación positiva entre tamaño y diversificación (Merino y Rodríguez, 1999).

En otro trabajo, realizado sobre la misma base de datos, se analizan además los determinantes de la diversificación en el sector industrial español. Se consideran tanto los recursos específicos de la empresa que se diversifica como variables relativas al sector al que se dirigen, y las similitudes o diferencias entre los sectores de origen y objetivo. Así, se obtiene que las empresas españolas se diversifican hacia sectores con una rentabilidad esperada más alta que la del sector original, hacia aquellos en los que pueden tener ventajas por la cualificación superior de sus empleados y hacia aquellos que guardan similitudes en las actividades de I+D (Merino y Rodríguez, 1994, 1997).

Utilizando como muestra las grandes empresas no financieras industriales que cotizan en la Bolsa en el periodo 1991-1995, también se han analizado las relaciones entre las decisiones de diversificación productiva y geográfica y sus efectos sobre los resultados (Ramírez Alesón, 1997). Se subraya el hecho de que las empresas españolas escojan pautas similares de comportamiento en sus estrategias de expansión ya sea vía productos, ya sea vía expansión internacional.

Por último, la línea de investigación citada anteriormente, e iniciada por Prahalad y Bettis (1986), que subraya los aspectos cognitivos de la decisión de diversificación y cómo las creencias y esquemas mentales del equipo directivo puede influir en la estrategia corporativa, también ha tenido su eco en la investigación española. Un estudio de casos en profundidad ha permitido identificar la diversidad, variedad y flexibilidad de los mapas cognitivos del equipo directivo de las empresas que conforman la visión estratégica de ésta y que

pueden considerarse un elemento impulsor de su proceso de diversificación (Carmelo, 1998).

4. Reestructuración organizativa

El término «reestructuración empresarial» es uno de los más repetidos hoy en Dirección Estratégica. Se emplea para referirse a cambios, tanto en el pasivo de las empresas como en su cartera de negocios o en su estructura organizativa interna, que impliquen una disminución del tamaño, y que normalmente se acompañan de medidas de reducción de recursos humanos o *downsizing*. Por un lado, la investigación más reciente trata de definir con claridad qué se entiende por estrategias de reestructuración y de *downsizing*, y cuáles son sus causas. De Witt (1998), por ejemplo, distingue tres modalidades de *downsizing* en función de su incidencia sobre el volumen y alcance de la empresa. Y por otro, se avanza en el controvertido estudio de las consecuencias de la implantación de esas estrategias, y así, por ejemplo, se analizan los efectos que sobre el valor de mercado de las empresas producen las operaciones de desinversión de unidades de negocio (Bergh, 1997; Wright y Ferris, 1997) o los anuncios de cierre de plantas (Lee, 1997).

En España, los trabajos que se plantean el estudio de las estrategias de reestructuración son escasos y muy recientes. Un primer grupo de estas investigaciones constata que las decisiones de reducción de plantillas son también estrategias extendidas entre las empresas españolas, y se analizan los antecedentes y consecuencias de las mismas. Así, por ejemplo, Barroso y Casillas (1998) examinan los efectos sobre la productividad de los pro-

cesos de reestructuración de plantillas de las grandes empresas españolas en el periodo 1990-1994. Comprueban, que a corto plazo, esta opción permite lograr incrementos en la productividad, pero que, a largo plazo, la mayoría de las empresas que consiguen mantener esta tendencia creciente lo logran gracias a incrementos en sus ventas. Utilizando una muestra similar de grandes empresas, Suárez (1998) investiga las características distintivas de las empresas que han reducido su plantilla (éstas son: un mayor tamaño, pertenecientes a sectores industriales, con reducidas *ratios* de productividad laboral y de rentabilidad económica, que han sufrido pérdidas al comienzo del periodo estudiado y que han reducido también sus ventas) y los factores que pueden favorecer el éxito de las mismas. Por último, Requejo (1996) analiza también las relaciones entre estas decisiones y la estructura de capital, constatando que la decisión de reestructuración de plantilla es más probable cuanto mayor es la proporción de exigible a corto plazo sobre exigible total, mayor la proporción de empleados temporales, y cuando la empresa no pertenece al sector público. La principal diferencia en este caso es que se parte de una muestra extraída de las bases de datos de la Central de Balances del Banco de España, constituida exclusivamente por empresas que entre 1984 y 1992 habían atravesado problemas de viabilidad financiera.

Desde otra perspectiva teórica y metodológica, un segundo grupo de trabajos trata de describir y explicar los procesos de reestructuración organizativa y «rejuvenecimiento» de empresas pertenecientes a sectores maduros o en declive. Estas estrategias de transformación y cambio

estratégico hacia la búsqueda de nuevas oportunidades son examinadas desde un enfoque basado en las competencias. Las competencias centrales de la empresa generadas a lo largo de su historia y fruto del aprendizaje organizativo pueden ser aplicadas a nuevos campos de actividad, y para ello son realmente útiles las competencias de carácter periférico y la adquisición de recursos y capacidades complementarios. Estas conclusiones se extraen de la comparación de varios casos de estudio sobre organizaciones españolas en sectores como los astilleros y la aeronáutica (Ruiz, 1998; Lorenzo y Ruiz, 1998).

5. Estrategia corporativa y medio ambiente

Por último, un campo de investigación que ha emergido con fuerza en la actualidad es el de la incidencia que la preocupación por el medio ambiente y, especialmente las regulaciones medioambientales, pueden tener en la estrategia empresarial (en sus diferentes niveles: corporativa, de negocio y funcional). La literatura sobre el tema se ha ido acumulando muy rápidamente en los últimos años, ya que, por otro lado, cada vez son mayores las inversiones que realizan las empresas para atender esta cuestión. Este es también uno de los temas elegidos para su revisión en el último número especial de la *Strategic Management Journal* (Rugman y Verbeke, 1998). Se explora, tanto a nivel teórico (Hart, 1995) como empírico (Sharma y Vredenburg, 1998), la aplicación del enfoque de recursos a esta cuestión: cómo las respuestas innovadoras a los problemas ecológicos pueden contribuir a la generación de nuevos recursos y capacidades estratégicos en la empresa.

Este tema también ha tenido repercusión en la investigación sobre la empresa española. Aragón-Correa (1998) realiza un análisis de la actitud de 105 grandes empresas españolas ante la problemática medioambiental (en función de las prácticas implantadas en la empresa, que se refieren a la información y formación recibida sobre el tema y a su carácter correctivo e impuesto por la legislación o preventivo y voluntariamente adoptado). Asimismo, se comprueba que las empresas que desarrollan estrategias más proactivas (con tendencia a generar innovaciones que las favorezcan en vez de tratar de reaccionar ante cambios generados externamente) son también las que se caracterizan por una respuesta más activa ante los retos medioambientales.

Como conclusión a este repaso a la evidencia empírica disponible del caso español, podemos observar que, aunque mucho menos desarrollada, ésta parece seguir el rumbo marcado por la investigación internacional. En algunos casos, es posible que todavía haga falta profundizar en el análisis descriptivo de la realidad (cuál es la implantación real de las estrategias de diversificación o de reestructuración en España, qué tipos de acuerdos son más frecuentes....) para poder avanzar en el análisis explicativo. A su vez, para ello se requieren bases de datos públicamente disponibles, dilatadas en el tiempo y fiables. Ciertamente, se ha progresado en el empleo de las técnicas econométricas de análisis, pero si esas técnicas avanzadas se aplican a datos escasos o poco fiables, no mejoraremos en nuestro conocimiento de las estrategias de crecimiento de la empresa española.

V. CONCLUSIONES

El trabajo presentado pretendía ofrecer un panorama de la literatura sobre crecimiento empresarial en el campo de la Dirección Estratégica, y así aportar respuestas a preguntas como: ¿por qué crece la empresa?, ¿por qué elige una u otra dirección en su expansión o uno u otro método de desarrollo?, ¿qué proceso han seguido las grandes empresas en ese crecimiento?, ¿cómo han ido variando las tendencias en ese proceso? ¿qué problemas de gestión ha ido generando ese crecimiento y qué respuestas se han dado?

La investigación sobre crecimiento empresarial se ha organizado en torno a tres grandes apartados. En el primero de ellos se ha utilizado un criterio temporal. Se analizó la evolución de las estrategias de crecimiento de las grandes empresas y, a la vez, cómo se fue desarrollando como campo de investigación la Dirección Estratégica, para cada una de las últimas décadas desde la segunda guerra mundial. El entusiasmo por la diversificación y las empresas multinegocio de los años sesenta y setenta, basado en los conceptos de descentralización, habilidades genéricas de la dirección, sinergias o cartera de negocios equilibrada, dio paso en los ochenta y noventa a un cierto escepticismo sobre los resultados logrados por la estrategia de diversificación y la vuelta a las competencias centrales, y un creciente interés por buscar las claves de la estrategia corporativa. De igual forma, fueron modificándose las prioridades en los objetivos corporativos, desde el crecimiento a la creación de valor para el propietario.

En los años noventa, el rasgo distintivo de la Dirección Estratégica es la emergencia del llamado enfoque de recursos, desde el

cual se concibe a la empresa como «una colección única y organizada de recursos y capacidades» (Wernerfelt, 1984). Ello nos ha permitido enlazar con un segundo apartado en el que, desde esta perspectiva teórica, se ha intentado dar una explicación económica al crecimiento de la empresa. El enfoque de recursos utiliza para esta explicación los fundamentos teóricos de la teoría de los costes de transacción pero, en la medida que incorpora también las aportaciones de la teoría evolutiva, logra un análisis mucho más dinámico.

Por último, se han revisado las investigaciones más recientes haciendo especial hincapié en la evidencia empírica referida a la empresa española. Se han escogido para ello cinco líneas de investigación dentro de las estrategias corporativas (algunas de larga tradición en Dirección Estratégica, otras más novedosas), en las que se concentran un buen número de publicaciones: cooperación interempresarial, las fuentes de la rentabilidad empresarial, estrategias de diversificación, medidas de reestructuración organizativa, y las respuestas de las corporaciones a las preocupaciones medioambientales.

NOTAS

(*) La autora agradece los comentarios sobre este trabajo de Zulima Fernández y Juan A. Maroto. Una versión anterior del mismo fue presentada en el VIII Congreso Nacional de ACEDE. El trabajo se encuadra dentro del proyecto de investigación PB97-1321, financiado por la DGES.

(1) Véase a este respecto, los trabajos, por ejemplo, de DAVIS, DIEKMANN y TINSLEY (1996) sobre la «institucionalización» y «desinstitucionalización» del conglomerado y la forma M, o de MCKINLEY, SÁNCHEZ y SCHICK (1995) sobre las estrategias de *downsizing*.

(2) El cuadro es un desarrollo a partir de una idea original de GOOLD, CAMPBELL y ALEXANDER (1994).

(3) Este es el tema de su segundo libro, *The Visible Hand* (1977), en el que examina los cambios en los procesos de distribución

y producción en EE.UU., y las formas en que son gestionados.

(4) Para muchos, la regulación americana de fusiones y adquisiciones favoreció las estrategias de diversificación. A partir de 1950, con la Celler-Kefauver Act, se restringen severamente las adquisiciones horizontales y verticales y, por tanto, las empresas que siguen buscando el crecimiento a toda costa se ven abocadas a diversificarse hacia otros negocios. Ello explica la ola de fusiones conglomeradas de los años sesenta y setenta.

(5) Véase RAMANUJAN y VARADARAJAN (1989) para una revisión de los principales trabajos empíricos en la relación diversificación-resultados empresariales.

(6) Existe evidencia empírica de que las inversiones en I+D fueron bastante menores en las grandes empresas diversificadas que en las menos diversificadas (negocio único o dominante) (BAYSINGER y HOSKISSON, 1989). Esto puede explicarse por los diferentes sistemas de incentivos utilizados en uno y otro caso (en grandes empresas muy diversificadas donde la sede central no alcanza a comprender todos los diferentes negocios, se utilizan de forma masiva los controles basados en los resultados financieros, con lo que se fomenta la búsqueda de resultados a corto plazo sobre resultados a largo plazo con mayor riesgo). Ello provoca por tanto, una menor inversión en I+D y un menor compromiso directivo con la innovación.

(7) El término «enfoque basado en los recursos» fue propuesto por WERNERFELT (1984), pero podrían incluirse dentro de esta nueva perspectiva otros desarrollos en el área de la Dirección Estratégica que también se consideran herederos de E. PENROSE, como la llamada «teoría de las capacidades dinámicas» (TEECE, PISANO y SHUEN, 1997) o «la perspectiva basada en las competencias» (FOSS y KNUDSEN, 1996).

(8) Al igual que con R. COASE, el trabajo de E. PENROSE no tendrá gran eco en la investigación económica hasta que, años después, esta definición es retomada por investigadores en Dirección Estratégica. También en esta área supondrá una cierta ruptura con la tradición: se define la empresa no en función de los productos y servicios que ofrece y en dónde están ubicados en un sector, sino en función de sus *inputs*, los recursos y capacidades que controla (WERNERFELT, 1984).

(9) En realidad, no son dos alternativas excluyentes, sino que cada una constituye un caso extremo de la amplia gama de posibilidades entre ambas. La empresa puede utilizar sus recursos en otras actividades también a través de un acuerdo cooperativo con otra/s empresa/s.

(10) Este atributo no debe confundirse con el carácter específico de una determinada empresa. Un recurso puede ser específico de una empresa (en el sentido de que ésta es la única que lo posee y ha surgido de su historia concreta y, por tanto, tiene un mayor valor en la empresa que fuera de ella) y, sin embargo, ser susceptible de empleo en una amplia variedad de productos o negocios.

(11) Para ser coherentes con el primer apartado del trabajo, se elude conscientemente todo lo relativo a las estrategias de internacionalización.

(12) Aunque se intente evitar, este panorama de la investigación en estrategia corporativa sin duda va a reflejar mis propios sesgos y preferencias en la investigación, tanto en lo que se refiere a la selección de temas como en los trabajos que se revisan, especialmente teniendo en cuenta que se ha dado preferencia a los trabajos publicados en los dos últimos años y, por tanto, no se dispone de la suficiente perspectiva para analizar adecuadamente su influencia. Además, en modo alguno pretende ser exhaustivo, por lo que seguramente algunos trabajos sobre esos temas habrán quedado fuera de estas líneas.

(13) En ARIÑO y GARCÍA PONT (1996) se presenta una integración de los dos niveles y se desarrollan proposiciones sobre la formación de bloques estratégicos y su efecto en la estructura competitiva del sector.

(14) La fuente de información utilizada en la mayor parte de los casos ha sido la prensa económica, en línea con los primeros trabajos de este tipo a escala internacional.

(15) Un análisis más detallado del efecto «sector» se ofrecen en FERNÁNDEZ, MONTES y VÁZQUEZ (1996b) y, al igual que en el trabajo de MCGAHAN y PORTER (1997), también aquí se aporta evidencia de que el efecto relativo del sector varía en función de la actividad considerada.

BIBLIOGRAFÍA

- AMIHUD, Y., y LEV, B. (1981), «Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers», *Bell Journal of Economics*, volumen 12, págs. 605-617.
- ANDREWS, K. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- ANSOFF, I. (1965), *Corporate Strategy*, Penguin, Harmondsworth.
- ARAGÓN-CORREA, J. A. (1998), «Strategic proactivity and firm approach to the natural environment», *Academy of Management Journal*, vol. 41, n.º 5, págs. 556-567.
- ARIÑO, A., y GARCÍA PONT, C. (1996), «Alianzas y bloques estratégicos: El comportamiento cooperativo como motor de su evolución», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, número 3, págs. 133-144.
- ARMOUR, H., y TEECE, D. (1978), «Organizational structure and economic performance: A test of the multidivisional hypothesis», *Bell Journal of Economics*, 9, páginas 106-122.
- BARNEY, J. B. (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17, páginas 99-120.
- BARROSO CASTRO, C., y CASILLAS BUENO, J. C. (1998), «Análisis del efecto de la reestructuración en las empresas españolas durante el quinquenio 90-94», *Revista*

Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 7, n.º 3, págs. 53-64.

BARTLETT, Ch. A., y GHOSHAL, S. (1993), «Beyond the M-Form: Toward a managerial theory of the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 14, págs. 23-46.

BAYSINGER, B., y HOSKISSON, R. (1989), «Diversification strategy and R&D intensity in large multiproduct firms», *Strategic Management Journal*, vol. 9, páginas 605-621.

BERGER, P., y OFECK, E. (1995), «Diversification's effect on firm value», *Journal of Financial Economics*, 37, 1, págs. 39-66.

BERGH, D. D. (1997), «Predicting divestiture of unrelated acquisitions: an integrative model of ex ante conditions», *Strategic Management Journal*, vol. 18, 9, páginas 715-732.

BETTIS, R. A., y PRAHALAD, C. K. (1995), «The dominant logic: retrospective and extension», *Strategic Management Journal*, volumen 16 especial, págs. 5-14.

BETTIS, R. A., y HITT, M. A. (1995), «The new competitive landscape», *Strategic Management Journal*, vol. 16, págs. 7-19.

BRUSH, T. H., y BROMILEY, P. (1997), «What does a small corporate effect mean? A variance components simulation of corporate and business effects», *Strategic Management Journal*, vol. 18, 10, páginas 825-835.

BUENO, E. (1987), *La empresa española: estructura y resultados*, Instituto de Estudios económicos, Madrid.

BUSIJA, E. C.; O'NEILL, H. M., y ZEITHAML, C. P. (1997), «Diversification strategy, entry mode and performance: Evidence of choice and constraints», *Strategic Management Journal*, vol. 18, 4, páginas 321-328.

BUZZELL, R. D., y GALE, B. T. (1987), *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, The Free Press, Nueva York.

CARMELO, C. (1998), «El papel de los esquemas de actuación gerencial en la estrategia de diversificación de las empresas», *II Seminario de Avances en Dirección de Empresas*, Universidad Carlos III, Madrid.

CASANI, F. (1995), «Una aproximación empírica a la cooperación interempresarial en España», *Información Comercial Española*, n.º 746, págs. 25-41.

CHANDLER, A. D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge.

— (1977), *The Visible Hand*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

— (1990), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

CHANNON, D. F. (1973), *The Strategy and Structure of British Enterprise*. Harvard University, Graduate School of Business Administration, Boston.

CHATTERJEE, S., y WERNERFELT, B. (1991), «The link between resources and type of diversification: Theory and evidence», *Strategic Management Journal*, vol. 12, páginas 33-48.

COLLIS, D. J. (1996), «Related corporate portfolios», en GOOLD M., y SOMMERS LUCHS, K. (eds.) (1996), *Managing the multibusiness company: strategic issues for diversified groups*, Routledge, Londres, páginas 122-142.

COMMENT, R., y JARREL, G. (1995), «Corporate focus and stock returns», *Journal of Financial Economics*, 37, 1, págs. 67-87.

COPELAND, T.; KOLLER, T., y MURRIN, J. (1990), *Valuation: Measuring and managing the value of companies*, John Wiley & Sons, Nueva York.

DAVIS, G.; DIEKMANN, K. A., y TINSLEY, C. H. (1996), «The decline and fall of the conglomerate firm in the 1980s: The deinstitutionalization of an organizational form», *American Sociological Review*, 59, páginas 545-570.

DE WITT, R. L. (1998), «Firm, industry, and strategy influences on choice of downsizing approach», *Strategic Management Journal*, vol. 19, 1, págs. 59-89.

DIMAGGIO, P., y POWELL, W. (1983), «The Iron Cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational field», *American Sociological Review*, 48, págs. 147-160.

— (1991), *The New institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago, Chicago.

DONALDSON, G. (1994), *Corporate Restructuring*, Harvard Business School Press, Mass.

DYAS, G. P., y THANHEISER, H. T. (1976), *The Emerging European Enterprise: Strategy and Structure in French and German Industry*, Macmillan, Londres.

DYER, J. H. (1997), «Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value», *Strategic Management Journal*, vol. 18, 7, págs. 535-556.

ERIKSEN, B. (1996), «Firm resources and capabilities: A renewed focus for strategic management», en FALKENBERG, J., y HAUGLAND, S. A. (eds.) (1996), págs. 51-77.

FALKENBERG, J., y HAUGLAND, S. A. (eds.) (1996), *Rethinking the boundaries of strategy*, Handelshøjskolens Forlag, Copenhagen.

FARJOUN, M. (1998), «The independent and joint effects of the skill and physical bases of relatedness in diversification», *Strategic Management Journal*, vol. 19, 7, págs. 611-630.

FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J. M., y VÁZQUEZ, C. J. (1996a), «Factores explicativos de la rentabilidad empresarial», *Revista de Economía Aplicada*, vol. IV, n.º 12, páginas 139-149.

— (1996b), «Efecto industria y conducta empresarial», *Revista Europea de Direc-*

ción y Economía de la Empresa, vol. 5, número 2, págs. 149-158.

FERNÁNDEZ, Z. (1993), «La organización interna como ventaja competitiva para la empresa», *PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA*, número 56, págs. 178-193.

FOSS, N., y KNUDSEN, Ch. (eds.) (1996), *Towards a Competence Theory of the firm*, Routledge, Londres.

GALÁN, J. L., y VECINO, J. (1997), «Las fuentes de rentabilidad de las empresas», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, n.º 1, páginas 21-36.

GARCÍA CANAL, E. (1992), «La cooperación interempresarial en España: Características de los acuerdos suscritos entre 1986 y 1989», *Economía Industrial*, julio-agosto, págs. 113-122.

— (1994), «Formas de cooperación horizontal: Empresas conjuntas frente a acuerdos contractuales», *Revista de Economía Aplicada*, vol. III, n.º 5, páginas 51-68.

GARCÍA CANAL, E.; LÓPEZ DUARTE, C.; RIALP CRIADO, J., y VALDÉS LLANEZA, A. (1998), *Las estrategias de cooperación como medio de internacionalización: Experiencias de las empresas españolas*, Ed. Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona.

GOOLD, M.; CAMPBELL, A., y ALEXANDER, M. (1994), *Corporate-Level Strategy*, John Wiley and Sons, Nueva York.

GRANT, R. M. (1995), *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Application*, Basil Blackwell, Cambridge, MA. 20 edición.

GULATI, R. (1998), «Alliances and networks», *Strategic Management Journal*, vol. 19, número 4, págs. 293-317.

HAMEL, G., y PRAHALAD, C. K. (1995), *Compiendo por el futuro*, Ariel, Barcelona.

HAMMER, M., y CHAMPY, J. (1993), *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*, Harper Business, Nueva York.

HART, S. L. (1995), «A natural resource based view of the firm», *Academy of Management Review*, vol. 20, n.º 4, páginas 986-1014.

HASPESLAGH, P. (1982), «Portfolio planning: uses and limits», *Harvard Business Review*, 60, págs. 58-73.

HAYES, B., y ABERNATHY, B. (1980), «Managing our way to economic decline», *Harvard Business Review*, 58, 4, págs. 67-77.

HILL, Ch. W. (1990), «Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory», *Academy of Management Review*, vol. 15, n.º 3, páginas 500-513.

HOSKISSON, R. E., y HITT, M. A. (1994), *Downsizing. How to tame the diversified firm*, Oxford University Press, Oxford.

HOSKISSON, R. E., y JOHNSON, R. A. (1992), «Corporate restructuring and strategic change: The effects on diversification and R&D intensity», *Strategic Management Journal*, vol. 13, págs. 625-634.

HOSKISSON, R. F.; JOHNSON, R. A., y MOESEL, D. (1994), «Corporate divestiture intensity in restructuring firms: Effects of governance, strategy and performance», *Academy of Management Journal*, volumen 37, n.º 5, págs. 1207-1251.

JENSEN, M. C. (1986), «Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers», *The American Economic Review*, volumen 76, n.º 2, págs. 323-329.

— (1993), «The modern industrial revolution, exit and failure of internal control systems», *Journal of Finance*, julio, páginas 831-880.

KAPLAN, S., y WEISBACH, M. (1992), «The success of acquisitions: evidence from divestitures», *Journal of Finance*, 47, 1, páginas 107-138.

KNUDSEN, Ch. (1996), «Strategic management and the knowledge-based theory of the firm: A reconstruction of edith penrose's theory of the limits of the growth of the firm», en FALKENBERG, J., y HAUGLAND, S. A. (eds.) (1996), págs. 19-49.

KOCHHAR, R., y HITT, M. A. (1998), «Linking corporate strategy to capital structure: Diversification strategy, type and source of financing», *Strategic Management Journal*, vol. 19, 6, págs. 601-610.

KOGUT, B., y ZANDER, U. (1992), «Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of the technology», *Organization Science*, col. 3, n.º 13, páginas 383-397.

LANE, P. J.; CANNELLA, A. A., y LUBATKIN, M. H. (1998), «Agency problems as antecedents to unrelated mergers and diversification: Amihud and Lev reconsidered», *Strategic Management Journal*, vol. 19, 6, págs. 555-578.

LANGLOIS, R. N., y ROBERTSON, P. L. (1995), *Firms, Markets and Economic Change*, Routledge, Londres.

LEE, P. M. (1997), «A comparative analysis of layoff announcements and stock price reactions in the United States and Japan», *Strategic Management Journal*, vol. 18, 11, págs. 879-896.

LICHTENBERG, F. (1992), «Industrial de-diversification and its consequences for productivity», *Journal of economic Behavior and Organization*, vol. 18, págs. 427-438.

LORENZO, J. D., y RUIZ-NAVARRO, J. (1998), «Reinventing core competencies in mature industries: strategic renewal in large complex organizations», *16th Annual International Conference of the Strategic Management Society*, Barcelona, España.

LUFFMAN, G. A., y REED, R. (1984), *The Strategy and performance of British industry, 1970-1980*, St. Martin's Press, Nueva York.

MADHAVAN, R.; KOKA, B. R., y PRESCOTT, J. E. (1998), «Networks in transition: How in-

dustrial events (re)shape interfirm relationships», *Strategic Management Journal*, vol. 19, 5, págs. 439-460.

MARKIDES, C. C. (1990), Corporate refocusing and economic performance, 1981-1987, tesis doctoral no publicada, Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston.

— (1991), «Back to basics: reversing corporate diversification», *Multinational Business*, 4, págs. 12-25.

— (1992), «The economic characteristics of de-diversifying firms», *British Journal of Management*, vol. 3, págs. 91-100.

— (1995), «Diversification, restructuring and economic performance», *Strategic Management Journal*, vol. 16, páginas 101-118.

MAURI, A. J., y MICHAELS, M. P. (1998), «Firm and industry effects within Strategic Management: An empirical examination», *Strategic Management Journal*, vol. 19, número 3, págs. 211-219.

MCGAHAN, A. M., y PORTER, M. E. (1997), «How does industry matter, really?», *Strategic Management Journal*, vol. 18, special issue, págs. 15-29.

McKINLEY, W.; SANCHEZ, C. M., y SCHICK, A. G. (1995), «Organizational downsizing: constraining, cloning, learning», *Academy of Management Executive*, vol. 9, número 3, págs. 32-42.

MENGUZZATO, M. (1992), «La cooperación: Una alternativa para la empresa de los 90», *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, octubre-diciembre, págs. 54-62.

MERINO, F., y RODRÍGUEZ, D. (1994), «Un análisis de los determinantes de la diversificación en la industria manufacturera española», *X Jornadas de Economía Industrial*, Madrid, págs. 117-128.

— (1997), «A consistent analysis of diversification decisions with nonobservable firm effects», *Strategic Management Journal*, vol. 18, 9, págs. 733-744.

— (1999), «Diversificación y tamaño en las empresas industriales españolas», en este mismo número de PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA.

MONTGOMERY, C. A., y HARIHARAN, S. (1991), «Diversified entry by established firms», *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 15, págs. 71-89.

MONTGOMERY, C. A., y WERNERFELT, B. (1988), «Diversification, Ricardian, rents, and Tobin's q», *Rand Journal of Economics*, volumen 19, págs. 623-632.

NAYYAR, P. R. (1992), «On the measurement of corporate diversification strategy: evidence from large U.S. service firms», *Strategic Management Journal*, vol. 13, 3, págs. 219-235.

NELSON, R., y WINTER, S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge, MA.

NOHRIA, N., y ECCLES, R. (1992), *Networks and Organizations: Structure, Form and*

Action, Harvard Business School Press, Boston.

PAVAN, J. (1972), *The Strategy and Structure in Italian Enterprise*, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

PENROSE, E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press, 2.ª edición, Londres.

PETERS, T., y WATERMAN, R. (1982), *In search of excellence*, Harper & Row, Nueva York.

PORTER, M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, Nueva York.

— (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, Nueva York.

— (1988), «De las ventajas competitivas a la estrategia empresarial», *Harvard-Deusto Business Review*, 1 trim., páginas 99-121.

PRAHALD, C. K., y BETTIS, R. A. (1986), «The dominant logic: A new linkage between diversity and performance», *Strategic Management Journal*, vol. 7, 6, páginas 485-501.

PRAHALAD, C. K., y HAMEL, G. (1990), «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, vol. 90, n.º 3, páginas 79-91.

RAMANUJAN, V., y VARADARAJAN, P. (1989), «Research corporate diversification: a synthesis», *Strategic Management Journal*, vol. 10, págs. 523-551.

RAMÍREZ ALESÓN, M. (1997), «Análisis del comportamiento estratégico de las empresas españolas: Aplicación a la diversificación internacional y de producto, 1991-1995», tesis doctoral no publicada, Universidad de Zaragoza.

RAPPAPORT, A. (1986), *Creating Shareholder Value: The new standard for business performance*, Free Press, Nueva York.

RAVENSCRAFT, D., y SCHERER, F. M. (1987): *Mergers, Sell-offs and economic efficiency*, The Brookings Institution, Washington.

REQUEJO, A. (1996), «Reducción de plantilla y problemas de viabilidad financiera: el papel de la estructura de capital», *Investigaciones Económicas*, vol. XX, 1, páginas 43-70.

RIALP, J. (1998), «El aprendizaje en los acuerdos de colaboración interempresarial», *II Seminario sobre Avances en la investigación sobre Dirección de Empresas*, enero 1998.

ROBERTSON, P. L. (1996), «Competences, transaction costs and competitive strategy», en Foss, N., y KNUDSEN, Ch. (eds.) (1996), *Towards a Competence Theory of the firm*, Routledge, Londres, páginas 75-96.

ROQUEBERT, J. A.; PHILLIPS, R. L., y WESTFALL, P. A. (1996), «Market vs. Management: what drives profitability?», *Strategic Management Journal*, vol. 17, n.º 8, páginas 653-664.

- RUGMAN, A. M., y VERBEKE, A. (1998), «Corporate Strategies and Environmental regulations: An organizing framework», *Strategic Management Journal*, vol. 19, número 4, págs. 363-375.
- RUIZ NAVARRO, J. (1998), «Turnaround and renewal in a Spanish Shipyard», *Long Range Planning*, vol. 31, n.º 1, págs. 51-59.
- RUMELT, R. P. (1974), *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard Business School Press, Boston.
- (1991), «How much does industry matter?», *Strategic Management Journal*, volumen 12, págs. 167-185.
- SCHMALENSEE, R. (1985), «Do markets differ much?», *American Economic Review*, volumen 75, n.º 3, págs. 341-351.
- SCOTT, W. R. (1987), «The adolescence of institutional theory», *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, págs. 493-511.
- SEER, P., y CABLE, J. (1978), «Internal Organization and profit: An empirical analysis of large UK companies», *Journal of Industrial Economics*, 21, págs. 13-30.
- SHARMA, S., y VREDENBURG, H. (1998), «Proactive corporate environmental strategy and the development of competitive valuable organizational capabilities», *Strategic Management Journal*, vol. 19, n.º 8, páginas 729-753.
- SHLEIFER, A., y VISHNY (1989), «Management entrenchment: The case of managers specific investments», *Journal of Financial Economics*, 25, págs. 123-139.
- (1991), «Takeovers in the 60's and the 80's: Evidence and implications», *Strategic Management Journal*, vol. 12, páginas 51-59.
- STIMPERT, J. L., y DUHAIME, I. M. (1997), «In the eyes of the beholder: conceptualizations of relatedness held by the managers of large diversified firms», *Strategic Management Journal*, vol. 18, 2, páginas 111-125.
- SUÁREZ, I. (1994), «Estrategia de diversificación y resultados de la empresa española», *Revista de Economía Aplicada*, volumen II, n.º 4, págs. 103-128.
- (1998), «Las estrategias de downsizing en la empresa española», *VIII Congreso de ACEDE*, Las Palmas.
- SUZUKI, Y. (1980), «The strategy and structure of top 100 Japanese industrial enterprise 1950-1970», *Strategy Management Journal*, 1, págs. 265-291.
- TEECE, D. J. (1981), «Internal organization and economic performance: an empirical analysis of the profitability of principal firm», *Journal of Industrial Economics*, 30, págs. 1-24.
- (1982), «Towards an economic theory of the multiproduct firm», *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 3, páginas 223-247.
- TEECE, D. J.; RUMELT, R.; DOSI, G., y WINTER, S. (1994), «Understanding corporate coherence: theory and evidence», *Journal of Economic Behavior and Organization*, 23, págs. 1-30.
- TEECE, D. J.; PISANO, G., y SHUEN, A. (1997), «Dynamic capabilities and strategic management», *Strategic Management Journal*, vol. 18, 7, págs. 509-534.
- URRA, J. A. (1998), «Una evidencia empírica de los factores subyacentes en la cooperación empresarial», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 7, n.º 1, págs. 77-94.
- VALDÉS LLANEZA, A., y GARCÍA CANAL (1995), «Sobre la probabilidad de fracaso de las empresas conjuntas promovidas por el IMPI», *Investigaciones Económicas*, volumen XIX, 2, págs. 301-308.
- WERNERFELT, B. (1984), «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5, págs. 171-180.
- (1989), «From critical resources to corporate strategy», *Journal of General Management*, vol. 14, n.º 13, págs. 4-12.
- WERNERFELT, B., y MONTGOMERY, C. A. (1988), «Tobin's q and the importance of focus in firm performance», *American Economic Review*, 78, págs. 246-250.
- WILLIAMS, J. R.; PAEZ, B., y SANDERS, L. (1988), «Conglomerates revisited», *Strategic Management Journal*, vol. 9, 5, páginas 403-414.
- WILLIAMSON, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, Nueva York.
- (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting*, Free Press, Nueva York.
- WRIGHT, P., y FERRIS, S. P. (1997), «Agency conflict and corporate strategy: The effect of divestment on corporate value», *Strategic Management Journal*, vol. 18, 1, págs. 77-83.
- ZAJAC (1998), «Commentary on "Alliances and networks" by R. Gulati», *Strategic Management Journal*, vol. 19, páginas 319-321.

Resumen

El objetivo de este trabajo es presentar un estado de la cuestión sobre el crecimiento empresarial y las estrategias de desarrollo. Para ello, se ha dividido el trabajo en tres grandes apartados. El primero pretende describir las pautas de desarrollo de las grandes empresas y, al hilo de ello, analizar cómo van modificándose las ideas dominantes acerca de dónde deben situarse los límites de la empresa, y cómo va variando el concepto de estrategia corporativa en la teoría y en la práctica de la dirección de empresas. En el segundo, se plantean las aportaciones de la teoría de los recursos y capacidades de la empresa a la justificación del crecimiento empresarial. Y, por último, en un tercer apartado se resumen algunas de las investigaciones empíricas más recientes sobre el tema con una especial atención al caso español.

Palabras clave: crecimiento de la empresa, estrategias de desarrollo, estrategias corporativas, direcciones de crecimiento.

Abstract

The purpose of this paper is to provide a state-of-the-art review of firm growth and development strategies. Three parts can be clearly distinguished. Firstly, it is intended to describe the guidelines characterising the development of large companies, and, in this respect, to analyse both how the dominant criteria about where the firm boundaries should be are changing and how the corporate strategy concept in management is changing in the theory as well as in practice. Secondly, the major contributions from the resource-based theory to the justification of firm growth are exposed. Finally, some of the most recent empirical works on the topic are commented upon as giving special emphasis to the Spanish research.

Key words: firm growth, development strategies, corporate strategies, alternatives of growth.

JEL classification: L21, L22.