

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

Departamento de Organización de Empresas



**FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTRATEGIA DE  
DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA: UNA APLICACIÓN  
A LAS EMPRESAS INDUSTRIALES ESPAÑOLAS**

**MEMORIA PRESENTADA PARA OPTAR AL GRADO DE  
DOCTOR POR**

Patricia Huertas Riveros

Bajo la dirección del Doctor:

José Emilio Navas López

**Madrid, 2004**

**ISBN: 84-669-2494-9**

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**



**TESIS DOCTORAL**

**“FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTRATEGIA DE  
DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA: UNA APLICACIÓN A  
LAS EMPRESAS INDUSTRIALES ESPAÑOLAS”**

**PATRICIA HUERTA RIVEROS**

**Madrid, Octubre del 2004**

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**



**TESIS DOCTORAL**

**“FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTRATEGIA DE  
DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA: UNA APLICACIÓN A  
LAS EMPRESAS INDUSTRIALES ESPAÑOLAS”**

**Presentada por: Dña. Patricia Huerta Riveros**  
**Dirigida por: Dr. D. José Emilio Navas López**

**Madrid, Octubre del 2004**

*En estas primeras líneas quisiera expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas e instituciones que gracias a su consejo, presencia y apoyo han estado a mi lado durante la elaboración de esta tesis doctoral.*

*En primer lugar, quisiera agradecer al Dr. D. José Emilio Navas López, quien gracias a sus conocimientos, consejo y aliento, ha contribuido a mi formación personal y profesional y sobre todo, al desarrollo de la presente tesis.*

*Al Dr. D. Álvaro Cuervo García, por su esfuerzo de trabajo y superación continua, el cual es un ejemplo a seguir. Igualmente, expreso mi gratitud al Dr. D. Diego Rodríguez Rodríguez por su inestimable apoyo y guía en la elaboración de esta investigación. Al Dr. D. Antonio Rodríguez Duarte por sus valiosos consejos y constante estímulo. Al Dr. D. Enrique García Pérez y Mari Carmen Álvarez por su desinteresada ayuda en la aplicación de las técnicas estadísticas.*

*Además, quisiera agradecer al Dr. D. Jesús García-Tenorio y a la Dra. Dña. María José Pérez Rodríguez por su ayuda en los comienzos de éste trabajo y en cuyas clases descubrí mi interés por el tema bajo estudio. Igualmente, agradezco los valiosos comentarios de la Dra. Dña. María Ángeles Montoro y la Dra. Dña. Isabel Delgado, que han contribuido a mejorar este trabajo.*

*A la Dra. Dña. Isabel Díez Vial, al Dr. D. Emilio Álvarez Suezcun y al Dr. D. Francisco Forcadell Martínez por sus constantes críticas, consejos y paciencia durante todos estos años.*

*A mis compañeros de doctorado, amigos y colegas con quienes comparto su amistad, y sin los cuales estos años de doctorado hubieran sido un camino aún más difícil de cursar. En especial, a la profesora Dña. Paloma Martínez Almodóvar por su amistad y apoyo en todo momento. A la Universidad del Bío-Bío en Chile, por la confianza depositada en mi desde que egresé de mi carrera profesional, gracias por su apoyo y por incentivar me a seguir con mi desarrollo profesional lejos de mi país.*

*A mi familia, quienes supieron apoyarme a la distancia, gracias por darme ánimo y comprensión y sobre todo a mi esposo, por estar a mi lado siempre que le he necesitado.*

*A mi familia:  
A mis padres, Francisco y María, por su confianza.  
A mi esposo, Guillermo, por su compañía y apoyo.  
A todos ¡¡Muchas Gracias!!*

# ÍNDICES



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPITULO 1: DELIMITACION CONCEPTUAL PARA EL ESTUDIO DE LA DIVERSIFICACIÓN</b>	
1.1.- Concepto de diversificación y diversidad.....	10
1.2.- Tipologías de diversificación.....	14
1.3.- Ventajas e inconvenientes de la diversificación relacionada.....	22
1.4.- Tipos de medidas de diversificación.....	27
1.4.1.- Análisis comparativo de las medidas de diversificación.....	47
<b>CAPITULO 2: ENFOQUES SOBRE DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA Y DESCRIPCIÓN DEL MODELO ESPECÍFICO</b>	
2.1.- Enfoque Económico.....	55
2.1.1.- Teoría Neoclásica.....	55
2.1.1.1.- Economías de alcance.....	56
2.1.2.- Teoría de Economía Industrial.....	62
2.1.2.1.- Poder de mercado.....	65
2.1.2.2.- Rentabilidad Industrial.....	72
2.2.- Nuevo Análisis Económico.....	80
2.2.1.- Teoría de Costes de Transacción.....	81
2.2.1.1.-Costes de transacción.....	84
2.2.1.1.1.- Costes de coordinación y costes de información.....	85
2.2.1.2.- Naturaleza de las transacciones.....	89
2.2.1.3.- Diversificación relacionada y los costes de transacción.....	96
2.2.1.3.1.- Diversificación relacionada y la estructura multidivisional centralizada.....	97
2.2.1.3.2.- Diversificación relacionada para disminuir los costes de transacción: Imperfecciones del mercado.....	102

2.2.2- Teoría de Agencia.....	105
2.2.2.1.- Separación entre propiedad y la dirección de la empresa.....	106
2.2.2.2.- Definición de empresa, relación de agencia y derechos de propiedad.....	110
2.2.2.3.- Costes de agencia.....	114
2.2.2.4.- Sistema de gobierno de la empresa.....	117
2.2.2.5.- Diversificación relacionada y los costes de agencia.....	119
2.2.2.5.1.- Diversificación relacionada para disminuir los costes de agencia.....	121
2.2.2.5.2.- Diversificación relacionada para disminuir el riesgo moral y los problemas de medida.....	124
2.3.- Enfoque de Dirección Estratégica.....	127
2.3.1.- Teoría de Recursos y Capacidades.....	127
2.3.1.1.- Concepto de recursos y capacidades.....	131
2.3.1.2.- Características de los recursos y capacidades para ser fuentes de ventaja competitiva.....	133
2.3.1.3.- Clasificación de los recursos y capacidades de la empresa.....	136
2.3.1.4.- Capacidades y rutinas organizativas.....	139
2.3.2.- Teoría de Gestión del Conocimiento.....	144
2.3.2.1.- Diversificación relacionada y la Teoría de Gestión del Conocimiento...	146
2.4.- Teoría que justifican la diversificación relacionada y modelo específico.....	147
2.4.1.- Diversificación relacionada y la Teoría de Economía Industrial.....	148
2.4.1.1.- Diversificación Relacionada para explotar y/o extender el poder de mercado.....	148
2.4.1.1.1.- Cuota de mercado.....	150
2.4.1.1.2.- Concentración industrial.....	151
2.4.1.2.- Diversificación relacionada y la rentabilidad industrial.....	153
2.4.2.- Diversificación relacionada y la Teoría de Recursos y Capacidades.....	155
2.4.2.1.- Diversificación relacionada y los recursos y capacidades como generadores de renta económica: Especificidad de los activos.....	158
2.4.2.2.- Tipos de recursos asociados a la diversificación.....	161
2.5.- Descripción del modelo específico e hipótesis.....	167

## CAPITULO 3: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.- Marco de la investigación.....	171
3.1.1.- Población.....	171
3.1.2.- Fuente de información.....	173
3.2.- Diseño y análisis de la muestra.....	177
3.2.1.- Diseño de la muestra.....	178
3.2.2.- Análisis descriptivo de la muestra.....	180
3.3.- Medición de las variables.....	193
3.3.1.- Elaboración del índice de diversificación.....	193
3.3.2.- Variable dependiente.....	195
3.3.3.- Variables independientes.....	196
3.3.4.- Variable control.....	199
3.3.5.- Variables del estudio versus los campos del cuestionario de la ESEE.....	200
3.5.- Tratamiento de la información.....	203

## CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1.- Análisis descriptivo, de correlaciones y pruebas T.....	207
4.1.1.- Análisis descriptivo .....	207
4.1.2.- Correlaciones bivariadas.....	212
4.1.3.- Prueba T para muestras independientes.....	215
4.2.- Contrastación del modelo teórico.....	220
4.2.1.- Descripción y justificación de la técnica y programa estadístico utilizado.....	220
4.2.2.- Resultados de la regresión logística binomial.....	223
4.2.2.1.- Resultados de la regresión logística para observaciones de panel incompleto.....	224
4.2.2.2.- Resultados de la regresión logística para observaciones de panel completo.....	229

---

**CAPITULO 5: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN**

5.1.- Conclusiones.....	241
5.2.- Limitaciones del estudio.....	251
5.3.- Líneas futuras de investigación.....	253
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>255</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>275</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

### **CAPITULO 1: DELIMITACION CONCEPTUAL PARA EL ESTUDIO DE LA DIVERSIFICACIÓN**

Tabla 1.1: Conceptos de diversificación.....	13
Tabla 1.2: Definición de las categorías estratégicas de Rumelt.....	19
Tabla 1.3: Ventajas e inconvenientes de la diversificación relacionada.....	26
Tabla 1.4: Ventajas e inconvenientes de las medidas continuas.....	40
Tabla 1.5: Resumen de los principios de clasificación de Wrigley/Rumelt.....	44
Tabla 1.6: Ventajas e inconvenientes de las medidas categóricas.....	45
Tabla 1.7: Análisis comparativo de las medidas de diversificación.....	51

### **CAPITULO 2: ENFOQUES SOBRE DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA Y DESCRIPCIÓN DEL MODELO ESPECÍFICO**

Tabla 2.1.- Factores asociados a la diversificación relacionada desde la Teoría Neoclásica.....	62
Tabla 2.2.- Factores asociados a la diversificación relacionada desde la Teoría de Economía Industrial.....	80
Tabla 2.3.- Clases de costes de transacción.....	88
Tabla 2.4.- Factores asociados a la diversificación relacionada desde la Teoría de Costes de Transacción.....	105
Tabla 2.5.- Visión de la Teoría de Agencia.....	117
Tabla 2.6.- Factores asociados a la diversificación relacionada desde la Teoría de Agencia.....	127
Tabla 2.7.- Factores asociados a la diversificación relacionada desde la Teoría de Recursos y Capacidades.....	144
Tabla 2.8.- Factores asociados a la diversificación relacionada desde la Teoría de Gestión del Conocimiento.....	147
Tabla 2.9.- Factores determinantes a la diversificación relacionada desde la Teoría de Economía Industrial.....	155
Tabla 2.10.- Factores determinantes a la diversificación relacionada desde la Teoría de Recursos y Capacidades.....	167

**CAPÍTULO 3: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

	172
Tabla 3.1: Clasificación sectorial de la ESEE y su equivalencia con la CNAE-93.....	178
Tabla 3.2: Delimitación de la muestra.....	179
Tabla 3.3: Porcentaje de empresas según su estrategia.....	180
Tabla 3.4: Desagregación de las empresas diversificadas.....	181
Tabla 3.5: Muestra de obs. de empresas diversificadas por sectores industriales y por año.....	
Tabla 3.6: Muestra de obs. de empresas con diversificación relacionada por sectores industriales y por año.....	182
Tabla 3.7: Muestra de obs. de empresas con diversificación no relacionada por sectores industriales y por año.....	183
Tabla 3.8: Distribución sectorial de las empresas de la muestra.....	186
Tabla 3.9: Cobertura de empresas según su tamaño.....	189
Tabla 3.10: Cobertura de empresas con diversificación relacionada y no relacionada según su tamaño.....	192
Tabla 3.11: Índice creado a partir de la ESEE.....	194
Tabla 3.12: Variable dependiente.....	195
Tabla 3.13: Variable dependiente.....	197
Tabla 3.14: Modo de obtención del margen bruto de explotación.....	201
Tabla 3.15: Variables independientes: Factores, variables y campos de la ESEE.....	202
Tabla 3.16: Variable control: Factor, variable y campos de la ESEE.....	203
Tabla 3.16: Ficha técnica de la obtención de la información.....	

**CAPITULO 4: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Tabla 4.1: Frecuencia de la variable dependiente.....	208
Tabla 4.2: Tabla de contingencia de la variable dependiente e Índice.....	208
Tabla 4.3: Tabla de contingencia de la variable dependiente y Tamañogru.....	209
Tabla 4.4: Estadísticos descriptivos de las variables independientes.....	210
Tabla 4.5: Frecuencia de la variable Tamañogru.....	211
Tabla 4.6: Descriptivo de la variable tamaño.....	212
Tabla 4.7: Correlaciones de las variables independientes y de control.....	214
Tabla 4.8: Prueba T para las variables independientes y de control.....	218
Tabla 4.9: Estadísticos de grupo para las variables independientes y de control.....	219

---

Tabla 4.10: Resultados de la estimación del modelo de regresión logística binomial para observaciones de panel incompleto.....	224
Tabla 4.11: Contrastación de las hipótesis para observaciones de panel incompleto.....	228
Tabla 4.12: Delimitación de la submuestra.....	229
Tabla 4.13: Tabla de contingencia de la variable Panel e Índice.....	230
Tabla 4.14: Tabla de contingencia de la variable Panel y la variable dependiente.....	230
Tabla 4.15: Distribución de la variable dependiente por sectores industriales para observaciones de panel completo.....	231
Tabla 4.16: Resultado de la estimación del modelo de regresión logística binomial para observaciones de panel completo.....	232
Tabla 4.17: Contrastación de las hipótesis para observaciones de panel completo.....	236

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN**

Tabla 5.1: Contrastación de las hipótesis en general.....	250
---	-----

---

**ÍNDICE DE FIGURAS****CAPITULO 1: DELIMITACION CONCEPTUAL PARA EL ESTUDIO DE LA DIVERSIFICACIÓN**

Figura 1.1: Conceptualización de la diversidad de una empresa de dos dimensiones.....	37
Figura 1.2: Modelos de encadenamiento.....	43
Figura 1.3: Categorías estratégicas de Wrigley /Rumelt.....	44

**CAPITULO 2: ENFOQUES SOBRE DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA Y MODELO ESPECÍFICO**

Figura 2.1: Ilustración de las economías de alcance.....	58
Figura 2.2: Modelo de Mason.....	63
Figura 2.3: Barreras de entrada por economías de escala.....	79
Figura 2.4: Clasificación de los recursos de la empresa.....	136
Figura 2.5: Relación entre la distancia de la diversificación y las rentas, para diferentes grados de especificidad de activos.....	160
Figura 2.6: Modelo específico: Factores que justifican la diversificación relacionada.....	168

# **INTRODUCCIÓN**



## INTRODUCCIÓN

La diversificación surge como un tópico central de investigación en Dirección Estratégica. Sin embargo, en la actualidad la literatura sobre diversificación no sólo involucra una gran variedad de perspectivas y disciplinas, sino también genera un amplio rango de preguntas y temas de investigación.

La mayoría de los estudios sobre diversificación se han centrado en el análisis de la relación entre diversificación y resultados empresariales, al igual que en el análisis de las medidas de diversificación, sin embargo, se ha dedicado menor interés al estudio de los motivos que llevan a las empresas a seguir una estrategia de diversificación. Por esta razón, la presente tesis doctoral analiza los motivos que poseen las empresas para seguir un tipo de estrategia de diversificación. De hecho, consideramos que existe un menor número de trabajos que analizan este tema y además creemos que podemos contribuir aplicando nuestro estudio a la realidad de las empresas industriales españolas.

En concreto, la presente tesis doctoral analiza las diferentes razones que llevan a las empresas a seguir una estrategia de diversificación, ya sea para reducir el riesgo global de la empresa, o bien, para explotar sinergias entre negocios relacionados. La anterior consideración es la justificación de las empresas para seguir una estrategia de diversificación no relacionada, o bien, una estrategia de diversificación relacionada, respectivamente. Además, consideramos relevante analizar la estrategia de diversificación, porque no es una estrategia demasiado utilizada por las empresas españolas.

Específicamente, una de las razones para estudiar ésta estrategia en particular, es descubrir cuáles son los factores que se encuentran presentes en las empresas y que las llevan a tomar la decisión de seguir una estrategia de diversificación y no otra. Además, este estudio nos ayudará a comprender por qué las empresas se diversifican en vez de seguir una estrategia de especialización.

De hecho, respecto al tema nos surgen varias preguntas, por ejemplo, ¿por qué las empresas siguen un proceso de diversificación?. Y si se diversifican ¿cuáles son los factores que determinan que las empresas sigan una estrategia de diversificación en particular?.

A lo largo de la presente tesis doctoral intentaremos dar respuesta a la anterior pregunta, sin embargo, nos centraremos en el estudio de la estrategia de diversificación relacionada, con la cual pretendemos contribuir descubriendo los factores que la determinan y, por ende, los motivos que las llevan a expandirse hacia industrias relacionadas. No obstante, descartaremos de nuestra investigación, un análisis más profundo de la estrategia de diversificación no relacionada, sin desmerecer su importancia y relevancia en la actualidad.

En definitiva, en la presente tesis doctoral intentaremos dar respuesta a la siguiente pregunta:

***¿Cuáles son los factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada?***

Para contestar a la anterior pregunta vamos a estudiar las siguientes teorías: Teoría Neoclásica, Teoría de Economía Industrial, Teoría de Costes de Transacción, Teoría de Agencia, Teoría de Recursos y Capacidades, y además, una derivación de esta última perspectiva, a través de la Teoría de Gestión del Conocimiento. Sin embargo, con carácter previo hemos establecido una delimitación conceptual para el análisis de la estrategia de diversificación, la cual es necesaria para comprender el proceso de diversificación empresarial.

En particular, hemos establecido los siguientes cuatro objetivos:

- Establecer una delimitación conceptual para el estudio de la diversificación.
- Identificar los factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada.
- Generar un modelo específico con los factores identificados.
- Contrastar nuestro modelo específico en una muestra de empresas industriales españolas diversificadas.

Teniendo en consideración estos objetivos y la pregunta planteada, la presente tesis doctoral se estructura de la siguiente forma:

En el *capítulo primero* presentamos las bases conceptuales necesarias para comprender el proceso de diversificación empresarial. De este modo, argumentamos que los conceptos de diversificación y diversidad son conceptos diferentes pero complementarios y que ocupan un lugar central en la literatura sobre dirección estratégica.

A continuación analizamos las principales tipologías de diversificación correspondientes a Ansoff (1965) y Rumelt (1974). Sin embargo, dejamos de lado la clasificación de Ansoff (1965), pese a estar ampliamente extendida, porque plantea algunos problemas de delimitación. Y en definitiva, tomamos la tipología de Rumelt (1974) con la cual podemos identificar a la estrategia de diversificación relacionada y a la estrategia de diversificación no relacionada.

Por otra parte, planteamos explícitamente la inquietud por estudiar la estrategia de diversificación relacionada y, por esta razón, a continuación analizamos sus ventajas e inconvenientes. Posteriormente, en primer lugar, describimos las medidas continuas y, en segundo lugar, describimos las medidas categóricas.

En el *capítulo segundo* pretendemos identificar y describir los factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada. Para lo cual, hemos estudiado seis teorías que se encuentran agrupadas dentro de los tres enfoques tradicionales, desde el Enfoque Económico, hemos estudiado la Teoría Neoclásica y la Teoría de Economía Industrial, desde el Enfoque del Nueva Análisis Económico estudiamos la Teoría de Costes de Transacción y la Teoría de Agencia y, por último, desde el Enfoque de Dirección Estratégica analizamos la Teoría de Recursos y Capacidades y una derivación de esta teoría, a través, de la Teoría de Gestión del Conocimiento.

Después de la revisión de esta literatura nos centramos en el estudio de dos de las teorías analizadas, por considerar que son perspectivas que más se aproximan a la estrategia de diversificación relacionada: La Teoría de Economía Industrial y la Teoría de Recursos y Capacidades. A partir de ellas identificamos los factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada y postulamos un modelo específico que trata de explicar por qué las empresas siguen esta estrategia corporativa en particular. Cerramos el capítulo segundo planteando nuestras hipótesis y el modelo específico de análisis.

El *capítulo tercero*, correspondiente al diseño de la investigación planteamos las cuestiones referentes al diseño del estudio empírico. Por esta razón, el presente capítulo se estructura en los siguientes cuatro apartados. En primer lugar, presentamos el marco de la investigación, a través de la identificación de la población y de la fuente de información utilizada, en segundo lugar, exponemos el diseño y análisis descriptivo de la muestra, en tercer lugar, presentamos la medición de las variables utilizadas en nuestro estudio, además en este apartado describimos el índice de diversificación que hemos empleado en nuestra investigación, y posteriormente, presentamos una tabla resumen con las variables analizadas, los autores que las utilizan y los campos de la Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE) que fueron necesarios para construir dichas variables. Por último, en cuarto lugar, adelantamos el tratamiento que presentará la información.

El *capítulo cuarto* exhibe el análisis de los resultados, dentro de éste capítulo exponemos el análisis descriptivo, de correlaciones y las pruebas T para muestras independientes. A la vez, describimos y justificamos la técnica y programa estadístico utilizado. Específicamente, exponemos los resultados de la regresión logística binomial para observaciones de panel incompleto de empresas. Sin embargo, para complementar nuestro estudio también determinamos una submuestra con observaciones de panel completo, a la cual aplicamos la misma técnica estadística.

En el *capítulo quinto* exponemos las conclusiones de nuestro estudio, las limitaciones que presenta y las líneas futuras de investigación que hemos identificado.

Por último, concluimos con la bibliografía a la cual se ha recurrido para la elaboración de la presente tesis doctoral y presentamos los anexos correspondientes.

**CAPÍTULO 1:**  
**DELIMITACIÓN CONCEPTUAL PARA EL**  
**ESTUDIO DE LA DIVERSIFICACIÓN**



## **CAPITULO 1: DELIMITACIÓN CONCEPTUAL PARA EL ESTUDIO DE LA DIVERSIFICACIÓN**

El objetivo de este capítulo es establecer un marco teórico general para el estudio de la estrategia de diversificación. Por esta razón, a continuación presentaremos las bases conceptuales necesarias para comenzar a comprender el proceso de diversificación empresarial. De esta forma, el capítulo primero presenta la siguiente estructura, en primer lugar, establecemos la definición del concepto de diversificación y diversidad, posteriormente analizamos las tipologías de diversificación y explicamos las ventajas e inconvenientes de la diversificación relacionada, a continuación estudiamos los tipos de medidas de diversificación.

En primer lugar, se debe considerar que las nociones de diversificación y diversidad ocupan un lugar central en la literatura sobre Dirección Estratégica. De hecho, una revisión de la literatura revela que existe gran variedad en la forma como la diversificación es conceptualizada y medida. Por esta razón, en un comienzo es necesario plantearse qué se entiende por diversificación y, además si tal concepto es equivalente al de diversidad. Cuestión que es ampliamente discutida por Ramanujan y Varadarajan (1989) a través de las diferentes definiciones sobre diversificación que ambos investigadores recogen de varios autores y por Pitts y Hopkins (1982) a través de las definiciones que presentan de ambos conceptos.

Por lo tanto, la primera cuestión que es necesario plantearse debe ser de carácter conceptual en relación al concepto de diversificación empresarial. En concreto, existen dos formas para definir la diversificación, la primera de ellas posee un carácter más activo y se refiere al propio concepto de diversificación, en cambio la segunda forma, presenta un carácter más pasivo y hace referencia al concepto de diversidad (Pérez Rodríguez, 1996: 44; 1998: 197). A continuación presentaremos algunas definiciones de ambos conceptos, para así observar su evolución y, en algunos casos, la integración de algunos elementos que estos conceptos han sufrido a lo largo del tiempo.

## 1.1.- CONCEPTO DE DIVERSIFICACIÓN Y DIVERSIDAD

### a).- Concepto de diversificación

Ramanujan y Varadarajan (1989) recogen en su artículo *“Research on corporate diversification: A synthesis”* una serie de definiciones sobre diversificación que nos permite comprender y analizar el concepto de diversificación.

En concreto, dentro del área de Dirección Estratégica, Ansoff (1957, 1965, 1976) fue uno de los primeros investigadores que analizó las estrategias de diversificación, cinco años antes que Chandler (1962) o que el trabajo pionero de Gort (1962), y en concreto define la diversificación como: *“La entrada de la empresa hacia nuevos mercados con nuevos productos”*. No obstante, su énfasis está sobre el acto de diversificación, es decir, sobre la decisión de diversificar más que el estado de la diversidad, lo cual caracterizó a las definiciones de Gort (1962), Berry (1975), Kamien y Schwartz (1975) y Pitts y Hopkins (1982).

En cambio, Gort (1962: 9) señala que la diversificación puede ser definida como: *“Un incremento en la heterogeneidad de productos, desde el punto de vista del número de mercados servidos por aquellos productos”*. De manera similar, Berry (1975) señala que la diversificación: *“Representa un incremento en el número de industrias en las cuales las empresas son activas o participan”*. Por su parte, Kamien y Schwartz (1975) definen la diversificación como: *“La extensión en la cual las empresas clasificadas en una industria producen bienes clasificados en otra”* (Ramanujan y Varadarajan, 1989: 524).

De esta forma, estas definiciones, procedentes del área de Economía Industrial, reflejan el grado o extensión que ha alcanzado la empresa. más que en las decisiones de diversificación en sí misma, la cual es característica de las definiciones de Dirección Estratégica.

Resumiendo, en estas primeras definiciones, salvo la primera, la industria o los límites del mercado se aceptan como dados. Sin embargo, Pitts y Hopkins (1982) utilizan la palabra *“negocio”* más que *“industria”*, definiendo la diversificación como: *“La extensión en la*

*cual las empresas operan simultáneamente en diferentes negocios<sup>1</sup> (en dos o más áreas de negocio)”* (Pitts y Hopkins, 1982: 620; Ramanujan y Varadarajan, 1989: 524). Por lo tanto, la definición de “negocios” al contrario de las definiciones de “industria”, asume la perspectiva de la empresa como opuesta a un análisis externo y, además permite gran subjetividad en las medidas de diversificación (Ramanujan y Varadarajan, 1989: 524).

Inclusive, Pitts y Hopkins (1982) también señalan que la diversificación tiene su raíz en la palabra “diverso”, lo cual significa literalmente “diferente, distinto, separado” que aplicado a una empresa de negocios significaría “la diferencia entre aspectos de las actividades de una empresa” (Pitts y Hopkins, 1982: 620). No obstante, ¿qué aspectos deben ser diferentes y qué extensión debe tener la empresa para clasificarla como diversificada?. Frente a esta pregunta, Pitts y Hopkins (1982) señalan que toda empresa, incluso la menos compleja, posee alguna subactividad diversa. En efecto, virtualmente todos los negocios de una empresa contienen subunidades funcionales diferenciadas (manufactura, marketing, finanzas, etc.). Por lo tanto, en este sentido, toda empresa sería clasificada como diversificada.

Sin embargo, en la práctica el concepto de diversidad de la empresa ha sido utilizado en un sentido más restrictivo. Por esta razón, los investigadores utilizan este concepto para decir que no es algo funcional, sino más bien, es la diversidad del negocio. De tal modo, que una empresa es considerada diversificada sólo si está simultáneamente operando en varios negocios diferentes. Por lo tanto, la primera tarea que enfrenta un investigador es medir la diversidad de la empresa, es decir, debe ser capaz de identificar sus negocios individuales.

Por otra parte, algunos estudios que intentan definir la diversificación se han enfocado sobre la naturaleza multidimensional del fenómeno de diversificación. Por ejemplo, Booz, Allen y Hamilton (1985) dentro del área de Dirección Estratégica, definen la diversificación como: “*Una medida de la extensión de la base de un negocio para lograr mejorar el crecimiento y/o para reducir el riesgo global de la empresa*”, e incluye: a).- Toda inversión excepto aquellas que apuntan directamente a respaldar la competitividad de los negocios existentes, b).- Puede tomar la forma de inversiones para agregar nuevos

---

<sup>1</sup> Abell (1980) define un negocio a partir de tres dimensiones: “*Grupos de clientes*” a quienes se dirigen los productos, “*funciones*” que el producto o servicio cumple a dichos clientes y “*tecnología*” empleada o cómo se ofrece el producto, es decir, la forma en que la función es cubierta. En resumen, un negocio se define por una selección concreta de grupos de clientes y funciones que los productos de una empresa ofrecen a los clientes, definida en función de la tecnología empleada que habitualmente es única en cada negocio.

productos, servicios, segmentos de clientes o mercados geográficos y, c).- Puede llevarse a cabo por diferentes métodos, incluyendo el desarrollo interno, adquisiciones, joint ventures, licencias, etc.

En particular, esta definición intenta capturar los objetivos de la diversificación, su dirección y los medios o recursos por los cuales ésta es llevada a cabo. De hecho, es una definición más completa que la de Ansoff (1976) pero fracasa en incluir los aspectos vinculados al proceso directivo, el cual es necesario en una decisión de diversificación.

En cambio, Grant y Jammine (1988: 333) señalan que desde una perspectiva estratégica el significado de la diversificación es: *“La necesidad por extender las habilidades de la empresa y ajustar la organización hasta comprender un amplio rango de actividades”*. Por lo tanto, la característica clave de la diversificación será, en primer lugar, la extensión del involucramiento de la empresa en actividades las cuales se esbozan en diferentes habilidades y, en segundo lugar, la forma en la cual las nuevas actividades son relacionadas con las anteriores.

Por último, Ramanujan y Varadarajan (1989: 525) definen la diversificación como: *“La entrada de una empresa o unidades de negocios hacia nuevas líneas de actividad, a través del desarrollo de procesos de negocios internos o adquisición, lo que ocasiona cambios en su estructura administrativa, sistemas y otros procesos directivos”*. Por lo tanto, bajo esta perspectiva, la extensión de una línea de producto que no vaya acompañada de cambios vinculados a los mecanismos administrativos, como procesos directivos y organizacionales, no entraría dentro de ésta definición de diversificación.

En conclusión, el concepto de diversificación puede comprenderse como una estrategia global o corporativa, es decir, de desarrollo empresarial. Es un enfoque de carácter más activo, donde cobra mayor relevancia la dirección de la empresa en la búsqueda de nuevas actividades o negocios para el desarrollo de la misma y centra su atención en el concepto mismo de la diversificación, a la vez, también involucra decisiones relacionadas con la dirección hacia la que se diversifica, el modo de llevarla a cabo y los procesos directivos y organizacionales que conlleva (Pérez Rodríguez, 1996: 44-46; 1998: 197-198).

A continuación presentamos una tabla resumen con los tópicos centrales que involucra el concepto de diversificación.

**Tabla 1.1: Conceptos de diversificación**

<b>Tópico</b>	<b>Autor</b>
Heterogeneidad de productos	Gort (1962: 8-9)
Nuevos mercados con nuevos productos	Ansoff (1957, 1965, 1976:148)
Incremento en el número de industrias	Berry (1975); Kamien y Schwartz (1975)
Participación simultánea en diferentes negocios	Pitts y Hopkins (1982: 620)
Extensión de la base de un negocio para mejorar el crecimiento y/o reducir el riesgo global	Bozz, Allen y Hamilton (1985)
Extensión de las habilidades de la empresa	Grant y Jammine (1988: 333)
Entrada de una empresa hacia nuevas líneas de actividad vía desarrollo interno o por adquisición	Ramanujan y Varadarajan (1989: 525)
Decisiones relacionadas con la dirección hacia la que se diversifica, el modo y los procesos directivos y organizativos que conlleva	Pérez Rodríguez (1996: 44-46; 1998: 197-198)

Fuente: Elaboración propia

#### **b).- Concepto de diversidad**

Bajo el concepto de diversidad (cuyo enfoque es de carácter más pasivo) la diversificación puede ser analizada como un estado de las empresas que han adquirido presencia en diversas actividades. De hecho, es el estado de las empresas en un momento dado de tiempo en cuanto a la amplitud y variedad de la cartera de negocios que posee. Por lo tanto, este concepto trata de describir el grado o extensión en el que una empresa está simultáneamente operando, o bien, el grado de diversificación al que ha llegado en un momento dado de tiempo (Pitts y Hopkins, 1982: 620; Pérez Rodríguez, 1996: 44-46; 1998: 198).

Por una parte, Ramanujan y Varadarajan (1989) siguiendo a Pitts y Hopkins (1982) utilizan el término “*diversidad*” para describir la extensión a través de la cual las empresas son simultáneamente activas en varios negocios distintos (Pitts y Hopkins, 1982: 620; Ramanujan y Varadarajan, 1989: 525).

Sin embargo, como mencionamos anteriormente, en la práctica el concepto de diversidad es utilizado en un sentido más restrictivo. No obstante, ahora los investigadores utilizan este concepto para querer decir que no es algo funcional, sino más bien que es la diversidad del negocio. De esta forma, la primera tarea que enfrenta un investigador es medir la diversidad de la empresa, no obstante, para ello es necesario que él identifique primero los negocios individuales.

Resumiendo, podríamos señalar que los conceptos de diversificación y diversidad, son diferentes pero complementarios, es decir, se encuentran encadenados entre sí. De tal modo, que el primero de ellos se refiere a una decisión de carácter estratégico, la cual controla el campo de actividad de la empresa a través de las decisiones sobre los negocios que la empresa deberá llevar a cabo, por ende, este último (o segundo) aspecto de la extensión de los negocios se refiere al concepto de diversidad, derivado de una decisión estratégica la cual está vinculada al concepto de diversificación.

Además, como se mencionó en un comienzo la primera cuestión que es necesario reflexionar debe ser de carácter conceptual en relación con el propio concepto de diversificación empresarial, donde mencionamos que existen dos formas de definir la diversificación, la cual era a través del propio concepto de diversificación, o bien, a través del concepto de diversidad. En definitiva, quien recoge claramente ambos enfoques es Suárez González (1993: 140) quien define la diversificación empresarial como: *“Las decisiones tendentes a ampliar y/o hacer más diverso el ámbito de actuación de la empresa”*.

En conclusión, después de haber analizado las anteriores definiciones entenderemos como empresa diversificada a: *“La empresa que participa simultáneamente en más de una industria, influyendo en el campo de actividad de la empresa y por ende, en su estrategia corporativa o global”*.

## **1.2.- Tipologías de diversificación**

En este apartado presentaremos las principales clasificaciones de los tipos de diversificación correspondientes a Ansoff (1965) y Rumelt (1974). Respecto al segundo autor, la clasificación que realiza de las diferentes estrategias de diversificación son

presentadas a través de una serie de categorías. Sin embargo, es necesario mencionar que tal clasificación es originaria de Wrigley (1970) y que posteriormente Rumelt (1974) es quien la desagrega y populariza.

### **A).- Tipología de Ansoff**

A continuación seguiremos una de las tipologías más conocidas y extendidas de las estrategias básicas de crecimiento (o de desarrollo) y que se deben a Ansoff (1976). De hecho, Ansoff fundamenta su clasificación en la relación que existe entre la situación actual o tradicional de la empresa y los nuevos desarrollos que se refieren tanto a productos como a mercados. De esta forma, se identifican dos estrategias básicas: La estrategia de expansión y la estrategia de diversificación. La siguiente figura muestra las direcciones de crecimiento postuladas por Ansoff, donde se distingue claramente la estrategia de expansión y la estrategia de diversificación<sup>2</sup>.

#### ➤ **Estrategia de expansión**

La estrategia de expansión implica mantener una cierta relación con la situación actual de la empresa, bien sea a través de los productos tradicionales, de los mercados tradicionales o de ambos a la vez. Por lo tanto, son aquellas estrategias que se dirigen hacia el desarrollo de los productos y mercados tradicionales de la empresa, basándose en el crecimiento de una misma línea y manteniendo una estrecha relación con la situación actual de la empresa. Además, la estrategia de expansión presenta diversas variantes en función de la relación de los productos y mercados a desarrollar con los actuales existentes, por lo tanto, las principales estrategias de expansión son las siguientes (Ansoff, 1976; Aaker, 1987; Johnson y Scholes, 2001):

**1.- Penetración del mercado:** La empresa trata de conseguir mayores ventas a base de incrementar el volumen de las mismas dirigiéndose a sus clientes actuales, o bien, tratando

---

<sup>2</sup> Las estrategias de desarrollo de Ansoff están identificando a éstas con el crecimiento empresarial. Sin embargo, las empresas pueden plantearse también como una opción posible de desarrollo de diversificación mediante una vuelta atrás que busque una mayor especialización de las actividades básicas de la empresa. Esto es lo que se denomina como “*estrategias de reestructuración empresarial*” y que plantean básicamente dos opciones como son: El abandono de alguno de los negocios de la empresa o la reestructuración completa de la cartera de negocios, lo que puede implicar una combinación de abandono de negocios y/o entrada en otros nuevos. Es decir, estas estrategias suponen una redefinición del campo de actividad, por lo que deben ser consideradas como parte importante de las estrategias de desarrollo empresarial (Navas y Guerras, 2002: 329).

de encontrar nuevos clientes para sus actuales productos. Inclusive, Ansoff (1976: 128) también señala que es la dirección de crecimiento a través del aumento de la participación en el mercado de los productos–mercados actuales.

**2.- Desarrollo de producto:** La empresa se mantiene en el mercado actual pero se desarrollan productos que poseen características nuevas y diferentes que permiten mejorar la realización de la función para la que sirven mediante, por ejemplo, innovaciones tecnológicas. De esta forma, Ansoff (1976: 128) argumenta que se crean estos nuevos productos para reemplazar a los actuales.

**3.- Desarrollo de mercados:** La empresa trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados, de esta forma, se aprovecha la tecnología y las capacidades de producción existentes o nuevas para vender sus productos en ámbitos distintos de los actuales. En éste punto, Ansoff (1976: 128) postula que se buscan nuevas misiones para los productos de la empresa.

**4.- Diversificación de actividades:** La estrategia de diversificación consiste en que la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. De tal modo, que este acceso a nuevas actividades, bien sea por crecimiento interno o externo, hace que la empresa opere en entornos competitivos nuevos, con factores de éxito probablemente diferentes de los habituales.

Por lo tanto, la diversificación implica generalmente nuevos conocimientos, nuevas técnicas y nuevas instalaciones, así como cambios en su estructura organizativa, sus procesos de dirección y sus sistemas de gestión. Como consecuencia, supone casi invariablemente un conjunto de cambios físicos y organizativos que afectan a la estructura de la empresa y que representan una clara ruptura con su trayectoria pasada (Navas y Guerras, 2002: 333). Y en concreto, Ansoff (1976: 128) señala que la diversificación se caracteriza por el hecho de que tanto los productos como los mercados (“*misiones*”, según Ansoff) son nuevos para la empresa y que la diversificación supone una cierta ruptura con la situación actual, desarrollándose la empresa a partir de mercados y productos nuevos.

## ➤ Tipos de diversificación

Aunque la estrategia de diversificación supone la entrada en nuevos mercados con nuevos productos, tanto aquéllos como éstos pueden o no estar relacionados de alguna forma con los actuales. A partir de esta consideración, Ansoff (1976: 148) ha hecho clásica la tipología de diversificación en función de la relación tecnológica de los productos nuevos con los tradicionales y la relación de los mercados en función de los tipos de clientes.

Ansoff (1976) distingue cuatro estrategias de diversificación: Diversificación horizontal, diversificación vertical, diversificación concéntrica y diversificación conglomerada. A continuación se presentará la definición de cada una de ellas (Ansoff, 1976: 149-150; Navas y Guerras, 2002: 335–336):

**1.- Diversificación horizontal:** La diversificación horizontal consiste en la venta de nuevos productos en mercados similares a los tradicionales de la empresa. Por lo tanto, al encontrarse en el mismo entorno económico desde el punto de vista comercial, la empresa generalmente utilizará los mismos sistemas de distribución, aunque puede que sea necesario introducir algunos cambios. Por otra parte, Ansoff (1976: 149) señala que una característica importante de la estrategia de diversificación horizontal consiste en movimientos dentro del propio entorno económico de la empresa diversificadora y que aquellas industrias pueden contribuir con oportunidades horizontales, sin embargo, generalmente serán de poca flexibilidad y contribuirán poco al mejoramiento de la estabilidad de la empresa, por lo tanto, el fuerte lazo común de ésta clase de diversificación se encuentra en la sinergia de comercialización, puesto que la empresa continúa vendiendo a través de los canales de distribución ya establecidos.

**2.- Diversificación vertical:** La diversificación o integración vertical busca asegurar la colocación de los productos relacionados con el ciclo completo de explotación del sector base de la empresa dentro de la propia unidad económica. Es decir, la empresa se convierte en su propio proveedor o cliente emprendiendo actividades que antes eran cubiertas con operaciones de mercado. A la vez, es posible distinguir dos tipos de integración vertical: Cuando la empresa integra actividades de los proveedores, se dice que la integración es “*hacia atrás*”; y si la empresa emprende actividades antes desarrolladas por los clientes, se dice que la integración es “*hacia delante*”. Por otra parte, Ansoff (1976: 150) señala que la

integración vertical es sensible a las inestabilidades y ofrecerá menores garantía de flexibilidad, puesto que incrementa la dependencia de la empresa en un determinado segmento de la demanda económica.

**3.- Diversificación concéntrica:** Consiste en la producción de nuevos productos, relacionados o no tecnológicamente con los anteriores y su venta en nuevos mercados similares o diferentes de los tradicionales. Las empresas que adoptan esta vía de crecimiento y de diversificación suelen establecer un núcleo central, el cual es en definitiva el punto fuerte de la empresa y a su alrededor y en orden decreciente, según sus ventajas competitivas, el resto de las áreas de actuación. Además, Ansoff (1976: 150) argumenta que ésta estrategia presenta un cierto lazo común con la empresa ya sea por comercialización, por tecnología o por ambas.

**4.- Diversificación conglomerada:** La diversificación conglomerada supone que los productos y mercados nuevos no tienen ninguna relación con los tradicionales. Representa, por lo tanto, la estrategia más ambiciosa y con mayor riesgo. De esta forma, la actividad principal de la empresa se diluye en el conglomerado y se suele llevar a cabo mediante crecimiento externo más que interno. Inclusive, Ansoff (1976: 150) señala que la diversificación en conglomerado no tiene por definición lazo común con la empresa ya sea por comercialización o tecnología.

## **B).- Tipología de Rumelt**

Aunque la clasificación anterior está ampliamente extendida, plantea algunos problemas de delimitación. Efectivamente, se hace difícil en muchas ocasiones distinguir entre “*clientes del mismo tipo*” (diversificación horizontal) y “*clientes similares*” (diversificación concéntrica).

Por este motivo, se puede hablar también de dos tipos de diversificación básicas: La estrategia de diversificación relacionada y la estrategia de diversificación no relacionada. Cuya distinción tiene su origen en las conocidas categorías de diversificación de Rumelt (1974) quien distingue entre las siguientes cuatro alternativas o categorías estratégicas: Negocio único, negocio dominante, diversificación relacionada y diversificación no relacionada, desagregando incluso estas categorías, en nuevas subcategorías.

En concreto, la tabla 1.2 presenta en la primera columna las aportaciones originarias de Wrigley (1970) quien formula inicialmente las cuatro categorías estratégicas y posteriormente en la segunda columna, se observa la descomposición realizada por Rumelt (1974) quedando un total de nueve categorías de diversificación.

A continuación describiremos cada categoría estratégica, sin entrar en detalle, puesto que posteriormente en el apartado 1.1.5 serán analizadas con mayor profundidad, por ser una forma alternativa de medir la diversificación.

**Tabla 1.2: Definición de las categorías estratégicas de Rumelt**

<b>Categorías originales</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Definición</b>
<b>Negocio Único</b>		Son empresas que se basan en un solo negocio, donde el 95% o más de sus ingresos provienen de ese “ <i>único negocio</i> ”.
<b>Negocio Dominante</b>		Son empresas que están compuestas por más de un negocio, pero que “ <i>un negocio</i> ” posee una importancia relativa mayor que el resto. Entre el 94 y 70% de sus ingresos provienen de él.
	<b>Dominante Limitado</b>	En esta subcategoría, la empresa presenta una leve diversificación a través de negocios que se relacionan entre sí y con el negocio dominante.
	<b>Dominante Vinculado</b>	En esta subcategoría, la empresa presenta una leve diversificación a través de negocios que se relacionan entre sí al menos con un negocio de la empresa.
	<b>Dominante No Relacionado</b>	En esta subcategoría, la empresa presenta una leve diversificación a través de negocios que no poseen relación entre sí.
<b>Negocio Relacionado</b>		Son empresas que poseen más de un negocio, donde ninguno de ellos es dominante, pero mantienen cierta similitud entre sí. Menos del 70% de sus ventas provienen de “ <i>un único negocio y poseen un alto ratio de relación</i> ”.
	<b>Relacionado Limitado</b>	Son empresas compuestas por más de un negocio relacionados a través de una fortaleza o recursos asociados con los negocios originales.
	<b>Relacionado Vinculado</b>	Son empresas compuestas por más de un negocio relacionados, que diversifican sobre la base de uno de varias fortalezas o recursos.
<b>Negocio No Relacionado</b>		Son empresa que poseen más de un negocio, pero ninguno de ellos presenta relación entre sí. Menos del 70% de sus ventas vienen de un único negocio y poseen un bajo ratio de relación.

Fuente: Adaptado de Christensen y Montgomery (1981: 340)

Es importante destacar que la clasificación de Rumelt nos permite diferenciar entre empresas no diversificadas y empresas diversificadas, y dentro de estas últimas, entre empresas con diversificación relacionada y no relacionada. A continuación definiremos cada una de estas últimas categorías.

### ➤ **Diversificación relacionada**

Para Rumelt (1974, 1982) la *diversificación es relacionada* cuando existen recursos compartidos entre los negocios, canales de distribución similares, mercados comunes, tecnologías compartidas o, en definitiva, cualquier intento tangible de explotar de forma conjunta factores de producción. Si las anteriores relaciones no existen o son insignificantes, la estrategia de diversificación es no relacionada o conglomerada. Por lo tanto, si la empresa sigue una estrategia de diversificación relacionada tratará que los nuevos negocios incorporados mantengan una cierta relación con la situación actual de forma que se aprovechen conocimientos, habilidades o recursos disponibles en la empresa para generar sinergias. Por ende, la justificación de esta estrategia es la explotación de sinergias entre actividades relacionadas.

Relacionando la clasificación de Ansoff (1976) con la clasificación de Rumelt (1974, 1982) puede decirse que la diversificación relacionada, incluiría la diversificación horizontal, concéntrica y vertical, pero considerando que la diversificación vertical requiere un análisis propio (incluso es considerada como una estrategia aparte):

La integración vertical<sup>3</sup> es la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo de producción completo de un producto o servicio, convirtiéndose así la empresa en su propio proveedor o cliente (Navas y Guerras, 2002: 343), o bien, es el movimiento hacia arriba o hacia abajo de la cadena de valor añadido a través de la absorción de las tareas de proveedores o compradores (Galbraith y Kazanjian, 1986: 4). Si la empresa se convierte en su propio proveedor, se dice que la integración es “*hacia atrás*” o “*aguas arriba*” y se da cuando la empresa se encarga de la producción de sus propios insumos, pero si la empresa se convierte en

---

<sup>3</sup> Díez (2001: 14) en su tesis doctoral argumenta que la integración vertical es: “*La combinación de dos o más fases del proceso productivo tecnológica y económicamente separables, bajo una misma propiedad y control, entre las cuales existe cierta coordinación y se realizan transferencias internas, combinadas o no con transferencias externas*”.

su propio cliente, se dice que la integración es “*hacia delante*” o “*aguas abajo*” y en éste caso la empresa pasa a realizar actividades que antes realizaban sus clientes (Grant, 1996: 377-378; Navas y Guerras, 2002: 343).

Sin embargo, aunque la estrategia de integración vertical posee connotaciones particulares y específicas, puede considerarse como un caso particular de diversificación relacionada (Johnson y Scholes, 2001) puesto que la empresa entra en negocios o actividades diferentes de los habituales aunque estén relacionados con éstos por razón del proceso completo de producción. Ello requiere, por lo tanto, el desarrollo de competencias, conocimientos o habilidades nuevas por parte de la empresa (Navas y Guerras, 2002: 343), pero que se vinculan al producto principal que la empresa desarrolle.

#### ➤ **Diversificación no relacionada**

En cambio, la *diversificación no relacionada* supone un mayor grado de ruptura con la situación actual, puesto que los nuevos productos y mercados no mantienen relación alguna con los tradicionales de la empresa. Por lo tanto, si la empresa sigue una estrategia de diversificación no relacionada requerirá nuevos conocimientos, habilidades o recursos para llevar a cabo actividades no relacionadas en la empresa. Este es el caso de la diversificación conglomerada, donde en general, sólo pueden generarse sinergias en el ámbito financiero y en el sistema de dirección. Además, la principal razón utilizada para una diversificación de este tipo, es la reducción del riesgo global de la empresa.

Después de analizar las diferentes tipologías de diversificación, estamos interesados en investigar por qué las empresas se diversifican hacia mercados relacionados, por esta razón, hemos optado por centrarnos en el estudio de la diversificación relacionada y, por ello, a continuación analizaremos sus ventajas e inconvenientes.

### 1.3.- Ventajas e inconvenientes de la diversificación relacionada

#### ➤ Ventajas de la diversificación relacionada

En particular, en la diversificación relacionada existe un potencial para explotar los aspectos comunes entre los diferentes negocios implicados, cuyo objetivo es obtener la explotación de *sinergias*<sup>4</sup>, a través del intercambio de habilidades o recursos (Aaker, 1987: 371). Por lo tanto, bajo esta perspectiva la diversificación relacionada tiene sentido para la empresa cuando pueden aprovecharse para las nuevas actividades, recursos, habilidades o potencial desarrollado con éxito en la actividad tradicional de la empresa (Navas y Guerras, 2002: 350).

De esta forma, como se menciona en el párrafo anterior, la estrategia de diversificación relacionada se basa en la *explotación de sinergias*, lo cual se refleja en la selección de los nuevos negocios en los que la empresa desea participar, por lo tanto, la empresa podrá obtener una mayor rentabilidad aprovechando las “sinergias” generadas por los nuevos negocios (Navas y Guerras, 2002: 351).

---

<sup>4</sup> Uno de los motivos que propone la Dirección Estratégica, para la explicación de la diversificación es la “*búsqueda y explotación de sinergias*” entre los negocios (Suárez González, 1993: 143-144; 1994: 105). En concreto, el término *sinergia* fue difundido en gran parte por Ansoff (1965, 1976). De esta forma, se ha defendido que la entrada en un nuevo negocio sólo será beneficiosa si existen potenciales sinergias, es decir, si existe la posibilidad de compartir alguna actividad de la cadena de valor o de transferir algún tipo de conocimiento (Porter, 1985). De hecho, esta idea es el origen de la diversificación relacionada. Por lo tanto, una empresa estará explotando sinergias cuando su valor conjunto tomado como un todo sea mayor que la suma del valor de cada división o unidad de negocio por separado (Suárez González, 1994: 105). De tal modo, que el efecto sinérgico surgirá cuando: “*La agrupación de dos o más unidades de negocios distintas bajo un mismo centro decisor permita a alguna de ellas o a todo el conjunto en general, aumentar la eficacia y la eficiencia con que producen y proveen productos a su mercado*”. En este caso, la empresa obtendrá de la explotación de sus recursos un rendimiento conjunto superior a la suma de sus elementos, es decir, creará valor (Ansoff, 1965, 1976) y sólo en esas circunstancias se justificará el proceso de diversificación, es decir, sólo: “*Cuando el valor de la empresa sea mayor que la suma del valor de cada división o unidad de negocio por separado*” (Suárez González, 1993: 143). Por otra parte, para Davis y Thomas (1993: 1334) la sinergia es la superaditividad en la valoración de las combinaciones de negocios, es decir, que el valor de una combinación de unidades de negocios exceda la suma del valor por permanecer como una unidad individual. Por último, en realidad el concepto de sinergias se basa en una definición ampliada de las *economías de alcance*, en la que se supone que no sólo los inputs de carácter físico son susceptibles de ser compartidos entre los negocios, sino también, los de naturaleza intangible (Suárez González, 1994: 105). Por lo tanto, si las economías de alcance surgían de la utilización conjunta de un input productivo en el desarrollo de dos productos (lo que permitía reducir los costos totales), las sinergias surgen de la utilización conjunta de cualquier tipo de recurso (y sus posibles combinaciones) en dos o más negocios, lo que eleva el rendimiento conjunto de toda la empresa (Suárez González, 1993: 143-144).

- A continuación presentaremos algunos elementos que son fuentes de ventajas, o bien, son los aspectos más habituales sobre los que se basa la diversificación relacionada. Aspectos que permiten reducir costes y/o explotar sinergias (Aaker, 1987: 371-375):

**1.- Reducción de costes:** La reducción de costes se puede producir por la generación de economías de alcance y/o economías de escala mediante un mejor aprovechamiento de la excesiva capacidad instalada en la empresa. Por ejemplo, el sistema de aprovisionamiento puede adquirir factores que después se utilizarán en distintas producciones, de esta forma, tendrá capacidad para negociar mejores condiciones de compra. Además, desde el punto de vista de la producción, se puede utilizar el mismo sistema productivo para hacer distintos productos, o también, se pueden fabricar distintos productos que se construyan a partir de los mismos componentes básicos.

**2.- Habilidades de comercialización:** Las actividades relacionadas con la comercialización de los productos ofrecen múltiples oportunidades para explotar sinergias. Así, por ejemplo es posible utilizar conjuntamente los canales de distribución, la fuerza de ventas o las actividades de promoción y publicidad, para explotar las fuentes de sinergia.

**3.- Marca comercial:** De manera similar, una misma marca comercial puede emplearse en productos distintos, reforzando la imagen de marca en todos ellos, de esta manera, se aprovechan las posibilidades de explotar sinergias entre los diferentes productos a través de la marca.

**4.- Investigación y desarrollo:** Las actividades, conocimientos y habilidades de diseño e investigación y desarrollo también pueden aplicarse en el ámbito de productos o procesos radicalmente distintos entre sí. De esta forma, la posibilidad de explotar sinergias a aumentado debido a los avances tecnológicos, y en particular a las aportaciones de las nuevas tecnologías de la información. Gracias a ellas, por ejemplo es posible construir sistemas flexibles y eficientes de producción, susceptibles de dedicarse a la elaboración de productos muy heterogéneos. Por otro lado, los avances en el campo de las comunicaciones y el procesamiento de datos también facilitan la coordinación de las actividades y los negocios que comparten una base común.

Concluyendo, el argumento en que se basa la diversificación relacionada y sobre la cual se fundamentan sus ventajas es el siguiente:

***“Cuanto mayores sean las conexiones o relaciones entre los negocios de la empresa, mayor es la posibilidad de explotar sinergias<sup>5</sup>”*** (Suárez González, 1993:144).

### ➤ **Inconvenientes de la diversificación relacionada**

En este apartado analizaremos los inconvenientes de la estrategia de diversificación relacionada y concluiremos con un cuadro resumen de las ventajas e inconvenientes de nuestra estrategia bajo estudio. Porter (1985: 347-351) identifica tres tipos de riesgos asociadas a la *“sinergia o costes por compartir”*:

**a).- Coste de coordinación:** Surge del mayor esfuerzo que debe realizar la empresa para compartir recursos o transferir conocimientos, mediante el establecimiento de mecanismos organizativos formales o informales adecuados. Las unidades de negocios se deben coordinar en áreas como programación, fijar prioridades y resolver problemas para compartir una actividad. Además, la coordinación implica costos en términos de tiempo, personal y dinero. Por lo tanto, las sinergias no se generan de forma automática por invertir en negocios relacionados sino que deben ser creadas por la dirección mediante un esfuerzo continuado.

---

<sup>5</sup> Sin embargo, la idea de que combinar diferentes negocios pero relacionados podía crear valor a través de la sinergia fue ampliamente aceptada y usada como justificación para la extensa diversificación que se llevó a cabo en la década de los sesenta y setenta. Las declaraciones que describen áreas de esperadas sinergias acompañaban a muchos anuncios de uniones y eran comunes en informes anuales. Sin embargo, a finales de la década de los setenta, el entusiasmo por la sinergia se debilitó. Parecía que la sinergia era una idea agradable pero que rara vez ocurría en la práctica (Porter, 1985: 333). En general, “el fracaso de la sinergia surgió de la incapacidad de las empresas de comprenderla e implementarla, no debido a un fallo básico del concepto”. De hecho, las empresas con frecuencia la utilizaban para justificar acciones tomadas por otras razones. Aún, en los casos en los que las compañías tenían una oportunidad para implementar la sinergia, con frecuencia fallaban porque las herramientas para analizarla faltaba o porque no podían sobreponer los problemas sustanciales de organizar su implementación (Porter, 1985: 334). En definitiva, el concepto de sinergia ha sido objeto de abuso (Suárez González, 1993: 144; 1994: 105), por ejemplo, potenciales sinergias de cualquier tipo se han ofrecido como justificación de las decisiones de entrada en nuevos negocios o de fusión o adquisición de otra empresa (Suárez González, 1993: 144). Por otra parte, Davis y Thomas (1993: 1335) examinaron la relacionalidad y la sinergia de las empresas farmacéuticas de EEUU, durante el período 1960 y 1980. Sus dos descubrimientos principales fueron que la relacionalidad de producción no necesariamente implica sinergia y que la actual vinculación relacionalidad versus sinergia cambia drásticamente, pero de manera predecible a lo largo del tiempo. En resumen, Porter (1985) señala lo siguiente: *“Si se toman literalmente los comentarios de las incontables memorias anuales de las sociedades, prácticamente cualquier cosa está relacionada con cualquier cosa”* (Porter, 1985: 113).

En definitiva, puede afirmarse que los costes de coordinación crecen con el número de negocios de la empresa y con la variedad de negocios existentes, ya que se necesitará mayor capacidad de procesamiento de información para dirigir la empresa.

**b).- Coste de compromiso:** Un segundo coste con frecuencia más importante, es el coste de compromiso. Es decir, la generación de sinergias obliga a obtener compromisos entre las distintas unidades de negocios en la forma de gestionar las mismas, estos compromisos pueden ser necesarios para la generación de sinergias pero también pueden perjudicar la gestión de cada unidad por separado, por la peor gestión a que obliga la atención de compromisos de cooperación. El compartir una actividad requiere que la actividad sea desempeñada en forma consistente que puede no ser óptima para ninguna de las unidades de negocios implicada. Por ejemplo, el compartir una fuerza de ventas puede significar que el agente de ventas presta menor atención al producto de ambas unidades de negocios y conocer menos sobre el producto que una fuerza de ventas dedicada. De manera similar, la fabricación de componentes compartida puede significar que el diseño del componente no pueda igualar exactamente las necesidades de una unidad de negocios, debido a que también debe satisfacer otras. O bien, el compartir una fuerza de ventas, puede reducir la disponibilidad de un agente para desempeñar funciones de servicio menores, aumentando así el número requerido de servicio técnico.

**c).- Coste de inflexibilidad:** El tercer coste de compartir es el coste de inflexibilidad. La generación de sinergias puede provocar, mediante la necesaria coordinación y asunción de compromisos, interrelaciones o dependencias entre las unidades de negocio que disminuyan su capacidad competitiva. La inflexibilidad tiene dos formas: 1.- La dificultad potencial para responder a movimientos competitivos y, 2.- Barreras de salida. En realidad, una unidad de negocio no puede responder a los movimientos de los competidores sin tener en cuenta la repercusión que sus decisiones tienen en el resto de los negocios, lo que limita su capacidad de actuación, es decir, el compartir puede hacer más difícil el responder rápidamente a los competidores, debido a que tratar de contraatacar en una unidad de negocios puede minar o reducir el valor de las interrelaciones para las unidades de negocios hermanas. Además, las interrelaciones entre negocios pueden crear barreras de salida puesto que el abandono de un negocio puede afectar de manera importante a los restantes negocios, es decir, el salir de una unidad de negocios sin una ventaja competitiva puede dañar a otras unidades de negocios que comparten con ella una actividad.

Concluyendo, las ventajas de compartir una actividad deben sopesarse contra los costes de coordinación, compromiso e inflexibilidad para determinar la ventaja competitiva neta de compartir una actividad. Además, la evaluación de la ventaja competitiva a partir de una interrelación debe ser desempeñada por separado para cada una de las unidades de negocios implicadas, y el valor de una interrelación para la empresa como un todo será, por lo tanto, la suma de las ventajas netas de las unidades de negocio implicadas (Porter, 1985: 350).

En definitiva, aunque siempre hay costes por compartir hay fuerzas que las reducen en muchos sectores industriales. El ejemplo más claro son las nuevas tecnologías, las cuales tienen el efecto de reducir el costo de coordinación, compromiso y a un grado menor, el coste de inflexibilidad. De la misma forma, la comunicación y los mejores sistemas de información hacen más fácil la coordinación. Inclusive, las computadoras de bajo coste y los sistemas de información también introducen flexibilidad en las actividades de valor. Y por último, las máquinas programables y los robots pueden adaptarse a las diferentes necesidades de las unidades de negocios que las comparten. A continuación presentamos una tabla resumen con las ventajas e inconvenientes de la diversificación relacionada.

**Tabla 1.3: Ventajas e inconvenientes de la diversificación relacionada**

<b>Ventajas</b>	<b>Autor</b>	<b>Inconvenientes</b>	<b>Autor</b>
Reducción de costes: por economías de escala y/o de alcance	Aaker (1987: 371); Hill, Hitt y Hoskisson (1992: 501) ; Markides y Williamson (1996: 343); Dewan, Michael, Min (1998: 221)	Costes de coordinación	Porter (1985: 347)
Habilidades de comercialización	Aaker (1987: 373)	Costes de compromiso	Porter (1985: 348-349)
Marca comercial	Aaker (1987: 373)	Costes de inflexibilidad	Porter (1985: 350)
Investigación y desarrollo	Aaker (1987: 375)		
Explotación de sinergias <sup>6</sup>	Ansoff (1976: 98-101); Aaker (1987: 371); Suárez González (1993: 142-144, 1994: 105); Sambharya (2000: 163)		

Fuente: Elaboración propia

<sup>6</sup> En cuanto a las ventajas de la diversificación relacionada esta se basa en la explotación de sinergias entre las unidades estratégicas de negocio, por lo tanto, incluye las ventajas mencionadas en la tabla resumen, sin embargo, hemos introducido el término de sinergia por separado dentro de la tabla, para reflejar explícitamente su importancia.

#### 1.4.- Tipos de medidas de diversificación

Después de haber definido el concepto de diversificación en el epígrafe 1.1.1, el paso siguiente es hacerlo operativo, por esta razón, en este apartado se describirá cada medida de diversidad, así como sus ventajas e inconvenientes.

Sin embargo, antes es necesario mencionar que: *“No está generalmente aceptada la definición y las medidas de diversificación”* (Rumelt, 1974: 9). Como consecuencia de ello, los investigadores han tendido a desarrollar su propia operacionalización individualizada de este concepto, cuyo resultado es una considerable diversidad de enfoques y medidas. Por lo tanto, es importante tener presente el argumento empleado por Pitts y Hopkins (1982: 624) quienes señalan que: *“Existen múltiples formas de medición pero, la elección de la medida debe ser guiada principalmente por la pregunta de investigación”*.

De la misma forma, Palepu (1985: 239) señala:

*“Que la diversificación estratégica es un componente importante de la Dirección Estratégica de la empresa. Donde la relación entre la estrategia de diversificación de una empresa y su desempeño económico es un tema de considerable interés para académicos y directivos. No obstante, la Economía Industrial (Gort, 1962) concluye que no existe relación significativa entre la diversificación y el resultado de la empresa y por otra parte, la Dirección Estratégica (Rumelt, 1974, 1982; Montgomery, 1982; Christensen y Montgomery, 1981) señala que existe una relación sistemática entre la estrategia de diversificación de la empresa y su resultado económico”*.

El párrafo anterior nos indica que la diferencia fundamental entre estas dos corrientes de investigación se deben a la *“metodología”* empleada para medir la diversificación corporativa (Palepu, 1985: 239). De hecho, tanto el Enfoque de Economía Industrial como el Enfoque de Dirección Estratégica emplean diferentes tipos de medidas, como veremos más adelante.

De manera similar, Ramanujan y Varadarajan (1989: 538) realizan una revisión de los distintos enfoques utilizados para medir la diversificación empresarial, señalando que al contrario de la inadecuada atención dada a los motivos fundamentales de la decisión de diversificación la energía se ha dedicado hacia el desarrollo de las medidas de diversidad, y además argumentan que una revisión de la literatura revela diferencias a través de las distintas disciplinas (Economía Industrial, Finanzas, Dirección Estratégica), al igual que dentro de ellas tanto en las “*definiciones*” como en las formas de “*medir la diversificación*”.

Para realizar la clasificación de los diferentes enfoques utilizaremos los siguientes tres criterios (Ramanujan y Varadarajan, 1989: 538-540; Pérez Rodríguez, 1996: 65-66):

**1).- *El aspecto de la diversificación que se trata de medir:***

- a).- La extensión o el grado de la diversificación en la empresa, es decir, la mayor o menor diversidad de su cartera de negocios.
- b).- La dirección de la diversificación, relacionada y no relacionada principalmente. La cual trataría de medir el grado de relación entre los negocios de la empresa.
- c).- El modo o método de diversificación, a través de crecimiento interno o externo (por ejemplo, a través de adquisición).

En efecto, algunos investigadores miden el grado de diversificación (Montgomery, 1985), otros la dirección de la diversificación (Park, 2002) y por último, existen otros investigadores que analizan el método de diversificación (Lubatkin, 1987).

**2).- *El enfoque adoptado para la medición:***

- a).- Medición objetiva: La cual se basa en criterios objetivos, sin introducir juicios de valor por parte del investigador. Esta medida utiliza códigos de clasificación industrial.
- b).- Medición subjetiva: Esta medida se basa en la utilización de criterios o juicios de valor por parte del investigador.

**3).- *Los niveles de las medidas utilizadas:***

- a).- Medidas continuas: Estas medidas se basan en variables continuas que miden la extensión, dirección o método de la diversificación. Además, según Palepu (1985) son las medidas más utilizadas en los estudios de Economía Industrial.

**b).- Medidas categóricas:** En las medidas categóricas se definen categorías de estrategias estableciendo criterios para poder incluir una empresa en una de las categorías. Además, son las medidas más utilizadas en los estudios sobre Dirección Estratégica.

A continuación sólo analizaremos el nivel de las medidas utilizadas, puesto que dentro de ellas se derivan los tipos de medidas de diversificación, y además porque consideran el enfoque de medición (debido a que las medidas de diversificación dependiendo de su carácter pueden ser objetivas o subjetivas) y el aspecto de la diversificación.

### **A).- Medidas continuas**

Las medidas de diversificación continuas se basan en un sistema de clasificación industrial. En general, las nomenclaturas utilizadas a nivel oficial internacional, se clasifican en dos categorías (Bueno, 1996: 114):

**1).- Clasificación arancelaria:** En esta clasificación los productos se ordenan en función de los requerimientos de comprobación en aduana, en base a buscar la máxima correspondencia con la nomenclatura del comercio exterior. Principales clasificaciones:

- CUCI: Clasificación Uniforme de Comercio Internacional
- NAB: Nomenclatura Arancelaria de Bruselas

**2).- Clasificación no arancelaria:** Son nomenclaturas que pretenden comparaciones efectivas entre las producciones o actividades económicas de los países. Las clasificaciones principales son:

- CIBS: Clasificación Internacional Uniforme de todos los bienes y servicios.
- CIIU: Clasificación Industrial Internacional. La cual atiende a las distintas actividades económicas. Por ejemplo, un mismo producto puede estar representado en actividades diferentes (ONU, febrero 1989).
- NACE–Revisión 1: Nomenclaturas de Actividades de la Comunidad Europea (1990). Es una nomenclatura parecida a la anterior.
- CPC o CPA: Nomenclatura de los productos, ámbito mundial o de la Comunidad Europea. Se basa en las anteriores pero clasificando por productos, por lo tanto, un mismo bien puede aparecer según las actividades de que procede (en España es la CNPA).

En España el sistema de clasificación industrial que se emplea es la Clasificación Nacional de Actividades Económicas o “CNAE<sup>7</sup>”, el cual es similar al sistema de clasificación industrial utilizado en Norteamérica. De hecho, en Norteamérica las medidas continuas de diversidad se basan en el sistema de la Clasificación Industrial Estándar o “SIC”, el cual clasifica todos los productos o servicios de la economía de Estados Unidos. A continuación, describiremos brevemente el sistema SIC por ser una clasificación utilizada por muchas investigaciones sobre diversificación:

El sistema “**SIC**” es un sistema numérico desarrollado por el gobierno federal de los Estados Unidos para clasificar todos los tipos de actividad económica dentro de la economía de Estados Unidos. Además, este sistema se basa sobre las clasificaciones de instalaciones, donde cada una de las instalaciones de la empresa (por ejemplo, las plantas) están clasificadas de acuerdo a su actividad principal. Inclusive, el sistema se actualiza constantemente tratando de reflejar la situación real de la economía americana (Montgomery, 1982: 299). En definitiva, esta clasificación ha sido desarrollada principalmente para utilizarla por la Oficina del Censo de Estados Unidos, para así medir la actividad de la economía de Norteamérica. Desafortunadamente, la oficina del Censo publica sus resultados sobre una industria, más que sobre una empresa. Por lo tanto, los documentos del Censo no entregan información sobre la diversidad de productos de las empresas individuales (Pitts y Hopkins, 1982: 621).

La utilización de “*los sistemas de códigos de clasificación industrial*” garantizan la objetividad de la medida, pero no están exentos de limitaciones. Específicamente, es criticable la definición de las distintas actividades a la que da lugar, y aunque permite distinguir entre diversificación relacionada y no relacionada, agrupa los productos por similitudes en función de la tecnología productiva o en función de cuáles sean sus principales inputs<sup>8</sup>. Por lo tanto, sólo considera las relaciones existentes de tipo productivo

---

<sup>7</sup> En España se emplea como criterio de sectorización la CNAE-93, Clasificación Nacional de Actividades Económicas, según el Real Decreto 1560/1992, del 18 de diciembre. Clasificación que actualiza a la CNAE-74 y permite dar cumplimiento a lo dispuesto en el Reglamento del Consejo de la Comunidad Económica Europea número 3037/1990, del 9 de octubre, por el que se establece la nomenclatura estadística de actividades económicas en la Comunidad Europea, denominada NACE (Revisión 1) de utilización obligatoria para todas las estadísticas oficiales de actividades económicas de los países comunitarios. Además, sobre esta base se elabora la Contabilidad Nacional y las tablas Input-Output por el Instituto Nacional de Estadística (Bueno, 1996: 114).

<sup>8</sup> Ha de tenerse en cuenta que la medición de la diversificación sobre la base de clasificaciones sectoriales no está exenta de dificultades. Así, en primer lugar, las reglas para la definición del sector no están

o, en todo caso, tecnológicas. Además, las distancias entre “*los sistemas de códigos de clasificación industrial*” no pueden medirse mediante ningún ratio o escala de intervalo. Por ejemplo, la distancia entre el refinado de petróleo y la industria química se supone igual que entre la industria química y la de materiales de construcción, o las actividades agrícolas y ganaderas igual que la ganadera y el comercio al por menor (Suárez González, 1994: 109-110).

A pesar de lo anterior, estos tipos de medida son hoy en día los más frecuentemente utilizados, ya sea por su objetividad, por ser una nomenclatura estándar y por su disposición o acceso a tal clasificación.

Por otra parte, Hall y John (1994: 153-154) señalan que las medidas basadas en “los sistemas de códigos de clasificación industrial” se originan en la literatura de la Economía Industrial, quienes a su vez utilizaban frecuentemente este tipo de medida para medir la extensión o el grado de diversificación de la empresa. En conclusión, se considera que estas medidas son más objetivas, porque ellas intentan medir la diversidad de forma continua y objetiva por medio de diversos índices, pero basados en el cómputo del número de actividades distintas que forman la cartera de negocios de la empresa, donde la información sobre estas actividades se obtiene a partir del examen de los códigos del “sistemas de clasificación industrial” en los cuales la empresa opera.

Existen diferentes variantes de índices, pero a continuación analizaremos los más representativos en los estudios sobre diversificación<sup>9</sup>.

---

perfectamente definidas, y si bien prevalece un criterio de oferta, basado en la similitud de procesos productivos (en la medida en que los datos se recogen para empresas o establecimientos), también se emplea un criterio de demanda. En segundo lugar, la precisión con que está definido el producto no tiene por qué ser siempre idéntica, aún dentro del mismo nivel de desagregación, por lo que el grado de “amplitud” en cada sector es distinto. Además, implícitamente, se supone la misma desigualdad entre unos sectores y otros, si bien este problema se atenúa en la medida en que, al utilizar distintos niveles de agregación, se consideran más próximos aquellos sectores que se fusionan en un nivel de agregación superior. Sin embargo, a pesar de los problemas que siempre incorpora la utilización de clasificaciones sectoriales para la valoración de la diversificación, su uso es generalizado. De hecho, los trabajos desarrollados desde la perspectiva de la Dirección Estratégica de la Empresa, pese a utilizar de forma predominante el concepto de negocio, y no el de mercado, también hacen uso de las clasificaciones sectoriales para dotar de cierta superioridad a la medición de la diversificación (Merino y Rodríguez, 1999: 236).

<sup>9</sup> Son los índices más utilizados para medir la diversificación, en el caso que el investigador opte por una medida continua y no categórica, pero es necesario considerar que en la mayoría de las investigaciones se utiliza una mezcla de ambas medidas (continuas y categóricas) tratando de reunir en un indicador las ventajas de cada método.

## 1.- Medida de contabilización de productos

Este enfoque de contabilización de negocios mide la diversidad a través del recuento de los negocios de la empresa (Pitts y Hopkins, 1982: 622). En realidad, la medida de contabilización de productos va de un recuento simple del número de códigos del “sistemas de clasificación industrial” en los cuales una empresa participa, hacia una medida promedio ponderada que considera la importancia relativa de cada código del “sistemas de clasificación industrial” (actividad económica) involucrado en una empresa en particular. Además, el índice de contabilización de productos ponderado basados en “los sistemas de códigos de clasificación industrial”, se considera superior a un índice simple no ponderado para describir la diversificación de una empresa. En resumen, el índice se puede medir a nivel de agrupaciones de actividades de dos, tres o cuatro dígitos en los códigos del “sistema de clasificación industrial”, reflejando así las diferencias entre grandes áreas de negocio o diferencias entre negocios específicos. Por su parte, Montgomery (1982: 304) utiliza el siguiente índice ponderado de contabilización de productos de una empresa:

$$\text{Diversificación} = 1 - [\sum_j m_j^2 / (\sum_j m_j)^2]$$

Donde “ $m_j$ ”, es el porcentaje de las ventas totales de la empresa que son atribuidas al mercado  $j$  y “ $j$ ” es medido para 2, 3 y 4 dígitos del código de “los sistemas de clasificación industrial” (Montgomery, 1982: 304; Hall y John, 1994: 167). Además, el denominador se añadió como una medida de ajuste a la medida original cuyos datos de ventas por negocios no suman el total de ventas de la empresa<sup>10</sup>.

## 2.- Índice de entropía

El índice de entropía, al igual que el índice de contabilización de productos, es un método de tipo continuo que trata de superar las limitaciones de los índices anteriores, los cuales

---

<sup>10</sup> Es necesario considerar que Montgomery (1982: 303) utiliza una base de datos privada (Economic Information System's Establishment, EIS) de Estados Unidos, la cual entrega información de las distintas instalaciones de una empresa a nivel de cuatro dígitos SIC. Además, también muestra el porcentaje de las ventas totales de una empresa en cada código SIC en el cual la empresa participa, así como la cuota de mercado de cada actividad. Por lo tanto, no arrojará resultados similares en el caso que se realizara en un país que no contara con una base de datos que presenta tal información.

no reflejan los diferentes tipos de diversificación<sup>11</sup>. Por esta razón, el índice de entropía permite la descomposición de la diversificación total de una empresa en dos componentes:

- a).- Un componente de Diversificación No Relacionada (DNR) y,
- b).- Un componente de Diversificación Relacionada (DR).

Palepu (1985: 240) propone un índice de entropía a partir del estudio de Jacquemin y Berry (1979). En su investigación reexamina la relación entre diversificación versus resultados, utilizando un índice de diversificación que distingue entre diversificación relacionada y diversificación no relacionada, y además combina la ventaja de utilizar un tipo de medida de contabilización de productos con el esquema de clasificación de Rumelt (1974).

Específicamente, Palepu (1985: 244) argumenta que la medida de entropía de Jacquemin y Berry (1979) se basa sobre tres elementos de la diversidad de operaciones de una empresa:

- a).- El número de segmentos de productos en los cuales la empresa participa, b).- La distribución de las ventas totales de la empresa a través de los segmentos de productos y
- c).- El grado de relación entre los segmentos de productos en los cuales la empresa participa.

*“En definitiva, una de las ventajas que presenta el Índice de Entropía y que lo diferencia de los otros índices de diversificación, es su habilidad para considerar éste tercer elemento”.*

Por ende, el índice de entropía de diversificación es un índice basado en “el sistema de códigos de clasificación industrial” construido de la siguiente manera: Si una empresa que opera en “N” segmentos de industria, cada una definida con 4 dígitos del “sistema de clasificación industrial”, esos segmentos se agregan hacia M grupos de industria, cada uno definido con 2 dígitos de clasificación industrial ( $N \geq M$ )(Markides y Williamson, 1996: 343). Por lo tanto, si una empresa opera en “N” segmentos de una industria, la medida de entropía de diversificación total se definiría de la siguiente forma:

$$DT = \sum_{i=1}^N P_i \ln(1/P_i)$$

<sup>11</sup> Sin embargo, la medida de entropía mantiene la simplicidad computacional de los otros índices de medidas.

Donde,  $P_i$  es la proporción de las ventas totales de la empresa dentro del  $i$ -ésimo segmento de la industria (Hall y John, 1994: 167; Markides y Williamson, 1996: 343), es decir, la proporción de las ventas del segmento  $i$ -ésimo en relación con el total de ventas de la empresa (Palepu, 1985: 252). Donde, “ $n$ ” es el número de segmentos de industria en los cuales la empresa participa. Se denominan segmentos de industria a las agrupaciones a nivel de 4 dígitos del “sistema de clasificación industrial” (Hall y John, 1994: 167). Sin embargo, Jacquemin y Berry (1979: 360) señalan que es él número de empresas o productos.

Por lo tanto, el Índice de Entropía de Diversificación Total es un promedio ponderado de la participación de los segmentos (o de las distintas actividades de la empresa), donde el peso de ponderación para cada segmento es el logaritmo de la inversa de su porcentaje de participación. Además, esta medida considera dos elementos de diversificación: “*El número de segmentos en los cuales una empresa participa y la importancia relativa de cada uno de los segmentos en el total de ventas de la empresa*”.

En definitiva, una característica atractiva que presenta el índice de entropía es que reconoce el grado de relación entre los segmentos en los cuales opera la empresa. Por esta razón, se define un grupo de industrias como un conjunto de segmentos relacionados. Así, los segmentos dentro de un grupo de industrias se espera que sean más relacionados hacia algún otro segmento dentro del mismo grupo (de industrias), que hacia segmentos que pertenecen a grupos diferentes. En conclusión, si “ $N$ ” segmentos de industria de una empresa se agregan hacia “ $M$ ” grupos de industrias, por lo tanto,  $N \geq M$  en función de los dos primeros dígitos de su código del “sistema de clasificación industrial”.

De tal modo,  $DR_j$  es la diversificación relacionada de varios segmentos dentro de un grupo de industria  $j$  (Palepu, 1985: 252). Por ende, mide la diversidad dentro de grupos de industria (Hall y John, 1994: 167). En resumen,  $DR_j$  puede ser escrito de la siguiente forma:

$$DR_j = \sum_{i \in j}^M P_i^j \ln(1/P_i^j)$$

Donde,  $P_i^j$  es el porcentaje del segmento “ $i$ -ésimo” del grupo “ $j$ -ésimo” en el total de ventas del grupo (Palepu, 1985: 252). De manera similar, si la empresa opera en varios

grupos de industrias, su Diversificación Relacionada Total será una función de  $DR_j$  donde “j” es igual a 1 hasta “M”. Donde “M” es el número de grupos de industrias en los cuales los “N” segmentos de industrias se encuentran ( $N \geq M$ ). Por lo tanto, si el índice de  $DR_j$  mide la entropía de un grupo, se estará asumiendo la relación que existe entre los diferentes segmentos que se encuentran en un grupo. Pero si la empresa participa en grupos distintos, una medida de la entropía total de la diversificación relacionada de la empresa será la suma ponderada por la importancia relativa de cada grupo, de las entropías relacionadas dentro de cada grupo.

Por lo tanto, la DR es el promedio ponderado de la diversificación relacionada dentro de todos los grupos “M” y se definirá de la siguiente forma:

$$DR = \sum_{j=1}^M DR_j P^j$$

Donde,  $P^j$  es la proporción de las ventas del grupo j-ésimo en el total de ventas de la empresa.

En cambio, el índice DNR mide la entropía de la diversificación no relacionada y corresponde a la actividad de la empresa en distintos grupos de industria. Este índice es consistente con el de DT y se define de la siguiente manera:

$$DNR = \sum_{j=1}^M P^j \ln(1/P^j)$$

En definitiva, este indicador es un promedio ponderado de las participaciones de la empresa en los distintos grupos de industria (Palepu, 1985: 253). Donde, “ $P^j$ ” es la proporción de las ventas totales de la empresa dentro del “j-ésimo grupo de industria. Y, “M” es el número de grupos de industria (Hall y John, 1994: 167).

Como resumen, podríamos señalar que la diversificación relacionada dentro de una industria es la suma ponderada de los porcentajes de cada uno de los segmentos de productos en las ventas de la empresa en una determinada industria. Sin embargo, si la empresa opera en varias industrias, la diversificación relacionada neta será la suma ponderada de la diversificación relacionada dentro de cada una de esas industrias. No obstante, además de la diversificación relacionada, una empresa puede participar en distintas industrias a través de una diversificación no relacionada, donde ésta será

calculada como una suma ponderada de los porcentajes de cada una de las industrias en las ventas totales de la empresa.

En concreto, Palepu (1985) utiliza en su investigación la Clasificación Industrial Estándar (“SIC”) para definir los grupos de productos relacionados y no relacionados. Así, los productos que pertenecían a diferentes industrias de 4 dígitos “SIC” dentro del mismo grupo de industria de 2 dígitos son tratados como relacionados y los productos de diferentes grupos de industria de 2 dígitos “SIC” son definidos como no relacionados.

En resumen, la medida de entropía entrega tres índices para cada empresa: a).- El índice de DR, b).- El índice de DNR y, c).- El índice de Diversificación Total, el cual es la suma de los dos primeros:

$$DT = DR + DNR$$

Por último, recordemos que esta medida fue originalmente propuesta por Jacquemin y Berry (1979), pero posteriormente fue ampliada y enriquecida por Palepu (1985)<sup>12</sup> quien mantiene la simplicidad del enfoque de índices (Contabilización de productos) pero a la vez aplica el enfoque de categorías de Wrigley/Rumelt, al considerar índices de entropía para DR y DNR.

### 3.- Espectro de diversidad amplio y espectro de diversidad estrecho

Varadarajan y Ramanujan (1987) entregan una conceptualización de dos dimensiones para medir la diversidad de las empresas. En su estudio emplearon una medida categórica de dos dimensiones, construida sobre los trabajos de Berry (1971) y Wood (1971). Al comienzo Wood distinguió entre dos patrones distintos de diversificación, el espectro de diversificación estrecho o reducido, abreviado como NSD, y el espectro de diversificación amplio o extenso, abreviado como BSD. Y, posteriormente Varadarajan y Ramanujan

---

<sup>12</sup> Los estudios de Dirección Estratégica señalan una relación sistemática entre la diversificación y la rentabilidad de la empresa. En cambio, los estudios empíricos de Economía Industrial fracasan en reconocer tal relación. Por esta razón, el estudio de Palepu (1985) intentó modificar la metodología de los estudios pasados de la Economía Industrial en dos formas: En primer lugar, las medidas de índices son reemplazadas por la medida de diversificación de entropía de Jacquemin y Berry (1979) para capturar la riqueza de los estudios estratégicos y en segundo lugar, el análisis transversal de diversificación versus la rentabilidad es reemplazado por uno longitudinal. Por último, Palepu (1985) concluye que los primeros estudios de Economía Industrial no fracasan por la utilización de los índices de diversidad, sino más bien, porque tales índices no “distinguen” entre diversificación relacionada y no relacionada. Además, otra falla de los estudios de Economía Industrial se debe a la utilización de análisis transversal para explicar la relación entre diversificación y rentabilidad.

(1987) adoptan el esquema básico de Wood (1971), presentando una clasificación que contiene estas dos dimensiones (BSD y NSD) en una matriz de cuatro celdas.

Sin embargo, Varadarajan y Ramanujan (1987: 382) modificaron la medida NSD, por el número promedio de cuatro dígitos del código de clasificación industrial por dos dígitos del código de clasificación industrial en el cual una empresa participa, y llamaron a esta nueva medida espectro de diversidad estrecho promedio (MNSD). La siguiente figura muestra el resultado de la matriz de cuatro celdas, en el cual cada celda representa la totalidad de las actividades de diversificación pasada de una empresa en varias categorías de industria de dos y cuatro dígitos del sistema de clasificación industrial<sup>13</sup>.

**Figura 1.1: Conceptualización de la diversidad de una empresa de dos dimensiones**

<b>Espectro de diversidad amplio</b>	<b>Alto</b>	<b>Celda C:</b> Empresas diversificadas no relacionadas	<b>Celda D:</b> Empresas con alta diversidad
	<b>Bajo</b>	<b>Celda A:</b> Empresas con baja diversidad	<b>Celda B:</b> Empresas con diversificación relacionada
		<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>
		<b>Espectro de diversidad estrecho promedio</b>	

Fuente: Varadarajan y Ramanujan (1987: 383)

A continuación se detallan ambas dimensiones:

**a).- Espectro de diversidad amplio (BSD):** Es el número de categorías de dos dígitos del “sistema de clasificación industrial” en el cual una empresa participa.

**b).- Espectro de diversidad estrecho promedio (MNSD):** Es el número de categorías de cuatro dígitos del “sistema de clasificación industrial” en el cual una empresa participa, dividido por el número de categorías de dos dígitos en el cual una empresa participa.

<sup>13</sup> Varadarajan y Ramanujan (1987: 384) obtuvieron información de la Edición de 1984 del Directorio de Afiliaciones Corporativas (Registro Nacional de Publicaciones de Compañías) sobre un número de categorías de 2 y 4 dígitos SIC en el cual las empresas y sus subsidiarias participaban.

A la vez, Varadarajan y Ramanujan (1987: 382) realizan una comparación de los valores BSD y MNSD de dos empresas hipotéticas, X e Y, las cuales operan en un número igual de diferentes categorías de cuatro dígitos del código de clasificación industrial, con el objetivo de ilustrar la lógica fundamental de esta estructura de dos dimensiones. Asumen que el valor BSD y MNSD de la empresa X e Y, están respectivamente asignados a la celda B (bajo BSD y alto MNSD) y la celda C (Alto BSD y bajo MNSD). Además, señalan que la literatura generalmente observa al espectro de diversificación reducido como la diversificación hacia áreas o no relacionadas o menos cercanamente relacionadas a las actividades primarias de una empresa y áreas de especialización técnica (Jacquemin y Berry, 1979; Palepu, 1985; Wood, 1971).

Además, esta conceptualización también entrega la lógica interior del esquema de códigos de clasificación industrial. Puesto que, aunque ambas empresas participan en un número igual de categorías de cuatro dígitos del sistema de clasificación industrial, la empresa X puede ser vista como diversificada hacia áreas más relacionadas y la empresa Y como diversificada hacia áreas no relacionadas o menos relacionadas.

Sin embargo, una característica importante de esta medida de diversificación es que no requiere información sobre los ingresos de los segmentos de negocios y a pesar de ello entrega información sobre dos aspectos fundamentales (Varadarajan y Ramanujan, 1987: 383): a).- El grado de diversificación, alto versus bajo y, b).- La dirección, predominantemente relacionada o predominantemente no relacionada.

Por otra parte, un aporte adicional de este esquema de categorización se refiere a las semejanzas con otras conceptualizaciones de diversidad existentes. Por ejemplo, las empresas de la celda A tienen su equivalente en el esquema de Rumelt con las empresas de negocio dominante o único. Las empresas de la celda B, las cuales presentan un alto grado de MNSD pero un bajo BSD se relacionan más con la categoría de empresa con diversificación relacionada de Rumelt. Las empresas de la celda C, las cuales son diversificadas ampliamente para un nivel de dos dígitos, tienen su equivalente en la categoría de diversificación no relacionada de Rumelt. Y por último, las empresas de la celda D, carecen de una rigurosa correspondencia con la tipología de Rumelt y son mejor enfocadas como empresas altamente diversificadas que ni están predominantemente

diversificadas de manera relacionada, ni están predominantemente diversificadas de manera no relacionada (Varadarajan y Ramanujan, 1987: 383).

De la misma forma, las cuatro categorías representadas por las cuatro celdas, también presentan su equivalente con la clasificación de Palepu (1985), la cual emplea una categorización de cuatro celdas utilizando la medida de entropía relacionada y no relacionada de Jacquemin y Berry (1979).

A continuación presentaremos una tabla resumen con las ventajas e inconvenientes de las medidas continuas.

**Tabla 1.4: Ventajas e inconvenientes de las medidas continuas**

<b>Ventajas</b>	<b>Autor</b>	<b>Inconvenientes</b>	<b>Autor</b>
- Objetividad	Motgomery (1982: 300); Palepu (1985: 243); Varadarajan y Ramanujan (1987: 381); Ramanujan y Varadarajan (1989: 538); Kim (1989: 378); Hoskisson, Hitt, Johnson, Moesel (1993: 216); Hall y John (1994: 153); Suárez González (1994: 108-109); Markides y Williamson (1996: 343)	- Es criticable la definición de las distintas actividades a las que da lugar el código SIC: Sólo considera relaciones existentes de tipo productivo o tecnológicas	Suárez González (1994: 109-110); Markides y Williamson (1996: 343)
- Se basa en el código SIC para determinar la diversidad de la empresa	Montgomery (1982: 299); Rumelt (1982: 359); Palepu (1985: 244); Hall y John (1994: 153); Markides y Williamson (1996: 343); Sambharya (2000: 164)	- Las distancias entre los códigos SIC se miden mediante ratio o escala de intervalo con igual distancia entre los códigos SIC adyacentes	Montgomery (1982: 300); Hall y John (1994: 154); Suárez González (1994: 110)
- Acceso rápido a la información disponible (SIC)	Palepu (1985: 244); Varadarajan y Ramanujan (1987: 381)		
- Fácil de calcular o medir	Montgomery (1982: 305); Palepu (1985: 243)		
- Simplicidad de las Medidas (SIC)	Palepu (1985: 243-244); Sambharya (2000: 166)		
- Si dos negocios comparten el mismo código SIC, ellos deben tener requerimientos de input en común, producciones similares y funciones de tecnologías comunes	Markides y Williamson (1996: 343)		
- Menor de tiempo requerido para el análisis (SIC)	Montgomery (1982: 300, 305); Sambharya (2000: 166)		
- Mide la extensión o el grado de diversificación	Grant y Jammine (1988: 333); Ramanujan y Varadarajan (1989: 538)		
- Replicables	Rumelt (1982: 360); Palepu (1985: 243)		

Fuente: Elaboración propia

## **B).- Medidas categóricas**

Como mencionamos anteriormente, los estudios de Economía Industrial trataron de medir la diversidad por medio de diversos índices, los cuales estaban basados en el cómputo del número de distintas actividades que formaban la cartera de la empresa. La información de las actividades se obtenía a partir del examen de códigos del “sistema de clasificación industrial” en los cuales las empresas operaban. Sin embargo, posteriormente fueron desarrolladas las medidas de diversificación categóricas de Wrigley/Rumelt en respuesta a la debilidad inherente del sistema de clasificación industrial (Montgomery, 1982: 300). Cuyo enfoque de tipología estratégica permitió mejorar las medidas basadas en éste código (Hall y John, 1994: 154).

Las medidas categóricas desarrolladas por especialistas en el área de estrategia empresarial, son de naturaleza cualitativa y además permiten distinguir el tipo de estrategia de diversificación que poseen las empresas (Suárez González, 1994: 108). Es una tipología de carácter subjetivo (aunque también involucra medidas objetivas) que trata de recoger no sólo el grado de diversificación de una empresa sino también el tipo de relación que existe entre los negocios de la misma.

Sin embargo, antes de analizar las clasificaciones estratégicas de Wrigley /Rumelt, es necesario precisar cuales son las clasificaciones originales de Wrigley (1970):

- Negocio Único (NU):  $RE \geq 95\%$
- Negocio Dominante (ND):  $70\% \leq RE < 95\%$
- Diversificación Relacionada (DR):  $RE < 70\%$  y  $RR \geq 70\%$
- Diversificación No Relacionada (DNR):  $RE < 70\%$  y  $RR < 70\%$

La clasificación anterior se realiza a partir del cálculo de dos ratios: el “*Ratio de Especialización y el Ratio de Relación*”. Sin embargo, posteriormente Rumelt (1974) enriquece esta clasificación aportando un tercer índice: “*El Ratio Vertical*” y además, las categorías de “*Negocio Dominante Vinculado*” y “*Negocio Dominante Limitado*”. No obstante, estas dos últimas categorías en un estudio posterior realizado por Rumelt (1982), fueron asociadas a una sola categoría en particular.

- Las clasificaciones de diversificación estratégica de Wrigley/Rumelt se basan en las siguientes tres dimensiones:

**a).- Ratio de especialización productiva (RE):** Es el porcentaje de la cifra total del negocio o de los ingresos de la empresa que corresponden a la actividad principal, es decir, aquella actividad en la que la empresa obtiene la mayor parte de sus ingresos (Rumelt, 1974: 14; Suárez González, 1994: 109). En concreto, es la proporción de las ventas totales de la empresa que son atribuidas al negocio principal de la empresa (Grant y Jammine, 1988: 334; Hall y John, 1994: 168).

**b).- Ratio de relación (RR):** Es el porcentaje de la cifra total del negocio o de los ingresos de la empresa que corresponden al mayor grupo de negocios relacionados principales que posea la empresa (Rumelt, 1974: 16). Es decir, una vez que se ha distinguido entre empresas diversificadas y no diversificadas (a través del ratio de especialización) se analizan los distintos negocios que componen la cartera de las empresas diversificadas tratando de detectar posibles relaciones o similitudes entre ellos y estableciendo, en su caso, grupos de negocios relacionados. Por lo tanto, el ratio de especialización muestra el porcentaje de ventas correspondiente al mayor de estos grupos o es el porcentaje de ventas atribuido al grupo principal de negocios relacionados<sup>14</sup> (Hall y John, 1994: 168; Suárez González, 1994: 109). De manera similar, Grant y Jammine (1988: 334) señalan que es la proporción de las ventas totales de la empresa que son relacionadas hacia alguna otra.

**c).- Ratio vertical (RV):** Representa la proporción de las ventas o ingresos de la empresa que surge (de todos los productos, productos intermedios y productos finales de una secuencia de actividades integradas verticalmente) atribuidas a la cadena de integración vertical (Rumelt, 1974: 23; Hall y John, 1994: 168). Donde, la categoría estratégica que Rumelt (1974) introduce con este índice es la de negocio dominante vertical.

En definitiva, las categorías de diversificación de Rumelt señalan que los negocios son relacionados si poseen habilidades, recursos, mercados o aplican propósitos en común (Rumelt, 1974: 29; Williamson y Markides, 1996: 343). Sin embargo, para determinar la relación entre negocios, Rumelt (1974) sugiere que los investigadores busquen esos recursos compartidos, canales de distribución similares, mercados y tecnologías comunes (Hall y John, 1994: 154)

---

<sup>14</sup> Este suele incluir a la actividad principal (con lo cual el RE quedaría contenido en RR), sin embargo, en teoría no tiene por qué ser así. En efecto, puede darse el caso en que haya un conjunto de actividades secundarias relacionadas entre sí pero sin relación alguna con la principal (Suárez González, 1994: 109).

- Como mencionamos anteriormente, Rumelt (1974) afina la clasificación de Wrigley (la cual sólo consideraba los ratios de relación y de especialización) al introducir diferentes dimensiones de relación, tales como:

**a).- El diversificador limitado:** Donde las actividades de la empresa son relacionadas hacia alguna otra, es decir, los nuevos esfuerzos son consistentemente relacionados hacia una característica o hacia una fortaleza esencial de la organización (Montgomery, 1982: 301).

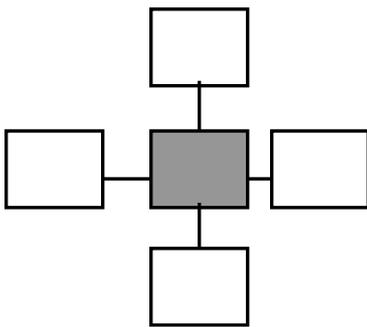
**b).- El diversificador vinculado:** Donde cada actividad es relacionada por lo menos hacia otra actividad, pero no a todas las otras actividades, es decir, la empresa crece a través de nuevos negocios relacionados con los antiguos, pero no necesariamente hacia una característica o fortaleza esencial (Montgomery, 1982: 301).

**c).- Categoría dominante vertical:** La cual se asocia a empresas integradas verticalmente.

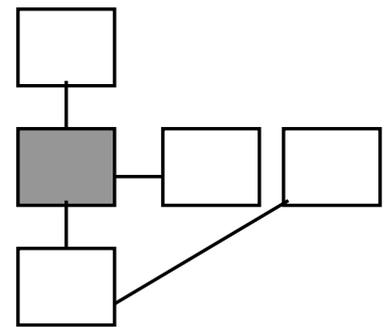
En concreto, la esencia del argumento de Rumelt se basa sobre la empresa individual y sus modelos diferentes de diversificación (Montgomery, 1982: 300). En efecto, el *Modelo de Encadenamiento*, es altamente individualizado e incorpora la historia de la empresa al describir los vínculos entre las diferentes líneas de productos. Por lo tanto, la distinción entre diversificación limitada y vinculada, es un punto clave en la metodología de Rumelt y se ilustra en las siguientes figuras.

**Figura 1.2: Modelos de encadenamiento**

**a).- Modelo de diversificación limitada**



**b).- Modelo de diversificación encadenada**

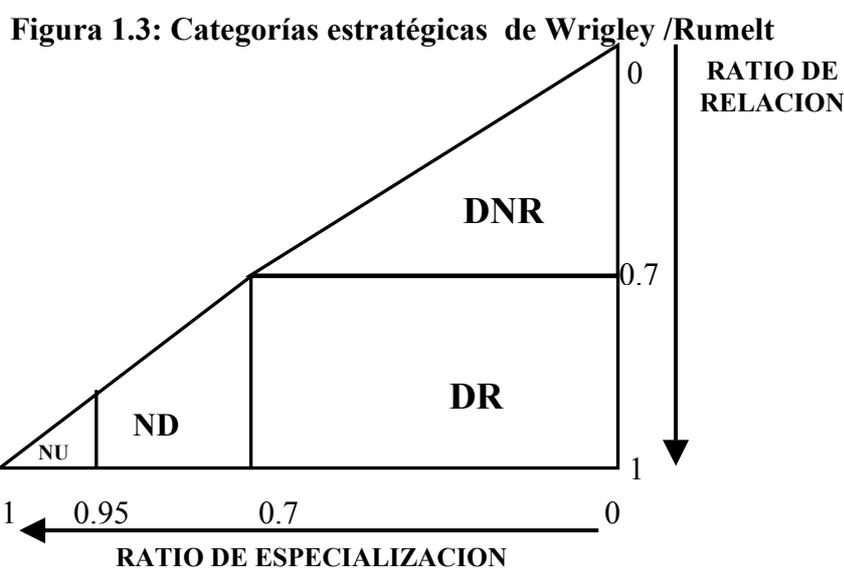


Fuente: Montgomery (1982: 301)

A la vez, el sistema de clasificación de Rumelt utiliza una descomposición en dos niveles para asignar a una empresa una categoría de diversificación. La asignación hacia una

categoría de diversificación principal se realiza sobre la base del porcentaje de ventas totales de la empresa que pueden ser atribuidos hacia una “*área de negocio específica*”<sup>15</sup>.

Sin embargo, una consideración importante es el origen de los puntos de corte utilizados por Wrigley (1970), los cuales se basan en la existencia de una bimodalidad en la distribución de los ratios de especialización de las empresas estudiadas por él. Es decir, Wrigley observó que las empresas optan por diversificarse en gran medida o por no hacerlo apenas (por ello, la mayoría de las empresas presentan un ratio de especialización por encima del 80% o por debajo del 60%). De esta forma, la existencia de una cierta discontinuidad en el intervalo 80-60% es el argumento utilizado para fijar el 70%, es decir, la línea de demarcación entre las empresas diversificadas y las especializadas en una actividad<sup>16</sup> (Suárez González, 1994: 109).



Fuente: Rumelt (1974: 31)

A continuación presentamos la tabla 1.5 con los principios de clasificación de Wrigley/Rumelt y la tabla 1.6 que presenta las ventajas e inconvenientes de las medidas categóricas.

<sup>15</sup> Para Rumelt un área de negocio específica (la cual está representada por el ratio de especialización) es una empresa específica y puede ser definida por una actividad de marketing, distribución, I+D, tecnología, producción o cualquier combinación de estos factores (Montgomery, 1982: 301).

<sup>16</sup> Algunos autores han criticado la falta de argumentos técnicos que sustenten la elección de estos puntos de corte (Venkatraman y Grant, 1986). Sin embargo, más tarde Reed y Sharp (1987) aportan nueva evidencia empírica a la existencia de esa bimodalidad en las empresas inglesas y con ello validan estos puntos de corte utilizados tradicionalmente. Por último, Reed (1991) posteriormente desarrolla una argumentación teórica que explica la existencia de la bimodalidad en la diversificación (Suárez González, 1994: 109).

Tabla 1.5: Resumen de los principios de clasificación de Wrigley/Rumelt

Categorías	Ratio de especialización	Ratio vertical	Ratio de relación	Valoración subjetiva
<b>Negocio Único</b>	$RE \geq 95\%$			Empresas que están básicamente comprometidas hacia una área de negocio específica: - Negocio Único - Negocio Único Vertical
<b>Vertical Dominante</b>		$RV \geq 70\%$		Representa las ventas sobre el 70% de los negocios verticalmente relacionados.
<b>Negocio Dominante:</b>	$95\% < RE \leq 70\%$	$RV < 70\%$		Empresas que han diversificado hacia alguna extensión pero aún obtienen el predominio de sus ingresos a través de un área de negocio específica: - Negocio Vertical Dominante - Negocio Dominante Limitado - Negocio Dominante Vinculado - Negocio Dominante No Relacionado
- Dominante Limitado	$95\% < RE \leq 70\%$			La mayoría de los otros negocios relacionados de la empresa se relacionan hacia algún otro negocio, a través, de un activo o habilidad esencial
- Dominante Vinculado	$95\% < RE \leq 70\%$			La mayoría de los otros negocios relacionados de la empresa se relacionan al menos hacia algún otro negocio dentro de la empresa
- Dominante No Relacionado	$95\% < RE \leq 70\%$		$RR < 0.5 (RE + 1)$	La mayoría de los otros negocios no son relacionados
<b>Negocio Relacionado:</b>	$RE < 70\%$	$70\% < RV$	$RR \geq 70\%$	Empresas que son diversificadas y en las cuales más del 70% de la diversificación ha sido a través de nuevos negocios relacionadas con los antiguos: - Negocio Relacionado Limitado - Negocio Relacionado Vinculado
- Relacionado Limitado	$RE < 70\%$			La mayoría de los otros negocios relacionados se relacionan hacia algún otro, a través de un activo o habilidad esencial
- Relacionado Vinculado	$RE < 70\%$		$RR > 70\%$	La mayoría de los otros negocios relacionados, se relacionan al menos hacia algún otro negocio dentro de la empresa
<b>Negocios No Relacionados</b>	$RE < 70\%$	$70\% < RV$	$RR < 70\%$	Empresas que son diversificadas y en las cuales menos del 70% de la diversificación es relacionada con las habilidades y fortalezas originales de la empresa: - Negocios Múltiples - Cartera de Negocios No Relacionada

Fuente: Adaptado de Montgomery (1982: 301), Grant y Jammine (1988: 334) y Hall y John (1994: 168)

**Tabla 1.6: Ventajas e inconvenientes de las medidas categóricas**

<b>Ventajas</b>	<b>Autor</b>	<b>Inconvenientes</b>	<b>Autor</b>
- Categoriza la extensión y el tipo de diversificación de las empresas	Varadarajan y Ramanujan (1987: 381)	- Subjetividad: El proceso de clasificación requiere de juicios del investigador para definir los negocios de la empresa y el grado de relación y proximidad entre ellos	Montgomery (1982: 306); Pitts y Hopkins (1982: 623); Varadarajan y Ramanujan (1987: 381); Ramanujan y Varadarajan (1989: 539); Hoskisson, Hitt, Johnson, Moesel (1993, 216); Hall y John (1994: 154); Suárez González (1994: 109); Markides y Williamson (1996: 343); Sambharya (2000: 164)
- Su naturaleza cualitativa permite distinguir el tipo de estrategia de diversificación	Suárez González (1994: 108)	- Tiempo requerido es mayor	Pitts y Hopkins (1982: 623); Montgomery (1982: 305); Varadarajan y Ramanujan (1987: 381); Hall y John (1994: 154)
- Se basa sobre la lógica fundamental que hay detrás de las intenciones de la empresa y la relación entre las unidades de negocio	Rumelt (1974: 29, 54); Sambharya (2000; 164)	- Se requieren varias fuentes de información: Desventaja en inversión de información requerida para realizar el proceso de categorización de Rumelt	Montgomery (1982: 305); Varadarajan y Ramanujan (1987: 381)
- Los negocios son relacionados si poseen habilidades, fortalezas, recursos, mercados o aplican propósitos en común. Intentos tangibles por explotar alguna característica común	Rumelt (1974: 29; 1982: 360); Markides y Williamson (1996: 343); Sambharya (2000: 164)	- La fiabilidad es cuestionable	Montgomery (1982: 302); Hall y John (1994: 154)

Fuente: Elaboración propia

### 1.4.1. Análisis comparativo de las medidas de diversificación

El objetivo de este apartado es presentar las ventajas e inconvenientes de los tipos de diversificación analizados en el apartado anterior y además exponer un análisis comparativo a través de una tabla resumen.

Antes de todo, es necesario considerar que la naturaleza contradictoria de los resultados en los estudios que analizan la relación diversificación y resultados, es debido a diferencias en el período de tiempo (Ramanujan y Varadarajan, 1989), varias medidas de rentabilidad utilizadas (Keats, 1990) y el uso de diferentes medidas de diversidad (Pitts y Hopkins, 1982; Ramanujan y Varadarajan, 1989; Hoskinsson, Hitt, Johnson, Moesel, 1993; Hall y John, 1994). Además, la proliferación de las medidas de diversificación ocasiona problemas debido a que la relación y los descubrimientos pueden o no ser significativos, dependiendo de la medida de diversificación utilizada (Sambharya, 2000: 164). Específicamente:

*“Las medidas de diversificación más aceptadas y más populares según Sambharya (2000) son: (a).- Las medidas continuas y dentro de éstas se encuentra el enfoque de contabilización de negocios (Índice de Berry–Herfindahl), la medida de entropía (Palepu, 1985) y la medida de dos dimensiones de Varadarajan y Ramanujan (1987), (b).- Las medidas categóricas, que incluye el enfoque estratégico a través del esquema de clasificación de Wrigley/Rumetl<sup>17</sup>”.*

En primer lugar, las medidas continuas han sido más utilizadas por investigadores en el área de Economía Industrial (Gort, 1962; Jacquemin y Berry, 1979) quienes utilizan el “sistema de clasificación industrial”, como base para determinar la diversidad de la empresa. Las principales ventajas que presentan estas medidas son: a).- Su naturaleza objetiva y la facilidad de cálculo o medición (donde ambas ventajas se deben a que se basan en una clasificación ya establecida), b).- El menor tiempo requerido y el coste para la clasificación de la empresa, puesto que no se requiere observar y analizar demasiada información de cada empresa. Al contrario, el principal inconveniente es su incapacidad para distinguir entre diversificación relacionada y no relacionada (Montgomery, 1982) esta distinción, no obstante, es en particular para el índice de contabilización de productos, que es en parte superada por el índice de entropía.

---

<sup>17</sup> Sambharya (2000) realiza una revisión de las diferentes medidas de diversificación que son utilizadas en los estudios sobre diversificación. Sin embargo, debemos mencionar que éstas no son todas las medidas existentes que son utilizadas para medir la diversificación.

Sin embargo, la forma como el índice de entropía distingue entre diversificación relacionada y no relacionada es criticable porque asume que existe igual similitud o diversidad entre cualquier par de códigos del “*sistema de clasificación industrial adyacente*”, como si la diferencia entre códigos fuera equiparable a una escala objetiva de medida (Rumelt, 1974, 1982; Pérez Rodríguez, 1996: 74), además, la distancia entre códigos del “*sistema de clasificación industrial*” no puede ser interpretada como una medida del grado de relación entre los negocios implicados (Montgomery, 1982). Por lo tanto, la validez de las medidas continuas se basarán sobre la validez de los códigos de clasificación utilizados para medir la diversidad empresarial (Hall y John, 1994).

En segundo lugar, el enfoque categórico adoptado por el campo de la Dirección Estratégica se basa sobre la lógica fundamental que hay detrás de las intenciones de la empresa y la relación entre las unidades de negocio basadas sobre la compartición de habilidades, fortalezas y cualquier intento tangible por explotar característica en común (Rumelt, 1974, 1982). De esta forma, Rumelt (1974) desarrolla un enfoque para categorizar la extensión y el tipo de diversificación de las empresas, el cual está basado sobre la relación de productos, mercados y tecnologías. Además, también examina los niveles de desempeño económico asociados con nueve categorías diferentes de diversificación.

Por lo tanto, dada la variedad de factores considerados y la profundidad de su análisis, los procesos de categorización de Rumelt, deberían entregar una valoración válida de la diversificación de la empresa desde el punto de vista corporativo. Sin embargo, los investigadores han cuestionado la “*fiabilidad*” de las asignaciones categóricas de Rumelt, puesto que aunque la metodología tiene la fortaleza de realizar consideraciones de datos de la empresa, tanto cualitativas como cuantitativas, esta fortaleza podría volverse una debilidad si los criterios categóricos de un investigador no pudieran ser sistemáticamente reproducidos (Montgomery, 1982: 302). Es decir, la consideración de datos cualitativos y cuantitativos en la clasificación de las tipologías de Rumelt son difíciles de aplicar en la práctica y están sujetos a preguntas acerca de la fiabilidad y las clasificaciones específicas del investigador (Hall y John, 1994: 154).

De esta forma, en comparación con las medidas continuas, esta metodología presenta una mayor riqueza y capacidad explicativa. A pesar de ello, su principal inconveniente es la subjetividad, puesto que, el proceso de clasificación requiere de la introducción de juicios por

parte de la persona que clasifica, tanto para definir cuales son los negocios de la empresa como el grado de relación o proximidad existente entre ellos. Sin embargo, ello plantea dudas sobre la veracidad de la clasificación (Pitts y Hopkins, 1982)<sup>18</sup>.

Su enfoque para medir la diversidad, el cual está construido sobre el trabajo de Wrigley (1970), representó un significativo avance conceptual sobre las medidas de diversidad tradicionales basadas sobre la contabilización de productos que fueron ampliamente utilizadas en la Economía Industrial. Sin embargo, el enfoque categórico presenta algunas desventajas y una de ellas es su carácter subjetivo (Ramanujan y Varadarajan, 1989) el cual puede conducir a problemas de fiabilidad, debido a que diferentes investigadores pueden llegar a clasificar a las empresas de distinta forma (Pitts y Hopkins, 1982). Además, algunos otros inconvenientes es el tiempo consumido y el conjunto de datos que requiere de numerosas fuentes de información para realizar tal clasificación, como por ejemplo, informes anuales y otras publicaciones (Varadarajan y Ramanujan; 1987: 380). De manera similar, Pérez Rodríguez (1996) señala que:

*“Se necesita gran esfuerzo para establecer el carácter estratégico de cada empresa analizada ya que es preciso la obtención de información, la cual no siempre es cuantitativa, sobre los fundamentos de la estrategia de diversificación de la empresa de modo que se pueda observar y categorizar el tipo de relación existente entre los distintos negocios de la empresa”* (Pérez Rodríguez, 1996: 75).

En definitiva, una importante distinción entre medidas categóricas y medidas continuas es que las primeras se basan sobre el tipo de diversidad y la segunda sobre el grado de diversidad (Datta, Rajagopalan y Rasheed, 1991). En resumen, ambos tipos de medidas presentan *ventajas e inconvenientes*, por una parte, la medida de diversificación estratégica no han sido desarrollada basándose sobre un tipo de metodología determinada, dado que una sola medida no es capaz de capturar todos los matices de cualquier estrategia de diversificación (Sambharya, 2000: 165). Por esta razón, varios investigadores han sugerido la utilización de medidas múltiples en la medición de variables estratégicas (Snow y Hambrick, 1980; Venkatraman y Grant, 1986)<sup>19</sup>. Y por otra parte, los investigadores interesados en examinar la

---

<sup>18</sup> Según Pitts y Hopkins (1982) existe la posibilidad de que varios investigadores estudiando las mismas empresas las clasifiquen de forma distinta.

<sup>19</sup> Por ejemplo, los estudios de Hoskisson y Hitt (1990) y Ramanujan y Varadarajan (1989) animaron a los investigadores a utilizar múltiples medidas de diversificación para establecer la robustez de sus descubrimientos.

relación entre diversificación y desempeño han intentado desarrollar medidas de diversificación que combinen el atractivo conceptual del esquema de Rumelt (1974) con la relativa objetividad y el acceso rápido a la información basada en “*el sistema de clasificación industrial*” (Varadarajan y Ramanujan; 1987: 380).

En efecto, Palepu (1985) utiliza el índice de entropía de Jacquemin y Berry (1979) para construir cuatro categorías de diversificación (Varadarajan y Ramanujan; 1987: 380) y distingue entre diversificación relacionada y no relacionada. A su vez, Suárez González (1994) utiliza los códigos CNAE para definir los distintos negocios de cada empresa y el grado de relación entre ellos, y posteriormente utiliza la clasificación de Wrigley/Rumelt para establecer la categoría de diversificación de cada empresa.

A continuación presentamos una tabla resumen con las características de las medidas de diversificación tratadas en este apartado.

Tabla 1.7: Análisis comparativo de las medidas de diversificación

Medida	Autor	Fórmula /Descripción	Fortaleza	Debilidad
<b>Contabilización de productos (Índice de Berry-Herfindahl modificado)</b>	Montgomery (1982: 304)	$\text{Div.} = 1 - [\sum_j m_j^2 / (\sum_j m_j)^2]$	Es un índice fácil de calcular.	No mide la relación entre grupos diferentes para ambos niveles de 2 y 4 dígitos SIC
<b>Índice de entropía</b>	Palepu (1985: 252-253)	$\text{DT} = \text{DR} + \text{DU}$ $\text{DT} = \sum_{j=1}^M \text{DR}_j P^j + \sum_{j=1}^M P^j \ln(1/P^j)$ <p>Donde; M= Numero de grupos de industria; j = 1...,M.; P<sup>j</sup> = Proporción de las ventas del grupo j-ésimo, en el total de ventas de la empresa</p>	Captura la diversidad a través de grupos de productos (relacionados) y dentro de grupos de productos (no relacionados). Además, calcula la cantidad de diversificación total y sus componentes. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificación Relacionada (DR),</li> <li>- Diversificación No Relacionada (DNR)</li> </ul>	Requiere información de ventas a nivel de 4 dígitos  El cálculo es complejo
<b>Espectro de diversidad amplio (extenso) o estrecho (reducido)</b>	Varadarajan y Ramanujan (1987: 382)	<b>BSD</b> , es definido como el número de códigos de dos dígitos SIC en el cual una empresa participa <b>MNSD</b> , es definido como el número de códigos de cuatro dígitos SIC en el que una empresa participa dividido por el número de categorías de dos dígitos SIC en que la empresa opera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su simplicidad.</li> <li>- Fácil de medir y calcular</li> </ul>	- Su validez y fiabilidad es cuestionable
<b>Clasificación de Wrigley/Rumelt</b>	Wrigley (1970); Rumelt (1974)	<b>Basado sobre:</b> Ratio de especialización (RE); Ratio de Relación (RR); Ratio Vertical (RV) <b>Esquema de clasificación simple de cuatro categorías:</b> Negocio Único; Negocio Dominante; Negocio Relacionado; Negocio No Relacionado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rigor conceptual</li> <li>- Considera la historia de la empresa al igual que su comportamiento para determinar la utilización de sus fortalezas, habilidades esenciales y sus objetivos de diversificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La subjetividad de la medida</li> <li>- La fiabilidad es cuestionable</li> <li>- Requiere bastante tiempo para el análisis</li> <li>- Requiere información excesiva de la empresa, para ello utiliza varias fuentes de información</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Sambharya (2000: 165)

**CAPÍTULO 2:**  
**ENFOQUES SOBRE DIVERSIFICACIÓN**  
**RELACIONADA Y DESCRIPCIÓN DEL**  
**MODELO ESPECÍFICO**



## **CAPITULO 2: ENFOQUES SOBRE DIVERSIFICACION RELACIONADA Y MODELO ESPECÍFICO**

En este capítulo pretendemos identificar y describir los factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada. Para ello, en primer lugar, hemos realizado una revisión de la literatura analizando los siguientes enfoques: Enfoque Económico, en donde estudiamos la Teoría Neoclásica y la Teoría de Economía Industrial, Enfoque del Nuevo Análisis Económico, en donde analizamos la Teoría de Costes de Transacción y la Teoría de Agencia y el Enfoque de Dirección Estratégica, en donde estudiamos la Teoría de Recursos y Capacidades y además una derivación de esta teoría a través de la Teoría de Gestión del Conocimiento.

### **2.1.- ENFOQUE ECONÓMICO**

Bajo el Enfoque Económico analizaremos la Teoría Neoclásica y posteriormente la Teoría de Economía Industrial.

#### **2.1.1.- Teoría Neoclásica**

Desde el modelo neoclásico o economía tradicional se concibe a la empresa como una reducción teórica de la realidad o como una creación conceptual para estudiar el funcionamiento de los mercados, este modelo ignora la complejidad interna y el entorno de la empresa, así como las razones que explican su existencia (Cuervo, 1991: 9). Además, bajo esta teoría la empresa actúa como una caja negra y es descrita por su función de producción.

Bajo esta perspectiva el papel predominante para la asignación de recursos es el mercado, siendo la empresa un dato a aceptar, o un lugar donde ingresan los factores y gracias a la tecnología se convierten en bienes y servicios destinados al consumo o inversión. Dicha empresa persigue como único objetivo la maximización del beneficio y además, se hace abstracción de la existencia de una organización y del papel del empresario (García-Tenorio, 2000: 59-60).

Algunos supuestos de esta teoría son: Mercados perfectos o perfectamente competitivos, transparencia de precios y racionalidad ilimitada de los agentes, a la vez, que se desconoce

las dimensiones humana y organizativa de la empresa como entidad formada por personas capaces de tomar decisiones y que poseen racionalidad limitada (Cuervo, 1991: 9). Por lo tanto, desde la teoría neoclásica no se explica por qué surgen las empresas, sino que, muy al contrario, para ella las empresas no deberían de existir más que como un elemento de análisis, en un mundo regido por el mercado (Cuervo, 1991: 10).

Sin embargo, García-Tenorio (2000) señala que:

*“A pesar de las limitaciones y críticas señaladas, no sería justo dejar de destacar que el análisis económico ha proporcionado una primera aproximación al entendimiento de las fuerzas que mueven la competencia en un mercado, al describir con gran precisión con qué condiciones las empresas de un sector no pueden obtener beneficios extraordinarios en el largo plazo”* (García-Tenorio, 2000: 61-62).

Bajo el punto de vista de la diversificación, la justificación de la Teoría Neoclásica a la empresa diversificada, es la posibilidad de que entre dos funciones productivas existan *economías de alcance* (Suárez González, 1993: 141 ,1994: 105). Debido a la importancia del concepto de economías de alcance para justificar la estrategia de diversificación a continuación se lleva a cabo una explicación más detallada de dicho concepto.

#### **2.1.1.1.- Economías de alcance**

Baumol ha escogido el término *“economías de alcance”* (específicas de producto o específicas de planta), para describir el impacto sobre los costes totales que tiene la producción de más de un producto (Alvarez Pelegry, 1997: 68).

De manera similar, Panzar y Willig (1981) han utilizado el término *“economías de alcance”* para describir una propiedad básica e intuitiva de la producción, la cual es *“el ahorro en costes”* que resulta del alcance (más que la escala) de la empresa. De esta forma, Panzar y Willig (1981: 268) señalan que: *“Hay economías de alcance cuando es menos costoso combinar dos o más líneas de producto en una empresa que producirlas separadamente”<sup>20</sup>*.

---

<sup>20</sup> Mientras que el concepto en sí mismo no es completamente nuevo, especialmente porque las empresas multiproducto son la regla más que la excepción en la economía, Panzar y Willig (1981) han intentado hacer

Por lo tanto, las economías de alcance surgen de la posibilidad de compartir recursos entre diferentes productos o actividades, de tal forma, que se consigue obtener un coste menor que la suma de los costes de producir o realizar las actividades por separado (Navas y Guerras, 2002: 148). Igualmente, el concepto de economías de alcance también describe el ahorro en costes que resulta desde las actividades de una empresa en múltiples mercados (Panzar y Willig, 1981). Por ende, las economías de alcance se obtienen cuando el coste para una única empresa de producir un nivel dado de producto para cada uno de los mercados son menores que los costes sumados de cada empresa separada produciendo un nivel de producto dado para un único mercado (Gimeno y Wood, 1999: 240).

Por otra parte, Teece (1980: 224) señala que la estructura teórica desarrollada por Williamson (1975: 5) para explicar la integración vertical puede ser extendida para explorar la diversificación multiproducto. Esto se debe a que la diferencia principal entre integración vertical y diversificación, relaciona los tipos de transacciones que están siendo internalizados. En efecto, mientras la integración vertical involucra la internalización de abastecimiento de inputs tangible (como componentes y materias primas) para un único proceso de producción, la integración en la diversificación involucra la internalización del abastecimiento de conocimiento y otros inputs común para dos o más procesos de producción.

Por lo tanto, según Teece (1980: 224; 1982: 39) las economías de alcance existen cuando para todos los productos  $Y_1$  y  $Y_2$ , el coste de la producción conjunta es menor que el coste de producir cada uno de los productos separadamente<sup>21</sup> (Panzar y Willig, 1975).

Además, las economías de alcance están comúnmente expresadas como una condición de subaditividad de costes en una función de costes conjunto para múltiples mercados ( $Y_1$ ,  $Y_2$ ) con (Gimeno y Wood, 1999: 240):

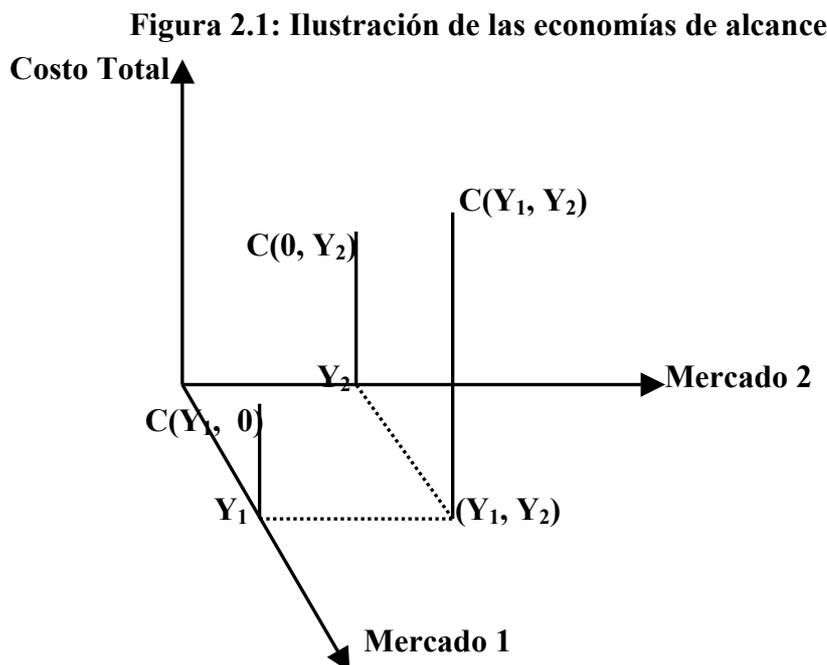
$$C(Y_1, Y_2) < C(Y_1, 0) + C(0, Y_2) \text{ para toda la producción } (Y_1, Y_2)$$

---

esta metodología precisa tanto en un lenguaje común como en el análisis teórico (Panzar y Willig 1981: 268).

<sup>21</sup> Teece (1980: 224) argumenta que si se considera un conjunto de productos indexados por los números en el conjunto  $N = (1, 2, \dots, n)$ , con la tecnología para producir los bienes en  $N$  siendo representado por la función de costes,  $C(X_1, \dots, X_n)$ , con la cual da el coste mínimo de la producción conjunta de las cantidades  $X_1, \dots, X_n$  de bien 1, ..., n respectivamente. Hay economías de alcance en la producción de un conjunto de commodities  $N$  si el coste de producir conjuntamente estos bienes es menor que la suma de los costes de producción por separado. Por ejemplo, con  $N = (1, 2)$ , las economías de alcance significan que  $C(X_1, X_2) < C(X_1, 0) + C(0, X_2)$  para  $X > 0$ .

Donde,  $C(Y_1, Y_2)$  es el coste conjunto de producir  $Y_1$  unidades de producto para el mercado 1 y  $Y_2$  unidades para el mercado 2 (Gimeno y Wood, 1999: 240).



Fuente: Teece (1980: 225)

De acuerdo, con Panzar y Willig (1975: 3): “Está claro que la presencia de las economías de alcance da lugar a las empresas multiproducto y que con economías de alcance, la producción conjunta de dos bienes a través de una empresa es menos costosa que los costes combinados de producción de dos empresas especializadas” (Willig, 1979: 346).

Donde, a veces la base de la explotación de tales economías se realiza a través de la compartición de recursos humanos y físicos en las líneas de negocios similares (Dewan, Michael y Min, 1998: 221).

Así, cuando la función de costes despliega economías de alcance esto indica que el origen de las economías de alcance debe primero ser identificado. Por lo tanto:

*“En general, las economías de alcance surgen de los inputs que son compartidos, o utilizados sin completa congestión. Por ende, el factor compartido puede ser imperfectamente divisible para que la manufactura de un subconjunto de bienes deje exceso de capacidad en alguna etapa de la producción, o algún capital humano o físico puede ser un input público, el cual cuando es adquirido para*

*utilizarlo en un proceso de producción, esta también posteriormente disponible para otro proceso”* (Willig, 1979: 346; Teece, 1980: 226).

Además, la facilidad con la cual el input común o sus servicios pueden ser transados a través de los mercados, determina si las economías de alcance requieren que la empresa sea multiproducto en su alcance (Teece, 1980: 226). Por ende, las economías de alcance generalmente surgen de la compartición<sup>22</sup> o utilización conjunta de inputs de producción, cuando los inputs compartidos son cuasi públicos, es decir, ellos son desarrollados o adquiridos para utilizarlos en un mercado y se encuentran disponibles libremente a un coste adicional reducido para otras unidades de mercado (Panzar y Willig, 1981; Bailey y Friedlaender, 1982). Por lo tanto, las oportunidades de compartir recursos a través de los mercados son un antecedente de economías de alcance<sup>23</sup>. Si los costes de transacción prevén la existencia de un mercado eficiente en los recursos compartidos, las economías de alcance pueden llevar al surgimiento de empresas multimercado (Penrose, 1959; Teece, 1980) (Gimeno y Wood, 1999: 240).

De esta forma, siempre que los costes de proporcionar los servicios de inputs compartibles hacia dos o más líneas de productos son subaditivas (por ejemplo, menos que el coste total de proporcionar estos servicios para cada una de las líneas de producto separadamente) la función de costes multiproducto muestra economías de alcance. No obstante, la precisa naturaleza de tales economías de compartir tiene profundas implicaciones para cómo los límites y alcance de la empresa pueden ser afectados por los costes de transacción (y otras consideraciones mencionadas por Coase). En general, la presencia de input “*cuasi público*” confiere la existencia de empresas multiproducto a algún nivel de la cadena de producción incluso si no hay imperfecciones en el mercado para el input en sí mismo<sup>24</sup> (Panzar y Willig 1981: 268).

---

<sup>22</sup> De esta forma, siguiendo el esquema de Baumol, Panzar y Willing (1982: 75) para las economías de alcance, la “*compartición*” en una actividad se basa en la posibilidad de compartir recursos físicos indivisibles o no perfectamente divisibles, y la transferencia de conocimientos, en la que compartir recursos intangibles, que no se agotan con el uso (Suárez González, 1994: 105). Siguiendo la formulación de Baumol, Panzar y Willing (1982: 75) para las economías de alcance podrían señalarse dos posibles fuentes de sinergias (Suárez González, 1993: 144): a).- La presencia de determinados recursos que pueden ser fácilmente compartidos por varios negocios y que además no son perfectamente divisibles: Origen de la compartición de varios negocios en una actividad de la cadena de valor y b).- La utilización de recursos de la empresa de carácter público o cuasi público en varios negocios: Origen de la transferencia de conocimiento.

<sup>23</sup> Bailey y Friedlaender (1982) sugirieron alguna condición específica común para las economías de alcance: 1).- Los recursos conjuntos producen múltiples productos. 2).- Los recursos indivisibles pueden ser utilizados en múltiples mercados. 3).- Existen economías de red. 4).- Un recurso puede ser reutilizado para más de un producto y 5).- Los mercados comparten recursos intangibles.

<sup>24</sup> Panzar y Willig (1981: 269) señalan que es intuitivamente atrayente vincular las economías de alcance a la existencia de inputs compartidos, es decir, cuando el input se obtiene para la producción de un producto,

Por su parte, Gimeno y Wood (1999: 239) señalan que la eficiencia es influenciada por las economías de alcance de una empresa, donde la confluencia de fuertes economías de alcance con contacto multimercado resulta en un desempeño económico superior. Incluso, si las economías de alcance hacen a las empresas más eficientes, aquellas economías pueden no resultar en un desempeño superior si los rivales son capaces de obtener economías similares y están motivados a competir intensamente (Gimeno y Wood, 1999: 239).

Además, las investigaciones previas han mostrado cómo la presencia de economías de alcance, sinergias o relación entre productos–mercados (Ansoff, 1965; Panzar y Willig, 1981; Porter, 1985) determinan la eficiencia asociada con la elección producto–mercado. La literatura sugiere que la eficiencia es mayor y el desempeño o resultado es más alto cuando las operaciones de una empresa en múltiples productos o mercados comparten recursos comunes o actividades de la cadena de valor (Penrose, 1959; Panzar y Willig 1981; Porter, 1985; Brush, 1996).

Por último, aunque las economías de alcance han sido a menudo evaluadas a un nivel de análisis de empresa, una reciente tendencia la analiza a un nivel más desagregado (unidad de mercado) (Davis y Thomas, 1993; Brush, 1996). Esta tendencia entrega una representación más detallada de las economías de alcance, puesto que todas las unidades de mercado dentro de una empresa es probable que no se beneficien por igual de las oportunidades de compartición de recursos con otras unidades de mercado. En efecto, si una empresa tiene dos unidades de mercado para compartir el mismo recurso y un tercer recurso no es compartido con los otros, el nivel de análisis de unidad de mercado describiría exactamente las diferencias intrafirma en las economías de alcance entre estas unidades de mercado. A nivel de unidad de mercado, la condición de economías de alcance puede ser escrita de la siguiente forma (Gimeno y Wood, 1999: 240):

$$[ C(Y_1, Y_2) - C(0, Y_2) ] / Y_1 < C(Y_1, 0) / Y_1$$

---

estará también disponible (por completo o parcialmente) para ayudar en la producción de otros productos. Los ejemplos de input compartidos deben incluir elementos de capacidad productiva (tales como, generadores de electricidad o fábricas de transmisión) que se utilizan en diferentes tiempos para diferentes productos, maquinaria indivisible (o sólo una fábrica) que se utiliza para más de un proceso de manufactura, fuentes de calor sólo parcialmente agotadas para su uso primario, capital humano aplicable a la producción de más de un producto, etc.

Es decir, el coste unitario promedio incremental de producir el producto 1 cuando la empresa está también produciendo el producto 2 es menor que el coste unitario promedio de producir el producto 1. En general, las economías de alcance implican un coste promedio menor para una unidad de mercado focal si la empresa también tiene otra unidad de mercado con oportunidades de compartir recursos con la unidad de mercado focal (Gimeno y Wood, 1999: 240).

Sin embargo, pese a que desde la Teoría Neoclásica la justificación a las empresas diversificadas es la explotación de economías de alcance, esta justificación resulta insuficiente, puesto que bajo éste marco, la diversificación tendría sentido básicamente hacia negocios muy cercanos o relacionados con la actividad principal (Suárez González, 1993: 141, 1994: 105).

Por ende, se asume que:

*“La estrategia de diversificación relacionada permite a las empresas explotar economías de alcance”*(Hill, Hitt y Hoskisson, 1992: 502; Markides y Williamson, 1994: 150, 1996: 342; Merino y Rodríguez, 1997: 733; Dewan, Michael y Min, 1998: 221).

Sin embargo, pese a que la Teoría Neoclásica apoya la estrategia de diversificación relacionada, esta perspectiva económica presenta varias limitaciones, que en parte son superadas por las siguientes teorías bajo estudio.

Por último, la empresa pertenece a una realidad, a diferencia del modelo neoclásico que supone al entorno como estático y dado. Por lo tanto, desde esta teoría existen fenómenos de la realidad para los cuales el modelo de competencia perfecta no tiene capacidad de explicación, tales como, la justificación de la existencia de las empresas, su heterogeneidad o la obtención de beneficios superiores (Barney y Ouchi, 1986). Sin embargo, dejaremos de lado el modelo neoclásico cuya única explicación a la existencia de las empresas diversificadas es la explotación de economías de alcance (Panzar y Willig, 1981; Suárez González, 1993, 1994) y seguiremos nuestro análisis a través de la Teoría de Economía Industrial.

**Tabla 2.1: Factores asociados a la diversificación relacionada desde la Teoría Neoclásica**

Factores	Autor
Economías de alcance	Panzar y Willig (1975: 3); Willig (1979: 346); Teece (1980: 224); Panzar y Willig (1981: 268); Suárez González, 1993: 141, 1994: 105); Markides y Williamson (1994: 150, 1996: 342); Dewan, Michael y Min (1998: 221); Gimeno y Wood (1999: 240)

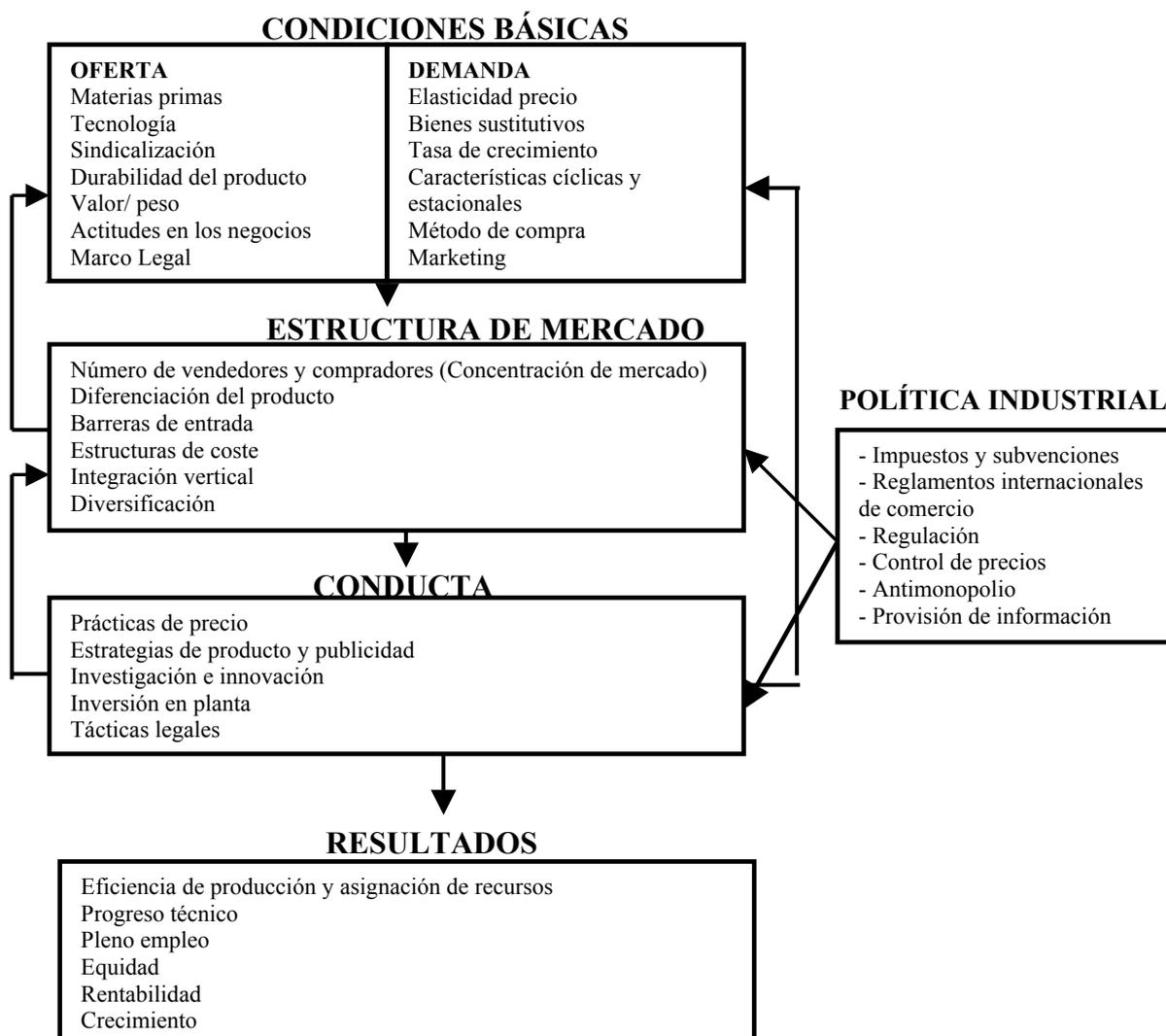
Fuente: Elaboración propia

### 2.1.2.- Teoría de Economía Industrial

El enfoque básico o paradigma de la Economía Industrial enfatiza los vínculos existentes entre la *estructura* del mercado y la *conducta* (estrategia) empresarial a la hora de determinar los *resultados* empresariales, en su forma más simple, sugiere que existe un lazo causal que se extiende desde la estructura de mercado a la conducta y de ahí a los resultados<sup>25</sup>. La siguiente figura presenta elementos claves del análisis del paradigma Estructura–Conducta–Resultados.

Por su parte, Clarke (1993: 15) señala que a diferencia de algunos tratamientos del análisis Estructura–Conducta–Resultados, él al igual que Alvarez Pelegry (1997: 37) también incluye como elemento determinante “*la diversificación*”, la razón de ello es el interés en determinar en qué medida éste factor afecta a la conducta y a los resultados, del mismo modo también les interesa analizar cómo la concentración puede afectar a la conducta y a los resultados.

<sup>25</sup> Esta relación causal unidireccional fue desarrollada primero por economistas americanos como Mason y más tarde por Bain. Donde el análisis de estos autores de Harvard pronto fue enriquecido, dentro del marco neoclásico, con las contribuciones de un grupo de economistas que se conocieron como la escuela de Chicago (Segarra, 2001: 31).

**Figura 2.2: Modelo de Mason**

Fuente: Adaptado de Alvarez Clarke (1993: 15) y Pelegry (1997: 37)

De esta forma, trabajos más recientes han acentuado la complejidad de las relaciones entre estructura, estrategia (o conducta) y resultados. En efecto, existe la posibilidad de que la conducta y los resultados afecten a la estructura<sup>26</sup>, etc. Por lo tanto, es importante

<sup>26</sup> “En general, en determinadas industrias, los resultados vienen indicados a través de factores tales como rentabilidad, eficiencia y crecimiento de mercado. Además, se supone que los resultados dependen de la conducta de las empresas en el mercado, a través de factores como: Precios, publicidad, desarrollo del producto, I+D, etc. En cada una de estas áreas se considera los objetivos de las empresas, el grado de colusión o competencia entre las empresas y otros aspectos de la practica empresarial. La conducta de mercado, por su parte, depende de la estructura de mercado, incluyendo factores tales como la concentración de la producción en manos de pocas empresas (concentración de mercados), el grado de diferenciación del producto y las barreras de entrada” (Clarke, 1993: 14-15). Inclusive, se señala que las condiciones básicas son importantes en cualquier industria y deberían ser tomados en cuenta. Pero, volviendo al modelo de Mason, éste destaca el papel de la política industrial en la estructura del mercado y en la conducta de la industria, por lo tanto, lo ideal sería que a una estructura de mercado y a una conducta adecuadas, le siguieran automáticamente buenos resultados económicos, pero por diversas razones, los mercados pueden fallar, lo que puede provocar que las organizaciones gubernamentales quieran intervenir

reconocer que la simple línea de causalidad unidireccional no es, de ningún modo, la única relación que puede darse entre las distintas variables. Por lo tanto, el paradigma unidireccional de “Estructura–Conducta–Resultados” está actualmente mejorado puesto que con el objeto de superar las limitaciones de los primeros análisis, que se caracterizaron por una secuencia determinista y unidireccional, aparecen nuevas aportaciones metodológicas y empíricas que se conocen genéricamente bajo el nombre de Nueva Economía Industrial (Segarra, 2001: 34).

Por otra parte, la Economía Industrial ha supuesto, durante mucho tiempo, que todas las empresas tienen acceso a la misma función de producción, a pesar de la larga tradición que no lo corrobora y el considerable número de trabajos cuantitativos que afirman que el “efecto empresa” (su heterogeneidad) juega un papel central en la explicación de las diferencias de productividad entre las empresas y por ello en el crecimiento y dimensión de las mismas. Y en concreto, los investigadores de la Economía Industrial atribuyen los diferentes resultados de las empresas a factores como el acceso heterogéneo a los inputs, la ventaja del primero en actuar, la existencia de economías de escala, barreras de entrada, sin tener en cuenta las diferencias intrínsecas de las capacidades de cada empresa (Cuervo, 2004: 96).

A la vez, bajo el paradigma central de la Economía Industrial, se supone implícitamente que la influencia del sector es mucho más importante en la determinación de los resultados de una empresa que la correspondiente a la estrategia elegida, por ésta razón, se analizará la relación entre el grado de diversificación<sup>27</sup> (más o menos diversificada) y su rentabilidad media. Bajo éste planteamiento la hipótesis subyacente es que (Suárez González, 1993: 141):

*“Participar en más de un negocio permite a las empresas aumentar su poder de mercado en cada uno de ellos”* (Suárez González, 1993: 141).

---

para intentar mejorar los resultados, mediante la aplicación de medidas políticas que afecten, a la estructura de mercado, a la conducta o a los resultados (Alvarez Pelegry, 1997: 36).

<sup>27</sup> Palich, Cardinal, Miller (2000: 161) suponen que las empresas con estrategias de diversificación relacionada presentan un moderado rango o grado de diversificación, y las empresas con estrategia de diversificación no relacionada presentan un alto rango o grado de diversificación (debido a su lejanía con sus productos-mercados originales).

### 2.1.2.1.- Poder de mercado

La Teoría de Economía Industrial se ocupa concretamente de las causas y consecuencias que se derivan de la presencia de poder de mercado (Segarra, 2001: 25). De la misma forma, Palepu (1985: 241) y Montgomery (1985: 789) argumentan que en la literatura de la Economía Industrial que vincula la diversificación de producto–mercado a la rentabilidad, giran alrededor o descansa sobre la teoría de poder de mercado, la cual nos entrega una explicación al respecto. De esta forma, la literatura sobre diversificación afirma que las empresas diversificadas pueden explotar ventajas del poder de mercado, siendo una herramienta que no se encuentra disponible para las empresas especializadas (Palich, Cardinal y Miller, 2000: 156). De acuerdo con Shepherd (1970):

*“El poder de mercado es la habilidad de un participante del mercado o grupo de participantes (personas, empresas u otros) para influenciar el precio, la calidad y la naturaleza de los productos en el mercado” (Shepherd, 1970: 3).*

Por lo tanto, una empresa tiene posición de dominio cuando tiene “poder de mercado” para actuar sin considerar el comportamiento de los rivales o de los consumidores. Así, los dos elementos sobre los que gira esta posición de poder de mercado son una elevada y estable cuota de mercado y la independencia de comportamiento, que se refleja en la fijación de un precio sustancialmente superior al que se fijaría en un mercado competitivo sin perder por ello una cantidad relevante de clientes. Además, los gobiernos no prohíben las situaciones de dominio de mercado, sólo la explotación abusiva de las mismas (Cuervo, 2004: 99).

Por otra parte, mientras: *“La mayoría de los mercados se sitúan entre los dos modelos extremos: La competencia perfecta y el monopolio (Cabral, 1997: 18; Segarra, 2001: 25). En los mercados reales las empresas que participan gozan de una cierta capacidad para influir sobre el precio y la cantidad que se vende del producto. Al contrario, en condiciones de competencia perfecta las fuerzas de la oferta y de la demanda determinan el precio y la cantidad de equilibrio y las empresas ofrecen unidades del producto hasta que el coste marginal de la última unidad iguale el precio. Sin embargo, cuando nos alejamos de los mercados competitivos, las empresas tienen un determinado poder de mercado” (Segarra, 2001: 25).*

Específicamente, vinculando el poder de mercado a la dirección de la diversificación, los estudios de Christensen y Montgomery (1981: 331) y Montgomery (1985: 791) demostraron que las empresas menos diversificadas (o con diversificación relacionada) presentaban mayor poder de mercado, es decir, poseían mayor cuota de mercado y una mayor concentración, en relación a las empresas más diversificadas (o con diversificación no relacionada).

En realidad, una empresa diversificada es capaz de obtener mayor poder de mercado (al trastornar o destruir las fuerzas competitivas) a través, de mecanismos tales como subsidios cruzados, precios predatorios, reciprocidad en compradores y vendedores y barreras de entrada (Palepu, 1985: 241; Palich, Cardinal y Miller, 2000: 156-157). A la vez, las *empresas diversificadas hacia negocios relacionados* (diversificación relacionada) o *no relacionados* (diversificación no relacionada o conglomerada), podrían beneficiarse de estas ventajas (Suárez González, 1993: 141). A continuación definiremos los determinantes del aumento de poder de mercado (Palepu, 1985: 241; Palich, Cardinal y Miller, 2000: 156-157):

**1).- Subsidios cruzados:** Una empresa utiliza subsidios cruzados cuando emplea los ingresos ganados en una línea de productos para apoyar las actividades pertenecientes a otra línea.

**2).- Precios predatorios:** Es un mecanismo similar al anterior y se presenta cuando una empresa crea un arma estratégica en contra de la competencia utilizando los ingresos ganados en una división de productos para subsidiar los precios más bajos de otras divisiones. Por ejemplo, la diversificación puede permitir a una empresa debilitar los esfuerzos de los competidores vía precios predatorios (generalmente definidos como precios de corte sostenidos) con la idea de manejar a las empresas rivales existentes en el mercado o disuadir a potenciales rivales de ingresar al mercado. Las pérdidas en el corto plazo son compensadas con ganancias de mayores precios en el futuro, a la vez, las pérdidas sostenidas pueden ser consolidadas con subsidios cruzados.

**3).- Reciprocidad en compradores y vendedores:** Es un mecanismo que ocurre cuando los clientes actuales y potenciales de una empresa son también proveedores actuales o potenciales. Esta táctica sucede cuando la empresa diversificada establece acuerdos recíprocos favorables con las empresas que son simultáneamente proveedores y clientes,

por lo tanto, la compañía da preferencia en decisiones de compra o requerimientos de contratación a proveedores que son o desean ser buenos clientes. Por lo tanto, se cree que mientras más diversificada esté una empresa, mayor es el número de mercados en los cuales existen compradores y vendedores y mayor será la probabilidad de oportunidades para practicar la reciprocidad.

**4).- Barreras de entrada:** El estudio de los factores determinantes de la estructura de mercado se encuentra frecuentemente asociado al concepto de barreras de entrada. Por desgracia, no es posible encontrar una definición de barreras de entrada en la que todos los autores concuerden. Por esta razón, y debido a la importancia de este elemento determinante en la estructura de mercado, a continuación realizamos una explicación más detallada:

➤ **Análisis de Barreras de entrada**

El primer trabajo que abordó las barreras de entrada desde un enfoque de Economía Industrial fue publicado en el año 1956 por Joe Bain. Para Bain hay cuatro elementos que levantan barreras de entrada en una industria: La diferenciación de los productos, las ventajas absolutas en costes, las economías de escala y el acceso a los canales de financiación<sup>28</sup>. La definición de Bain es la más utilizada en la Economía Industrial (Clarke, 1993: 107). Para Bain, en una industria hay barreras de entrada cuando a largo plazo, las empresas ya instaladas pueden fijar el precio por encima del coste medio mínimo sin provocar la entrada de nuevas empresas en el mercado. Específicamente, Bain (1973) define las barreras de entrada como:

*“El nivel en que, a largo plazo, las empresas establecidas pueden elevar sus precios de venta por encima del coste medio mínimo de producción y de distribución (costes asociados con el funcionamiento al nivel de escala óptima) sin inducir la entrada de nuevas empresas a la industria”* (Bain, 1973: 252).

---

<sup>28</sup> En la diferenciación de los productos, las empresas establecidas pueden disfrutar de ventajas frente a los potenciales competidores por la preferencia de los consumidores por sus productos. En la ventaja absoluta en costes, las empresas activas pueden fabricar el producto a unos costes unitarios por debajo de los potenciales competidores. En las economías de escala, las nuevas empresas hallan dificultades para penetrar en el mercado y para disfrutar de las economías de escala que tienen las empresas activas. Por último, en el acceso a canales de financiación, para las empresas establecidas les resulta más fácil acceder a los canales de financiación que a las entrantes, por lo tanto, las nuevas empresas tendrán más problemas para financiar sus inversiones, en cambio, las empresas establecidas disfrutarán de más facilidades para acceder a las líneas de crédito de los bancos (Segarra, 2001: 202).

Sin embargo, algunos economistas han vinculado las barreras a otros fenómenos (en especial economistas de la escuela de Chicago han sugerido otras definiciones):

Por otra parte, para Stigler (1968) las barreras de entrada surgen por la presencia de asimetría en las condiciones de costes y de demanda entre las empresas activas y los competidores potenciales (Clarke, 1993: 106; Alvarez Pelegry, 1997: 134; Segarra, 2001: 202). En definitiva, Stigler (1968) define las barreras de entrada como:

*“Un coste de producción (para varios o todos niveles de producción) en que debe incurrir una empresa que trata de entrar en una industria, pero que no es soportado por las empresas ya establecidas”* (Stigler, 1968: 67).

Además, Stigler (1983) defiende que las barreras de entrada pueden ser definidas como costes de los que están libres las empresas que ya están en el mercado, pero en los que tienen que incurrir las empresas que desean entrar (Cabral, 1997: 72; Segarra, 2001: 203). Por lo tanto, según esta definición cualquier ventaja que disfruten las empresas establecidas sobre los entrantes potenciales es considerada una barrera de entrada y una fuente potencial de rentas de monopolio en el largo plazo. Sin embargo, cuando las empresas establecidas en el mercado y los competidores potenciales se enfrentan a las mismas condiciones de costes y demanda, Stigler afirma que no existe ninguna barrera de entrada (Clarke, 1993: 107).

Por otra parte, según Demsetz (1982) pueden crearse barreras de entrada por la aplicación de normativas gubernamentales restrictivas a la entrada de nuevas empresas (Segarra, 2001: 202). Demsetz (1982), argumenta que cualquier restricción gubernamental que incremente los costes de producción constituye una barrera de entrada. En su opinión, cuando estos costes tienen su origen en restricciones gubernamentales, en lugar de surgir de forma natural en el mercado, la entrada quedará limitada y existirá una barrera de entrada (Clarke, 1993: 106). En definitiva, esta definición se basa en la idea de que las barreras de entrada pueden surgir únicamente de la intervención gubernamental porque sólo el gobierno posee el poder (legal) para impedir la entrada.

En definitiva, la definición de Bain es la más amplia, ya que incorpora junto a las asimetrías en los costes y la demanda, otras fuentes de barreras, son las economías de escala (para Stigler, las economías de escala no generan barreras de entrada porque están al alcance tanto de las empresas establecidas como de las nuevas). Además, al definir las barreras de entrada por sus efectos, es decir, por la capacidad de las empresas activas de elevar sus precios de venta por encima del costes medio mínimo de producción, el concepto propuesto por Bain vincula las barreras de entrada con las condiciones básicas del mercado y la conducta de las empresas (Segarra, 2001: 203).

Por lo tanto, es su efecto potencial (la persistencia de los precios por encima de los costes mínimos unitarios a largo plazo) lo que determina la naturaleza de las barreras de entrada, por esta razón, la definición de Bain es más amplia que la Stigler. En concreto, puesto que Bain considera las economías de escala como una barrera de entrada en el sentido de que pueden inducir precios persistentes por encima de coste mínimo unitario. En cambio, Stigler afirma que las economías de escala no son una barrera de entrada cuando las empresas establecidas y los competidores potenciales tienen las mismas condiciones de coste para cualquier nivel de producción.

Por otra parte, la definición de Bain también difiere de la de Demsetz, puesto que mientras Demsetz defiende la posición de las licencias de taxis como una barrera de entrada, incluso, aunque estuvieran disponibles para todos a precios competitivos, Bain no lo aceptaría como tal, puesto que ni en una situación así ni los taxistas ni los que conceden las licencias estarían obteniendo beneficios extraordinarios (Clarke, 1993: 108).

Resumiendo, aunque la definición de Bain es la más utilizada en Economía Industrial es, a la vez, la más problemática de las tres definiciones analizadas (Clarke, 1993: 108; Alvarez Pelegry, 1997: 134). Puesto que, al definir las barreras de entrada en base a sus efectos, Bain introduce implícitamente la conducta del mercado y las condiciones de mercado. Esto contrasta con las definiciones de Stigler y Demsetz, que en principio son independientes de la conducta del mercado. Por último, la definición de Bain da lugar a interdependencias entre estructura y

conducta que han representado una fuente de investigación muy productiva en el tema de las barreras de entrada (Clarke, 1993: 108).

Por lo tanto, podemos estar interesados en las barreras de entrada como forma de ejercer sostenidamente “*poder de mercado*”, en cuyo caso el aspecto crucial será la capacidad de las empresas instaladas para poder mantener precios superiores al coste medio o marginal sin que entren en la industria nuevas empresas o, por el contrario, centrar nuestra atención en factores de costes que deben ser soportados por los entrantes y no por las empresas instaladas, es decir, asimetrías entre las empresas instaladas y las potenciales. Por lo tanto:

*“Las barreras de entrada son el resultado del comportamiento estratégico de las empresas ya instaladas en la industria, y que persiguen mantener en el tiempo el ejercicio de poder de mercado”* (Segura, 1993: 179-180).

Según, Montgomery (1985: 791) los mercados altamente rentables tienen altas barreras de entrada<sup>29</sup>. Además, el tamaño y reputación de un grupo empresarial también genera una barrera de entrada en el sector industrial, puesto que si la empresa reacciona agresivamente frente a la posible entrada de un potencial competidor, se creará una reputación que disuadirá a otros potenciales competidores de entrar en los otros negocios donde la empresa también opera, por lo tanto, a la empresa diversificada le conviene reaccionar frente a posibles ingresos por la reputación que ganará en el resto de negocios que posee<sup>30</sup> (Tirole, 1990; Suárez González, 1992: 63).

### ➤ **Competencia multimercado**

Las empresas diversificadas pueden crear interrelaciones entre sus negocios, lo que determina que la posición competitiva de una empresa en un determinado negocio dependa de la posición competitiva que mantienen en los demás negocios en que opera. Inclusive, se ha considerado que si varias empresas compiten entre sí en múltiples mercados es un factor que podrá favorecer la disminución de la rivalidad. Específicamente, es posible que las empresas duden en llevar a cabo acciones agresivas en uno de los mercados porque teman las reacciones de los competidores en los otros (Tirole, 1990). Sin embargo,

---

<sup>29</sup> “Rhoades (1973) razonaba que la diversificación es una barrera de entrada por la mayor probabilidad para utilizar precios predatorios y porque los informes financieros consolidados ocultan el exceso de beneficios que normalmente atrae la entrada” (Greening, 1980: 475).

*“mientras más extensa sea la diversificación de las empresas rivales, más difícil será la percepción de las interrelaciones existentes entre ellos y por lo tanto, mayor será el potencial de rivalidad”*<sup>31</sup> (Suárez González, 1992: 65).

De hecho, Gimeno y Wood (1999) señalan que: *“Cuando las empresas compiten con otras empresas en varios mercados (un fenómeno conocido como “competencia multimercado”) su comportamiento competitivo puede diferir de los rivales que se encuentren en un sólo mercado. La competencia multimercado puede provocar la reducción de la intensidad competitiva entre empresas rivales (un resultado conocido como “paciencia recíproca”). Por ende, una empresa que se encuentra con un rival en múltiples mercados puede responder atacando no sólo en el mercado atacado, sino también en los otros mercados en los cuales ambas empresas compiten. Los movimientos competitivos de los competidores multimercado pueden, por lo tanto, estar vinculados a través de los mercados (esta condición es conocida como “interdependencia extendida”). Por lo tanto, cuando las empresas reconocen la habilidad de sus rivales de realizar represalias en múltiples mercados, ellos desarrollan expectativas sobre la relación a través de los mercados que reduce su motivación para actuar agresivamente. Así, ya que el poder de represalias es recíproco, la paciencia es mutua. E inclusive, a través de la disuasión mutua, el contacto multimercado puede también incrementar la familiaridad de una empresa con las estrategias de sus rivales, con los cuales puede también facilitar la coordinación tácita y la comprensión mutua necesaria para reducir la rivalidad exitosamente”* (Gimeno y Wood, 1999: 240-241).

De esta forma, el proceso de consolidación sectorial y la reducción del número de empresas que operan en un sector reducen la competencia entre empresas, facilita la influencia sobre las acciones de los competidores, bien a través de acuerdos colusivos, amenazas creíbles de represalias o con el desarrollo de una competencia directa entre empresas. La empresa pasa de pensar sólo en sí misma a pensar en el impacto que sus decisiones (precios, inversiones, etc.) pueden tener en otras empresas, o incluso, sobre el sector (Cuervo, 2004: 99).

---

<sup>30</sup> La empresa, puede reducir el precio y construirse una reputación de dureza, con el objeto de inducir a su rival en el mercado a permanecer fuera, a salir o a ser absorbida a un precio bajo (Tirole, 1990: 571).

<sup>31</sup> Suárez González (1992) señala que esta situación ocurre cuando menores sean las relaciones existentes entre los diferentes negocios y más distintos sean los modelos de diversificación de cada uno de los competidores.

Sin embargo, si los negocios son similares o relacionados, la posibilidad de colusión será mayor. La presencia de empresas diversificadas en los mismos negocios relacionados explotando similares recursos aumenta la probabilidad de que todas aquellas sigan similares políticas funcionales en esos negocios y tengan similares objetivos, lo que facilita la colusión tácita entre ellas. Las interdependencias entre los negocios son más evidentes y, por lo tanto, las acciones competitivas de los rivales en cada negocio son, más fácilmente observables, lo que reduce la rivalidad (Greening, 1980; Suárez González, 1992: 65).

De esta forma, Newman (1978) y Greening (1980) señalan que:

*De acuerdo con la hipótesis de grupo estratégico, el interés mutuo, no la paciencia mutua, explica el comportamiento paralelo de oligopolio con activos y mercado similares: “Por lo tanto, esperamos que dos empresas multiproducto con activos durables similares e interdependencias similares entre sus negocios sigan las mismas políticas en cualquier mercado” (Newman, 1978: 418). Además, Newman (1978: 420) argumenta que: Para una colusión tácita efectiva una industria debe estar concentrada y ser homogénea (Greening, 1980: 476).*

Sin embargo, Suárez González (1993: 141, 1994: 105) señala que el argumento del aumento del poder de mercado pierde sentido en una economía globalizada y en la medida en que se compite no sólo con empresas especializadas sino también con otras diversificadas que podrían responder con las mismas armas.

### **2.1.2.2.- Rentabilidad Industrial**

Tomando una industria como la unidad de análisis, los investigadores del área de Economía Industrial señalan que la estructura industrial influye en la *rentabilidad colectiva* de las empresas en la industria, así como al comportamiento o *conducta colectiva* de las empresas<sup>32</sup> (Mason, 1939; Bain, 1968; Porter, 1981). Por lo tanto, la rentabilidad industrial promedio reflejará el atractivo estructural de la industria (Park, 2002: 1004; 2003: 473).

---

<sup>32</sup> Según Caves (1980: 64) la estructura de mercado se refiere a ciertos atributos estables de mercado que influyen en la conducta de las empresas en el mercado. Por lo tanto, los elementos de la estructura de mercado incluye el número y el tamaño de distribución de vendedores y compradores, altas barreras de entrada y salida, extensión y carácter de la diferenciación de producto, extensión y carácter de la competición internacional. Por su parte, las empresas poseen activos o habilidades tangibles e intangibles. Donde la percepción de los directivos de la estructura de mercado y de las fortalezas y debilidades en conjunto determinan la elección de estrategia corporativa a seguir (es decir, su planificación a largo plazo para la maximización de los beneficios) y la estructura organizacional (la localización interna de tareas, reglas,

Como la Economía Industrial se basa en el análisis de la estructura de la industria y debido a la importancia que presenta su influencia sobre las empresas del sector, a continuación describiremos brevemente en qué consiste “el análisis del atractivo estructural de la industria”:

➤ **Análisis del atractivo de la industria**

El objetivo del análisis de la estructura de la industria es poner de manifiesto las oportunidades y amenazas que la misma ofrece a la empresa y que determinan su capacidad para obtener beneficios (Navas y Guerras, 2002: 141). Por lo tanto, el análisis del atractivo de la industria constituye un determinante fundamental del beneficio de la empresa.

En realidad, la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. Por lo tanto, la situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas. Donde, la acción conjunta de estas cinco fuerzas<sup>33</sup> determinan la rentabilidad potencial de un sector industrial, cuyo potencial de utilidades se medirá en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido. Por ende, la identificación de las características estructurales claves de los sectores industriales, determinan la intensidad de las fuerzas en competencia y de ahí la rentabilidad del sector industrial (Porter, 1982: 23-24).

El origen de este análisis se sitúa en distintos estudios llevados a cabo en los años treinta en la Universidad de Harvard que trataban de relacionar la estructura de la industria, el comportamiento de la empresa y sus resultados, y que llevó a la formulación del ya mencionado modelo “Estructura–Conducta–Resultados”.

*“Así, cuando en una industria de competencia perfecta, las alternativas disponibles para la empresa son muy escasas, limitándose a aplicar el precio de mercado, sin capacidad de influir en la oferta o la demanda. En industrias de competencia*

---

procedimientos para la valoración y recompensas, etc.). Por lo tanto, la estrategia corporativa y la estructura organizacional influyen en el desempeño económico de la empresa y en el mercado en el cual estas venden.

<sup>33</sup> Estas cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector va más allá de los simples competidores, dado que los clientes, proveedores, productos sustitutos y competidores potenciales son todos “competidores” para las empresas en un sector industrial y pueden consumir parte de la

*imperfecta es donde surgen oportunidades de obtener rentas superiores, si se es capaz de aprovechar las oportunidades y combatir las amenazas adecuadamente”* (Navas y Guerras, 2002: 141). En concreto, en este análisis se parte de la hipótesis de mercados imperfectos donde es posible obtener resultados superiores a los competidores.

De esta forma, el modelo de Porter (1982) conocido como el “*modelo de las cinco fuerzas*”, es una metodología que permite investigar las oportunidades y amenazas que se encuentran en el sector industrial. Según Porter, el nivel de competencia en una industria viene determinado por la acción de estas cinco fuerzas que en conjunto definen la posibilidad de obtener rentas superiores. A continuación describiremos brevemente las cinco fuerzas (Porter, 1982: 27-48; Navas y Guerras, 2002: 144-151):

**1º.- Intensidad de la competencia actual:** A medida que la competencia sea mayor, la posibilidad de obtener rentas superiores será menor y, por lo tanto, el atractivo de la industria será menor y viceversa. La intensidad depende de una serie de factores estructurales (Porter, 1982: 37-42): Número de competidores y equilibrio entre competidores, ritmo de crecimiento de la industria, barreras de movilidad, barreras de salida (activos especializados, interrelaciones estratégicas, barreras emocionales, restricciones sociales y gubernamentales), estructura de costes de las empresas, diferenciación de productos, costes de cambio, capacidad productiva instalada, diversidad de competidores, intereses estratégicos.

**2º.- Competidores potenciales:** La existencia de nuevos entrantes es una amenaza para el sector en el sentido que la irrupción intensificará la competencia actual y reducirá, por tanto, el atractivo de la industria y viceversa. La presencia de nuevos entrantes depende de: a).- *Barreras de entrada*: Tales como, economías de escala y alcance, diferenciación de productos, necesidad de capital, costes de cambio, acceso a canales de distribución, política gubernamental, desventajas en costes diferentes de las economías de escala (tecnología de producto patentada, acceso favorable a las materias primas por haber contratado las fuentes más favorables y/o a precios favorables, ventajas de localización, subvenciones del gobierno, curva de

---

rentabilidad, por lo tanto, la competencia en un sentido más amplio se denomina “*rivalidad amplificada*” (Porter, 1982: 26).

aprendizaje o de experiencia) y, *b*).- Reacción de los competidores establecidos: Como la tradición de represalias en la industria o empresas establecidas con fuertes recursos para defenderse.

**3°.- Productos sustitutos:** Son productos que satisfacen las mismas necesidades que las que satisface el producto que ofrece la industria<sup>34</sup>. Si en la industria aparecen productos sustitutos el atractivo disminuirá y por tanto, también sus expectativas de rentas superiores.

**4° y 5°.- Poder negociador de los proveedores y clientes:** Si el poder de negociador ya sea de proveedor o cliente es mayor, el atractivo de la industria disminuirá porque son ellos los que impongan sus condiciones en las transacciones realizadas, captando así una parte del valor añadido generado por dicha industria. Factores que afectan al poder negociador (Porter, 1982: 44-48): Grado de concentración en relación con la industria, volumen de transacciones realizadas por la empresa, grado de importancia de las compras efectuadas en relación con los costes del cliente, grado de diferenciación de los productos o servicios objeto de la transacción, costes de cambio de proveedor, nivel de beneficios del cliente en relación con el proveedor, amenaza real de integración vertical hacia delante o hacia atrás, importancia del producto o servicio vendido para la calidad de los productos o servicios del comprador, el producto es o no almacenable, nivel de información que tiene una de las partes en relación con la otra.

Específicamente, vinculando nuevamente la dirección de la diversificación a la rentabilidad industrial, Christensen y Montgomery (1981: 331) y Montgomery (1985: 791) demostraron que las empresas con diversificación relacionada se ubicaban en mercados más rentables y Park (2002: 1005) señaló que las empresas que se ubican en mercados más rentables tiende a seguir una estrategia de diversificación relacionada.

Como se señaló, la rentabilidad industrial promedio refleja el atractivo estructural de la industria, donde la industria o estructura de mercado es a menudo definida como poseedora de ciertos atributos estables del mercado que entregan el contexto en el cual la competencia entre los participantes ocurre (Bain, 1972). Tales atributos incluyen la concentración

---

<sup>34</sup> Según el modelo de Abell (1980) los productos sustitutos son todos aquellos que desempeñen las mismas funciones desde el punto de vista del cliente, independiente de la industria de la que provenga.

industrial y las barreras de entrada, además ambos atributos son determinados principalmente por la publicidad promedio, la investigación y desarrollo y la intensidad de capital de la industria. A su vez, estos factores afectan entre otros factores a las economías de escala existentes en la industria (Park, 2002: 1005; 2003: 473). Debido a la relevancia de las economías de escala en la industria, a continuación presentamos una explicación más detallada de este concepto.

### ➤ Economías de Escala

Para Scherer (1980), las economías de escala constituye uno de los factores determinantes de la estructura de mercado junto con los sistemas gubernamentales, el crecimiento y la oportunidad<sup>35</sup>.

En la literatura empírica, es muy común caracterizar a las economías de escala a partir del concepto de “*escala mínima eficiente*”. Se alcanza la escala mínima eficiente (EME) cuando el coste medio se aproxima a su mínimo. La popularidad del concepto para los efectos de análisis empírico se deriva, entre otras cosas, del hecho de que las curvas de coste medio suelen tener una forma de U achatada, es decir, decrecientes hasta un cierto valor (la EME), aproximadamente constantes hasta un segundo valor, y crecientes a partir de ahí (Cabral, 1997: 75).

Por su parte, Panzar y Willig (1977) señalan que:

*“Hay economías de escala si un pequeño incremento proporcional en los niveles de todos los factores de input pueden llevar a más que un incremento proporcional en los niveles de productos producidos”* (Panzar y Willig, 1977: 481).

---

<sup>35</sup> Scherer (1980) distingue tres categorías de economías de escala (Suárez González, 1992: 74): 1).- *Economías específicas al producto*: Asociadas con el volumen de un producto o componente que se fabrica y vende. Las reducciones en el coste medio que se encuadran en esta categoría se deben, entre otras razones, a la posibilidad de una mayor división del trabajo y por lo tanto, de una mayor especialización tanto de la mano de obra como de la maquinaria que se utiliza. 2).- *Economías específicas a la planta*: Asociadas con el output total de una planta (considerando uno o más productos distintos). En este caso las fuentes de las economías son: a).- Las características físicas de la planta que hacen que se reduzcan los costes de instalación de la misma a medida que aumenta su capacidad. b).- Las llamadas economías estocásticas. Se refieren, por ejemplo, al caso de una planta en la que sólo se use una máquina especializada, de modo que se mantiene otra como reserva en previsión de posibles averías; en una planta más grande y con más máquinas, una extra proporcionaría la misma protección y el coste medio sería mucho menor. 3).- *Economías específicas a la empresa*: Asociadas con las operaciones que una empresa lleva a cabo en varias plantas. Aquí estarían

Y Porter (1982) argumenta que:

*“Las economías de escala se refieren a las reducciones en los costes unitarios de un producto (u operación o función que entra en la elaboración de un producto) en tanto que aumenta el volumen absoluto por período”* (Porter, 1982: 27).

De la misma forma, Tirole (1990: 39) señala que uno de los principales determinantes del tamaño de una empresa es el grado en que pueden expresar los rendimientos a escala. Altos niveles de producción permiten el uso de técnicas más eficientes. Justifican la inversión en técnicas disminuidoras del coste y permiten que los trabajadores estén más especializados. Así, los costes unitarios descienden (Tirole, 1990: 39). Según Tirole (1990) y Alvarez Pelegry (1977):

*Tales economías de escala, relacionadas con la cantidad producida de un único bien, son llamadas “economías específicas de producto”* (Tirole, 1990: 39; Alvarez Pelegry, 1997: 66).

Por otra parte, las economías de escala también pueden estar presentes en cada función de un negocio, incluyendo fabricación, compras, investigación y desarrollo, mercadotecnia, cadenas de servicio, utilización de la fuerza de ventas y distribución<sup>36</sup>.

Inclusive, en muchas industrias la tecnología utilizada por las empresas genera economías de escala. En la mayoría de los casos, la existencia de economías de escala se produce por la indivisibilidad de alguno de los factores de producción. Las empresas utilizan en los procesos de producción maquinarias y bienes de equipo que comportan unos costes fijos elevados que, a menudo, son difíciles de utilizar en otras operaciones y funciones de la empresa. Por lo tanto, la indivisibilidad de determinados factores hace que los costes por unidad de producto se reduzcan cuando aumenta el número de unidades fabricadas (Segarra, 2001: 207).

---

incluidas las economías derivadas de repartir los costes de las demás actividades (I +D, aprovisionamiento, marketing, etc.) entre un mayor número de unidades.

<sup>36</sup> Por ejemplo, las economías de escala en producción, investigación, comercialización y servicio son quizás las barreras claves para el ingreso en el sector industrial de la computación, como a su pesar lo descubrieron Xerox y General Electric. O bien, las economías de escala se pueden relacionar a un área funcional, como en el caso de la fuerza de ventas, o pueden derivarse de operaciones o actividades particulares que forman parte de un área funcional. Por ejemplo, en la manufactura de receptores de televisores, las economías de escala son grandes en la producción de la pantalla de la TV a color, y son de menos importancia en la fabricación de gabinetes y en el montaje del aparato. Por lo tanto, es importante examinar por separado cada uno de los componentes del costo para su relación particular entre el costo unitario y la escala (Porter, 1982: 27-28).

A su vez Segarra (2001) señala que:

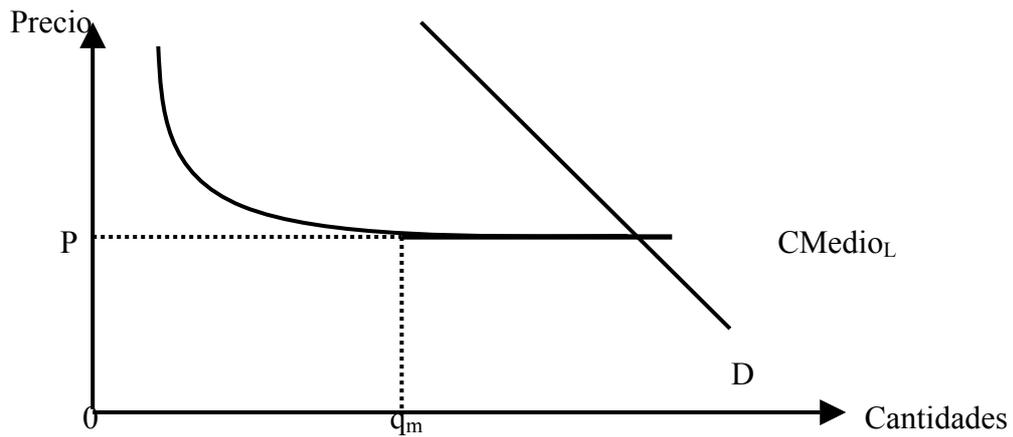
*“Las economías de escala también se pueden asociar a la dimensión geográfica de los mercados de la empresa, ya que si una empresa suministra productos a muchos mercados genera economías de escala internas en la fabricación y la distribución de los productos. Por lo tanto, la dimensión de los mercados permite aprovechar mejor las economías de escala y de gama de las empresas”* (Segarra, 2001: 207-208).

Sin embargo, por sí sola la dimensión del mercado no genera economías de escala ya que éstas son un atributo específico de la función de producción de la empresa. E inclusive, la mayor especialización de funciones y de división del trabajo que realizan las grandes empresas es también una fuente de economías de escala (Segarra, 2001: 207-208).

Por lo tanto, en una industria en la cual la tecnología crea economías de escala permanentes, las empresas activas no tienen ventajas absolutas en costes sobre los competidores potenciales, puesto que las funciones de costes de las empresas establecidas no se diferencian de las que adoptarían las nuevas empresas en el caso de entrar en la industria. En esta industria, los costes unitarios de producción de las empresas activas y los rivales potenciales no difieren sustancialmente (Segarra, 2001: 208-209).

Sin embargo, las barreras de entrada relacionadas con las economías de escala se producen porque las nuevas empresas tienen dificultad para penetrar en el mercado y beneficiarse también de las ventajas que reporta la escala de producción de las empresas establecidas (Segarra, 2001: 207-209).

Por ello, el dilema del competidor potencial en una industria con economías de escala se manifiesta en la dificultad de la nueva empresa para alcanzar la escala mínima eficiente. Esta situación permite a las empresas establecidas elevar el precio por encima de “p” sin provocar la entrada en el mercado del competidor potencial, tal como representa la siguiente figura (Segarra, 2001: 209).

**Figura 2.3: Barreras de entrada por economías de escala**

Fuente: Segarra (2001: 209)

De esta forma, en una industria donde las empresas utilizan una tecnología que genera economías de escala cuando fabrican al menos las unidades correspondientes a la escala mínima eficiente (EME),  $q_m$  (no experimenta la función de producción deseconomías de escala), si los potenciales competidores no consiguen este nivel mínimo de producción incurren en una desventaja en costes. Así, las empresas que se plantean entrar en el mercado interpretan que la entrada les trae un doble riesgo (Segarra, 2001: 209):

- Si la empresa entra y no consigue la escala mínima eficiente, experimenta una desventaja en costes (suponemos que las empresas establecidas registran un volumen de producción igual o superior a  $q_m$ ) e incurrirá en pérdidas.
- Si la empresa entra y consigue una cuota de mercado elevada, el incremento de la oferta de la industria provocará una caída significativa del precio de mercado, que puede llegar a situarse por debajo de los costes medios a largo plazo y dar lugar a pérdidas.

Por lo tanto, en el caso del gráfico el “participante potencial” se encuentra ante un dilema. Si entra al nivel de la escala mínima eficiente, “ $q_m$ ” o a un nivel superior, realiza una contribución significativa a la producción total de la industria con lo que es probable que cause una caída sustancial en el precio de mercado, posiblemente por debajo de sus costes unitarios. Alternativamente, si entra a una escala inferior a la mínima eficiente, “ $q_m$ ”, sufrirá una desventaja en los costes, bajo el supuesto que las empresas establecidas funcionan al nivel “ $q_m$ ” o superior, y de nuevo obtendrá pérdidas. Por lo tanto, las empresas establecidas disfrutarán de cierto margen en el largo plazo para elevar el precio por encima de “ $p$ ” sin inducir la entrada de nuevas empresas (Clarke, 1993: 114-115).

En resumen, las economías de escala actúan como barreras de entrada en la industria (Clarke, 1993: 114; Segarra, 2001: 207), tales economías frenan el ingreso obligando al que pretende entrar, por una parte, producir en gran escala corriendo el peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas existentes, o bien, son empresas que tienen que entrar a una escala pequeña, y por ello, deben aceptar una desventaja en costes, ambas opciones indeseables (Porter, 1982: 27).

A continuación presentamos una tabla resumen con los factores asociados a la estrategia de diversificación relacionada desde la Teoría de Economía Industrial.

**Tabla 2.2: Factores asociados a la diversificación relacionada desde la Teoría de Economía Industrial**

<b>Factores</b>	<b>Autor</b>
1.- Poder de mercado	Montgomery (1985: 789); Palepu (1985: 241); Suárez González (1993: 141); Palich, Cardinal y Miller (2000: 156-157); Segarra (2001: 25)
1.1.-Cuota de mercado	Christensen y Montgomery (1981: 331); Montgomery (1985: 791)
1.2.-Concentración Industrial	Christensen y Montgomery (1981: 331); Montgomery (1985: 791)
2.- Barreras de entrada	Stigler (1968: 67); Bain (1973: 252); Montgomery (1985: 791); Palepu (1985: 241); Segura (1993: 179-180); Palich, Cardinal y Miller (2000: 156-157); Segarra (2001; 202)
3.- Rentabilidad Industrial	Christensen y Montgomery (1981: 331); Montgomery (1985: 791); Porter (1982: 23-24); Park (2002: 1004-1005; 2003: 473)
4.- Economías de escala	Panzar y Willig (1977: 481); Porter (1982: 27); Segarra (2001: 207-208); Navas y Guerras (2002: 148)

Fuente: Elaboración propia

## 2.2.- NUEVO ANÁLISIS ECONÓMICO

En este apartado las teorías analizadas serán la Teoría de Costes de Transacción y la Teoría de Agencia, las cuales exponen sus motivos para la diversificación basadas en las imperfecciones que presenta el mercado. A continuación analizaremos cada uno de ellas.

### 2.2.1.- Teoría de Costes de Transacción

En este epígrafe expondremos los aspectos claves que dan forma al marco teórico de la teoría económica de los costes de transacción y posteriormente, explicaremos su relación con la estrategia de diversificación relacionada.

La teoría económica del coste de transacción nace con la aportación inicial de Coase (1937) y posteriormente, es desarrollada y ampliada por Williamson (1975, 1985).

Coase (1937), en su artículo “la naturaleza de la empresa” desarrolla un marco teórico para explicar la existencia de las empresas<sup>37</sup>, o bien, trata de establecer los límites de la misma. De esta forma, Coase (1937) define la empresa como una “*institución alternativa al mercado*”. Y señala que:

*“Fuera de la empresa, las oscilaciones de precios rigen la producción, que está coordinada por una serie de transacciones de intercambio en el mercado. Dentro de la empresa estas transacciones son eliminadas y, en lugar de la compleja estructura del mercado con transacciones de intercambio, se sustituyen por el empresario coordinador quien dirige la producción” (Coase, 1937: 17).*

Por ende, la cuestión central de la teoría de la empresa basada en el análisis transaccional es si el mercado, o lo que es lo mismo, el sistema de precios e intercambios funciona perfectamente optimizando todas las asignaciones que realiza (Costa, 2001: 79). Sin embargo, en ocasiones las empresas optan por internalizar actividades en lugar de adquirirlas en el mercado, sustituyendo el sistema de precio como regulador de la transacción por decisiones internas que toma el empresario. Por esta razón, el propósito del trabajo de Coase (1937) era:

*“Servir de puente en lo que parece ser un gap de la teoría económica en lo referente a la hipótesis de que los recursos se asignan mediante el mecanismo de precios y la hipótesis de que tal asignación depende del coordinador empresarial” (Coase, 1937: 18).*

---

<sup>37</sup> Coase (1937: 21) señala que: “Una empresa consiste en un sistema de relaciones que surgen cuando la dirección de los recursos depende de un empresario”.

Y así, intentar descubrir por qué una empresa surge en una economía especializada de intercambio (Coase, 1937: 18). La razón de esta situación alternativa es que el uso del mercado, o lo que es lo mismo, la realización de compras y ventas, comporta unos costes no recogidos en el precio (Costa: 2001: 79). Por lo tanto, la razón principal de por qué es rentable establecer una empresa es por que existe un coste de utilización del mecanismo de precios (Coase, 1937: 19).

En realidad, la realización de intercambios en el mercado genera, por lo tanto, costes de transacción, que son “los costes por utilizar el mecanismo de precios”. No obstante, para evitar tales costes, la actividad económica puede realizarse en el marco de una **organización formal de tipo jerárquico** como es la empresa, que funciona de forma planificada bajo las directrices del empresario (Costa, 2001: 79). Por lo tanto, bajo esta perspectiva la empresa se considera como un mecanismo de coordinación de la actividad económica alternativo al mercado. O bien, desde el punto de vista de Coase (1937), el funcionamiento del mercado produce unos costes y, al crearse una organización y permitir a la autoridad (“el empresario”) dirigir los recursos, se ahorran ciertos costes de marketing (Coase, 1937: 20).

De esta forma, las empresas surgen para organizar aquellas transacciones mercantiles que tienen un coste superior en un régimen de intercambio a través del mercado. Así, dentro de la empresa, el empresario es quien coordina las transacciones y dirige la producción. Por lo tanto, de alguna forma el empresario sustituye al sistema de precios como mecanismo de asignación de recursos (Costa, 2001: 79).

De manera similar, Cuervo (1991, 1994) señala que: *“La empresa surge por que es capaz de organizar la producción de forma más eficiente que otro tipo de institución. Además, los agentes económicos individuales descubren que es más eficiente la creación de una empresa para la puesta en común de recursos y la cooperación en la producción de bienes y servicios, que utilizar el mercado. La empresa aparece, pues, porque es capaz de producir o vender más eficientemente que lo harían las partes actuando por separado”*<sup>38</sup> (Tirole, 1989: 35; Cuervo, 1991: 10, 1994: 31).

---

<sup>38</sup> Dos razones justifican este aserto. Primero, la empresa utiliza las sinergias entre diferentes unidades para explotar economías de escala y alcance ante la indivisibilidad de ciertos factores en la producción de uno o más productos (producción en equipo). Segundo, las imperfecciones del mercado originan costes de transacción. La empresa aparece como un mecanismo alternativo al mercado para gobernar las transacciones (“la transferencia del derecho a utilizar ciertos bienes y servicios de unos agentes a otros”) y compiten por el control sobre estas. Por lo tanto, la selección de la forma de gobierno de cada transacción se basa en

Por otra parte, el marco teórico desarrollado por Coase (1937), toma como unidad de análisis la *transacción*<sup>39</sup> (Williamson, 1981, 1991a, 1991b). Donde, una transacción ocurre cuando un bien o servicio es transferido a través de una interfaz tecnológicamente separable (Williamson, 1981: 552), es decir, la idea central del análisis de costes de transacción es convertir la transacción en la unidad básica de análisis, visualizando a la empresa como una forma posible de organizar una pluralidad de transacciones individuales, parte de las cuales se realizarán internamente (en la empresa) y parte externamente (es decir, en el mercado) (Segura, 1993:54-55).

Resumiendo, bajo esta perspectiva la eficiencia implica adoptar el modo organizativo que más economice los costes de transacción (Williamson, 1981: 550, Milgrom y Roberts, 1992: 29, 1993: 35). De esta forma, las transacciones o actividades se realizarán en el mercado cuando su coste de transacción sea inferior al de realización dentro de la empresa (es decir, hacerlo así es más eficiente) y serán llevadas al interior de una empresa u otro tipo de organización formal, cuando hacerlo así minimiza su coste de realización (Milgrom y Roberts, 1992: 29,1993: 35; Segura, 1993: 54; Costa, 2001: 79-80). Por lo tanto, como puede observarse, este enfoque centra su atención en la comparación entre los costes de organizar actividades dentro de la empresa o a través del mercado (Segura, 1993: 54).

En conclusión, una empresa tenderá a crecer hasta que los costes de organización de una transacción extra dentro de la empresa se hagan iguales a los costes de realizar la misma transacción mediante un intercambio en el mercado abierto, o a los costes de organizarla en otra empresa (Coase, 1937: 22).

---

criterios de eficiencia: minimizar los costes de producción y transacción. De esta forma, la empresa surge como una organización económica para producir bienes y servicios y como mecanismo asignativo alternativo al mercado (Cuervo, 1991: 10, 1994: 31).

<sup>39</sup> La proposición de que la transacción es la unidad básica de análisis económico fue planteada por Commons en 1924 y 1934. Commons reconoció que hay una variedad de estructuras de gobierno con las cuales mediar el intercambio de bienes y servicios entre entidades tecnológicamente separables (Williamson, 1981: 555; Williamson, 1991a: 281). Por su parte, Alchian y Woodward (1988: 66) argumentan que la noción de transacción, incluye dos conceptos: Intercambio y contrato. Un intercambio, es una transacción de los derechos de propiedad para los recursos que involucran no una promesa o una responsabilidad futura latente. En contraste, un contrato es una promesa de desempeño futuro, típicamente porque una parte hace una inversión y la rentabilidad de la cual depende es del comportamiento futuro de la otra parte.

Por último, a continuación presentamos nuestra premisa básica de análisis puesto que desde esta teoría se expone un motivo para la diversificación, la cual está basada en las *“imperfecciones del mercado”*, y es la *“eficiencia organizativa<sup>40</sup>”* (Suárez González, 1993):

*“Los costes organizativos que se dan en una empresa diversificada y divisionalizada son menores que los de una especializada”* (Suárez González, 1993: 142).

### 2.2.1.1.- Costes de transacción

En concreto, los costes de transacción según Arrow (1969: 48) son: *“Los costes de la administración del sistema económico<sup>41</sup>”*.

Y, Robins (1987: 69) define los costes de transacción como: *“Aquellos costes asociados con un intercambio económico que varían independientemente del precio del mercado competitivo de los bienes y servicio intercambiados”*.

Por su parte, Alchian y Woodward (1988: 66) argumentan que para Williamson, el coste de transacción, es más que el coste de encontrar a otra persona, inspeccionar los bienes, buscar términos conformes y escribir acuerdos de intercambio, éste incluye también, el coste incurrido en hacer los contratos ejecutables por la ley o para su puesta en práctica y la extensión para la precaución en contra del potencial de expropiación del valor de las inversiones confiada sobre el desempeño contractual, así como, el coste de información y administración de los términos de las relaciones contractuales.

Por lo tanto, los costes de transacción incluyen todos los costes de información y búsqueda, así como, los costes de control y de puesta en práctica del contrato. Sin embargo, aunque estos costes son independientes del precio del mercado competitivo de los bienes y servicios, ellos son determinados por la naturaleza del intercambio (Robins, 1987: 69).

---

<sup>40</sup> Milgrom y Roberts (1992: 29, 1993: 35) señalan que tal como sugiere el principio de eficiencia, la tendencia es adoptar el modo organizativo que más economice los costes de transacción.

<sup>41</sup> Sin embargo, tales costes deben distinguirse de los costes de producción, que es la categoría de costes de la que se ha ocupado el análisis neoclásico (Williamson, 1985: 18).

Bajo este planteamiento, la realización de transacciones económicas obliga a vendedores y a compradores a coordinarse y a mejorar la información que poseen. Por lo tanto, los costes de transacción provienen de problemas de coordinación y de información, frente a los cuales, los agentes adoptan las formas organizativas y contractuales más eficientes. (Costa, 2001: 80). De hecho, según Milgrom y Roberts (1992: 29, 1993: 36) las formas organizativas y los acuerdos institucionales y contractuales representan soluciones diferentes a los “*problemas de coordinación y de información*”<sup>42</sup>. Como los costes de transacción provienen de problemas de coordinación y de información, a continuación definiremos brevemente los tipos de costes de transacción que generan:

#### **2.2.1.1.1.- Costes de coordinación y costes de información**

**a).- Costes de coordinación:** Los costes de coordinación, nacen de la necesidad de determinar los precios y detalles de la transacción, de hacer que la existencia y la localización de compradores y vendedores potenciales sea recíprocamente conocida y de reunir a compradores y vendedores para negociar. Además, los costes de transacción asociados a la coordinación incluyen los recursos que los vendedores gastan en la investigación de los mercados para determinar los gustos de los compradores, en publicidad y en gastos de comercialización para dar a conocer el producto o el servicio y en las decisiones de la dirección para determinar el precio a exigir. Del lado de los compradores, incluye el tiempo en la búsqueda de proveedores y de los mejores precios (Milgrom y Roberts, 1992: 29, 1993: 36).

**b).- Costes de información:** Los costes de transacción asociados al problema de la información son fundamentalmente de dos tipos. El primero, es el coste asociado a la “*información incompleta y las asimetrías informativas*”, que se refiere a situaciones en la cual las partes de una transacción real o potencial no tienen toda la información necesaria para determinar si los términos de un acuerdo son mutuamente aceptables y si estos términos son efectivamente cumplidos. El segundo tipo de coste de transacción ligado al problema de la información nace del

---

<sup>42</sup> Además, la necesidad de que vendedores y compradores se conozcan (para poder negociar) ya sea su existencia y localización crea costes de transacción asociados a la coordinación. Así, cuando las partes de una transacción no disponen de la misma información para llegar a un acuerdo de intercambio se produce una situación de *información incompleta* o de *asimetría informativa*. Es decir, siempre que los agentes que participan en una transacción no dispongan de toda la información precisa para saber si los términos de lo que adquieren o venden son mutuamente aceptables, se producirá un costo de transacción asociado a la información incompleta y a la asimetría informativa (Costa, 2001: 80). Hemos utilizado el término “costes de información” y no el término de “coste de motivación” utilizado por Milgrom y Roberts (1992).

“*compromiso imperfecto*” (Costa, 2001: 80) y se refiere a la incapacidad de las partes de comprometerse a cumplir las amenazas y promesas que quisieran hacer, pero a las que una vez hechas, les gustaría más tarde renunciar (Milgrom y Robert, 1992: 30, 1993: 37).

Por lo tanto, según Milgrom y Roberts (1992: 30, 1993: 37) estos problemas afectan a las organizaciones, tanto a las de mercado como a las que están fuera de él, aunque su naturaleza e impacto pueden diferir según las formas organizativas. Por ello, una forma puede ser mejor que otra para una transacción concreta.

Por otra parte, según Coase (1937: 19) el coste más obvio es “el coste de organizar” la producción a través del mecanismo de precios el cual consiste en descubrir la importancia de los mismos, no obstante, este coste puede reducirse, pero no eliminarse por parte de los especialistas que venden esta información. Además, al igual que Robins (1987), Coase (1937) señala que deben considerarse los costes producidos por las negociaciones y cierre de un contrato, es decir, “los costes de elaboración del contrato”, puesto que pese a la existencia de la empresa, esta no elimina la existencia de los contratos, pero estos sí se reducen notablemente. Sin embargo, Coase (1937: 19) señala que sería conveniente elaborar un contrato a largo plazo para el aprovisionamiento de un cierto artículo o servicio. De esta forma, al realizar un contrato a largo plazo se evitaría establecer contratos más breves y ciertos costes asociados por realizar cada uno de ellos, de hecho, puede convenir por la actitud frente al riesgo de las personas implicadas (que preferirán un contrato a largo plazo).

Y, según Williamson (1985: 20-21) la teoría de los costes de transacción plantea la cuestión de la organización económica como un problema de **contratación**. Para lo cual, conviene distinguir las clases de costes de transacción de tipo *ex-ante* y de tipo *ex-post*<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> a).- *Costes de transacción ex ante*: Son los costes de acción y tareas involucradas en establecer un contrato (Alchian y Woodward, 1988: 66-67). Además, son los costes de la redacción, negociación y salvaguarda de un acuerdo. Estos pueden realizarse redactando un documento complejo en el que se reconozcan numerosas contingencias, y se estipulen y convengan por adelantado las adaptaciones adecuadas para las partes. O bien, el documento puede ser muy incompleto, para que las partes llenen las lagunas a medida que surjan las contingencias. Por su parte, las salvaguardas pueden asumir varias formas, y la más obvia es la propiedad ordinaria. Por lo tanto, ante la perspectiva de que los negociantes autónomos experimenten dificultades de contratación, las partes pueden sustituir la organización interna por el mercado. b).- *Costes de transacción ex post*: Son los costes incurridos en administrar, informar, monitorear y la puesta en vigor de la promesa del desempeño contractual (Alchian y Woodward, 1988: 66-67). Los costes de transacción *ex post* de la contratación asumen varias formas: 1).- Los costes de mala adaptación en que se incurre cuando las transacciones se salen del alineamiento contractual, 2).- Los costes del regateo en que se incurre cuando se hacen esfuerzos bilaterales para corregir las malas alineaciones *ex post*, 3).- Los costes de establecimiento y

Sin embargo, un factor que complica esta situación es la interdependencia de los costes contractuales *ex-ante* y *ex-post*. Dicho de otro modo, estos costes deberán considerarse de forma simultánea y no secuencial. De todas maneras, los costes de ambos tipos resultan difíciles de cuantificar. No obstante, la dificultad se mitiga por el hecho de que los costes de transacción se evalúan siempre en una forma institucional en la que un modo de contratación se compara con otro. En consecuencia, lo que importa es la diferencia existente entre los costes de transacción, antes que su magnitud absoluta<sup>44</sup> (Williamson, 1985: 21-22).

Concluyendo, los costes de transacción determinan, en definitiva, el modelo organizativo a adoptar para su realización. Así, cuando la gestión interna de dichas transacciones resulte más eficiente prevalecerá la solución jerárquica, es decir, en el marco de la empresa como puede ser a través de la “*estrategia de diversificación relacionada*” producto de las imperfecciones de mercado, por el contrario, si los costes de las transacciones son inferiores en el mercado los agentes optarán por una relación de intercambio, es decir, en el mercado.

A continuación presentamos una tabla resumen con las clases de costes de transacción.

---

administración asociados a las estructuras de gobernación a las que se envían las disputas, y 4).- Los costes del aseguramiento de los compromisos (Williamson, 1985: 20-21).

<sup>44</sup> De la misma forma, Tirole (1990: 56) argumenta que Coase (1937) y Williamson (1975, 1985) han distinguido entre cuatro clases de costes de transacción, dos de las cuales ocurren en el momento de contratar y las otras dos posteriormente: a).- Alguna de las contingencias a las que las partes se enfrentarán pueden ser impredecibles en el momento de contratar. b).- Aunque se puedan predecir, pueden ser demasiado numerosas para consignarlas en el contrato. c).- La supervisión del contrato (para saber si la otra parte se ajusta a sus términos) puede ser costosa. d).- Hacer cumplir los contratos puede representar unos costes legales considerables. Además, “Coase (1937) y Williamson (1975, 1985), afirman que la minimización de los costes de transacción es la preocupación fundamental del diseño de organizaciones”. Por lo tanto, el problema radica en que las causas *ex ante* de que los contratos no pueden ser completos son difíciles de formalizar. Por esto, la mayoría de los contratos existentes no especifican mucha de las contingencias relevantes. Y además, cuando ocurren estas contingencias sin especificar, es probable que las acciones de las partes involucradas produzcan conflictos.

**Tabla 2.3: Clases de costes de transacción**

<b>Coste de transacción</b>	<b>Definición</b>	<b>Autor</b>
1.- Coste de Organizar	El coste más obvio de organizar la producción en el mecanismo de precios es aquel que consiste en descubrir la importancia de los mismos.	Coase (1937: 19)
2.- Coste de Búsqueda*	Costes en que hay que incurrir para descubrir con quién se va a realizar el intercambio, para dar a conocer cuáles son las condiciones que se imponen o qué es lo que se quiere tratar. Son coste de conocer qué precios son relevantes, la frecuencia con que debe realizarse el intercambio, la información sobre la calidad del bien adquirido y la posible existencia de costes irrecuperables, dado que la realización del intercambio de compra o de venta puede obligar a la empresa a realizar una inversión específica.	Coase (1960: 15); Robins (1987: 69); Alchian y Woodward (1988: 66); Milgrom y Roberts (1992: 29-30, 1993: 36-37); Díez (2001: 51); Costa (2001: 75)
3.- Costes de Garantía	Son los costes de negociación y redacción del contrato, y son costes en los que se incurre para controlar que el contrato se cumple.	Coase (1937: 19); Williamson (1985: 20); Robins (1987: 69); Alchian y Woodward (1988: 66); Tirole (1990: 56); Díez (2001: 51)
* Los costes de búsqueda incluyen los costes de coordinación y los costes de información.		

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, a continuación analizaremos las dimensiones o parámetros de las transacciones, los cuales actúan como criterios fundamentales para la elección de una forma institucional (Kulkarni y Heriot, 1999: 44).

### 2.2.1.2.- Naturaleza de las transacciones

En este apartado analizaremos las principales dimensiones que caracterizan a las transacciones, donde su naturaleza determinará el tipo de solución institucional a adoptar. Las dimensiones o naturaleza de las transacciones vienen definidas por tres atributos (Williamson, 1981: 555, 1985: 52-61; Segura, 1993: 55; Milgrom y Roberts, 1992: 30-32, 1993: 38-39; Kulkarni y Heriot, 1999: 44-45; Costa, 2001: 82):

#### a).- Especificidad de los activos

La especificidad de los activos es la dimensión más importante y la que más distingue los costes de transacción (Williamson, 1985: 52). Sin embargo, según Williamson (1985: 56) la especificidad de los activos sólo asume importancia en unión con la racionalidad

limitada<sup>45</sup>, el oportunismo<sup>46</sup> y en presencia de incertidumbre. “*Un activo es específico cuando su valor es mucho más elevado dentro de un proceso productivo concreto que si fuera objeto de una transacción en el mercado*” (Costa, 2001: 82). Esto supone que dichos recursos no pueden ser reutilizados en otros usos alternativos sin que ello no implique la pérdida de una gran parte de su valor (Suárez González, 1990: 104; Williamson, 1991: 281; Kulkarny y Heriot, 1999: 44; Costa, 2001: 82). Por esta razón, el tipo de inversiones más problemático en términos de los incentivos que crea es el de las inversiones en *activos específicos*, es decir, activos que son más valiosos en un entorno o en una relación específica (Milgrom y Roberts, 1992: 135, 1993: 161).

Sin embargo, bajo el punto de vista de la diversificación, Montgomery y Wernerfelt (1988: 625) señalan que son los recursos menos específicos los que pierden menos eficiencia a medida que son empleados en negocios cada vez más alejados de los originales, por lo tanto, se supone que las empresas que poseen *recursos más específicos* se diversificarán con mayor probabilidad en negocios próximos o similares a los originales a través de una “*estrategia de diversificación relacionada*” (Suárez González, 1993: 146). Por otra parte, la teoría de costes de transacción y la teoría de recursos y capacidades comparten en

---

<sup>45</sup> Se distinguen tres niveles de racionalidad: a).- La forma fuerte que considera la maximización, donde la economía neoclásica mantiene una orientación de maximización, b).- La forma débil de la racionalidad que es una racionalidad orgánica o de proceso, es el tipo de racionalidad al que se asocian los enfoques evolutivos modernos y, c).- La racionalidad limitada que es la forma semifuerte (Williamson, 1985: 44). Según Williamson (1985: 45) la racionalidad limitada es el supuesto cognoscitivo empleado por la teoría de los costes de transacción. La cual señala que es una forma semifuerte de la racionalidad en la que se supone que los actores económicos son: “*Intencionalmente racionales, pero sólo en forma limitada*” (Simón, 1961: XXIV). Por su parte, Alchian y Woodward (1988: 66) argumentan que para Williamson la racionalidad limitada significa que las personas tienen información limitada y habilidad limitada para procesar la información. Esto implica, información incompleta acerca de las oportunidades de mercado, habilidad limitada para predecir el futuro y para prescribir las respuestas a eventos futuros y, por ende, derivar implicaciones desde las predicciones. De hecho, las personas no conocen todas las cosas y por lo tanto, se pueden equivocar.

<sup>46</sup> Según Williamson (1985: 47) se pueden distinguir tres niveles en la búsqueda del interés propio: a).- La forma semifuerte que es la búsqueda sencilla del interés propio, b).- La obediencia que es la forma débil (en realidad nula) y, c).- La forma más fuerte, que es el oportunismo. El oportunismo es la forma más fuerte a la que recurre la teoría de los costes de transacción. Según Williamson (1985: 47): “*Se entiende por oportunismo a la búsqueda del interés propio con astucia*”. Y, según Alchian y Woodward (1988:66): “*El oportunismo es el interés en sí mismo*”. Por lo tanto, el oportunismo es una extensión de la hipótesis tradicional según la cual los agentes se mueven según su interés personal y corresponde a un comportamiento estratégico de manipulación de la información a su favor en la realización de una transacción (Costa, 2001: 81). Además, Williamson (1985: 47) reconoce entre oportunismo *ex- ante* y oportunismo *ex- post*. Donde ambos tipos se reconocen en la literatura de los seguros bajo los rubros de la selección adversa (la cual es una consecuencia de la incapacidad de los aseguradores para distinguir entre los riesgos y la renuencia de quienes tienen escasos riesgos a revelar francamente su verdadera condición de riesgos) y el riesgo moral (que es la incapacidad de los aseguradores para comportarse en una forma plenamente responsable y realizar acciones apropiadas de mitigación del riesgo lo que origina problemas de ejecución *ex- post*), respectivamente.

común el análisis de los activos específicos, por lo tanto, en la teoría de recursos y capacidades volveremos sobre el análisis de este punto.

➤ **Tipos de especificidad de los activos** (Williamson, 1991: 281; Costa, 2001: 82-83):

**1).- Especificidad de los activos físicos:** Son aquellos bienes de equipo o maquinaria precisos para una transformación concreta y que no son transferibles bien porque han sido concebidos para una actividad particular o porque no existe demanda en el mercado, por lo tanto, son activos específicos de la relación que incluyen características particulares. Es decir, sólo se pueden emplear para un tipo de producto o componente.

**2).- Especificidad de activo de lugar:** Son aquellos activos para los que una decisión de deslocalización (o reubicación) de la empresa supondría un mayor coste. Por lo tanto, son activos disponibles en una cierta ubicación y producto de su alta inmovilidad, la transacción sólo se puede llevar a cabo en otro lugar a un mayor coste. De esta forma, la propiedad unificada es la respuesta a una condición de especificidad de los activos que surge cuando las etapas sucesivas se ubican con gran proximidad entre sí. Por lo tanto, una vez ubicados tales activos, las partes continuarán operando en una relación de intercambio bilateral durante la vida útil de los activos (Williamson, 1985: 95).

**3).- Especificidad de activo humano:** Es el capital humano de que dispone la empresa y que conoce de forma específica las características de la institución y de su proceso productivo. Es decir, son activos generados de un proceso de aprendizaje.

**4).- Marca comercial o activos intangibles:** Asociados a la cultura y a la imagen de la firma.

**5).- Activos dedicados:** O inversiones de propósito general realizadas a petición de un cliente en particular. Las inversiones en activos dedicados comprenden la expansión de la planta existente a causa de un comprador particular. Por ejemplo, son activos que representan una inversión discreta en capacidad de producción generalizada (por oposición a la capacidad de propósitos especiales) que no se haría si no existiera la perspectiva de vender una cantidad considerable del producto a un cliente específico (Williamson, 1985: 95).

**6.- Especificidad temporal:** Esta asociada a la inseparabilidad tecnológica que se puede entender como un activo específico de lugar en el que la respuesta en un tiempo mínimo es fundamental<sup>47</sup>.

De manera similar, un caso particularmente importante de activos específicos son los activos coespecializados (Suárez González, 1992: 109). Dos *activos son coespecializados*, si tienen una mayor productividad cuando se utilizan conjuntamente y pierden gran parte de su valor si son usados individualmente para producir bienes o servicios independientes (Milgrom y Roberts, 1992: 135, 1993: 161).

Además, Suárez González (1992: 109) argumenta que con la posesión de un determinado recurso se ha supuesto que se puede ingresar a un nuevo negocio, pero lo lógico es que éste necesite, a su vez, de un gran número de recursos complementarios o coespecializados, por lo tanto, los recursos poseídos por la empresa no son útiles en el nuevo negocio si no es complementado por el otro y viceversa, produciéndose una dependencia bilateral entre las partes poseedoras. De esta forma, si además, uno de los recursos es específico a una determinada empresa, la solución más eficiente será que se internalicen y se diversifique explotando tales recursos en el nuevo negocio.

Por otra parte, el problema que aparece cuando se hacen inversiones para crear activos coespecializados es que gran parte del valor de la inversión depende del comportamiento de otro propietario que tiene sus propios intereses. Ello abre la posibilidad de varios tipos de comportamientos oportunistas (*ex-post*) que pone en peligro la inversión (Milgrom y Roberts, 1992: 136, 1993: 163).

Por último, la “*especificidad de los activos*” tiene dos implicaciones importantes (Costa, 2001: 83): a).- Por una parte, las empresas que los utilizan saben que no pueden encontrar en el mercado una oferta amplia de suministradores y, b).- Por otra parte, las empresas productoras de dichos activos son conscientes de que no tienen compradores alternativos en el mercado.

---

<sup>47</sup> “En empresas donde el tiempo juega un papel crítico, un retraso o una interrupción puede afectar de manera decisiva al cumplimiento de la tarea, un proveedor oportunista podría intentar apropiarse de una mayor proporción de las rentas amenazando por suspender la entrega en el último momento. De esta forma, la empresa cliente estaría sujeta al riesgo de retención (“hold up”), ya que no tendría tiempo de buscar y contratar a un nuevo proveedor, aún cuando los activos y las destrezas necesarias para realizar la actividad estuviesen ampliamente presentes en el mercado” (Alvarez, 2002: 18).

De este modo, las dos partes son prisioneras de la naturaleza de la transacción. Como se señaló antes, una situación de este tipo puede dar lugar a comportamientos oportunistas cada vez que haya que renegociar los términos del contrato, de ahí, que la empresa usuaria tienda a optar por sustraer la transacción del mercado y a realizarla internamente o, a través, de la “*estrategia de diversificación relacionada*”. Por lo tanto, según Kulkarni y Heriot (1999: 45) una empresa que posea activos específicos es más probable que organice sus actividades dentro de su propia fronteras, a través de la internalización de las actividades.

Por otra parte, desde un comienzo hemos argumentado, que la dimensión o naturaleza de las transacciones que presenta mayor importancia para el análisis de los costes de transacción es la “*especificidad de los activos*” (Williamson, 1985: 56). Donde la especificidad de los activos se puede analizar a través del conocido modelo de Williamson. Modelo que nos señala que se adoptará la forma organizativa más eficiente y siguiendo nuestro argumento, la forma organizativa más eficiente será la estrategia de diversificación relacionada, la cual contribuirá a disminuir los costes de transacción (a través de la internalización de las actividades o transacciones) a medida que aumenta la especificidad de los activos. Además, el modelo de Williamson muestra la relevancia que presenta para el análisis de los costes de transacción, la especificidad de los activos.

En conclusión, a través de la estrategia de diversificación relacionada se podrán explotar economías de alcance o cualquier sinergia existente entre las diferentes unidades estratégicas de negocio y, de hecho, a través de esta estrategia corporativa se podrán transferir los activos específicos desarrollados en las diferentes divisiones de la empresa.

### **b).- Incertidumbre**

Un segundo atributo de las transacciones es la incertidumbre que crea el entorno en el que estas se realizan. Por ende, la incertidumbre puede entenderse como la falta de información sobre un determinado fenómeno. Sin embargo, bajo el punto de vista de la diversificación, el incremento en la incertidumbre del ambiente reduce la habilidad de la empresa para manejar sus subsidiarias eficientemente (Bergh y Lawless, 1998: 87) y también puede influenciar los costes y beneficios del manejo de las líneas de negocio (Hill y Hoskisson, 1987; Jones y Hill, 1988; Keats y Hitt, 1988).

Por lo tanto, la incertidumbre del ambiente la cual es el grado en que las etapas futuras del ambiente competitivo no pueden ser anticipados o predecidas, hace difícil la coordinación interna contribuyendo a aumentar el coste de manejo de una empresa diversificada y, por lo tanto, incrementa la probabilidad de fracaso del mercado interno a través de las organizaciones (Jones y Hill, 1988; Bergh y Lawless, 1998: 89).

De esta forma, cuando la incertidumbre del ambiente aumenta, los esfuerzos de una empresa para manejar sus líneas de negocios son más costosos (Dundas y Richardson, 1980). Por ejemplo, Hill y Hoskisson (1987) notaron que el aumento de la incertidumbre del ambiente (tecnológica y cambios del ambiente) hace de las transacciones interdivisionales más difíciles de manejar, lo cual aumenta los costes de procesamiento de la información para poder gestionar las líneas de negocio. Por su parte, Jones y Hill (1988: 66) argumentaron que las empresas en ambientes inestables y complejos requerían de altos niveles de diferenciación e integración, lo cual aumenta los costes de coordinación. Por lo tanto, el aumento de la incertidumbre del ambiente, aumenta los costes de gobierno a través de la jerarquía o empresa y/o reduce los beneficios económicos que surgen del manejo de las múltiples líneas de negocio de la empresa (Bergh y Lawless, 1998: 89).

Al contrario, cuando la incertidumbre del ambiente disminuye los esfuerzos de la empresa para manejar sus líneas de negocio es menos costosa (Dundas y Richardson, 1980). De hecho, Hill y Hoskisson (1987) argumentaron que al disminuir la incertidumbre del ambiente hace de las transacciones interdivisionales menos costosas de manejar, por lo tanto, existen menos costes de procesamiento de información para manejar la cartera de líneas de negocios de la empresa. En efecto, en un ambiente estable las empresas pueden controlar sus operaciones más económicamente y, por lo tanto, los costes de gobierno a través de la jerarquía o empresa disminuyen (Bergh y Lawless, 1998: 89). En efecto:

*“Cuando el coste marginal de administrar el intercambio dentro de una empresa es reducido hasta el punto que es más bajo que el coste de transacción asociado con el intercambio del mercado, la empresa es recompensada por expandir su alcance. De hecho, el alcance de las líneas de negocio podrían expandirse a través de la jerarquía de gobierno, lo que sería menos costoso que el intercambio del mercado”*  
(Bergh y Lawless, 1998: 89).

En otras palabras, la diversificación puede ser utilizada para reducir los costes de transacción asociados con el intercambio del mercado hasta que el coste marginal de la internalización sea igual al beneficio marginal en el ahorro de costes de transacción (Bergh y Lawless, 1998: 90).

Por último, el efecto de la incertidumbre del ambiente sobre los costes de gobierno es probable que varíe a través de las estrategias corporativas. De hecho, las empresas más susceptibles frente a las dificultades de la incertidumbre del ambiente son aquellas con *estrategia de diversificación relacionada* vinculada, porque esta estrategia integra dos sistemas de control que son incompatibles. Por ejemplo, al combinar los sistemas de control estratégico y financiero puede llevar a incertidumbre y confusión en la distribución de los recursos, decisiones políticas, políticas de la compañía y líneas de comunicación. De hecho, cuando la incertidumbre del ambiente aumenta, la ineficiencia interna de combinar los sistemas de control estratégico y financiero aumentan. Al contrario, cuando la incertidumbre del ambiente disminuye sería menor el coste de manejar los negocios relacionados vinculados (Bergh y Lawless, 1998: 91).

Por otra parte, según Williamson (1985: 56) dependiendo del conjunto de transacciones que deban efectuarse, la proposición básica es que las estructuras de gobierno difieren en sus capacidades para responder eficazmente a las perturbaciones. Como sostenía Hayek (1945) los problemas interesantes en la organización económica sólo surgen en unión de la incertidumbre: “*El problema económico de la sociedad es principalmente un problema de adaptación a los cambios ocurridos en las circunstancias particulares de tiempo y lugar*” (Hayek, 1945: 524; Williamson, 1985: 57).

- La clasificación de incertidumbre más extendida es la que proponen Walker y Weber (1984: 376) distinguiendo entre incertidumbre de demanda (o de volumen) e incertidumbre tecnológica:

**1.- Incertidumbre de demanda:** Depende de la valoración de las fluctuaciones en la demanda para un componente (“*bien o servicio*”) y la confianza puesta en las estimaciones de la demanda. Así, cuando la incertidumbre es alta, los proveedores experimentan inesperados aumentos de los costes de producción o exceso de capacidad y los compradores experimentan el agotamiento de sus existencias o exceso de inventario. De

hecho, estos eventos incrementan los costes de transacción al tener que renegociar los contratos (Walker y Weber, 1984: 376).

**2.- Incertidumbre tecnológica:** Se asocia a la posibilidad de que ocurran cambios en las características de la tecnología. De esta forma, un alto nivel de cambios en la tecnología, caracteriza la entrega de los servicios de información. De hecho, los avances en computación, comunicaciones, procesamiento de imágenes, administración de base de datos y sistemas expertos han alterado drásticamente las operaciones de las empresas de forma imprevista (Mcfarlan, 1990). Donde, tales cambios tecnológicos pueden tener un efecto importante sobre el desempeño de las instituciones de gobierno alternativas. Además, la incertidumbre tecnológica también puede afectar negativamente el desempeño de la empresa al integrar actividades bajo condiciones de rápidos cambios tecnológicos lo que impone inflexibilidad a la empresa. Por su parte, Hayek (1945: 523) argumenta que facilitar la rápida adaptación es el principal objetivo de las instituciones económicas, sin embargo, el debate surge con respecto a la forma preferida para realizar tal adaptación (Poppo y Zenger, 1998: 860).

Por otra parte, una posición señala que la *incertidumbre* deteriora el desempeño del mercado (Williamson, 1985, 1991a) puesto que la incertidumbre activa la necesidad de actualizar continuamente los contratos e incurrir en considerables costes de renegociación. De hecho, los constantes cambios significan que durante los extensivos períodos de negociación de los contratos estos están desalineados, debido a que ellos fracasan en reflejar los cambios del entorno (Williamson, 1991 a). Por ende, si mayor es el grado de incertidumbre, más frecuente es esta desalineación y más difíciles son los resultados de las renegociaciones (Poppo y Zenger, 1998: 860).

En resumen, cuando las diferentes situaciones que pueden derivarse de una transacción no se conocen ni tampoco pueden preverse, la capacidad de los agentes para concebir planes detallados es escasa y, por tanto, su racionalidad es limitada. Por esto, los detalles futuros de una transacción se pueden fijar sólo cuando el propio paso del tiempo ha permitido resolver la incertidumbre. Sin embargo, a su vez el tiempo confiere una ventaja a aquellos que ya han finalizado el contrato de una transacción y han aprendido como deben administrarse los mecanismos contractuales pudiendo recurrir a comportamientos oportunistas frente a nuevos agentes (Costa, 2001: 83).

### **c).- Frecuencia de las transacciones**

El tercer atributo de una transacción es la frecuencia con la que se realiza. Siguiendo el argumento anterior cabría considerar que la renegociación continuada de un contrato debiera reducir los costes de transacción al disponer de mayor información y aprendizaje. No obstante, cuanto mayor sea dicha frecuencia más justificado es tener una estructura organizativa concreta, que aunque obligue a inversiones elevadas permite ahorrar costes de transacción más altos (Costa, 2001: 83). Por lo tanto, según Kulkarni y Heriot (1999: 45) el incremento en la frecuencia de las transacciones es asociado con la internalización de las actividades económicas.

Resumiendo, frente al enfoque transaccional, podemos argumentar que en la medida que las transacciones (o las actividades) de las empresas estén caracterizadas por activos específicos y menores niveles de incertidumbre ambiental la organización interna a través de la estrategia de diversificación relacionada permitirá disminuir el oportunismo y/o la racionalidad limitada que surge en una transacción a través del mercado.

#### **2.2.1.3.- Diversificación relacionada y los costes de transacción**

En primer lugar, bajo el punto de vista de la diversificación, si los costes de las transacciones a través del mercado son altos, las empresas puede obtener “*beneficios económicos*” a través de la “*internalización*” de las transacciones dentro de su propia organización. De esta forma, según, Hill y Hoskisson (1987: 331-333) y Jones y Hill (1988: 160-161) las estrategias corporativas son asociadas con diferentes beneficios económicos (por ejemplo, la integración vertical se asocia a economías de integración, la diversificación no relacionada se asocia a economías de mercado de capital interno y la diversificación relacionada se asocia a economías de alcance) y, en concreto, para la diversificación relacionada se argumenta que bajo el enfoque de costes de transacción, esta estrategia en particular consigue beneficios económicos de la internalización de las transacciones a través de las “*economías de alcance*”. De hecho, se argumenta que las economías de alcance son difíciles de obtener utilizando como mecanismo el mercado, porque el mercado dificulta las transacciones al estar en presencia de racionalidad limitada e información asimétrica.

Por su parte, Kay (1982, 1984) amplió el concepto de economías de alcance para incluir la noción de “*sinergia*”. Y en teoría, kay notó que la sinergia puede ser transferida entre las empresas en un mercado abierto, como el caso de empresas que utilizan canales de distribución y publicidad común cuando los productos tienen alguna compatibilidad, o bien, cuando las empresas buscan compartir información de marketing o tecnológica. Sin embargo, en la práctica la racionalidad limitada, el oportunismo y la información asimétrica generan que los contratos que implican sinergia sean más difíciles de llevar a cabo (Hill y Hoskisson, 1987: 332; Jones y Hill, 1988: 161-162).

Por lo tanto, “*para superar la dificultad de las transacciones en la explotación de sinergias a través del mercado, se proporciona la racionalidad económica a la internalización de las transacciones a través de la estrategia de diversificación relacionada*” (Hill y Hoskisson, 1987: 332; Jones y Hill, 1988: 162). Y en definitiva, a través de la estrategia de diversificación relacionada, la internalización de las transacciones permitirá disminuir “*los costes de transacción*”.

#### **2.2.1.3.1.- Diversificación relacionada y la estructura multidivisional centralizada**

La innovación organizativa más importante del siglo XX fue el desarrollo de la estructura multidivisional en los años veinte (Williamson, 1985: 279; Milgrom y Roberts, 1992: 540, 1993: 636). Chadler, sostenía la tesis de que el cambio ocurrido en la organización empresarial planteaba un reto al análisis y observaba que: “*El estudio de la innovación organizativa parecía proveer el foco apropiado para tal investigación*” (Chandler, 1962, edición 1966: 2).

En definitiva, la estructura divisional es necesaria cuando existe una gran diversidad en términos de variables de *producto*, o bien, de *mercado*. En el primer caso, si la empresa afronta el desarrollo de nuevos productos poco relacionados con los anteriores pero orientados a mercados similares, la divisionalización se establece con base en un criterio de productos. No obstante, cuando la empresa actúa en mercados diversos pero con “*productos altamente relacionados*”, la divisionalización se lleva a cabo con base en alguno de los criterios de mercado (clientes, áreas geográficas, etc.) dependiendo de cual

sea el más importante o el que ofrezca una mayor diversidad<sup>48</sup> (Navas y Guerras, 2002: 552-553).

Williamson (1970, 1975) desarrolló una teoría dentro de la cual la estructura M Form parece ser un mecanismo con el cual las empresas diversificadas obtienen beneficios económicos a través de la internalización de las transacciones<sup>49</sup>. Sin embargo, la hipótesis contingente desarrollada por Hill (1988: 69) señala que los sistemas de control necesarios para obtener los beneficios económicos del mercado de capital interno pueden ser incompatibles para obtener los beneficios económicos derivados de la interrelación. Y además, plantea que el sistema de control apropiado para cada empresa dependerá de la estrategia elegida (diversificación relacionada o no relacionada). De hecho, según Hill (1988: 67) las empresas que siguen una estrategia de diversificación relacionada tratan de obtener beneficios económicos a través de la explotación de las interrelaciones entre sus divisiones y, al contrario, las empresas que siguen una diversificación no relacionada tratan de obtener un beneficio económico de la explotación de un mercado de capital interno.

Por lo tanto, si la estrategia de una empresa esta basada en la diversificación relacionada hacia áreas vinculadas por semejanzas en marketing, las funciones de marketing deberían estar coordinadas a través de una oficina corporativa central. Por ende, para obtener los beneficios económicos a través de una estrategia de diversificación relacionada basada en las interrelaciones, la oficina central tiene que estar involucrada en las decisiones

---

<sup>48</sup> Finalmente, la falta de existencia de interrelación entre productos y entre mercados (diversificación conglomerada) puede conducir a la empresa hacia una divisionalización radical, en la que se hace difícil la asunción de un papel estratégico aglutinador por parte de la alta dirección. Por ello, la evolución en estos casos suele ser hacia la creación de compañías *holding* en las que la oficina central se limita a ejercer un control financiero respecto de las divisiones establecidas (Navas y Guerras, 2002: 553).

<sup>49</sup> Chadler (1966: 382-383) resume las razones del éxito de la innovación de forma M o multidivisional como (Williamson, 1985: 281): *“La razón de su éxito era simplemente el hecho que liberaba claramente a los ejecutivos responsables del destino de toda la empresa de las actividades operativas más rutinarias, de modo que contaban con el tiempo, la información y aún el compromiso psicológico necesarios para la planeación y la evaluación a largo plazo, etc. La nueva estructura dejaba las grandes decisiones estratégicas, referentes a la asignación de los recursos existentes y a la adquisición de nuevos recursos, en manos de un equipo de generalistas de alto nivel. Liberado de los deberes operativos y las decisiones técnicas, un ejecutivo general tendía a reflejar en menor medida la posición de sólo una parte del todo”*. Resumiendo, las características y ventajas de la estructura multidivisional o de forma M son (Williamson, 1970: 120-121, 1975: 137): 1.- La responsabilidad de las decisiones de operación se asignan a divisiones operacionales o *“cuasi-empresas”* (especialmente autónomas). 2.- El personal ejecutivo asignado a la oficina general desempeña funciones de asesoría tanto como de auditoría. Ambas surten el efecto de asegurar un mayor control sobre el comportamiento de la división operacional. 3.- La oficina general se ocupa principalmente de las decisiones estratégicas que comprenden la planificación, evaluación y control, incluyendo la designación de recursos entre las divisiones operacionales (en competencia). 4.- La separación entre la oficina general y las operaciones da a los ejecutivos de la oficina general el compromiso psicológico de ocuparse del desempeño global de la organización, en vez de absorberse en los asuntos de las partes funcionales. 5.- La estructura resultante demuestra tanta racionalidad como sinergia: *“El total es mayor (más eficiente, más efectivo) que la suma de las partes”*.

operativas. Del mismo modo, las decisiones de publicidad y de promoción pueden ser elaboradas por la oficina central, mientras que la fuerza de venta conjunta puede ser controlada directamente por la oficina central para coordinar los esfuerzos de venta entre las divisiones. Lo mismo sucede cuando las interrelaciones son basadas bajo otras consideraciones funcionales, tales como compra, producción e investigación y desarrollo. Por lo tanto, es imposible que una empresa que siga una estrategia de diversificación relacionada simultáneamente obtenga beneficios de las interrelaciones y de un mercado de capital interno (Hill, 1988: 69).

En definitiva, según Hill (1988: 72) una: “*Estructura multidivisional centralizada o CM Form esta caracterizada porque la oficina central se involucra en las decisiones operativas*”. De esta forma, la estructura **CM Form**, parece estar mejor ajustada a las empresas que intentan explotar interrelaciones a través de la **diversificación relacionada** (Hill, 1988: 80). Y al contrario, la estructura M form parece estar mejor ajustada a la diversificación no relacionada donde por definición no hay interrelación entre las divisiones.

De manera similar, Hill y Hoskisson (1987: 340) señalan que diferentes acuerdos de control son necesarios dentro de la estructura básica M Form para obtener los beneficios económicos asociados con diferentes estrategias (economías verticales surgen de la estrategia de integración vertical, economías financieras surgen de la diversificación no relacionada y economías sinérgicas surgen de la estrategia de diversificación relacionada). En nuestro caso, las economías sinérgicas se pueden obtener en empresas que han diversificado hacia un conjunto de negocios relacionados. Así, una fuente potencial de beneficios surge de los inputs que son compartidos o utilizados conjuntamente a través de las actividades relacionadas. A esto se le llama “*economías de alcance*” (Teece, 1980, 1982; Willig, 1978). Por su parte, Williamson (1975) notó que “en teoría” la sinergia puede ser transferida entre empresas en un mercado abierto, a través de las empresas que utilizan canales de distribución, publicidad, marketing e información tecnológica común. Sin embargo, las dificultades para explotar las sinergias a través del mercado (por la racionalidad limitada y el oportunismo) entregan una razón económica a la estrategia de diversificación relacionada (Hill y Hoskisson, 1987: 332).

---

De igual forma, el estudio de Hill, Hitt y Hoskisson (1992: 501) argumenta que las empresas que se diversifican hacia áreas relacionadas pueden obtener beneficios de las economías de alcance, mientras que aquellas empresas que diversifican hacia áreas no relacionadas pueden obtener beneficios a través de un mecanismo de gobierno interno eficiente. De hecho, las empresas que intenten obtener economías de alcance necesitan acuerdos organizacionales que acentúen la cooperación entre unidades de negocio y, al contrario, las empresas que intenten obtener beneficios económicos de un gobierno interno eficiente necesitan acuerdos organizacionales que acentúen la competencia entre las unidades estratégicas de negocios.

De esta forma, la diversificación relacionada es asociada con economías de alcance y la no relacionada se asocia con economías de gobierno. Por ende, en el contexto de la estructura M Form, la obtención de economías de alcance requerirá acuerdos organizacionales que acentúen la cooperación entre las divisiones y para la obtención de economías de gobierno se requerirá acuerdos organizacionales que enfatizan la competición entre las divisiones. Sin embargo, como también señalaba Hill (1988: 69) ambos tipos de acuerdos son incompatibles (Hill, Hitt y Hoskisson, 1992: 504).

➤ ***Características de la estructura CM Form*** (Hill, Hitt y Hoskisson, 1992: 504-505):

a).- Dentro de las empresas con diversificación relacionada la cooperación entre las diferentes divisiones es necesaria para poder obtener las economías de alcance. De hecho, es necesario coordinar las actividades de las divisiones independientes de manera que las habilidades puedan ser transferidas y que los recursos puedan ser compartidos. Por lo tanto, algún grado de control centralizado sobre las decisiones estratégicas y operativas de las divisiones interdependientes en las empresas con diversificación relacionada es necesario para obtener tales economías de alcance.

b).- Sin embargo, además de la centralización la coordinación entre las divisiones también requiere de mecanismos integrados para lograr comunicación lateral entre las divisiones.

c).- Por otra parte, dentro de una organización cooperativa la oficina central necesita basar su evaluación del desempeño divisional sobre un amplio rango de criterios. Estos criterios pueden incluir medidas subjetivas del desempeño divisional (por ejemplo, habilidad de innovación, grado de cooperación entre las divisiones interdependientes) y medidas no

financieras objetivas (por ejemplo, productividad laboral, capacidad de utilización, cuota de mercado y crecimiento). Por lo tanto, dentro de las empresas con diversificación relacionada, la oficina corporativa necesita criterios subjetivos y criterios no financieros objetivos cuando evalúa el desempeño divisional.

d).- Finalmente, la coordinación puede ser reforzada si los esquemas de recompensas y de incentivos enfatizan la cooperación interdivisional más que el desempeño de cada división como una unidad independiente. Efectivamente, esto se puede lograr si los esquemas de bonos de beneficio para los directivos de las diferentes divisiones dentro de las empresas con diversificación relacionada están vinculados a la corporación más que a la rentabilidad divisional. De hecho, puesto que la rentabilidad corporativa dentro de una empresa con diversificación relacionada depende del éxito de la cooperación interdivisional, tales esquemas de recompensa entregan a los directivos de las divisiones un incentivo para cooperar. Por lo tanto, las empresas con diversificación relacionada necesitan enfatizar los esquemas de incentivos basados en la rentabilidad corporativa si los beneficios económicos están asociados con la estrategia a seguir<sup>50</sup>.

Por último, según Markides y Williamson (1996: 346-347) obtener una ventaja competitiva a través de la compartición de activos estratégicos o de competencias, no es una condición suficiente para que una empresa diversificada obtenga un desempeño superior sobre una empresa no diversificada. Es necesario también que la empresa diversificada tenga una estructura organizacional adecuada que le permita compartir sus activos estratégicos y transferir sus competencias (para construir nuevos activos estratégicos) entre sus UEN, en vez de modos alternativos de transacción tales como, el mercado externo. De esta forma, Markides y Williamson (1996: 347) siguiendo a Hill y Hoskisson (1987) y Hill (1988) propone la estructura organizacional multidivisional centralizada (CM Form). Donde, esta estructura organizacional permite al centro corporativo de la empresa involucrarse en las decisiones de operación de sus unidades estratégicas de negocios y explotar, así la relación o transferencia de habilidades y competencias a través de ellos.

---

<sup>50</sup> En la estructura organizacional multidivisional centralizada (CM Form), el centro corporativo de una empresa diversificada ejerce el control financiero y centralización estratégica sobre sus divisiones y también interviene en sus decisiones de operación. Al contrario, bajo la estructura multidivisional descentralizada (M Form), la oficina central no se involucra en las decisiones operativas de sus divisiones, esta estructura es, por lo tanto, más apropiada para la empresa con diversificación no relacionada, que sólo les interesa obtener beneficio a través de un mercado interno (Markides y Williamson, 1996: 347).

### **2.2.1.3.2.- Diversificación relacionada para disminuir los costes de transacción: Imperfecciones del mercado**

Hasta el momento hemos argumentado que la teoría de los costes de transacción justifica la diversificación relacionada en aquellas transacciones en las cuales el mercado falla como mecanismo de coordinación, presentando altos costes de transacción. Por lo tanto, en la medida en que existan altos costes de transacción, al igual que comportamientos oportunistas<sup>51</sup> y racionalidad limitada<sup>52</sup> de los agentes, le convendrá a la empresa la internalización de aquellas actividades (o transacciones) caracterizadas en particular por activos específicos. Bajo esta perspectiva, dada estas imperfecciones del mercado la solución eficiente será adoptar el modelo organizativo que más economice los costes de transacción, es decir, siguiendo nuestro argumento, la solución eficiente será la *diversificación relacionada*.

Sin embargo, la novedad que presenta el nuevo análisis económico<sup>53</sup> es que, al contrario que en las anteriores perspectivas, se plantea la posibilidad de mercados no perfectos, y son

---

<sup>51</sup> Según Alchian y Woodward (1988: 67-69), se pueden observar distintos tipos de comportamientos oportunistas: a).- *Hold up y especificidad*: Existen activos específicos o idiosincráticos a una determinada transacción cuando su valor en otros usos alternativos disminuye. Así, en un intercambio, cuando los activos necesarios son específicos a la relación aumentan las posibles ganancias derivadas de un comportamiento oportunista, de manera que los costes de negociación en el mercado generalmente son mayores que los costes que conlleva integrar el intercambio en la empresa. De esta forma, en la medida en que la otra parte realiza inversiones específicas a la relación, éste se vuelve en cierta forma “irreemplazable” y puede aprovecharse de ello y por lo tanto, adoptar una postura inflexible (Suárez González, 1992: 104). b).- *Riesgo moral (“moral hazard”)*: Surge en acuerdos en los cuales al menos una parte confía en el comportamiento del otro y donde la información acerca de tal comportamiento es costosa. Como el caso, cuando los propietarios de una empresa contratan a un gerente y quieren que este maximice sus beneficios, sin embargo, es difícil para el principal conocer exactamente lo que el agente hace o lo que hará, de esta forma, el agente tiene una oportunidad para inclinar sus acciones más hacia su propio interés o hacia algún grado inconsistente con los intereses del principal (Alchian y Woodward, 1988: 68). Además, el riesgo moral surge siempre que sea necesario confiar en otra persona porque no se puede, o es costoso, obtener información sobre su comportamiento, como en una relación de agencia (Suárez González, 1992: 105).

<sup>52</sup> Según Milgrom y Roberts (1992: 596, 1993: 714) la racionalidad limitada es: “La limitación de la capacidad de raciocinio que impiden a las personas tanto prever todas las contingencias posibles como determinar su comportamiento óptimo”. De esta forma, el supuesto del análisis neoclásico de que los agentes toman decisiones racionales es cuestionado por el análisis transaccional que considera que estas están limitadas por la incapacidad de los agentes para imaginar todas las situaciones futuras que afectan a una transacción en el mercado. Por lo tanto, bajo esta perspectiva la limitación para obtener toda la información precisa, para conocer todos los elementos que afectan a una transacción genera costes no contemplados en el precio (Costa, 2001: 81).

<sup>53</sup> Suárez González (1993: 141) señala que desde la perspectiva del “Nuevo Análisis Económico”, la posibilidad de compartir inputs productivos entre dos unidades de negocio que den lugar a economías de alcance no implica necesariamente que estos inputs deban organizarse bajo la dirección de una misma empresa. Es decir, suponiendo mercados perfectos pueden establecerse los contratos pertinentes entre las dos empresas que regulen la coparticipación en los inputs que dan lugar a las economías de alcance (Teece, 1980, 1982).

precisamente esas imperfecciones el origen de las empresas diversificadas<sup>54</sup> (Suárez González, 1993:142; 1994:106):

*“Así, sólo si los recursos productivos son recursos específicos de la empresa (activos especializados, recursos basados en conocimientos y habilidades individuales u organizativos), es decir, cuando pueden existir imperfecciones en los mercados en los que se intercambian esos recursos, está justificada la integración de los nuevos negocios en la empresa”* (Suárez González, 1993:142).

De hecho, desde la teoría de los costes de transacción se expone un motivo para la diversificación la cual se basa en las imperfecciones que presenta el mercado, y que hemos mencionado como nuestra premisa básica de análisis y es, *“la eficiencia organizativa”*.

En general, Williamson (1975, 1985) define la empresa diversificada como un mercado interno de capitales, es decir, como un mecanismo de asignación de los recursos financieros sustitutivo de un mercado externo de capitales ineficiente (Williamson, 1985; Suárez González, 1994:106). De esta forma, la empresa diversificada puede aportar una ganancia en eficiencia respecto al mercado<sup>55</sup> ya que: *“La dirección de una empresa diversificada es capaz de asignar los recursos financieros entre los distintos negocios mejor que el mercado de capitales, porque posee más y mejor información acerca de las oportunidades de inversión en ellos”*<sup>56</sup> (Suárez González, 1993: 142-143; 1994:106).

---

<sup>54</sup> Suárez González (1994: 106) argumenta que desde el enfoque transaccional (Coase, 1937; Williamson, 1975, 1985) se señala que los motivos tales como las sinergias (que justifica la diversificación relacionada) y la reducción del riesgo (que justifica la diversificación no relacionada o los conglomerados) no bastan para justificar la diversificación, más bien, debe de existir también algún tipo de imperfección en los mercados (Teece, 1980, 1982).

<sup>55</sup> Según Teece (1982: 55) es difícil obtener y transmitir información acerca de oportunidades de inversión. Además, puesto que los gerentes están obviamente más informados acerca de las oportunidades de inversión disponibles para la empresa, ellos pueden de algún modo transmitir esta información hacia inversores potenciales si los resultados eficientes se obtienen solamente a través de la utilización del mercado de capital *“externo”*. Sin embargo, a través del mercado de capital es más difícil obtener y transmitir información, debido a que no refleja completamente toda la información. Respecto a esto, Fama (1970, 1976) define tres tipos de eficiencia, donde cada una está basada sobre una noción diferente del tipo de información comprendida como relevante en la frase *“los precios reflejan completamente la información disponible”*. 1.- *Eficiencia en forma débil*: El inversor no puede ganar exceso de retorno si él desarrolla las reglas comerciales basado sobre precios históricos o retornos de información. En otras palabras, la información de precios pasados o retornada no es útil o relevante para lograr exceso de retornos. 2.- *Eficiencia de forma semifuerte*: El inversor no puede ganar exceso de retorno desde las reglas comerciales sobre cualquier información disponible públicamente. Por ejemplo, informes anuales de las compañías. 3.- *Eficiencia en forma fuerte*: El inversor no puede ganar exceso de retornos utilizando cualquier información, disponible públicamente o no. Por último, si el mercado fuera eficiente en su forma fuerte, los precios reflejarían completamente toda la información.

<sup>56</sup> Sin embargo, este argumento recibe críticas, ya que la ventaja de la empresa sobre el mercado se reduce, si se tiene en cuenta que cada vez es mayor la información requerida por la Bolsa para las empresas que cotizan en ella, y que han surgido nuevos inversores institucionales (fondos de pensiones, compañías de seguros)

De esta forma, Williamson (1975) postuló que las empresas multidivisionales (o empresas diversificadas) pueden establecer mercados de capital interno con una propiedad superior de asignación de recursos en relación a los obtenidos por el mercado de capital externo. En particular, Williamson (1975) plantea una discusión entre la amplitud de la información, respecto al sistema bancario el cual puede presumirse que posee una ventaja y la profundidad de la información, la cual es una ventaja de las empresas especializadas (Williamson, 1975: 162). Sin embargo, el menor acceso hacia la información, los débiles instrumentos de control ejercidos por los intermediarios financieros y, el mercado de stock, entregan la razón a la afirmación de Williamson (1975) sobre “*el mercado de capital en miniatura*” que dentro de las empresas tienen una propiedad de eficiencia distintiva (Teece, 1982: 54).

En definitiva, según Williamson (1975, 1985) la sede central de la multidivisional puede asignar los fondos financieros a los diferentes negocios de forma más eficiente que el mercado de capitales (debido a que la reducción de los costes surge de la existencia de asimetrías de información entre los agentes económicos que actúan en el mercado y la dirección de la empresa). Por lo tanto, posiblemente la información del mercado sea más amplia (se ofrecen más numerosas y diversas inversiones), pero también, menos profunda o precisa (por lo tanto, la dirección de la empresa, que conoce bien sus competencias distintivas, puede valorar más acertadamente las oportunidades de negocio posibles)<sup>57</sup> (Suárez González, 1993:142).

Por otra parte, es lógico pensar que las ventajas de la dirección, sean mayores cuanto *más similares a los negocios originales sean los nuevos negocios* en los que entra la empresa (Teece, 1982: 56; Suárez González, 1993:142). Por esta razón, Teece (1982: 56) señala que:

---

cuya capacidad para obtener información sobre las empresas es mucho mayor que la del inversor individual (Porter, 1988; Suárez González, 1993: 142, 1994: 106).

<sup>57</sup> Sin embargo, se está suponiendo que los mercados de capitales no son eficientes totalmente. Si fuera así, incorporarían toda la información disponible. Por tanto, si suponemos que la hipótesis de la eficiencia de los mercados de capitales se cumple de forma “*semifuerte*” (es decir, el mercado no incorpora toda la información existente, sólo la contenida en la serie histórica de cotizaciones y la de carácter público (Brealey y Myers, 1984: 263-283) es muy posible que los directivos tengan información privada sobre el valor de los recursos de su empresa en las diferentes combinaciones posibles, información que no está al alcance de las personas que no forman parte de la empresa. Además, también es probable que las empresas retengan y traten de ocultar información para mantener su posición competitiva y, por lo tanto, aunque al final se filtre al mercado, el proceso será más largo y costoso.

*“Si los directivos tienen acceso a un conjunto de información, la cual es diferente para los inversores y si es difícil transmitir el contenido de la información a los inversores, los gerentes pueden ser capaces de incrementar la riqueza de los accionistas tomando decisiones de inversión en nombre de ellos....Sin embargo, es probable que el dominio dentro del cual se obtiene eficiencia gire sobre factores empíricos y es probable que sea bastante estrecho, dada la eficiencia relativa dentro de la cual los directivos y accionistas pueden replicar oportunidades de inversión. Sin embargo, esto es generalmente sólo con **negocios relacionados** (negocios relacionados funcionalmente, tecnológicamente y geográficamente) que presentan una ventaja relativa, es decir, para aquellas oportunidades de inversión en las cuales la empresa tienen una ventaja de información”* (Teece: 1982: 56).

A continuación presentamos un cuadro resumen con los factores asociados a la diversificación relacionada desde la teoría de costes de transacción:

**Tabla N°2.4: Factores asociados a la diversificación relacionada desde la Teoría de Costes de Transacción**

<b>Factores</b>	<b>Autor</b>
1.- Costes de transacción: - costes de coordinación - costes de información	Coase (1937: 19; 1960: 15); Arrow (1969: 48); Williamson (1985: 20-21); Hill y Hoskisson (1987: 331-332); Robins (1987: 69); Alchian y Woodward (1988: 66); Jones y Hill (1988: 160-162); Milgrom y Roberts (1992: 29-30, 1993: 36-37); Díez (2001: 51); Costa (2001: 75).
2.- Activos específicos.	Williamson (1985: 95; 1991: 281); Montgomery y Wernerfelt (1988: 625); Suárez González (1992: 104, 1993: 146); Milgrom y Roberts (1992: 135-136, 1993: 161-163); Kulkarny y Heriot (199: 44-45); Costa (2001: 82-83); Díez (2001: 58).
3.- Incertidumbre.	Hayek (1945: 523-524); Walker y Weber (1984: 376); Williamson (1985: 56-57); Bergh y Lawless (1998: 87-91); Poppo y Zenger (1998: 860); Costa (2001: 83).
4.- Estructura multidivisional centralizada (CM Form).	Hill y Hoskisson (1987: 332,340); Hill (1988: 80); Hill, Hitt y Hoskisson (1992: 504-505); Markides y Williamson, (1996: 346-347).

Fuente: Elaboración propia

### 2.2.2.- Teoría de Agencia

En este epígrafe expondremos algunos aspectos claves del marco teórico que dan origen a la Teoría de Agencia y, posteriormente analizaremos su relación con la estrategia de diversificación relacionada.

La teoría de agencia analiza la diversificación a partir de un escenario en el que existe separación entre propiedad y control, centrándose en una posible imperfección del mercado, que es la existencia de costes de agencia (Jensen y Meckling, 1976). Además, la disposición de fondos libres y la ineficiencia de los mecanismos de gobierno existentes provocan que los directivos actúen con discrecionalidad y lleven a cabo estrategias de crecimiento excesivo (Jensen, 1986). Inclusive, en muchos casos es posible que las decisiones de diversificación vengan motivadas por las preferencias personales de los directivos que tratan de mantener el ritmo de crecimiento de la empresa (Jensen, 1986) o de reducir el riesgo de su empleo (Amihud y Lev, 1981) que por los objetivos de crear valor para los propietarios.

### **2.2.2.1.- Separación entre propiedad y la dirección de la empresa**

Una de las características de las empresas modernas, sobre todo de las grandes corporaciones, es que sus propietarios o accionistas son distintos de quienes toman las decisiones (Segura, 1993: 63). En general, en la actualidad la figura clásica del empresario como propietario y al mismo tiempo director y supremo decisor de la empresa ha perdido vigencia ante la aparición de una clase dirigente, profesionalizada, que rige los destinos de la empresa. En definitiva, esta clase dirigente y ejecutiva (que se ha venido a llamar, la “*tecnoestructura*”), tiene normalmente un gran poder de decisión, dado su mayor conocimiento y contacto permanente con la realidad empresarial (Navas y Guerras, 2002: 66).

De esta forma, la teoría sobre la propiedad y gobierno de la empresa defiende que cuando las acciones de la empresa están dispersas entre numerosos inversores se produce una separación entre los intereses de la propiedad (principal) y de la dirección gerencial (agente), que lleva el control de la empresa (Costa, 2001: 100).

Por ende, la constatación de que en muchas empresas, propiedad y dirección son funciones separadas (Berle y Means, 1932) justifica el estudio de cómo inciden los intereses de los directivos (a través de su función de utilidad) sobre los objetivos de la empresa (Cuervo, 1991: 13, 1994: 43). De hecho, el objetivo de maximizar la riqueza de los accionistas<sup>58</sup> se

---

<sup>58</sup> La maximización de la riqueza de los accionistas es una redefinición del objetivo de la teoría neoclásica de la empresa, de maximización del beneficio (Cuervo, 1991: 13; Navas y Guerras, 2002: 65). Esta redefinición viene, además, avalada por la mayor solidez que representa el concepto de beneficio económico frente a la tradicional concepción de beneficio contable. Si éste viene definido como diferencia entre ingresos y gastos

deriva del supuesto protagonismo de la propiedad en el proceso de decisión. Sin embargo, en este punto surge un problema de control, cuando tal protagonismo resulta alterado por la separación entre propiedad y dirección, producto de que las funciones de utilidad de la propiedad y de la dirección pueden divergir (Cuervo, 1991: 13-14, 1994: 42).

De tal forma, que esta separación entre propiedad y control puede conducir a que los intereses de los accionistas, que consisten en la maximización del beneficio, no sean los que prevalezcan en la gestión. En general, los salarios de los gerentes dependen de la dimensión de la empresa, y por lo tanto, del grado de responsabilidad que tienen que asumir, y también se les asignan ingresos complementarios en forma de dietas, coches, chofer, despachos, etc. Al contrario, las rentas de los accionistas provienen de los beneficios que obtiene la empresa y que pueden verse disminuidos por las decisiones gerenciales (Costa, 2001: 100). Por lo tanto, los directivos obtienen sus retribuciones totales no sólo del sueldo y bonos de gestión, sino también, del consumo privado que forma parte de los costes generales, del prestigio de la empresa que depende de su gestión, y también en gran medida del tamaño y del tiempo efectivo de trabajo que les exija la gestión (Segura, 1993: 63). De ahí, que se considere que puede producirse una separación de intereses entre ambos grupos (Costa, 2001: 100).

En definitiva, los intereses del directivo derivados de su propia función de utilidad, presenta componentes monetarios (retribuciones, incentivos) y no monetarios (promoción, autonomía, prestigio, poder, libertad para asignar recursos) (Williamson, 1964:8), además de la propia seguridad o permanencia en la dirección (Cuervo, 1991: 14, 1994: 43; Navas y Guerras, 2002: 70). Bajo esta perspectiva, Baumol (1959), Marris (1964) y Williamsom (1964) fueron los primeros en incluir el crecimiento de las ventas de la empresa en la función de utilidad del directivo. De esta forma, se supone que los objetivos personales de los directivos pueden alcanzarse más directamente con el crecimiento de la empresa que con la maximización del beneficio, y además la expansión de la empresa permite ampliar las oportunidades de promoción y ascenso de los directivos más jóvenes que no tendrán que competir entre sí por los puestos más altos (Suárez González, 1992: 100).

Por otra parte, aunque el principal puede observar el “*performance*” de los directivos no puede verificarlo, puesto que al formar parte de un equipo de resultado obtenido en un

---

de un período, el beneficio económico se establece mediante la diferencia entre los valores económicos o de mercado de los fondos propios entre dos períodos. Ello hace necesario centrar la atención sobre el objetivo de

determinado momento no dependerá exclusivamente del esfuerzo directivo. Por lo tanto, la escasa información del principal sobre el esfuerzo y factores externos que intervienen en la decisión del agente confieren a éste una gran discrecionalidad para perseguir sus propios objetivos (Cuervo, 1994: 43).

Por esta razón, la discrecionalidad de los directivos puede afectar al objetivo clásico de los accionistas<sup>59</sup>, de tal manera que la maximización de la riqueza de los accionistas sea sustituida por objetivos más próximos a los directivos, como son la maximización del tamaño o el crecimiento empresarial (Suárez González, 1992: 100), así como la generación de recursos suficientes para asegurar la independencia de la vida de la empresa de los mercados de capitales (Cuervo, 1991: 14, 1994: 43; Navas y Guerras, 2002: 70).

De manera similar, Suárez González (1992: 98-99) señala que el motivo para algunos “*movimientos diversificadores*” esté más vinculado a las preferencias personales de los directivos que en la detección de oportunidades de efectos sinérgicos que redunden en un aumento del valor de la empresa para sus propietarios. Así, desde la teoría de la agencia las políticas de crecimiento, básicamente de carácter diversificador, emprendidas por algunos directivos se considera una de las manifestaciones posibles del conflicto de agencia entre accionistas y directivos. Donde, éste se da cuando existe separación entre propiedad y control y el accionista no tiene información completa sobre el comportamiento del agente ni tiene incentivos para gastar recursos en obtenerla. En este caso, existe la posibilidad de un comportamiento oportunista por parte del directivo en su calidad de agente del propietario.

Por otra parte, la dirección puede efectuar una valoración del riesgo diferente a la del accionista (Cuervo, 1994: 43). Efectivamente, la diversificación de las actividades empresariales puede reducir el riesgo global de la empresa, lo que favorece especialmente

---

maximizar el valor de la empresa y, en concreto, el de los fondos propios (Navas y Guerras, 2002: 65).

<sup>59</sup> De igual forma, el supuesto central del planteamiento económico neoclásico consiste en que el consumidor trata de maximizar su utilidad, la teoría neoclásica de la empresa parte del hecho de que el empresario persigue la maximización de su participación residual, es decir, de su beneficio (Cuervo, 1994: 42). Sin embargo, este hecho se encuentra sometido a revisión debido a las aportaciones de la moderna teoría financiera de la empresa, que defiende que el objetivo de la empresa no puede ser otro que la creación de valor para sus accionistas, a través del desarrollo de un conjunto de actividades en las que los costes de funcionamiento sean inferiores al precio que el mercado está dispuesto a pagar por sus productos y/o servicios (Cuervo, 1991:11; 1994: 33). Desde este punto de vista, el objetivo de la empresa consiste en maximizar la riqueza conjunta de todos aquellos que posean los derechos de propiedad sobre los bienes de que dispone la empresa. La consecución de este objetivo aseguraría la eficiencia empresarial y, por ende, la del sistema financiero en su conjunto. Por último, operativamente dicha maximización de la riqueza de los

a los directivos al reducir la variabilidad de los beneficios empresariales. Sin embargo, aunque esta diversificación también reduce el riesgo de los accionistas, éstos no están especialmente interesados en ella, dado que pueden diversificar directamente su cartera de inversiones con más facilidad y mayor autonomía, es decir, sin que nadie decida por ellos (Navas y Guerras, 2002: 70). De esta forma, en cualquier momento podrían diluir su riesgo adquiriendo acciones de otras empresas, por lo tanto, no hace falta que el directivo “*diversifique*” la actividad de la empresa (Cuervo, 1994: 43).

En general, con el fin de evitar las consecuencias derivadas de la discrecionalidad de la dirección, las relaciones de los directivos con los accionistas se plantean de forma contractual (“*contrato de agencia*”) en un intento de compatibilizar los objetivos de ambas partes. Así, la respuesta organizativa vía contratos de agencia se puede extender entre la alta dirección y los mandos intermedios y entre estos últimos y los trabajadores, con ello se pretende que todos los agentes que integran la empresa, al perseguir su propio interés, logren al mismo tiempo el del principal (Cuervo, 1994: 43).

Bajo este planteamiento, los procesos diversificadores que no se basan en la búsqueda de una mayor eficiencia sino en los intereses de los directivos, en realidad están anulando los beneficios que había aportado el fenómeno de separación entre propiedad y control. Y además, si suplantando al mercado de capitales, son los propios directivos los que diversifican su riesgo a través de la diversificación de la empresa, sin que existan razones económicas o financieras para ello, desaparecerán las ventajas de la separación entre propiedad y control, lo que se traduce en una pérdida de eficiencia para toda la sociedad (Suárez González, 1992: 101-102).

En conclusión, existen objetivos heterogéneos dentro de una empresa. Por una parte, el de los gestores, que en parte introducen elementos de ineficiencia como el aumento de los gastos de representación, el crecimiento de la empresa más allá del óptimo, o la simple minimización del esfuerzo gerencial (Segura, 1993: 63) y, por la otra, el de los propietarios que buscan la maximización de sus riquezas<sup>60</sup>.

---

accionistas se consigue mediante la maximización del valor de los fondos propios de la empresa en el mercado a largo plazo (Navas y Guerras, 2002: 65).

<sup>60</sup> Según Cuervo (1991: 13) el planteamiento económico neoclásico parte de que el individuo adopta sus decisiones para maximizar la utilidad de su consumo a lo largo del tiempo. Así, el objetivo de la empresa es maximizar la riqueza conjunta de todos los que poseen un derecho sobre los activos y flujos de caja generados por la explotación de la empresa. Ahora bien, dado que la propiedad es el agente central de aquella, dicho objetivo se formula en términos de maximizar la riqueza de los accionistas, y en el plano financiero se hace operativo a través de la maximización del valor de la empresa en el mercado.

Por último, la teoría de agencia justifica la estrategia de diversificación, respecto a este punto nosotros consideramos que puesto que se justifica un proceso de diversificación empresarial, en nuestro caso el análisis será hacia la estrategia de diversificación relacionada, sin olvidar, que la mayoría de la literatura apoya la estrategia de diversificación no relacionada.

Hasta el momento hemos argumentado que en la medida en que exista discrecionalidad de los directivos, los objetivos entre el principal y el agente tenderán a divergir, por lo tanto, una estrategia de diversificación sólo se justificaría si los procesos diversificadores se basan en la búsqueda de una mayor eficiencia, de esta forma, si los objetivos del agente representados a través de su función de utilidad, concuerdan con los objetivos del principal existirá una mayor probabilidad que los procesos diversificadores se desarrollen hacia una estrategia de creación de valor para la empresa, objetivo prioritario del principal y el cual, debería ser la búsqueda continua del agente.

#### **2.2.2.2.- Definición de empresa, relación de agencia y derechos de propiedad**

##### **a).- Definición de empresa bajo el enfoque de teoría de agencia**

Bajo la perspectiva de la teoría de agencia, según Jensen y Mecklin (1976), la “*empresa*”:

*“Es una simple ficción legal la cual sirve como un nexo para un conjunto de relaciones contractuales entre los individuos”* (Jensen y Meckling, 1976: 310).

De esta forma, la empresa es simplemente una forma de ficción legal que sirve como un nexo para las relaciones contractuales (Cuervo, 1991: 11; 1994: 33) y que también, es caracterizada por la existencia de derecho residual divisible sobre sus activos (Costa, 2001: 101) y el flujo de caja de la organización, el cual generalmente puede ser vendido sin permiso de los demás implicados en las relaciones contractuales (Jensen y Meckling, 1976: 311).

De manera similar, Cuervo (1991) argumenta que la empresa se puede entender bien basada en la autoridad que asigna los recursos (“*la mano visible*”), o bien, como un nexo para un conjunto de relaciones contractuales, un conjunto de contratos bilaterales entre los proveedores de los inputs y el agente central o empresa, que es el nexo común entre ellos

(Cuervo, 1991: 11; 1994: 33). En definitiva, la jerarquía en las relaciones entre los integrantes de la empresa surge porque los contratos son incompletos, dado que algunas contingencias son imprevisibles o son demasiado numerosas para ser detalladas. Bajo este planteamiento, la empresa se organiza como un conjunto de relaciones entre agente y principal, por lo que su diseño debe tender a “*minimizar los costes de agencia*” (Cuervo, 1991: 11).

En particular, la teoría de la agencia proporciona el marco conceptual para el análisis de dichas relaciones. Por lo tanto, la esencia y razón de ser de la empresa bajo este enfoque es limitar los conflictos de interés de las relaciones contractuales, laborales, comerciales y con los reguladores, haciendo posible la especialización de funciones productivas. O dicho en otros términos, reducir los costes de agencia en que se incurre a fin de hacer viables las transacciones<sup>61</sup> (Cuervo, 1994: 33)

#### **b).- Definición de relación de agencia bajo el enfoque de teoría de agencia**

Ross (1973: 134) define una “*relación de agencia*”<sup>62</sup> como: “*Una relación que surge entre dos (o más) partes, cuando una, denominada el agente, actúa para, en nombre de, o como representante para la otra parte, denominada el principal, en un dominio particular de problemas de decisión*”<sup>63</sup>.

De manera similar, Jensen y Meckling (1976) definen una “relación de agencia” como: “Un contrato bajo el cual una o más personas (el principal/es) compromete a otra persona (el agente) para desempeñar algún servicio en su nombre, lo que involucra la delegación de la autoridad en la toma de decisiones del agente” (Jensen y Meckling, 1976: 308).

---

<sup>61</sup> Además, según Cuervo (1991: 11-12, 1994: 33): “*La empresa es siempre un conjunto de actividades orientadas a la creación de valor, y en consecuencia debe conseguir que el coste de sus actividades sea inferior al precio que el mercado está dispuesto a pagar por sus productos o servicios. La empresa así definida puede ser analizada como una cadena económica, o conjunto de operaciones que abarcan la tecnología, el diseño, la producción, la distribución y venta. Por todo ello, el diseño organizativo de la empresa y la propia ordenación de su actividad productiva, en cuanto a las decisiones de comprar o producir, o en cuanto a la forma de concebir la cadena de producción, vienen determinados por la confrontación dinámica de costes alternativos de producción y transacción, por lo que se presenta con un carácter dinámico, quizás impreciso, pero en continua búsqueda de creación de valor*”.

<sup>62</sup> El Código Civil español (libro IV, título IX) define la relación principal-agente como un *mandato* en la que el mandatario (“*el agente*”) se obliga a prestar algún servicio o hacer alguna cosa por cuenta o encargo del mandante (“*el principal*”). Además, la relación de principal-agente puede dar lugar a un tipo de contrato más específico que el mandato, así la relación empleado-empresario es un contrato laboral que se rige por el Estatuto de los trabajadores y la relación médico-paciente es un contrato de prestación de servicios (Milgrom y Roberts, 1993: 704).

<sup>63</sup> Las relaciones de agencia son comunes, por ejemplo, el médico es el agente del paciente, el trabajador es el agente de la empresa, la alta dirección lo es de los accionistas (Milgrom y Roberts, 1992: 170, 1993: 201).

En general, Jensen y Mecling (1976: 308) argumentan que si ambas partes de la relación son maximizadoras de utilidad hay buenas razones para creer que el agente no siempre actuará para obtener los mejores intereses del principal, es decir, “*el agente no actuará en el mejor provecho del principal*”.

Por otra parte, la unidad de análisis que gobierna la relación entre el principal y el agente es “*el contrato*”, donde el enfoque de esta teoría está en determinar *el contrato más eficiente* que gobierne la relación principal-agente dada las hipótesis sobre las personas (como, racionalidad limitada, aversión al riesgo y búsqueda del propio interés), las organizaciones (como, conflicto de objetivos entre los miembros), e información (la información es un bien que puede ser comprado). Además, específicamente el objetivo está en determinar si un contrato orientado al comportamiento (por ejemplo, salario) es más eficiente que un contrato orientado al resultado (por ejemplo, comisiones) (Eisenhardt, 1989: 58).

### **c).- Definición de los derechos de propiedad bajo el enfoque de teoría de agencia**

Una cuestión que es necesario plantearse es sobre qué es la “*propiedad*”, puesto que la existencia de un documento jurídico que lo acredite concede un reconocimiento legal, pero no resuelve la pregunta planteada (Costa, 2001: 100). Así, el análisis económico de la propiedad se ha concentrado en dos aspectos claves como son (Milgrom y Roberts, 1992: 289; 1993: 338; Costa, 2001: 100): a).- La posesión de derechos de decisión residuales y b).- La asignación de rendimientos residuales.

De esta forma, desde la perspectiva del análisis económico la “*propiedad de un activo*”<sup>64</sup> es: “*Tener los derechos residuales de control, que significa poder tomar cualquier decisión respecto al uso del activo, que no esté explícitamente controlada por la ley o asignada a terceros por un contrato*” (Milgrom y Roberts, 1992: 289; 1993: 339; Costa, 2001: 100).

Por lo tanto, si la propiedad significa tener el control residual, entonces la importancia de éste debe derivar de la dificultad de redactar contratos que especifiquen todos los derechos

---

<sup>64</sup> La literatura de los derechos de propiedad hace hincapié en que la propiedad es importante, y que los derechos de propiedad de un activo se dividen en tres partes: El derecho a usar el activo, el derecho a apropiarse los rendimientos del activo, y el derecho a cambiar la forma o la sustancia de un activo (Furubotn y Pejovich, 1974: 4; Williamson, 1985: 27).

de control. De hecho, si se supone que para una relación comercial, la redacción y exigibilidad de un contrato completo fuera fácil y barato. De esta forma, no habrían contingencias imprevistas, ni eventualidad para las que no se hubieran hecho planes, ni ganancias o pérdidas inesperadas, ni dificultades para asegurar la implementación de las acciones y las divisiones de las rentas acordadas contractualmente. Así, los derechos residuales nada significarían, puesto que no quedarían derechos sin especificar, nada sería residual.

Sin embargo, los contratos completos son imposibles para transacciones de alguna complejidad que se extiende sobre un período de tiempo superior a unos días, debido a que la contratación completa requiere que se imagine la multitud de contingencias que podrían aparecer durante el contrato, y además, que todo ello sea escrito con precisión para que las cláusulas del contrato sean claras e indiscutibles, de todas maneras, ningún lenguaje podría nunca ser lo suficientemente preciso para especificar los términos del contrato sin ambigüedades o sin dar lugar al desacuerdo. No obstante, el problema de *asimetría de información* puede entorpecer la contratación, por lo tanto, la conclusión ineludible es que los contratos son incompletos. De tal manera, que los arreglos que concedan a una persona jurídica individualizada todos los derechos de control que no sean asignados de otra manera (eliminando la necesidad de negociar y alcanzar acuerdos para cada evento que no estuviera planeado), *gozan de ventajas de coste significativas*<sup>65</sup> (Milgrom y Roberts, 1992: 289-290; 1993: 339-340).

Así, los derechos residuales de control permiten que el propietario reciba los rendimientos que genera el bien, que llamamos “*rendimientos residuales del activo*”. De acuerdo con esta definición, el propietario de una empresa es el *acreedor residual*, el cual tiene el derecho de recibir todo el beneficio neto que la empresa produzca. Es decir, el propietario es el titular legítimo de lo que queda después del pago de todos los créditos y deudas, gastos y el conjunto de compromisos contraídos. Por lo tanto: “*El beneficio neto es concebido como el rendimiento residual o suma remanente después de que todos hayan cobrado*” (Milgrom y Roberts, 1992: 291; 1993: 341; Costa, 2001: 101).

Además, las rentas residuales de la empresa, cuando ésta es definida mediante un conjunto de contratos incompletos, se vinculan al propietario del capital como recompensa por su

función de coordinación permanente de las actividades, dirigiendo, evaluando y compensando la productividad de los demás integrantes. Su vinculación a la renta residual se fortalece con la propiedad de los elementos del equipo capital, dada su larga duración, su aptitud para servir de garantía, y la necesidad de controlar su uso (Alchian y Demsetz, 1972). Sin embargo, son razones no exentas de críticas las que justifican que el propietario de los bienes de capital, de los activos específicos, sea quien tenga derecho a la renta residual y la autoridad para seleccionar máquinas, personal y organizar el trabajo (Cuervo, 1991: 11, 1994: 33).

En este caso, al igual que el control residual, la noción del rendimiento residual está íntimamente ligada a la ausencia de contratos completos, puesto que bajo la contratación completa, la división de la riqueza sería especificada para cada eventualidad y no habría rendimientos que pudieran, con alguna utilidad, considerarse residuales. Por lo tanto, así, como la asignación del control residual puede ser difusa en el caso de las empresas (a causa de que los derechos de control sobre las diferentes categorías de decisiones, pueden estar poco especificados o pertenecer a diferentes partes), la noción de rendimientos residuales también lo es (Milgrom y Roberts, 1992: 291; 1993: 341). En conclusión, vincular los rendimientos residuales al control residual es la clave para los efectos incentivadores de la propiedad.

### **2.2.2.3.- Costes de agencia**

Por otra parte, volviendo al análisis de la teoría de agencia, Jensen y Meckling (1976: 308) definen los **“costes de agencia”** como: *“La suma de los costes de monitoreo o de control por parte del principal, los gastos de garantía de fidelidad del agente y la pérdida residual”*.

Y Gurbaxani y Whang (1991: 61) señalan que los costes de agencia son: *“Los costes incurridos como un resultado de las discrepancias entre los objetivos del principal y los objetivos del agente”*.

---

<sup>65</sup> Por último, aunque la noción de propiedad como control residual puede ser clara y plena de significado si se trata de un activo simple (por ejemplo, como un automóvil) cuando se aplica a algo más complicado, como

Como mencionábamos anteriormente, si ambas partes de la relación son maximizadoras de utilidad hay buenas razones para creer que el agente no actuará en el mejor provecho del principal. Así, el principal puede limitar las divergencias de sus intereses estableciendo incentivos apropiados para el agente e incurriendo en costes de monitoreo (o de control) diseñados para limitar las actividades equivocadas del agente. Inclusive, en algunas situaciones el principal pagará al agente (“*bonding costs*”), para garantizar que él no tomará ciertas acciones con las cuales dañaría al principal, y además para asegurar que el principal será compensado si toma tales acciones. Sin embargo, es generalmente imposible para el principal o el agente, a cero costo asegurar que el agente tome decisiones óptimas desde el punto de vista del principal. Por esta razón, en la mayoría de las relaciones de agencia el principal y el agente incurren en costes de monitoreo positivo y costes de compromiso o vinculación (*bonding cost*), tanto pecuniario como no pecuniario y además, en este punto también se encontrarán algunas divergencias entre las decisiones del agente y aquellas decisiones que maximizan el bienestar del principal (Jensen y Meckling, 1976: 308).

➤ En general, los costes de agencia, son la suma de los (Jensen y Meckling, 1976: 308; Gurbaxani y Whang, 1991: 61; Costa, 2001: 101):

a).- Costes de monitoreo o de control por parte del principal: Son los costes generados por la vigilancia que realiza el principal, es decir, son los “*gastos de control o vigilancia*”.

b).- Los gastos de garantía de fidelidad del agente: Son los costes derivados de los mecanismos de garantía establecidos por el agente, es decir, son los “*gastos de garantía*”.

c).- La pérdida residual: Es la reducción de la riqueza experimentada por el principal debido a la divergencia entre las decisiones del agente y aquellas que maximizarían esa riqueza. Además, según Jensen y Meckling (1976: 308), la “*pérdida residual*” es el dólar equivalente de la reducción en el bienestar experimentado por el principal, debido, a esta divergencia (entre principal y agente). Por lo tanto, es el valor monetario que supone la reducción de las rentas del principal, consecuencia de las medidas que debe aplicar para controlar al agente.

Por su parte, Ross (1973) señala que los ejemplos de agencia son universales<sup>66</sup> y que: “*Esencialmente todos los acuerdos contractuales, entre empleador y empleado, contienen elementos de agencia*” (Ross, 1973: 134).

De manera similar, Gurbaxani y Whang, (1991: 61) señalan que los problemas de agencia no están limitados a la relación accionista-director, sino también, los conflictos director-empleado son otra fuente de problemas de agencia<sup>67</sup>. Inclusive, los conflictos de intereses de los directivos departamentales dentro de una empresa son también, otra fuente de costes de agencia. Costa (2001: 101), por su parte argumenta que los costes de agencia se producen siempre que un proyecto se desarrolla entre dos o más individuos, aunque no exista una relación perfecta de principal-agente.

Así, en el caso de la empresa dichos costes son tanto más evidentes cuanto las relaciones contractuales son la esencia de la firma, no sólo con los empleados, sino también, con los proveedores y clientes. Por lo tanto, los problemas de coste de agencia existen para todos estos contratos. En definitiva, de este apartado identificamos los costes de control o de monitoreo como un mecanismo que influye en la separación entre propiedad y control.

A continuación presentamos una tabla con los aspectos claves de la teoría de agencia:

---

<sup>66</sup> La estructura de agencia es aplicable en una variedad de ambientes, desde temas a macronivel tales como políticas regulatorias, a temas de micronivel tales como la mentira y otras expresiones de búsqueda del propio interés. Además, la teoría de agencia ha sido aplicada a fenómenos organizacionales tales como la compensación (por ejemplo, Conlon y Parks, 1988; Eisenhardt, 1985), adquisiciones y “*estrategias de diversificación*” (por ejemplo, Amihud y Lev, 1981), estructura de propiedad y de financiación (por ejemplo, Jensen y Meckling, 1976), integración vertical (Anderson, 1985) e innovación (Zenger, 1988). En general, el dominio de la teoría de agencia está relacionado con el reflejo de la estructura básica de agencia de un principal y un agente quienes están comprometidos en un comportamiento cooperativo y tienen diferentes objetivos y diferentes actitudes hacia el riesgo (Eisenhardt, 1989: 58-59).

<sup>67</sup> Por ejemplo, los empleados pueden evadir el trabajo, apropiarse de los bienes corporativos, recibir sobornos por favores ilegales y abusar de los derechos de decisión hacia su propio beneficio.

**Tabla 2.5: Visión de la teoría de agencia**

Aspecto	Característica
1.- Idea clave	Las relaciones principal-agente deberían reflejar la organización eficiente de los costes de información y de asunción de riesgos.
2.- Unidad de análisis	Contrato entre principal y agente.
3.-Supuestos humanos	a).- Racionalidad limitada, b).- Aversión al riesgo y c).- Comportamiento oportunista ( <i>self-interest</i> ).
4.-Supuestos organizacionales	a).- Conflicto parcial de objetivos entre los participantes, b).- Eficiencia como criterio de eficacia y c).- Asimetría de información entre principal y agente.
5.-Supuesto de información	La información como una mercancía comprable.
6.-Problemas contractuales	a).- Agencia (riesgo moral, selección adversa) y b).- Distribución de riesgos.
7.-Dominio de problemas	Relaciones en las que el principal y el agente tienen objetivos y preferencias por el riesgo parcialmente diferentes (por ejemplo, compensación, regulación, liderazgo, integración vertical, precios de transferencia).

Fuente: Eisenhardt (1989: 59)

#### 2.2.2.4.- Sistemas de gobierno de la empresa

El “*sistema de gobierno de una empresa*” se refiere al conjunto de acuerdos institucionales a través de los cuales las empresas son dirigidas y controladas, esto es, a la *estructura de propiedad* que gobierna la gestión del agente en el manejo de los recursos de la empresa. En general, se ocupa de ver qué tipo de *incentivos* puede dar el *principal* al *agente*, cuál es su repercusión sobre los resultados y qué relación hay entre la estructura de la propiedad y la estructura de gobierno (Costa, 2001: 102).

Bajo este punto de vista, se plantea el problema de control de la propiedad sobre la dirección para evitar que ésta fije autónomamente los objetivos de la empresa sin atender adecuadamente los intereses de la propiedad. Para ello, la propiedad dispone de una serie de mecanismos que permiten un cierto control sobre la dirección, de modo que se asegure una confluencia de intereses. Los principales mecanismos pueden clasificarse y resumirse de la siguiente forma (Fama, 1994: 245-260; Cuervo, 1994: 44-47; Pérez Santana, 1997: 29-35; Navas y Guerras, 2002: 72-81):

- a) **Mecanismos internos**<sup>68</sup> (Navas y Guerras, 2002: 72-77): Son los mecanismos que tienen su origen en la propia empresa y están lógicamente al alcance inmediato de los propietarios de la misma:

**a.1) La supervisión directa:** La cual consiste en el control continuo que la propiedad hace de la actuación de sus directivos para vigilar que se comporten de acuerdo con sus intereses. Dentro de esta línea encontramos, el control del Consejo de Administración, el control de los accionistas mayoritarios, que pueden ser los más interesados en el mismo, la contratación de consultores o auditores externos para ejercer estas tareas, la vigilancia mutua entre directivos, sobre todo, cuando se establece la competencia entre ellos para la promoción interna en la empresa. Por otra parte, bajo el punto de vista de la diversificación, los directivos de la sede central controlan el uso de esos recursos financieros actuando como “*accionistas exigentes*” de los de las divisiones, reduciendo los posibles costes de agencia. De hecho, la existencia de una sede central asegura un mayor control sobre los directivos de cada una de las divisiones. Una de las funciones de la sede central es la supervisión directa de la actuación de estos directivos, la cual se lleva a cabo a través de un estricto seguimiento de los resultados obtenidos por cada división, revisando la planificación elaborada y estableciendo efectivos controles financieros. En resumen, consiste en que los directivos de la sede central actúan como “*accionistas exigentes*” que controlan la posible discrecionalidad en el comportamiento de los directivos de cada una de las divisiones (Suárez González, 1993:142-143).

**a.2) Los sistemas de incentivos:** Los cuales se basan en vincular el salario de los directivos a la obtención de beneficios o mejor, a la creación de valor en la empresa considerando no sólo el beneficio, sino el riesgo unido al mismo y el momento de realización. De este modo, se vinculan los intereses de los directivos (en forma de remuneraciones) con los de los accionistas.

---

<sup>68</sup> Según, Costa (2001: 103) el mecanismo de control interno, es propio de Japón y Europa continental y las características básicas que lo definen son: a).- La dirección actúa en interés de los accionistas, considerando los intereses de todos los grupos (empleados, clientes, proveedores). Por lo tanto, el objetivo es establecer relaciones a largo plazo que ayuden a armonizar los diferentes intereses, b).- La supervisión de los gerentes es realizada por el Consejo de Administración, que está formado por los diferentes grupos con intereses en la empresa, c).- Los accionistas principales son: Familias, empresas y bancos, siendo frecuentes las participaciones cruzadas, d).- En más de la mitad de las empresas el accionista principal controla más del 50

**b) Mecanismos externos**<sup>69</sup> (Navas y Guerras, 2002: 78-81): Los mecanismos externos se basan en el poder disciplinador que sobre la actuación de los directivos pueden ejercer distintos factores ajenos a la propia empresa, fuera de las meras relaciones contractuales internas entre principal y agente, sin que la propiedad tenga que asumir ningún coste adicional por su utilización. Entre ellos encontramos el mercado de empresas, el mercado de capitales, el mercado de trabajo de directivos y el mercado de bienes y servicios finales. En conclusión, se puede señalar que en la medida en que los mecanismos anteriores funcionen, la propiedad tendrá mayor capacidad de control sobre la dirección y esta menos discrecionalidad, por lo que los objetivos de ambos grupos tienden a converger. En caso contrario, los objetivos pueden divergir. La razón de este fenómeno está en que la propiedad de muchas empresas es difusa (accionariado muy repartido) y pasiva (rentista), por lo que sus posibilidades reales de control, bien por falta de poder o de información, son muy reducidas<sup>70</sup>.

#### **2.2.2.5.- Diversificación relacionada y los costes de agencia**

En primer lugar, bajo el punto de vista de la diversificación Jones y Hill (1988) utilizando la teoría de agencia identifican los costes burocráticos que son asociados a las diferentes estrategias corporativas. De hecho, como mencionamos en la teoría de costes de transacción, las diferentes estrategias corporativas son asociadas a diferentes beneficios económicos, sin embargo, para poder obtener los beneficios económicos de las economías de alcance, las empresas con estrategia de diversificación relacionada deben ser capaces de

---

% del capital, lo que indica un nivel de concentración de la estructura de la propiedad muy elevado y, e).- El mercado de capitales juega un papel menor.

<sup>69</sup> El mecanismo de control externo propio de los países anglosajones está diseñado para que la empresa obtenga sus recursos financieros del mercado de capitales. Las características que lo definen son: a).- La presencia de un elevado número de empresas con cotización en los mercados, b).- Un mercado de capitales en el que los derechos de propiedad se negocian muy intensivamente y son, por consiguiente, muy frecuentes las OPAS (una oferta pública de adquisiciones de acciones está estructurada de modo tal que para todo accionista sea mejor vender sus acciones que responder a la oferta), c).- La existencia de escasas participaciones cruzadas entre empresas. Por lo tanto, las acciones están en manos de accionistas individuales, ya sea directamente o, a través, de fondos de inversión o de pensiones. Las OPAS tienen un efecto disciplinario sobre los gestores. Si estos no son eficaces, y no hacen eficiente la empresa, bajará el precio de la acción y aparecerá un inversor y equipo gestor alternativo con mayor capacidad que adquirirá la empresa e impondrá un nuevo equipo directivo. Es decir, los mecanismos del mercado controlan la gestión de la empresa (Costa, 2001: 102-103).

<sup>70</sup> Por último, sólo queda señalar que ambos sistemas de gobierno han sido ampliamente criticados por dejar excesivos poderes en la dirección. En el caso del control externo se cuestiona si el mercado de capitales tiene eficiencia informativa y en el caso del control interno se duda que la propiedad y el resto de grupos con intereses tengan la información adecuada y capacidad de riesgo. Con el ánimo de solventar estos problemas se han elaborado unos nuevos códigos de conducta en relación con los Consejos de Administración, en los que se recomienda una mayor independencia de los consejeros, creación de comités de auditoría y selección de consejeros para el control interno (Costa, 2001: 104).

obtener los beneficios de integración y del mercado de capital interno correspondientes a la estrategia de integración vertical y de diversificación no relacionada, respectivamente. De este modo, una forma de visualizar tales economías es a través del modelo sobre las interdependencias de las tareas de Thompson (1967).

Específicamente, este modelo señala que las economías de un mercado de capital interno se basan en una interdependencia agrupada o *"pooled"*, donde cada división contribuye separadamente al desempeño global de la empresa, por su parte, las economías de integración se basan en la interdependencia secuencial entre las divisiones y, por último, las economías de alcance se basan en las interdependencias recíprocas, entre las divisiones de la empresa (Jones y Hill, 1988: 162).

En resumen, las empresas con estrategias de diversificación relacionada, obtienen economías recíprocas, secuenciales y agrupadas. Sin embargo, un factor principal que determina la elección de la estrategia corporativa son los *"costes burocráticos"* asociados con el manejo de los diferentes niveles de interdependencias. De hecho, los beneficios económicos de la internalización no pueden ser obtenidos sin los costes asociados, por lo tanto, las empresas deben compensar las ganancias económicas de las diferentes estrategias en contra de los costes burocráticos que se incurren para obtener tales ganancias. De esta forma, es necesario analizar las *"fuentes de costes burocráticos"* en las organizaciones, y para ello se utiliza la *"teoría de agencia"*.

Por su parte, la teoría de agencia señala que los costes de transacción no desaparecen simplemente cuando las empresas eligen jerarquía o empresa sobre el mercado. De hecho, bajo esta perspectiva el riesgo del oportunismo del agente, al cual se le dice gandraneo o escaqueo (*"shirking"*), surge cuando el principal delega autoridad al agente. Sin embargo, la utilización de la jerarquía invariablemente involucra alguna pérdida de control en el sistema. Por ejemplo, la delegación de control a los empleados de más bajo nivel puede permitirles desarrollar objetivos y, además sus propios intereses más que los de la empresa (Jones y Hill, 1988: 163).

En general, en el contexto de una jerarquía las oficinas centrales pueden ser enfocadas como el principal y los gerentes de las divisiones como los agentes. Por lo tanto, el tema central es desarrollar una estructura de control que entregue al principal la información necesaria para detectar el oportunismo del agente. Sin embargo, obtener esta información

impone costes a la empresa y a estos se les llama “*costes burocráticos*” (Jones y Hill, 1988: 163).

De este modo, los principales determinantes de los costes burocráticos asociados con las diferentes estrategias corporativas surgen de la interdependencia organizacional. Específicamente, en términos del modelo de Thompson (1967) el movimiento desde *pooled* a secuencial y a interdependencia recíproca posee sucesivamente mayores problemas de monitoreo del desempeño. Es decir, la facilidad para monitorear el desempeño de las divisiones individuales disminuye cuando las divisiones comparten recursos para poder obtener economía de integración o de alcance (Jones y Hill, 1988: 163).

En definitiva, la esencia del problema es que el potencial de ganduleo o escaqueo (“*shirking*”) y/o flojera o relajamiento (“*slack*”) organizacional aumenta cuando cada división no puede ser directamente monitoreada o medida. Además, el incremento de las interdependencias requiere que el centro corporativo invierta más recursos en monitorear el desempeño y en la valoración de las actividades (Jones y Hill, 1988: 164).

Específicamente, la estrategia de diversificación relacionada es la más costosa de coordinar, porque está asociada a la “*interdependencia recíproca*”. De hecho, los recursos compartidos recíprocamente y la producción conjunta entre las divisiones hace difícil asignar la responsabilidad a las divisiones. Además, la obtención de ganancias sinérgicas pueden requerir coordinación interdivisional a través del centro corporativo. Por ejemplo, las divisiones con grupos de clientes en común tendrían que tener sus políticas de marketing coordinadas para obtener las economías de alcance (Jones y Hill, 1988: 164).

Por último, como el centro corporativo toma decisiones operativas, esto compromete la autonomía y responsabilidad divisional disfrazando el producto marginal de las divisiones individuales y haciendo los controles de mercado difíciles de aplicar.

#### **2.2.2.5.1- Diversificación relacionada para disminuir los costes de agencia**

Desde un comienzo hemos señalado que la teoría de la agencia se centra en una posible imperfección del mercado que es la existencia de costes de agencia (Jensen y Meckling, 1976). Por lo tanto, en muchos casos es probable que las decisiones de diversificación

vengan motivadas más por las preferencias personales (o son el resultado de la discrecionalidad) que presentan los directivos que tratan de mantener el ritmo de crecimiento de la empresa (Jensen, 1986), o bien, por la necesidad de reducir el riesgo de su empleo (Amihud y Lev, 1981) más que por el objetivo de crear valor para los propietarios.

De esta forma, “*la teoría de la agencia proporciona una primera explicación de por qué una empresa emprende un proceso diversificador sin que exista una justificación basada en la eficiencia para ello, sin que se cree valor*” (Suárez González, 1992: 98).

De manera similar, hemos argumentado que la empresa se presenta como una ficción legal y además, que la jerarquía en las relaciones entre los integrantes de la empresa surge porque los *contratos son incompletos*, dado que algunas contingencias son imprevisibles o son demasiado numerosas para ser detalladas. Por esta razón, la empresa se organiza como un conjunto de relaciones entre agente y principal, por lo que su diseño debe tender a “*minimizar los costes de agencia*” (Cuervo, 1991: 11).

Y de hecho, como el problema de *asimetría de información* puede entorpecer la contratación, la conclusión ineludible era que los contratos son incompletos. Por ende, los arreglos que concedan a una persona jurídica individualizada todos los derechos de control que no sean asignados de otra manera (eliminando la necesidad de negociar y alcanzar acuerdos para cada evento que no estuviera planeado), *gozan de ventajas de coste significativas* (Milgrom y Roberts, 1993: 339-340).

Sin embargo, gracias a estas ventajas de costes significativas los directivos pueden intentar entrar en nuevas líneas de negocios para asegurar la continuidad de la empresa o, simplemente porque no se están obteniendo buenos resultados en los negocios originales y se buscan otros en los que se supone irá mejor. Por lo tanto, si el sector actual es un sector maduro, la alternativa de la especialización no será atractiva, y el directivo puede tratar de mantener el ritmo de crecimiento invirtiendo en nuevos negocios los fondos líquidos provenientes de los sectores maduros, en vez de devolverlos a los propietarios en forma de dividendos, y diversificando así el ámbito de actuación de la empresa. De esta forma, el problema surgirá si a los nuevos negocios no se les requiere nada más para ser elegidos que el que tengan un potencial de crecimiento elevado<sup>71</sup> (Suárez González, 1992: 99).

---

<sup>71</sup> En este punto caben distintos matices, por una parte, la empresa puede intentar diversificar cuando un negocio se encuentra en declive, y por otra, simplemente para conseguir un ritmo de crecimiento al que se

En definitiva, algunos procesos diversificadores se deben a que la remuneración de los directivos suele estar relacionada con la marcha de la empresa y con los resultados económicos que ésta obtenga. Como consecuencia, la variabilidad de los ingresos por trabajo del directivo irá asociada a la variabilidad de los beneficios de la empresa y, en el caso de que no se logren los objetivos fijados o que, en última instancia la empresa quiebre, es muy probable que el resultado sea el despido del directivo, lo cual también condicionará su futuro empleo e ingresos asociados. Por lo tanto, es razonable suponer que el riesgo de la empresa condicione el riesgo de empleo del directivo y que éste tiene un incentivo para diversificar la cartera de negocios de la empresa y reducir así el riesgo total aún en el caso de que ello no reporte ningún beneficio para los propietarios<sup>72</sup> (Suárez González, 1992: 101).

Por esta razón, la teoría de la agencia busca establecer un tipo de “*contrato eficiente*”, que contribuya a minimizar los costes de agencia, y que permita alinear los objetivos del principal con los objetivos del agente, de manera que en lo posible se eviten los problemas ocasionados por la asimetría de información: “*Un contrato eficiente será aquel que minimice los costes de agencia. A su vez, Eisenhardt (1988, 1989) identifica cinco determinantes de los costes de agencia: Incertidumbre de resultado, aversión al riesgo del agente, anticipación del comportamiento (“programmability”), dificultad de medición del resultado y duración de la relación de agencia*”.

Resumiendo, el problema central de la teoría de la agencia es la existencia de *información asimétrica* y *aversión al riesgo*: El principal sólo puede observar de forma imperfecta bien las acciones del agente, bien sus efectos sobre los resultados, o ambas, y debe tratar de diseñar el mejor contrato posible para que los efectos negativos de dicha asimetría se minimicen (Segura, 1993: 64; Costa, 2001: 100): “*Además, cuando la asimetría informativa aparece tras la firma del contrato entre agente y principal, nos encontraremos con problemas de riesgo moral, o bien, si existe antes de dicha firma, el principal se enfrentara con problemas de selección adversa*” (Segura, 1993: 64). Por último, a continuación analizaremos los problemas de riesgo moral y problemas de medidas.

---

estaba acostumbrado y que los negocios actuales al madurar no permiten mantener (Suárez González, 1992: 99-100).

<sup>72</sup> Según Suárez González (1992: 102) la diversificación guiada por los motivos personales de los directivos se asocia perfectamente a una diversificación no relacionada. Si el motivo es reducir el riesgo de los directivos, la inversión en negocios no relacionados, y sin correlación con los negocios actuales es la que permite lograrlos de o forma más efectiva.

### 2.2.2.5.2.- Diversificación relacionada para disminuir el riesgo moral y los problemas de medida

Si evaluar las características del bien que se desea intercambiar es difícil para la parte compradora, se crea una situación de asimetría informativa, en la cual los proveedores del producto o los que prestan el servicio pueden adoptar un comportamiento oportunista, es decir, se produciría una situación de *riesgo moral*<sup>73</sup> (Díez, 2001: 66).

**Definición de riesgo moral:** El riesgo moral, es una forma de oportunismo poscontractual que aparece por que algunas acciones que afectan a la eficiencia no son fáciles y gratuitamente observables y, por lo tanto, la persona que las realiza puede elegir la persecución de su propio interés personal a expensas del interés de los otros. De esta forma, si quienes disponen de información crucial tienen intereses diferentes a los del responsable de la decisión, pueden transmitir incompleta e imprecisamente la información requerida para adoptar la decisión apropiada. De manera similar, cuando los compradores no pueden “*evaluar fácilmente la calidad de los bienes o servicios que reciben*” hay, en ciertos suministradores, una tendencia a entregar bienes de mala calidad o a poner poco esfuerzo, cuidado o diligencia en la prestación de los servicios. En este caso la sociedad y el individuo resultan lesionados (Milgrom y Roberts, 1992: 167, 1993: 197-198).

En general, los problemas de riesgo moral pueden surgir en cualquier situación en la que alguien (un proveedor, un cliente, un empleado, etc.) tienen la tentación de emprender una acción ineficiente o de proveer información distorsionada (llevando a otros a acciones ineficientes), porque los intereses individuales no están en armonía con los del grupo y porque la información no puede verificarse fácilmente ni puede observarse adecuadamente la acción. Como el caso de algunas empresas que encuentran que es más rentable fabricar productos engañosos o inseguros cuando la “*calidad no es fácilmente observable*”. Por lo tanto, en la relación de agencia el riesgo moral surge cuando el interesado y el agente tienen objetivos individuales diferentes y el interesado no puede determinar con facilidad si

---

<sup>73</sup> El término riesgo moral se originó en el sector de seguros, para referirse a la tendencia de la gente asegurada a cambiar su comportamiento de una manera que conduce a mayores costes de indemnización para la entidad aseguradora. Por ejemplo, estando asegurada las personas pueden tomar menos precauciones para evitar o minimizar pérdidas. Si las precauciones necesarias fueran conocidas de antemano, pudieran ser medidas con precisión y registradas, entonces un contrato de seguro podría especificarlas y exigir las. Normalmente, sin embargo, no es posible observar y comprobar el comportamiento relevante y así no es posible suscribir contratos exigibles que especifiquen el comportamiento a adoptar (Milgrom y Roberts, 1992: 167, 1993: 198).

los informes y las acciones del agente persiguen sus objetivos o responden al comportamiento interesado de éste (Milgrom y Roberts, 1992: 168-170, 1993: 200-201).

Por lo tanto, en las relaciones de mercado, la única manera de limitar este tipo de comportamiento oportunista (de riesgo moral) es a través de mayores costes de inspección o costes de medida, sin embargo, si en lugar de mantener una relación de mercado, la parte compradora y la vendedora *“permanecen en una misma empresa”*, el problema de evaluar el bien que se intercambia y por lo tanto, sus costes asociados disminuyen (Poppo y Zenger, 1998: 869; Díez, 2001: 66). Sin embargo, desde la teoría de agencia positiva, los problemas de medida son asimetrías de información surgidas entre la fase compradora o principal y un agente al que le encarga la fabricación de un producto o prestación de un servicio. En general, el interés de esta teoría se centra en conocer qué contrato incentiva al agente a comportarse de acuerdo con el principal con unos costes de agencia mínimos, ante problemas de medida, es decir, cuando el comportamiento del agente no es observable y sus resultados no son un buen indicativo del mismo (Díez, 2001: 66).

Por su parte, Holmström y Milgrom (1991, 1994) y Milgrom y Roberts (1988) relacionan los problemas de medida con la elección de una forma de gobierno, la empresa o el mercado. Señalando que la empresa es más eficiente que el mercado cuando existen problemas de medida significativos, pues reducen la probabilidad de comportamientos oportunistas (*“riesgo moral y selección adversa”*), ya que además de utilizar un contrato basado en el comportamiento (son contratos con un mayor componente de sueldo fijo y no tanto variables como es, a través, de bonos o comisiones), tienen los derechos residuales sobre los activos que el agente necesita para el desempeño de su función (Álvarez, 2002: 29).

Al contrario, cuando los problemas de medida no existen, el mercado pasa a ser la estructura de gobierno más eficiente, al dejar de tener problemas de oportunismo, el cual permanece dentro de la empresa y se convierte, con sus sistemas de incentivos basado en los resultados, en el mecanismo de coordinación más eficiente. En tal caso, la empresa se enfrenta a una pérdida de eficiencia debida a los costes generados por las actividades que los miembros emprendan para influir en los directivos. Esto se debe a que estos últimos no disponen de información completa para la toma de decisiones, por lo que los demás miembros tendrán un incentivo para intentar manipular la información que ellos

desarrollan y ofrecen y beneficiarse de la decisión que se tome (Milgrom y Roberts, 1988; Díez, 2001: 68; Álvarez, 2002: 29).

Por último, desde la teoría de los derechos de propiedad Alchian y Demsetz (1972) señalan que los problemas de evaluación en el mercado, que conducen a la empresa, cuando la producción es en equipo. En estos casos, los resultados del equipo no reflejan el esfuerzo de cada miembro, por lo que la evaluación de cada integrante del grupo es en base a dichos resultados, propia del mercado, daría pie a comportamientos oportunistas o al “*escaqueo*” del trabajo. Se hace necesario recurrir a un sistema de evaluación con base en la productividad marginal de cada individuo que, aunque posible en el mercado, es menos costoso ya que dentro de ésta existe una figura central o empresario (Díez, 2001: 68-69). De esta forma, Alchian y Demsetz (1972: 794) argumentan que: “*La actividad productiva en equipo es la unión o utilización conjunta de los inputs que logran un resultado mayor que la suma de los productos de inputs utilizados separadamente. Esta producción en equipo requiere (como todo otro proceso de producción), una evaluación de productividad marginal...*”.

A continuación presentamos un cuadro resumen con los factores asociados a la diversificación relacionada desde la Teoría de Agencia.

**Tabla 2.6: Factores asociados a la diversificación relacionada desde la Teoría de Agencia**

<b>Factores</b>	<b>Autor</b>
1.- Separación entre propiedad y control	Williamson (1964: 8); Suárez González (1992: 98-102); Cuervo (1991: 13-14, 1994: 42-43); Segura (1993: 63); Costa (2001: 100); Navas y Guerras (2002: 65-70).
2.- Costes de control	Jensen y Meckling (1976: 308); Jones y Hill (1988: 162-164); Cuervo (1994: 33); Díez (2001: 67); Costa (2001: 101); Álvarez (2002: 25).
3.- Supervisión directa	Navas y Guerras (2002: 72-74).
4.- Salario del directivo	Navas y Guerras (2002: 74-77).
5.- Problemas de medida del producto o servicio	Alchian y Demsetz (1972: 794); Milgrom y Roberts (1992: 167-168, 1993: 197-200); Holmström y Milgrom (1994); Poppo y Zenger (1998: 869); Díez (2001: 66); Álvarez (2002: 29).

Fuente: Elaboración propia

## 2.3.- ENFOQUE DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

En este apartado analizaremos el planteamiento estratégico desarrollado por la Teoría de Recursos y Capacidades y una derivación de esta teoría a través de la teoría de gestión del conocimiento. Específicamente, la Teoría de Recursos y Capacidades se basa en la existencia de la heterogeneidad de los recursos y capacidades que poseen las empresas, lo cual explicaría la diferencia en sus resultados. Por lo tanto, esta teoría explica la estrategia de diversificación a través de la dotación de recursos que las empresas presentan.

### 2.3.1.- Teoría de Recursos y Capacidades

El origen de la teoría de recursos y capacidades se sitúa oficialmente en el año 1984, con el artículo "*The resource-based view of the firm*" del profesor Binger Wernerfelt (Fernández y Suárez, 1996: 73). Trabajo que posteriormente dio nombre a esta corriente del pensamiento.

El enfoque de la teoría de recursos y capacidades trata de explicar los motivos por los cuales las empresas, que desarrollan su actividad en el mismo entorno competitivo y que, estarían sujetas a los mismos factores de éxito identificados en el sector económico, obtienen niveles de rentabilidad diferenciados (Navas y Ortiz de Urbina, 2002: 163).

Por lo tanto, el propósito del análisis de los recursos y capacidades es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder, centrandose su atención en el análisis de los recursos y capacidades que presentan las empresas, así como en sus diferencias y en la importancia que éste hecho tiene para explicar la evolución de sus resultados (Navas y Ortiz de Urbina, 2002: 163). Adoptando, por lo tanto, una orientación interna más que externa, en la formulación de la estrategia de la empresa (Navas y Guerras, 2002: 183).

Además, por una parte, la teoría de los recursos<sup>74</sup> es heredera de los distintos paradigmas que componen la Economía de las Organizaciones e integra muchos de sus postulados

---

<sup>74</sup> Diversos autores (Wernerfelt, 1984; Dierickx y Cool, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Chi, 1994) han denominado la teoría de recursos y capacidades simplemente como la teoría de recursos ("*the resources based view theory*") considerando la definición de recurso en un sentido amplio que integra tanto los recursos como las capacidades de forma conjunta (Navas y Ortiz de Urbina, 2001: 36).

(Mahoney y Pandian, 1992: 363). Y por otra, según Mahoney y Pandian (1992: 364) el enfoque basado en recursos no sólo estimula la conversación dentro de las principales corrientes del pensamiento tales como, Dirección Estratégica, Economía Organizacional y Economía Industrial, sino también, entrega una estructura para incrementar la discusión entre estas perspectivas de investigación.

Por su parte, Fernández y Suárez (1996: 73) consideran que el enfoque de recursos parece seguir una doble trayectoria, por un lado, ayuda a continuar y desarrollar las aportaciones que la economía está tratando de hacer a la Dirección Estratégica, y por otro, recupera trabajos y líneas de investigación relegados a un segundo plano en los últimos años. En efecto, este enfoque se mantiene dentro de la tradición económica<sup>75</sup>, aunque al incorporar elementos de la economía de las organizaciones (en particular de la economía de los costes de transacción), Schumpeter (1934), la escuela austriaca (Hayek, 1945) y la escuela de Chicago (Stingler, 1968), adquiere una orientación mucho más dinámica y preocupada por la eficiencia antes que por el poder de mercado. Por lo tanto, la teoría de recursos cuestiona los supuestos más extendidos en los años ochenta, donde se postulaba que la construcción de una posición competitiva ventajosa y sostenible a largo plazo dependía básicamente de la posición en los mercados de productos (Porter, 1980, 1985).

De esta forma, los trabajos basados en el enfoque de recursos y capacidades de la Dirección Estratégica sostienen que las empresas difieren en su dotación de recursos y capacidades, de forma tal, que una empresa puede tener acceso a una función de producción sin que sus competidores tengan por qué tener acceso a ella. Es decir, las empresas tienen funciones de producción muy diferentes, difieren en sus tecnologías de innovación o en los nuevos productos que son capaces de generar dados unos activos y recursos de I+D y presentan diferentes configuraciones de actividades y negocios. Esto, sin duda, tiene importantes implicaciones para comprender la dinámica de la competencia y para evitar considerar el origen de las rentas empresariales como consecuencia de la estructura de mercado y no fruto de la innovación, de la diferenciación y de la dinámica empresarial (Cuervo, 2004: 98).

---

<sup>75</sup> Según Montgomery (1994: 167) la teoría de recursos difiere de la teoría económica en dos aspectos: a).- Primero, esta teoría se enfoca sobre la “heterogeneidad”, no sobre la homogeneidad de las empresas y, b).- Segundo, la teoría de recursos es una teoría de crecimiento no de equilibrio.

- En general, se pueden considerar tres ideas básicas que sustentan el enfoque de recursos y capacidades (Navas y Ortiz de Urbina, 2001: 36-37; 2002:164; Navas y Guerras, 2002: 183-184):

a).- Las empresas son diferentes entre sí por razón de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de los mismos (“*heterogeneidad*”). Además, dichos recursos y capacidades no están a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones (“*imperfecta movilidad*”). Esta doble consideración (heterogeneidad e imperfecta movilidad) permite explicar la diferencia de rentabilidad entre las empresas, incluso perteneciendo a una misma industria<sup>76</sup> (Barney, 1991: 101; Peteraf, 1993: 180, 183; Ventura, 1996: 83),

b).- Los recursos y capacidades de una empresa juegan un papel cada vez más relevante en la definición de la identidad de la empresa. Efectivamente, ante entornos turbulentos, inciertos y complejos, las empresas se han planteado históricamente qué podían hacer para enfrentarse a tales amenazas. Sin embargo, aparece cada vez con mayor fuerza la tendencia contraria de orientar la estrategia empresarial basada en potencialidades internas. En general, puede afirmarse como señala Grant (1996: 153) que cuanto más dinámico sea el entorno de la empresa, más sentido tiene basar su estrategia en los recursos y capacidades internos frente a hacerlo sobre consideraciones externas y,

c).- El beneficio de una empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno (factores externos), como de la combinación de los recursos de que dispone (factores internos).

En general, este nuevo análisis de la empresa no supone romper con los modelos anteriores, sino superarlos. De hecho, la empresa pasa a ser considerada como un conjunto de tecnologías, habilidades, conocimientos, etc., que se generan y amplían con el tiempo, es decir, como una combinación única de recursos y capacidades heterogéneos (Grant, 1996a: 155) lo que concede a la empresa una posición distinta y única en el mercado para competir. O bien, desde el punto de vista de Penrose (1959: 24) la empresa es más que una

---

<sup>76</sup> Según Barney (1991: 101) el enfoque basado en recursos examina las implicaciones de dos supuestos para analizar las fuentes de ventajas competitivas: a).- Las empresas dentro de una industria (o grupo) pueden ser heterogéneas con respecto a sus recursos estratégicos que ellas controlan y, b).- Los recursos no pueden ser perfectamente móviles a través de las empresas. De manera similar, Peteraf (1993: 180,183) señala que un supuesto básico de la teoría de recursos es que los recursos y las capacidades fundamentales de la producción

unidad administrativa, es también una colección de recursos productivos<sup>77</sup>. Donde el desafío de los gerentes será identificar, desarrollar, proteger y desplegar recursos y capacidades en una forma que entregue a la empresa una ventaja competitiva sostenible y por lo tanto, un retorno de capital superior (Amit y Schoemaker, 1993: 33). En definitiva, de la mejor forma como la empresa despliegue sus recursos dependerá su posición competitiva (Navas y Ortiz de Urbina, 2001: 37; Navas y Guerras, 2002: 185).

Por lo tanto, lo novedoso de ésta teoría radica en la definición de la empresa no como una cartera de negocios sino como un conjunto único de recursos tangibles o intangibles (Suárez González y Vicente Lorente, 2001: 68; Navas y Ortiz de Urbina, 2001: 37) que se vinculan a la empresa de forma semipermanente (Wernerfelt, 1984: 172), y por lo tanto, su potencial de resultados estará más relacionado con la disposición de recursos valiosos, escasos y difíciles de ser imitados o sustituidos por otros (Barney, 1991: 106-111) que por su posición competitiva en su sector de actividad (Porter, 1980, 1985). De esta forma, el enfoque de recursos y capacidades considera a las empresas como agentes buscadores de rentas (“*rent-seekers*”) derivadas de la dotación diferenciada de su cartera de recursos y capacidades. Por lo tanto, tal y como afirma Grant (1991), el entorno ha dejado de ser una guía robusta para el diseño y puesta en práctica de estrategias en un contexto competitivo de creciente competencia, ampliación de los mercados y avance tecnológico. De este modo, la aplicación de una perspectiva de recursos al análisis de la estrategia corporativa supone pasar del análisis de los cambios que se han producido en la “*cartera de negocio*” de la empresa al de la evolución de la “*cartera de recursos*” que controla esa empresa en un momento determinado (Suárez González y Vicente Lorente, 2001: 68).

A continuación expondremos los fundamentos teóricos de esta perspectiva estratégica a través del desarrollo de sus conceptos claves (sobre los cuales existe una gran ambigüedad terminológica<sup>78</sup>) aplicándolos a la estrategia de diversificación relacionada.

---

son heterogéneas a través de las empresas, y además que los recursos son perfectamente inmóviles si ellos no pueden ser comercializados.

<sup>77</sup> Por otra parte, según Penrose (1959: 68) y Montgomery y Hariharan (1991: 73) bajo esta perspectiva las empresas no alcanzan una posición de equilibrio o tamaño óptimo, porque: a).- Los recursos son a menudo indivisibles, b).- Los recursos pueden ser utilizados diferentemente bajo diferentes circunstancias y, c).- Los nuevos servicios productivos son continuamente creados en el proceso ordinario de expansión y operación.

<sup>78</sup> Los conceptos de recursos y capacidades han sido tratados por numerosos autores aunque, a menudo, las definiciones son demasiado amplias, lo que resulta poco adecuado desde el punto de vista pragmático a la hora de afrontar nuevos problemas (López y Sabater, 2000: 8).

### 2.3.1.1- Concepto de recursos y capacidades

Los conceptos claves de este enfoque es el concepto de recursos y el de capacidades (Fernández y Suárez, 1996: 74). No obstante, uno de los problemas que nos encontramos a la hora de estudiar la teoría de recursos y de capacidades es la falta de un lenguaje común respecto a los conceptos utilizados (Peteraf, 1993) existiendo, por lo tanto, un problema de carácter terminológico.

De hecho, en la literatura se encuentran expresiones tales como: Recursos críticos (Wernerfelt, 1984), factores estratégicos (Barney, 1986), activos estratégicos (Amit y Schoemaker, 1993), recursos estratégicos (Peteraf, 1993) o competencias o capacidades esenciales (Prahalad y Hamel, 1990). Así, mientras que algunos autores hablan de recursos en un sentido muy general incluyendo tanto los activos como las capacidades (Barney, 1991) otros distinguen un doble nivel de análisis (Grant, 1996).

Sin embargo, entenderemos que todos estos términos interpretan la misma idea genérica a los recursos y capacidades disponibles por la empresa, de esta forma, aceptamos que ambos conceptos están interrelacionados y que representan dos niveles de agregación (Grant, 1996: 157) de los elementos que determinan el potencial de la empresa para competir. Por lo tanto, en un primer nivel estarían los recursos o activos individuales y en un segundo nivel aparecerían las capacidades, competencias o habilidades colectivas de la organización (Navas y Ortiz de Urbina, 2001: 37; Navas y Guerras, 2002: 186).

Para Wernerfelt (1984: 172) los “**recursos**” de la empresa son definidos como: “*Aquellos activos (tangibles e intangibles) que se vinculan a la empresa de forma semipermanente como las marcas, el conocimiento tecnológico propio, el empleo de habilidades personales, los contactos comerciales, los procedimientos eficientes, el capital, etc.*”.

Y según, Barney (1991: 101) los recursos de la empresa son: “*Todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos empresariales, información, conocimientos, etc. controlados por una empresa que la habilitan para concebir e implementar estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia*”. Como observamos en esta definición se incluye el concepto de recurso y el de capacidad.

Sin embargo, los recursos considerados aisladamente, sólo permiten desarrollar determinadas actividades en una empresa. Por lo tanto, para que los recursos sean realmente útiles deben ser adecuadamente combinados y gestionados para generar una “*capacidad*”:

De esta forma, Prahalad y Hamel (1990: 82) definen las capacidades con el concepto de competencias esenciales y argumentan que: “*Las competencias esenciales son las que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías*”. En cambio, para Grant (1996: 165): “*Una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta*”. En este concepto de capacidad observamos una conjunción dinámica de recursos y pautas organizativas mediante las cuales se logra coordinar e incentivar a los recursos y conseguir así una eficaz realización de una determinada actividad (Ventura, 1996: 85; Navas y Guerras, 2002: 186).

Y por último, para Fernández y Suárez (1996: 74) una capacidad es: “*Un equipo de recursos para realizar alguna tarea o actividad, aquello que se hace bien como resultado del trabajo de una serie de recursos, es decir, lo que Prahalad y Hamel (1990) denominan competencias básicas, si bien éstos se centran en los aspectos tecnológicos del “saber hacer”*”. En particular, esta idea de competencia como “*lo que se hace*” acerca el concepto de recurso al de capacidad.

De esta forma, los “*recursos y capacidades*” de la empresa pueden entenderse como: “*El conjunto de elementos, factores, activos, habilidades, atributos que la empresa posee o controla y que le permiten formular y poner en marcha una estrategia competitiva*” (Navas y Guerras, 2002: 186).

Sin embargo, los recursos y capacidades deben reunir una serie de características, por lo tanto, a continuación analizaremos las características que deben cumplir los recursos y capacidades para ser considerados valiosos, y por ende, para constituir una fuente de ventaja competitiva para la empresa.

### 2.3.1.2.- Características de los recursos y capacidades para ser fuente de ventaja competitiva

Varios autores tales como, Barney (1991), Amit y Schoemaker (1993), Peteraf (1993), Grant (1996), etc. han planteado diferentes modelos que permiten identificar las características que deben cumplir los recursos y capacidades para poder ser considerados valiosos. Sin embargo, pese a ser el modelo de Barney (1991) el más extendido, a continuación expondremos las características que deben cumplir los recursos y capacidades para obtener una ventaja competitiva sostenible y así, constituir un potencial de generación de rentas económicas, a través del marco teórico presentado por Amit y Schoemaker (1993) y Grant (1996), quienes extendieron el pensamiento inicial presentado por Barney (1991).

En primer lugar, según Barney (1991: 102) una empresa presenta una ventaja competitiva cuando: *“Implementa una estrategia de creación de valor que no esté simultáneamente siendo implementada por ningún competidor potencial o actual”*. Sin embargo, una empresa presenta una ventaja competitiva sostenible: *“Cuando implementa una estrategia de creación de valor que no esté simultáneamente siendo implementada por ningún competidor potencial o actual, y además cuando otras empresas son incapaces de duplicar los beneficios de esta estrategia”*.

Como mencionamos desde un comienzo, las fuentes de ventaja competitiva<sup>79</sup> se explican a través de dos enfoques alternativos: a):- El enfoque de Economía Industrial el cual plantea que las fuentes de ventaja competitiva se encuentran en la estructura de la industria y, b).- El enfoque de Recursos y Capacidades el cual argumenta que, son los recursos y capacidades que poseen las empresas los que explican los rendimientos superiores.

Sin embargo, no es suficiente con disponer de recursos o capacidades para disfrutar de una ventaja competitiva. Además, es necesario que los mismos sean valiosos<sup>80</sup> en el sentido de

---

<sup>79</sup> Sin embargo, para comprender las fuentes de ventaja competitiva, es necesario construir un modelo teórico que comience, según Barney (1991: 105-111) con los supuestos que plantean que los recursos pueden ser inmóviles y heterogéneos. Por su puesto, no todos los recursos sostienen el potencial de una ventaja competitiva sostenida. Para tener este potencial, los recursos de la empresa deben tener cuatro atributos: a).- Deben ser valiosos, en el sentido que exploten oportunidades y/o neutralicen amenazas en el ambiente de una empresa, b).- Deben ser raros entre los competidores potenciales y actuales de la empresa, c).- Deben ser imperfectamente imitables y, d).- No pueden ser estratégicamente un sustituto equivalente para el recurso que es valioso, raro o imperfectamente imitable.

<sup>80</sup> Según Barney (1991: 106) un recurso es valioso cuando habilita a una empresa a implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia.

ser relativamente mejores que los de otras empresas competidoras (heterogeneidad de los recursos) y relativamente inmóviles o apropiables para que la ventaja competitiva pueda ser sostenida en el tiempo. De esta forma, las rentas empresariales se derivarán de la propiedad única de unos recursos y capacidades que son consecuencia de la desigualdad en las dotaciones de los recursos, resultado de las imperfecciones del mercado, de las asimetrías de información o del factor suerte (Navas y Guerras, 2002: 194).

- Características que deben reunir los recursos y capacidades para que puedan ser considerados valiosos para la empresa (Amit y Schoemaker, 1993: 37-39; Grant, 1996: 177-180; Navas y Guerras, 2002: 194-198):

**1.- Escasez:** La primera condición para que un recurso sea valioso es que sea escaso. Esto implica que no está a disposición de todos los competidores.

**2.- Relevancia:** La relevancia de un recurso o capacidad hace referencia a su utilidad para competir en una determinada industria. Es decir, para que sea valioso tiene que estar relacionado con alguno de los factores clave de éxito de la industria en la que se compete.

**3.- Durabilidad:** El criterio de durabilidad hace referencia a la facultad de que se mantenga en el tiempo la ventaja competitiva derivada de la posesión de ciertos recursos y capacidades.

**4.- Transferibilidad:** La habilidad de la empresa para sostener su ventaja competitiva a lo largo del tiempo, depende de la velocidad con la que sus rivales puedan adquirir los recursos y capacidades necesarios para imitar el éxito de la misma.

**5.- Imitabilidad:** Algunos recursos o capacidades son fácilmente reproducibles, por lo que otras empresas pueden imitarlos<sup>81</sup> y anular así la ventaja inicialmente obtenida. Sin

---

<sup>81</sup> Por último, Dierickx y Cool (1989: 1507-1508) señalan que la imitabilidad de un activo se relaciona con las características del proceso por el cual pueden ser acumulados: a).- Deseconomías de comprensión del tiempo: La cual se asocia a la ley de retornos decrecientes al proceso de acumulación de un determinado nivel de recursos y capacidades cuando un input, en este caso, el tiempo, se mantiene constante, es decir, tales recursos requieren un período temporal crítico de desarrollo, b).- Eficiencia de masa crítica: La cual se presenta cuando incrementos en el nivel de un recurso se ve favorecido por la existencia de altos niveles en ese recurso. Por lo tanto, se puede requerir un determinado nivel mínimo (es decir, masa crítica) para poder iniciar el proceso acumulativo, c).- Stock de activos interconectados: Los incrementos acumulativos en un stock existente pueden depender no sólo del nivel de ese stock, sino también del nivel de otros stocks., d).- Erosión de los activos: Todos los activos pueden decaer frente a la ausencia de gastos de mantenimiento adecuados, por ejemplo, el conocimiento de investigación y desarrollo se deprecia con el tiempo debido a la

embargo, si existen barreras legales a dicha imitación, como es el caso de los productos o procesos patentados, dicha imitación es más difícil. Por su parte, Lippmann y Rumelt (1982) introducen el término “*ambigüedad causal*”<sup>82</sup>, que se refiere a la incertidumbre acerca de las causas que explican los resultados de las empresas y las diferencias entre ellas.

**6.- *Sustituibilidad:*** Si las empresas competidoras no pueden adquirir en el mercado los recursos y capacidades valiosos poseídos por otra empresa y tampoco pueden imitarlos, disponen de una tercera vía para atacar esa ventaja competitiva y es buscar recursos y capacidades alternativos que produzcan los mismos servicios en condiciones similares.

**7.- *Complementariedad:*** Los recursos y capacidades no siempre tienen valor por sí mismos de forma separada sino que colaboran entre sí para desarrollar con éxito determinadas actividades productivas.

**8.- *Apropiabilidad:*** Cuando se realiza un inventario de los recursos de la empresa, un problema inmediato que se plantea es la determinación de los límites de propiedad de dichos recursos. Esta cuestión es relevante porque trae consigo la forma de reparto de rentas entre los distintos propietarios de los recursos y capacidades.

Como mencionamos en este apartado los recursos y capacidades deben cumplir una serie de características para ser considerados valiosos y así poder generar rentas económicas, por lo tanto, a continuación analizaremos en un apartado el modelo de Montgomery y Wernerfelt (1988) que relaciona las características que deben cumplir los recursos y capacidades, a través de la especificidad de los activos, con el tipo de diversificación y la rentas económicas.

---

obsolescencia tecnológica y, d).- Ambigüedad causal: Es decir, es el desconocimiento de las empresas competidoras acerca de la base sobre la que se asienta la ventaja competitiva.

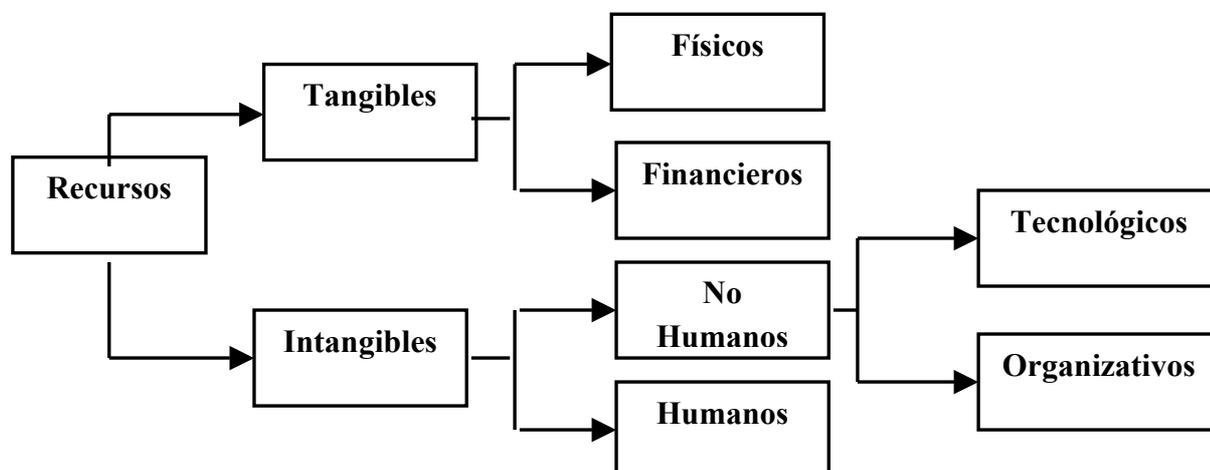
<sup>82</sup> Reed y DeFillippi (1990: 88) señalan cómo las empresas pueden mantener una ventaja competitiva invirtiendo en competencias de ambigüedad causal. Existen tres características de competencia que individualmente o en combinación pueden generar ambigüedad causal: a).- El aspecto tácito: Se refiere a la acumulación implícita y no codificable que resulta del “*aprender haciendo*”, b).- La complejidad: Se refiere a tener un gran número de activos y habilidades interdependientes y, c).- La especificidad: Se refiere a la transacción específica de habilidades y activos que son utilizados en el proceso de producción y entregan servicio a los clientes. Cualquiera o bien todas estas características de competencia pueden producir ambigüedad causal entre las acciones de negocio de la empresa y los productos que crean su ventaja, es decir, se crean barreras a la imitación.

### 2.3.1.3.- Clasificación de los recursos de la empresa

En este apartado analizaremos los diferentes tipos de recursos que son asociados a la estrategia de diversificación relacionada, de acuerdo a la literatura revisada. Sin embargo, en primer lugar, describiremos una tipología de clasificación de los recursos y capacidades de la empresa.

Como mencionamos anteriormente, el primer nivel de análisis viene determinado por la identificación de los recursos de la empresa, por lo tanto, uno de los objetivos del enfoque de recursos será la elaboración de un inventario de los recursos que posee la empresa. Sin embargo, si bien muchos de los recursos pueden ser fácilmente identificados y valorados mediante los estados contables de la empresa, otros no suelen aparecer en dichos documentos haciendo su identificación y valoración mucho más complicada. Por esta razón, para poder realizar este inventario, una clasificación tradicional de esta aproximación metodológica propone la distinción entre recursos de carácter tangible e intangible (Fernández y Suárez, 1996: 74; Navas y Guerras, 2002: 187) justamente para darle mayor importancia a los recursos intangibles en el soporte de la actuación competitiva de la empresa. En concreto, el criterio para establecer la clasificación deriva de la naturaleza de los recursos, así, mientras los primeros tienen un soporte físico, los segundos están basados en la información y el conocimiento (Navas y Ortiz de Urbina, 2001: 37; 2002: 164). De esta forma, y siguiendo a Navas y Guerras (2002: 187) a continuación presentamos la siguiente figura, la cual recoge gráficamente una clasificación de los diferentes tipos de recursos presentes en la empresa.

**Figura 2.4: Clasificación de los recursos de la empresa**



Fuente: Navas y Guerras (2002: 187)

En primer lugar, dentro de los “*recursos tangibles*”<sup>83</sup> podemos distinguir los siguientes tipos: Inmovilizado (terrenos, edificios, herramientas, maquinaria, instalaciones, equipos informáticos), existencias (materias primas, productos terminados, productos semielaborados) y activos financieros (capital, reservas, derechos de cobro, acciones de otras personas)(Navas y Ortiz de Urbina, 2002: 164). Donde, Penrose (1959: 24) señala que los recursos físicos de una empresa consisten en cosas tangibles, tales como plantas, equipos, tierra, recursos naturales, materias primas, bienes semiterminados, desechos de productos e incluso inventario de productos terminado no vendido. Por lo tanto, dado su aspecto tangible, estos tipos de recursos son los más fáciles de identificar y valorar a través de la información que proporcionan los estados contables (Grant, 1996: 159) y de forma específica, se encuentran identificados en el balance de situación de la empresa y valorados con criterios contables<sup>84</sup> (Navas y Guerras, 2002: 188).

En segundo lugar, dentro de los “*recursos intangibles*” podemos diferenciar entre activos humanos y no humanos en función de su vinculación directa o no con las personas que forman parte de la empresa, por lo tanto, dentro de esta categoría tenemos: a).- Recursos intangibles no humanos, o independientes de las personas, los cuales pueden clasificarse, a su vez, en tecnológicos y organizativos: a.1).- Los recursos intangibles no humanos tecnológicos, incluyen las tecnologías y conocimientos disponibles que permiten fabricar los productos de la empresa y que pueden concretarse en patentes, diseños, bases de datos, etc. y, a.2).- Los recursos intangibles no humanos organizativos tales como, la marca comercial, el prestigio, la red de relaciones con los agentes del entorno, la cartera de clientes de la empresa, la reputación o la imagen corporativa etc. y, b).- Recursos intangibles humanos o aportados por los seres humanos a la empresa, lo que se conoce en terminología económica como “*capital humano*”, este tipo de recurso hace referencia no tanto a las personas como tales, sino a sus conocimientos, entrenamiento, experiencia,

---

<sup>83</sup> Lo normal en los recursos tangibles es que aunque exista capacidad sobrante, esta sea limitada. Es decir, son recursos fungibles, que se agotan con el uso. Al contrario, mucho de los recursos intangibles tienen características de bienes públicos y en ese sentido su capacidad es ilimitada, por lo tanto, pueden emplearse en diferentes negocios sin agotarse y sin que su uso en los negocios tradicionales se resienta (Suárez González, 1992: 128).

<sup>84</sup> Sin embargo, el principal problema de los activos tangibles se deriva de su valoración contable (a precios históricos), lo cual puede no ser muy significativa a efectos estratégicos (Navas y Ortiz de Urbina, 2002: 164). Por lo tanto, la valoración estratégica de los recursos tangibles debe atender a dos consideraciones: a).- La posibilidad de conseguir una aplicación más eficiente de los mismos y, b).- La posibilidad de que los beneficios obtenidos de ellos puedan verse incrementados mediante su utilización más productiva dentro de la empresa, su utilización más intensa a través de alianzas con otras empresas o su venta a otras compañías (Grant, 1996: 161; Navas y Guerras, 2002: 188).

lealtad hacia la empresa, motivación, capacidad de adaptación, habilidad de razonamiento y decisión, etc.<sup>85</sup>

En general, los activos intangibles poseen una importancia creciente para la empresa como sustento para la ventaja competitiva, puesto que sus características específicas les hacen tener un fuerte potencial diferenciador respecto a los competidores (Salas, 1996:18; Bueno, 1998: 215). De hecho, factores como la imagen de la empresa, el conocimiento tecnológico, el capital humano o la marca son variables con un peso cada vez mayor en la explicación del éxito empresarial (Navas y Ortiz de Urbina, 2002: 164).

Otra forma habitual de clasificar los activos o recursos intangibles<sup>86</sup> se establece en función de su protección legal o no. Así, algunos recursos intangibles pueden estar protegidos legalmente de modo que la empresa puede tener derechos de propiedad sobre ellos. Tal es el caso, según Hall (1993: 609) de las marcas comerciales, las patentes, los derechos de copia, diseños registrados, contratos, licencias, secretos comerciales o bases de datos. Sin embargo, otros recursos no disfrutan de dicha protección legal o su forma de protección es mucho más vaga que en el caso anterior. Dentro de este grupo podemos incluir la información que es de dominio público, la reputación del producto o de la empresa o las redes personales y organizativas.

Por último, según Fernández y Suárez (1996: 74) la importancia de los intangibles en particular es destacada inicialmente por Itami (1987) y con posterioridad por Aaker (1989)

---

<sup>85</sup> Sin embargo, su identificación y valoración en una empresa es una tarea compleja, porque las habilidades individuales pueden ser valoradas analizando los resultados del individuo en su trabajo, su experiencia y su cualificación, pero estos datos son tan sólo indicativos del potencial de una persona. El problema de conocer y medir la capacidad de un individuo se acrecienta por el hecho de que las personas trabajan juntas en la organización y es muy difícil observar en que medida contribuye cada individuo al resultado final (Navas y Guerras, 2002: 189).

<sup>86</sup> No obstante, a diferencia de los recursos tangibles, los recursos intangibles suelen permanecer invisibles a la información contable, debido principalmente a la dificultad para su valoración. En la mayoría de los balances de situación de las empresas, la inclusión de los recursos intangibles se reduce al "*fondo de comercio*", siempre que haya habido de por medio una operación de adquisición de algún activo. Por este motivo, el valor real de una empresa en el mercado suele diferir bastante de su valor contable (la diferencia entre el valor de mercado de la empresa y su valor contable refleja el conjunto de los elementos intangibles, lo cual queda reflejado a través de la "*curva de valor*"), siendo las empresas con más activos intangibles las que han creado más valor a lo largo del tiempo. Esta dificultad de identificación y valoración se debe principalmente a las características básicas que los definen y que son las siguientes: a).- Son activos que se sustentan sobre la información, b).- Esta información no es siempre codificable y, c).- Los derechos de propiedad sobre estos recursos no siempre están bien definidos. Como consecuencia de estas características, los recursos intangibles son activos de lenta y costosa acumulación, de difícil venta en el mercado y susceptibles de múltiples usos, lo que tiene implicaciones tanto a nivel de gestión como de estrategia empresarial (Navas y Guerras, 2002: 188). Por lo tanto, los recursos intangibles son más difíciles de identificar y valorar porque no son objeto de compraventa con frecuencia debido a los altos costes de transacción que conlleva su transferencia.

y Hall (1993) los cuales distinguen dentro de los recursos intangibles entre los que serían estrictamente activos (assets) (“*lo que se tiene*”) y competencias o habilidades (skills) (“*lo que se hace*”), según el grado de control que pueda ejercer la empresa sobre ellos. Además, las habilidades y competencias<sup>87</sup> dependerían de las personas que las poseen al igual que ocurriría con algunos activos, en particular los vinculados a la reputación, mientras que el resto de activos sería independiente de ellas.

Bajo el punto de vista de la diversificación: “*Las empresas se diversificarán en respuesta al “exceso de capacidad” en factores productivos* (Montgomery, 1994: 167) *o recursos que no pueden ser transferidos a través de los límites de la empresa sin incurrir en altos coste de transacción*” (Dewan, Michael y Min, 1998: 221), es decir, que se encuentran sujetos a imperfecciones del mercado (Montgomery y Wernerfelt, 1988: 623).

Y específicamente, la literatura ha categorizado los recursos que afectan a las decisiones de diversificación, en tres clases de recursos, recursos físicos, recursos intangibles y recursos financieros (Chatterjee y Wernerfelt, 1991: 34; Chatterjee y Singh, 1999: 28).

De acuerdo a los argumentos anteriores, a continuación analizaremos las capacidades como parte fundamental de los recursos intangibles de la empresa.

#### **2.3.1.4.- Capacidades y rutinas organizativas**

Como mencionamos anteriormente el segundo nivel de análisis viene determinado por las capacidades, habilidades o competencias organizativas, que le permiten a la empresa desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles. En general, podemos señalar que las capacidades están ligadas al capital humano, se apoyan sobre todo en los activos intangibles, especialmente el conocimiento tecnológico y organizativo de la empresa, gobiernan la transformación de los factores en productos/servicios, crean valor añadido y determinan la eficiencia y el grado de innovación de la empresa (Fernández, Montes y Vázquez, 1997: 13; Navas y Guerras, 2002: 189-192). Y según, Fernández y Suárez (1996: 74) las capacidades pueden incluir más elementos tales como, las habilidades tecnológicas, los activos complementarios, los conocimientos, las habilidades, los sistemas de dirección, los sistemas físicos y los valores

---

<sup>87</sup> Según Hall (1993: 609) las habilidades o competencias incluyen el conocimiento de los empleados (así como, el de los proveedores, distribuidores, etc.) y los atributos colectivos que conforman la cultura de la

que sustentan todo el conjunto. Por lo tanto, no siempre resulta fácil distinguir entre lo que son recursos y lo que son capacidades, por lo que muchos autores, tal y como hemos señalado anteriormente, prefieren hablar de recursos en general para referirse a ambos conceptos<sup>88</sup>.

De hecho, resulta más difícil identificar y clasificar las capacidades que los recursos de la empresa, puesto que, en la medida en que éstas representan una habilidad para resolver determinados problemas o hacer bien determinadas actividades, la empresa debe realizar un inventario de las actividades y problemas que es capaz de llevar a cabo o resolver adecuadamente. Para ello, puede ser útil clasificar las actividades de acuerdo con un criterio funcional mediante el análisis funcional o a partir de la utilización de la cadena de valor (Grant, 1996: 167; Navas y Guerras, 2002: 190).

Sin embargo, en cuanto a la clasificación de las capacidades<sup>89</sup> una propuesta interesante es la que propone a Hall (1993: 610) quien distingue entre capacidades funcionales y culturales. Donde, las primeras son aquellas que están orientadas a resolver problemas técnicos o de gestión específicas (fabricar un producto, gestionar un préstamo, controlar la calidad, etc.). Y las segundas se vinculan más a la actitud y valores de las personas como puede ser la capacidad para gestionar cambios organizativos, para innovar, para trabajar en equipo, etc.

En cualquier caso, el reto para la dirección no se limita a identificar los recursos y capacidades de la empresa, sino descubrir como se pasa de las habilidades y recursos

---

organización.

<sup>88</sup> López Sintas (1996) establece dos criterios claves para distinguir entre recursos y capacidades (Navas y Guerras, 2002: 190): a).- El primero de ellos se basa en el carácter de stock de los recursos frente al carácter de flujo de las capacidades (Mahoney y Pandian, 1992: 366). Esta idea viene a significar que los recursos son cosas o elementos que se poseen o controlan y existen con relativa independencia del uso concreto que se les dé en la empresa. Y por su parte, las capacidades representan formas de hacer las actividades y de utilizar los recursos y, b).- El segundo criterio para distinguir los recursos de las capacidades esta en el carácter colectivo de estas y el individual de aquellos. Efectivamente, frente a las habilidades individuales de cada persona, las capacidades sólo existen en la medida en que dichas personas colaboran entre sí y se coordinan para resolver un problema o realizar una actividad. Sin este carácter colectivo o grupal no existen las capacidades organizativas.

<sup>89</sup> Hall (1993: 610) analiza la naturaleza de las capacidades a partir del artículo de Coyne (1986), el cual identificó que las fuentes de ventajas competitivas sostenibles se derivan de una o más de las cuatro diferentes capacidades propuestas: a).- Capacidades basadas sobre los activos: a.1).- Capacidad regulatoria: Tales como los derechos de propiedad, contratos, secretos comerciales, etc. y a.2).- Capacidad posicional: Es una consecuencia de acciones pasadas, como la reputación con los clientes, una cierta configuración de la cadena de valor, etc. y, b).- Capacidades basadas sobre las competencias: b.1).- Capacidad funcional: Se relaciona a la habilidad para hacer cosas específicas, es el resultado del conocimiento, habilidades y experiencia de los empleados, proveedores, distribuidores, etc. y, b.2).- Capacidad cultura: Incluye hábitos, actitudes, creencias y valores que pertenecen a los individuos y grupos que componen la organización.

individuales a las capacidades colectivas, lo que viene determinado por las llamadas “*rutinas organizativas*”. De esta forma, de acuerdo con Grant (1996: 168) y Fernández y Suárez (1996: 74) las capacidades están organizadas en estructuras jerárquicas. Y, por lo tanto, a partir de recursos individuales, se crean capacidades específicas para tareas muy concretas, donde estas últimas, a su vez, se integran en capacidades más complejas, de mayor nivel y así sucesivamente (Navas y Guerras, 2002: 191).

No obstante, para conseguir la integración de recursos, habilidades y conocimientos, la dirección de la empresa puede recurrir a mecanismos formales de coordinación tales como, la normalización de tareas, manuales de organización, directivos integradores, etc., pero estos mecanismos no suelen ser suficientes para conseguir la integración necesaria. Sin embargo, el eslabón que permite ir creando esta jerarquía a partir de la integración de recursos y capacidades específicos está constituido por las rutinas organizativas (Navas y Guerras, 2002: 191). De hecho, según Montgomery (1994: 168) muchas de las habilidades de la empresa y mucho de su conocimiento está en las *rutinas organizativas*, y según, Fernández y Suárez (1996: 74) la gestión colectiva de un conjunto de recursos exige complejos patrones de coordinación entre ellos, lo que conecta el concepto de capacidad con el de rutina organizativa y, de esta forma, comienza a aproximarse el enfoque basado en recursos al evolutivo.

Por una parte, Nelson y Winter (1982) identifican las “*rutinas organizativas*” con: *“Las habilidades, definidas como aptitudes para secuenciar un comportamiento coordinado, que es efectivo en relación a un objetivo y dado un entorno que normalmente ocurre”*.

Y por otra parte, Grant (1996: 173) define las rutinas organizativas como: *“Patrones o modelos regulares y predecibles de actividades que están formados por una secuencia de acciones coordinadas por los individuos”*.

En otras palabras, el comportamiento de la organización puede observarse como una gran red de rutinas, y por lo tanto, se pueden establecer rutinas para desarrollar las tareas particulares en la organización lo que facilita la dirección de la empresa. A continuación analizaremos algunas investigaciones que relacionan las capacidades con la diversificación relacionada.

---

Considerando el punto de vista de la diversificación y las capacidades, Loredó Fernández (1999: 7-9) analizó el caso de la expansión hacia un negocio altamente relacionado, que es el negocio de suministro de gas, por parte de las distribuidoras eléctricas regionales de Inglaterra y Gales (*Regional Electricity Companies* o RECs). En su investigación planteó que las RECs disfrutaban de una posición privilegiada para entrar en el suministro de gas, al poseer unas “*capacidades muy semejantes*” a las requeridas en el nuevo negocio, señalando que la base de dichas capacidades se encontraban en unos recursos intangibles valiosos para la nueva actividad que por su carácter no fungible, permitían un doble uso sin que se resintiera la aplicación original. Son relevantes en este caso: a).- Los conocimientos comerciales articulados en forma de bases de datos de clientes, en las que se recogían los consumos históricos detallados de cada cliente y otra información de interés, b).- Los conocimientos comerciales no separables del factor humano, como los contactos o las relaciones personales con los clientes actuales, c).- La reputación ante la clientela y una marca ampliamente conocida por los consumidores de su zona geográfica y, d).- Los conocimientos financieros relacionados con la gestión de riesgos y cobros a grandes clientes.

Sin embargo, Loredó Fernández (1999: 9-12) también planteó que se hizo uso de activos ociosos físicos (como edificios, sistemas propios de telecomunicaciones, equipos informáticos o medios de transporte de la red comercial), lo que redujo sensiblemente los costes de utilización, y también ciertos activos claves no ociosos (es decir, que estuviesen en pleno uso) los cuales podían ser reproducidos internamente con cierta facilidad, como el caso del personal comercial adiestrado en el área de suministro eléctrico, puesto que pocas empresas de otros sectores contaban con una manera de formar especialistas en una actividad como la venta de energía en competencia. Por lo tanto, de acuerdo con la argumentación basada en la transferencia de recursos, el corolario desarrollado planteaba que: “*Cada REC replicará sus capacidades originarias del suministro eléctrico en el negocio del gas, lo que implica que se podrán observar capacidades semejantes en ambos negocios de la misma empresa*”<sup>90</sup>. Para contrastar esta hipótesis, se utiliza un análisis de

---

<sup>90</sup> De esta forma, Loredó Fernández (1999: 12-13), plantea la siguiente hipótesis: “*Cabe esperar que exista semejanza entre las capacidades originales del suministro eléctrico y las desarrolladas en el suministro de gas*”. Las *capacidades comerciales* se refieren a la aptitud de la empresa para vender el producto. A primera vista puede pensarse que este tipo de capacidades descansan principalmente en el capital relacional y, en particular, en la marca, los contactos comerciales y la reputación. Pero el producto suministrado no tiene por qué concebirse como algo homogéneo, existiendo múltiples oportunidades de diferenciación: Discriminación horaria de precios en tiempo real, facturación agregada, origen renovable de la electricidad o estándares de calidad garantizados. Es decir, la decisión de compra no depende exclusivamente del precio, sino también de la innovación comercial de la empresa y su habilidad para personalizar el suministro. Y en este punto pueden tener gran importancia recursos tangibles como las redes de telecomunicaciones y los sistemas de

matrices que identifica la posición competitiva de cada empresa en ambos negocios, y se presenta una matriz con las dos principales capacidades involucradas en la comercialización de electricidad: Las capacidades comerciales y las capacidades de aprovisionamiento. Por su parte, Farjoun (1994) corrobora que empresas con una proporción determinada de pericia o habilidades humanas tienden a entrar en negocios con patrones similares en la configuración y utilidad del capital humano. Inclusive, cuando la entrada en el nuevo negocio se lleva a cabo mediante la adquisición o fusión, se advierten mejores resultados cuando mayor es la similitud de la dotación de habilidades o capacidades humanas entre las empresas integradas (Suárez González y Vicente Lorente, 2001: 74).

Por último, según Markides y Williamson (1994: 153, 1996: 345) las competencias esenciales (es decir, las capacidades) acumuladas en las divisiones, actúan como catalizadores en la construcción de nuevos activos estratégicos en otras divisiones, también pueden actuar como catalizadores en el proceso de adaptación e integración de activos que una división ha adquirido por otras rutas tales como, las alianzas o adquisiciones. Y además, también pueden actuar como catalizadores potenciales en el proceso de acumulación de activos estratégicos (Dierickx y Cool, 1989). Por lo tanto, si la empresa conoce a través de su experiencia pasada como construir un activo estratégico (por ejemplo, una red de distribución), esta será capaz de colocar el activo necesario más rápidamente y a un menor precio que otras empresas que carecen de estas competencias. Por lo tanto, al desplegar las competencias esenciales existentes, una empresa diversificada puede vencer algunas de las fricciones mencionadas por Dierickx y Cool (1989), de esta forma, a través de la identificación de sus competencias existentes, una empresa puede ser capaz de imitar, acumular nuevos activos, sustituirlos o crear activos estratégicos completamente nuevos y a más bajo precio que sus competidores.

En conclusión, una empresa diversificada que tienda a desarrollar sus competencias esenciales, será capaz de mantener o extender sus competencias esenciales o capacidades en sus negocios actuales.

---

información. Por su parte, las *capacidades de aprovisionamiento* entrañan tanto actividades de abastecimiento (destreza negociadora en la contratación, para establecer y gestionar acuerdos cooperativos con proveedores o para integrarse verticalmente hacia atrás), como aquellas relacionadas con la gestión del riesgo (cobertura de posiciones mediante contratos derivados).

A continuación presentamos una tabla resumen con los factores asociados a la diversificación relacionada desde la Teoría de Recursos y Capacidades.

**Tabla 2.7: Factores asociados a la diversificación relacionada desde la Teoría de Recursos y Capacidades**

<b>Factores</b>	<b>Autor</b>
1.- Exceso de recursos	Montgomery y Wernerfelt (1988: 623); Montgomery (1994: 167); Dewan, Michael y Min (1998: 221)
1.1.- Exceso de recursos físicos	Chatterjee y Wernerfelt (1991: 34); Chatterjee y Singh (1999: 28)
1.2.- Exceso de recursos intangibles	Chatterjee y Wernerfelt (1991: 34); Chatterjee y Singh (1999: 28)
1.3.- Exceso de recursos financieros	Chatterjee y Wernerfelt (1991: 34); Chatterjee y Singh (1999: 28)
2.- Activos específicos	Montgomery y Wernerfelt (1988: 624-626); Mahoney y Pandian (1992: 364); Montgomery (1994: 168).
3.- Recursos y capacidades	Loredo Fernández (1999: 7-12); Farjoun (1994); Markides y Williamson (1994: 153; 1996: 345).

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, dentro la Teoría de Recursos y Capacidades, surge una extensión de esta perspectiva, a través, de la teoría de gestión del conocimiento. Por esta razón, a continuación analizaremos brevemente esta línea del pensamiento.

### **2.3.2.- Teoría de Gestión del Conocimiento**

Como mencionamos en el apartado anterior, el conocimiento se encuentra presente en toda la organización a través de los recursos y capacidades existentes en la empresa y, también a través de sus rutinas organizativas. De hecho, como señala Montgomery (1994: 168) “mucho del conocimiento de la empresa está en las rutinas organizativas”.

Sin embargo, en primer lugar entenderemos la gestión del conocimiento encuadrada dentro de la teoría de recursos y capacidades, puesto que su objetivo está relacionado con el estudio de los procesos de identificación, creación, medición y explotación del conjunto de recursos intangibles que dispone una empresa (Navas y Ortiz de Urbina, 2001: 38). Por lo tanto, la teoría de gestión del conocimiento surge del planteamiento estratégico desarrollado por la teoría de recursos y capacidades, es decir, surge como una derivación de esta corriente del pensamiento. De hecho, según Conner y Prahalad (1996: 477) “el

enfoque basado en el conocimiento es la esencia de la perspectiva basada en recursos.....el conocimiento es una fuente básica de ventaja competitiva”.

Además, bajo esta perspectiva Kogut y Zander (1996: 503) plantean que la empresa se comprende como: “Una comunidad social especializada en la velocidad y eficiencia en la creación y transferencia de conocimiento”. Y según Grant (1996 c: 112) el rol de la empresa es ser: “Una institución integradora de conocimiento”.

En definitiva, bajo este planteamiento “el conocimiento” es el factor clave o recurso estratégico en la creación de valor de la empresa (Grant, 1996 b), lo que lleva a la empresa a la necesidad de saber cual es su conocimiento disponible, y entender como adquirirlo, aplicarlo, almacenarlo y clasificarlo, con vistas a la creación o adquisición de nuevo conocimiento (Nonaka, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1995) que sea aplicable a la empresa (Navas y Ortiz de Urbina, 2001: 38; 2002: 165).

Por lo tanto, el conocimiento es la base para la existencia de los recursos intangibles de la empresa y tiene una serie de características que dificultan su imitación y su transferencia y, por tanto, la empresa que sea capaz de gestionar de forma eficiente este conocimiento podrá tener o acceder a una mayor ventaja competitiva en el mercado.

De hecho, Davenport y Prusak (1998) afirman que el conocimiento es: “Una integración dinámica de experiencias, valores, información contextualizada e ideas que proveen un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información”. Además, plantean que se originan y aplican en la mente de los conocedores.

Sin embargo, el conocimiento también puede aparecer a nivel organizativo, encontrándose no solo encapsulado en documentos específicos, sino también en rutinas, procesos, prácticas y normas desarrolladas grupalmente por la empresa. De esta forma, el conocimiento organizativo se genera en el seno de la organización a través de los individuos que la integran y los grupos que la conforman. Ciertamente, el conocimiento radica en las personas aunque el organizativo pudiera llegar a considerarse independiente de las mismas al estar asociado a la organización (Navas y Ortiz de Urbina, 2001: 39).

En definitiva, la gestión del conocimiento la entenderemos como: “El conjunto de procesos que utilizan el conocimiento para la identificación y explotación de los recursos intangibles existentes en la empresa, así como para la generación de otros nuevos. Además, viene dada

por el conjunto de las actividades e iniciativas específicas que las empresas llevan a cabo para incrementar su volumen de conocimiento corporativo” (Navas y Ortiz de Urbina, 2001: 44).

### **2.3.2.1- Diversificación relacionada y la teoría de gestión del conocimiento**

Bajo el planteamiento del enfoque de gestión del conocimiento, las empresas tenderán a seguir una estrategia de diversificación relacionada para utilizar el conocimiento similar al creado en otras de sus unidades estratégicas de negocio y, poder así transferirlo entre las diferentes líneas de negocio, de manera más rápida y eficiente que el mercado.

En efecto, según Markides y Williamson (1994: 149) la estrategia de diversificación relacionada permite a la corporación central explotar las interrelaciones que existen entre las diferentes unidades estratégicas de negocio. Y, por lo tanto, esta estrategia corporativa en particular, permitirá desarrollar y transferir “el conocimiento” que se encuentre presente en las diferentes divisiones de la empresa.

Por otra parte, Nonaka (1991: 96) señala que en una economía donde hay incertidumbre, la única fuente de ventaja competitiva duradera, es el conocimiento. De hecho, cuando los mercados cambian, las tecnologías proliferan, los competidores aumentan y los productos se vuelven obsoletos, las compañías exitosas son aquellas que crean nuevo conocimiento difundiendo ampliamente a lo largo de la organización, e incluyéndolo rápidamente en nuevas tecnologías y productos.

De esta forma, Chatterjee y Singh (1999: 30), plantean que los recursos basados en el conocimiento son bastante específicos y deben ser utilizados en mercados relacionados y, en concreto, plantean que: “Las empresas con gran disponibilidad de recursos basados en el conocimiento tienden a expandirse hacia mercados relacionados”.

Inclusive, Chatterjee y Singh (1999: 27) señalan que es más probable que las empresas diversificadas conozca mejor acerca de sus mercados relacionados en vez de los mercados no relacionados y, por lo tanto, utilicen sus “recursos existentes” de una manera más efectiva en tales mercados.

De este modo, Kogut y Zander (1992: 392) plantean que las “**empresas aprenden**” en áreas estrechamente relacionadas (es decir, hacia mercados relacionados) a su práctica existente o actividad inicial y, por lo tanto, cuando la empresa se mueven lejos de su base de conocimiento (es decir, hacia mercados no relacionados), su probabilidad de éxito se reduce. La razón de esta situación es que, el mecanismo mediante el cual se incrementa el nivel de “conocimiento está estrechamente relacionada con el aprendizaje.

Por otra parte, como señala Fernández y Suárez (1996: 74) “*las capacidades pueden incluir más elementos tales como, las habilidades tecnológicas, los activos complementarios, los conocimientos, las habilidades, etc. y los valores que sustentan todo el conjunto*”, o bien, como menciona Grant (1996 a: 181), “*las capacidades están fundadas sobre las destrezas y conocimientos de los empleados*”. En conclusión, el conocimiento se encuentra presente en la empresa a través del desarrollo y transferencia de sus recursos y capacidades.

**Tabla 2.8: Factores asociados a la diversificación relacionada desde la Teoría de Gestión del Conocimiento**

Factores	Autor
1).- Conocimiento	Nonaka (1991: 96); Kogut y Zander (1992: 392); Markides y Williamson (1994: 149); Chatterjee y Singh (1999: 30)

Fuente: Elaboración propia

#### **2.4.- TEORÍAS QUE JUSTIFICAN LA DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA Y MODELO ESPECÍFICO**

Después de la revisión de la literatura nos encontramos en condiciones para identificar los factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada, sin embargo, para identificar los factores nos centramos en dos de las teorías analizadas por las siguientes razones: a).- En primer lugar, consideramos que existen dos aproximaciones teóricas que más justifican la estrategia de diversificación relacionada, como son la Teoría de Economía Industrial y la Teoría de Recursos y Capacidades. Hemos descartado la Teoría Neoclásica por las limitaciones que presenta al suponer mercados perfectos y además, también hemos descartado la Teoría de Costes de Transacción y la Teoría de Agencia, porque aunque son teorías que suponen mercados imperfectos, la primera está más vinculada a la integración vertical y la segunda a la diversificación no relacionada. No desconocemos que ambas

teorías se encuentran presentes en la estrategia de diversificación relacionada, sin embargo, lo que buscamos es identificar factores que sean propios de nuestra estrategia bajo estudio y no factores comunes a cualquier estrategia corporativa y, b).- La segunda razón es que no utilizaremos una encuesta ajustada específicamente para nuestra investigación, sino más bien, emplearemos una base de datos de uso público, lo cual nos limita el poder medir directamente los costes de transacción o los costes de agencia que se producen entre las diferentes unidades estratégicas de negocios que posee una empresa, al igual, que también nos limita al tratar de medir otras variables, razón por la cual no plantearemos hipótesis para cada factor identificado desde las teorías seleccionadas.

#### **2.4.1.- Diversificación relacionada y la Teoría de Economía Industrial**

La Economía Industrial es otra área de investigación económica que se ha ocupado del fenómeno de la diversificación empresarial (Suárez González, 1993: 141). Es una disciplina del análisis económico que estudia la naturaleza de las industrias y las características de los mercados donde operan las empresas, además, se ocupa concretamente de las causas y las consecuencias que se derivan de la presencia de poder de mercado (Segarra, 2001: 25). Se asocia al estudio de determinadas características del sector, como el grado de concentración, ritmo de crecimiento, barreras de entrada, etc. Por ende, al estudiar la diversificación, ésta se considera no como un tipo de estrategia sino como uno de los atributos de un sector (Suárez González, 1993: 141).

Bajo éste planteamiento la hipótesis subyacente es que:

*“Participar en más de un negocio permite a las empresas aumentar su poder de mercado en cada uno de ellos”* (Suárez González, 1993: 141).

##### **2.4.1.1- Diversificación relacionada para explotar y/o extender el poder de mercado**

De acuerdo a los argumentos planteados en el apartado de Economía Industrial, el poder de mercado es la habilidad de un participante del mercado o grupo de participantes para influenciar el precio, la calidad y la naturaleza de los productos en el mercado.

Específicamente, el planteamiento de poder de mercado es posible para una empresa diversificada indiferente de su la dirección, relacionada y o no relacionada, de manera que

las empresas diversificadas pueden aumentar o extender su poder de mercado a través de diferentes mecanismos que no se encuentran a disposición de las empresas especializadas, mecanismos como: Subsidios cruzados, precios predatorios, reciprocidad en compradores y proveedores y barreras de entrada.

Sin embargo, cuando la empresa opera a través de los mercados con diferentes unidades estratégicas de negocio, le permite influir en el potencial de rivalidad existente en la industria y en su poder de mercado. De hecho, una empresa diversificada puede responder a un ataque en su mercado atacando los otros mercados en los cuales participa, obteniendo, de esta forma, una reputación de represalias en el sector.

A la vez, se debe considerar que en la medida que el tipo de diversificación sea más evidente, es decir, hacia mercados relacionados, la posibilidad de colusión será mayor, reduciendo la rivalidad en las industrias en las cuales opera la empresa y permitiéndole, por ende, aumentar su poder de mercado en cada uno de los negocios que posee.

Específicamente, Montgomery (1985: 791) argumenta que las empresas altamente diversificadas (o con diversificación no relacionada) tienen bajo poder de mercado en sus respectivos mercados en relación a las empresas menos diversificadas (o con diversificación relacionada). Por ende, estas últimas presentan mayor poder de mercado en sus respectivos mercados y, por lo tanto, mayores *cuotas de mercado y mayor concentración*, en relación a las empresas altamente diversificadas. Además, su estudio demostró que las empresas altamente diversificadas no tienen fuertes posiciones de mercado, al igual que en promedio ellas compiten en mercados menos atractivos en relación a las empresas con relativamente menor nivel de diversificación.

Frente a estos argumentos planteamos la siguiente hipótesis:

**Hipótesis N°1: *Existe mayor probabilidad que las empresas que deseen aumentar y/o extender su poder de mercado (en sus industrias de origen) utilicen una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada, ceteris paribus.***

De acuerdo a los argumentos anteriores, a continuación analizaremos la cuota de mercado y la concentración industrial como factores que contribuyen a aumentar el poder de mercado.

#### **2.4.1.1.1- Cuota de mercado**

La cuota de mercado es el porcentaje de participación de la empresa en su industria base (Lecraw, 1984: 186) o el promedio ponderado de la cuota de mercado de la empresa en sus mercados (Merino y Rodríguez, 1997: 743).

Bajo el punto de vista de la diversificación, Christensen y Montgomery (1981: 331) postularon que las empresas con diversificación relacionada limitada tienen índices de cuota de mercado ponderadas mayores, y las empresas con diversificación no relacionada poseen índices de cuotas de mercado ponderadas menores. En efecto, sus resultados demostraron sus argumentos planteados

De manera similar, Montgomery (1985: 791) argumentó que las empresas menos diversificadas presentan mayor poder de mercado en sus respectivos mercados y específicamente que estas empresas poseen mayor cuota de mercado en relación a las empresas más diversificadas.

Sin embargo, según Cuervo (2004: 99) las cuotas de mercado no es un indicador fiable del poder de mercado en los sectores de nuevas tecnologías o sometidos a cambios tecnológicos radicales o de empresas con fuertes componentes de intangibles en sus activos, ya que no refleja las limitaciones a las que puede estar sometida la empresa y la temporalidad de la elevada cuota de mercado.

Después de realizar un análisis de la literatura, planteamos la Hipótesis N°1 A:

***Hipótesis N°1 A: Existe mayor probabilidad que las empresas que posean mayor cuota de mercado (en sus industrias de origen) utilicen una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada, ceteris paribus.***

#### 2.4.1.1.2- Concentración industrial

Se dice que una industria es concentrada cuando pocas empresas tienen una alta cuota del mercado, quedando el resto para un número amplio de empresas (Navas y Guerras, 2002: 145). Por ende, la concentración industrial hace referencia al grado al cual la producción se encuentra concentrada en manos de un reducido número de grandes empresas en un mercado o industria determinada. Por ello, al medir la concentración de mercado estamos interesados en mercados o industrias individuales, y en el número y tamaño relativo de las empresas en cada industria. Además, se dice que un mercado está más concentrado cuanto menor es el número de empresas en la producción o cuanto más desigual es la distribución de las cuotas de mercado, considerando constante otros factores (Clarke, 1993: 23).

Uno de los criterios tradicionales en la literatura de Economía Industrial es que una elevada concentración de mercado conduce a unos altos precios y beneficios, y que esto refleja el funcionamiento del poder de monopolio en detrimento del bienestar social. Esto es conocido, siguiendo la terminología de Demsetz, como la *doctrina de la concentración de mercado*. Según esta perspectiva, la alta concentración de mercado, es decir, un número reducido de empresas y/o la desigualdad en las cuotas de mercado, facilita la colusión en el mercado y, por tanto, permite a las empresas aproximarse a la solución de monopolio (maximización conjunta de beneficios): Tanto más cuanto mayor sea la concentración de mercado. Por consiguiente, esta hipótesis se basa en la existencia de una correlación positiva entre rentabilidad y concentración (Clarke, 1993: 143).

Sin embargo, existe una crítica al argumento anterior que se refiere a la interpretación de las correlaciones positivas entre rentabilidad y concentración. Puesto que, la doctrina de la concentración de mercado las considera como una cadena causal que fluye desde la concentración a la colusión y de ahí a los beneficios de monopolio. Por su parte, Demsetz (1973) y otros autores afirman que los beneficios son una señal de eficiencia y no de poder de monopolio en un mercado. Es decir, que el hecho de que los beneficios altos y una elevada concentración se presenten juntos no se debe a que lo último cause lo primero sino que la alta eficiencia es la que da lugar a ambos. Por otro lado, en un mercado en que las grandes empresas son las más eficientes, tanto la concentración de mercado como la rentabilidad serán mayores. Por lo tanto, la relación positiva entre rentabilidad y concentración será el resultado de esa mayor eficiencia, independientemente de cualquier

efecto de poder de mercado y, por consiguiente, conlleva unas implicaciones radicalmente diferentes para la política y el bienestar social (Clarke, 1993: 145).

A la vez, se puede esperar que la rentabilidad sea más alta en aquellas industrias en las que las barreras de entrada sean altas, tanto más cuanto mayor sea la concentración, de forma que se produce cierta colusión para beneficiarse de la situación (Clarke, 1993: 145).

Por último, debemos considerar que la concentración de la industria se produce por procesos de crecimiento orgánico. De tal modo que una empresa puede crecer más que los competidores como reflejo de una mayor competitividad o mayor capacidad innovadora, o por procesos de inversiones que se benefician de monopolios naturales, o por la regulación de la industria, donde el Gobierno establece un número limitado de licencias o permisos para operar que limitan la entrada de nuevos competidores, o a través, de fusiones y adquisiciones buscando más que supuestas economías de escala y alcance, facilitar la reestructuración empresarial, reducir el exceso de capacidad productiva de muchos sectores. A la vez, el proceso de concentración sectorial facilita el establecimiento de ventajas de primer entrante para aquellas empresas que llegan a ser dominantes, capacitándolas para establecer “camino de competencia”, estándares en productos y desarrollo de colusiones tácitas. (Cuervo, 2004: 98-99).

Específicamente, Christensen y Montgomery (1981: 331) encontraron que las empresas con diversificación relacionada limitada se ubican en mercados más concentrados. Similar a la evidencia empírica obtenida por Montgomery (1985: 791) quien argumentó que las empresas menos diversificadas (o con diversificación relacionada) presentan mayor poder de mercado en sus respectivos mercados y específicamente que los mercados de estas empresas presentan mayor concentración industrial en relación a las empresas altamente diversificadas.

A continuación planteamos la Hipótesis N°1 B:

***Hipótesis N°1 B: Existe mayor probabilidad que las empresas situadas en industrias más concentrados (en sus industrias de origen) utilicen una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada, ceteris paribus.***

### 2.4.1.2- Diversificación relacionada y la rentabilidad industrial

En el análisis de la rentabilidad industrial hemos señalado que la interacción de las cinco fuerzas competitivas determina el atractivo del sector industrial, es decir, la rentabilidad potencial del mercado. Bajo el argumento de la rentabilidad industrial estudiaremos la diversificación relacionada.

En concreto, Christensen y Montgomery (1981), al igual que Bettis (1981) confirmaron que la diversificación relacionada fue asociada con una alta rentabilidad en relación a la no relacionada y que la categoría diversificada relacionada limitada posee un mejor desempeño en relación a las otras categorías. Sin embargo, estos autores atribuían las diferencias en el desempeño a *las características de las industrias* en que se ubicaban las empresas de mejor desempeño. Específicamente, Christensen y Montgomery (1981: 338) observaron que las empresas de la categoría limitada relacionada operaban en mercados más rentables, mientras que Bettis (1981) atribuyó su rentabilidad superior a la presencia de cuatro compañías farmacéuticas entre ellas (Grant y Jammine, 1988: 334).

De manera similar, Montgomery (1979: 791) argumentó que los mercados de las empresas menos diversificadas presentan mayores niveles promedios de rentabilidad industrial en relación a los mercados de las empresas altamente diversificadas.

Por lo tanto, cuando la rentabilidad industrial aumenta, los motivos de los directivos para utilizar una diversificación defensiva<sup>91</sup> disminuye, mientras que los motivos para utilizar la diversificación ofensiva<sup>92</sup> aumenta (Park, 2002: 1005; 2003: 473). Debemos considerar que la diversificación defensiva esta siendo asociada a la diversificación no relacionada y la diversificación ofensiva a la diversificación relacionada, ambas basadas en la rentabilidad

---

<sup>91</sup> Cuando una industria tiene baja rentabilidad y además, no es atractiva estructuralmente, es más probable que los directivos de la empresas sigan una “Diversificación Defensiva” (Weston y Mansinghka, 1971). La Diversificación Defensiva, intenta evitar un desarrollo desfavorable en las industrias tradicionales de la empresa (Weston y Mansinghka, 1971). Por su parte, Rumelt (1974) también sugirió que la diversificación es un medio para escapar de las expectativas de declinación de los negocios originales. Por lo tanto, los directivos de una empresa en una industria que no es atractiva estructuralmente o que posea baja rentabilidad industrial, tienden a tener fuertes motivos para mejorar la expectativa global de la empresa diversificándose hacia industrias más atractivas. Sin embargo, cuando una industria no es rentable y no es estructuralmente atractiva, las industrias en las cuales las empresas podrían entrar a través de la diversificación relacionada, es también, probable que no sean rentables o no sean atractivas estructuralmente (Christensen y Montgomery, 1981). Por lo tanto, las empresas en una industria de baja rentabilidad tienden a diversificarse hacia industrias no relacionadas (Park, 2002: 1005; 2003: 473).

<sup>92</sup> “La Diversificación Ofensiva (Yip, 1982), se refiere a la diversificación que explota recursos y capacidades desarrollados en las industrias actuales de la empresa” (Park, 2002: 1005; 2003: 473). En el enfoque de recursos y capacidades analizaremos más en detalle este punto.

industrial en el cual se encuentra presente la empresa. Por lo tanto, la alta rentabilidad industrial, favorece la diversificación ofensiva y además, aumenta la tendencia de la empresa a seguir una estrategia de diversificación relacionada.

En efecto, Christensen y Montgomery (1981: 336-338) *demonstraron que las empresas con diversificación no relacionada se ubican en mercados menos rentables, y al contrario, los diversificadores relacionados limitados, se ubicaban en mercados más rentables, en relación a las otras empresas de la muestra.*

Como se señaló, la rentabilidad industrial promedio refleja el atractivo estructural de la industria, donde la industria o estructura de mercado es a menudo definida como poseedora de ciertos atributos estables del mercado que entregan el contexto en el cual la competencia entre los participantes ocurre (Park, 2002: 1005; 2003: 473). Por lo tanto, los altos niveles de rentabilidad industrial indican la presencia de barreras estructurales en la industria (Wernerfelt y Montgomery, 1986). Por ende, las empresas que se encuentren en una industria con alta rentabilidad tenderán a seguir *diversificación relacionada* en lugar de diversificación no relacionada (Park, 2002: 1005).

Por último, después de realizar un análisis de la literatura, argumentamos que las empresas que se ubiquen en industrias más rentables, tenderán a seguir una estrategia de diversificación relacionada, por esta razón, a continuación planteamos la Hipótesis N°2:

***Hipótesis N°2: Existe mayor probabilidad que las empresas situadas en industrias (de origen) con alta rentabilidad industrial utilicen una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada, ceteris paribus.***

A continuación presentamos una tabla resumen con los factores identificados como determinantes de la estrategia de diversificación relacionada desde la Teoría de Economía Industrial.

**Tabla 2.9: Factores determinantes de la diversificación relacionada desde la Teoría de Economía Industrial**

Factores	Autor
1.- Poder de mercado	Montgomery (1985: 789); Palepu (1985: 241); Suárez González (1993: 141); Palich, Cardinal y Miller (2000: 156-157); Segarra (2001: 25)
1.1.-Cuota de mercado	Christensen y Montgomery (1981: 331); Montgomery (1985: 791)
1.2.-Concentración Industrial	Christensen y Montgomery (1981: 331); Montgomery (1985: 791); Clarke (1993: 23, 143, 145); Park (2002: 1005; 2003: 473)
2.- Rentabilidad Industrial	Christensen y Montgomery (1981: 331); Porter (1982: 23-24); Park (2002: 1004-1005; 2003: 473)

Fuente: Elaboración propia

#### 2.4.2.- Diversificación relacionada y la Teoría de Recursos y Capacidades

Bajo la perspectiva de la teoría de recursos es necesario considerar que los recursos distintivos de la empresa son en muchos casos indivisibles o, al menos, no perfectamente divisibles. De tal modo, que esta característica junto al hecho de que en el normal funcionamiento de la empresa no todos los recursos se utilizan a la misma velocidad, provoca que pueda existir capacidad sobrante de algunos de ellos, lo cual constituye un estímulo interno para el “*crecimiento de la empresa*”<sup>93</sup>. A su vez, los recursos sobrantes pueden tener múltiples usos, es decir, pueden ser empleados en los negocios actuales, o bien, en nuevos negocios. Sin embargo, la posesión de capacidad sobrante de algún recurso productivo que no pueda ser empleada en los negocios tradicionales no es condición suficiente para que se dé la diversificación empresarial, la empresa puede venderla en el mercado (Teece, 1982).

<sup>93</sup> Penrose (1962: 73) señaló acertadamente que los móviles de la expansión estarán dentro de la empresa (en su mundo interno) o fuera de ella (en el mundo externo). Por lo tanto, por un lado, el incentivo a la diversificación puede ser inicialmente interno y surgir de la existencia de unos recursos inactivos para los que se busca un aprovechamiento. Sin embargo, por otro lado, el estímulo también puede aparecer del entorno, en forma de una oportunidad de negocio generadora de rentas que la empresa es capaz de identificar. En este segundo caso, determinados recursos de la empresa, pese a no encontrarse realmente inactivos, son transferidos hacia otro uso en el que son más productivos. En definitiva, la diversificación se ve propiciada por la existencia de unos activos actualmente infrautilizados, pero valiosos en alguna actividad distinta a la original. Este último aspecto es importante, puesto que con frecuencia se observa como hay empresas que disponen de activos ociosos durante períodos prolongados, precisamente porque no revisten la flexibilidad adecuada (Loredo Fernández, 1999: 3).

En definitiva, y siguiendo este argumento: *“La empresa se diversificará si existe algún tipo de imperfección en el mercado que hace que el intercambio conlleve unos costes de transacción muy altos, mayores que los costes de explotar ese recurso internamente”* (Suárez González, 1993: 146), o bien, *“las empresas se diversificarán en respuesta al “exceso de capacidad” en factores productivos (Montgomery, 1994: 167) o recursos que no pueden ser transferidos a través de los límites de la empresa sin incurrir en altos coste de transacción”* (Dewan, Michael y Min, 1998: 221), es decir, que se encuentran sujetos a imperfecciones del mercado (Montgomery y Wernerfelt, 1988: 623).

Por lo tanto, bajo el planteamiento de la teoría de recursos y capacidades la justificación sobre la diversificación de las empresas se encuentra en compartir recursos y capacidades estratégicos entre los negocios (Penrose, 1959, Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993; Robins y Wiersema, 1995; Teece, Pisano y Shuen, 1997), o bien, en dar uso a los recursos ociosos (Penrose, 1959), en aquellos casos en que los mercados no funcionan satisfactoriamente (Teece, 1980).

En concreto, desde la teoría de los recursos se postula que la **“diversificación hacia negocios relacionados”** es la que tiene mayor racionalidad, puesto que transfiriendo factores valiosos, se conseguirá replicar las capacidades originales (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Sin embargo, según Loredo Fernández (1999: 6) la relación entre los distintos sectores no es en sí misma una garantía para el éxito de la estrategia de diversificación, porque son los recursos los que en última instancia determinan los resultados empresariales. Por ende, que la diversificación se oriente hacia un negocio relacionado, únicamente facilita que se puedan transvasar los *“recursos”* y reproducir las *“capacidades”* iniciales. De esta forma, según Forcadell (2000: 2) si una empresa no posee recursos compartidos entre sus negocios que puedan considerarse específicos, se esperará que valga menos que la suma de sus negocios por separado.

De esta forma, la teoría de los recursos enlazando el pensamiento estratégico tradicional con las contribuciones del nuevo análisis económico aporta una explicación adicional en la que los recursos y capacidades de la empresa constituyen la unidad básica de análisis. Por lo tanto, desde esta perspectiva integradora, la oportunidad para diversificarse surge cuando la empresa posee recursos sobrantes, cuyo valor es más alto en otros negocios distintos de aquél en donde se originaron (Suárez González, 1994: 106). De hecho, según

Loredo Fernández (1999: 3) la diversificación se ve propiciada por la existencia de unos activos actualmente infrautilizados, pero valiosos en alguna actividad distinta a la original.

En conclusión, bajo esta perspectiva la decisión de diversificación sólo estará justificada, si se poseen recursos sobrantes o en exceso (Chatterjee y Wernerfelt, 1991: 33) que tienen múltiples usos y para los cuales existe una imperfección en el mercado (Peteraf, 1993: 188; Suárez González, 1994: 106; Dewan, Michael y Min, 1998: 221), por lo tanto, las fallas del mercado hacen de la diversificación una elección eficiente (Montgomery y Wernerfelt, 1988: 623). En definitiva, la respuesta de la teoría de recursos y capacidades a la diversificación de las empresas y nuestra premisa básica de análisis es que:

*“La diversificación es el resultado del exceso de capacidad en recursos que tienen múltiples usos y para los cuales existe una imperfección en el mercado”* (Peteraf, 1993: 188).

De acuerdo a los argumentos anteriores a continuación planteamos la Hipótesis N°3:

***Hipótesis N°3: Existe mayor probabilidad que las empresas que presenten un exceso de recursos utilicen una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada, ceteris paribus.***

En concreto, y volviendo al punto de vista de la diversificación, según Suárez González y Vicente Lorente (2001: 74) las características y configuraciones de los recursos disponibles son los predictores más adecuados de la entrada en nuevos negocios que otros factores del entorno. De hecho, Silverman (1999: 1109) señala que la base de los recursos de una empresa afecta la elección de las industrias hacia las cuales las empresas diversifican, y Montgomery y Hariharan (1991: 71) plantean que las empresas tienden a entrar en mercados donde los requerimientos de los recursos son similares a las capacidades de los recursos que poseen las empresas. Y por último, Chatterjee y Singh (1999: 25) argumentan que la investigación sobre el tipo de diversificación parece distinguir entre los recursos que son distribuidos hacia negocios diferentes en término de su relacionalidad hasta los negocios que son esenciales para una empresa.

En realidad, los recursos han sido reconocidos como uno de los factores claves de la diversificación (Penrose, 1959). Tal es el caso de Rumelt (1974) quién planteó que las

“*habilidades esenciales*” pueden ser utilizadas en mercados relacionados, o de Chatterjee y Wernerfelt (1991: 34) quienes sugieren que hay una relación sistemática entre el tipo de mercado que una empresa elige entrar y su perfil de recursos. E inclusive, Montgomery y Hariharan (1991: 73) argumentan que aunque no fue explícitamente señalado por Penrose (1959) se puede plantear que, dada la amplia variedad de recursos dentro de la empresa, será más probable que una empresa ingrese a nuevos mercados, *ceteris paribus*.

Por otra parte, el enfoque basado en recursos plantea que las empresas son buscadoras de rentas (*rent-seeking*) diversifican en respuesta al exceso de capacidad en “*factores productivos*” o recursos sobrantes en las operaciones actuales (Chatterjee y Wernerfelt, 1991: 33; Montgomery, 1994: 167) que no pueden ser transferidos a través de los límites de la empresa sin incurrir en altos costes de transacción (Dewan, Michael, Min, 1998: 221). De tal modo, que estos recursos incluyen factores que la empresa ha comprado en el mercado, servicios que la empresa ha creado desde aquellos factores y conocimiento especial que la empresa ha acumulado a través del tiempo (Montgomery, 1994: 167), o bien, también puede incluir la propiedad tecnológica, información del mercado, *expertis* gerencial o un activo físico especializado (Dewan, Michael, Min, 1998: 221).

A la vez, como la estrategia de diversificación que siga una empresa depende de los recursos específicos que posea, a continuación analizaremos con más detalle la especificidad de los recursos y capacidades como generadores de renta económica.

#### **2.4.2.1.- Diversificación relacionada y los recursos y capacidades como generadores de renta económica: Especificidad de los activos**

En concreto, según Mahoney y Pandian (1992: 364): “*La estrategia puede ser enfocada como una búsqueda continua de renta*” (Bowman, 1974: 47), donde la renta es definida como: “*Un retorno en exceso sobre los costes de oportunidad del propietario de un recurso*”. De hecho, Montgomery y Wernerfelt (1988) para el análisis de la especificidad de los recursos utilizan las *rentas ricardianas*<sup>94</sup>, las cuales pueden ser obtenidas por poseer

---

<sup>94</sup> a).- Otros tipos de rentas son las siguientes: a).- *Rentas monopólicas*: Las rentas monopólicas pueden ser obtenidas por la protección de gobierno o por acuerdos colusivos (Montgomery y Wernerfelt, 1988: 624) cuando las barreras son altas para los competidores potenciales (Mahoney y Pandian, 1992: 364). Por otra parte, según Peteraf (1993: 182) la diferencia que distingue las rentas monopólicas de las rentas ricardianas resulta de su restricción deliberada de producto más que de una escasez inherente de la oferta de un recurso, b).- *Rentas empresariales o “schumpeterian”*: Son aquellas generadas por un empresario emprendedor, que asume riesgos en un entorno incierto y complejo (Mahoney y Pandian, 1992: 364) y, c).- *Cuasi-rentas, rentas de Pareto o rentas marshalianas*: Son aquellas generadas por poseer recursos específicos en la empresa. Y se

un recurso valioso que es escaso, por ejemplo, una tierra valiosa, ventajas de localización, patentes y derechos de copia (Mahoney y Pandian, 1992: 364). De esta forma, según Peteraf (1993: 180) la heterogeneidad en una industria puede reflejar la presencia de factores productivos superiores los cuales tienen una oferta limitada.

En general, Montgomery y Wernerfelt (1988: 625) definen los factores menos específicos como aquellos que pierden menos eficiencia cuando son aplicados más lejos de su origen (diversificación no relacionada), además estos factores normalmente obtienen una menor ventaja competitiva porque poseen una mayor oferta. Por lo tanto, los factores menos específicos normalmente apoyan una diversificación amplia (es decir, una diversificación no relacionada) y, por lo tanto, su valor (relativo) más bajo tiende a fortalecer la relación negativa entre la extensión de la diversificación y la renta promedio<sup>95</sup>. En resumen, dada la especificidad de un conjunto de factores, la decisión óptima para una empresa es aplicar su exceso de capacidad hacia las oportunidades de entrada *más cercanas*.

Por lo tanto, bajo el punto de vista de la diversificación, Montgomery y Wernerfelt (1988: 625) señalan que son los recursos menos específicos los que pierden menos eficiencia a medida que son empleados en negocios cada vez más alejados de los originales, por lo tanto, se supone que las empresas que poseen *recursos más específicos* se diversificarán con mayor probabilidad en negocios próximos o similares a los originales a través de una “*estrategia de diversificación relacionada*” (Suárez González, 1993: 146).

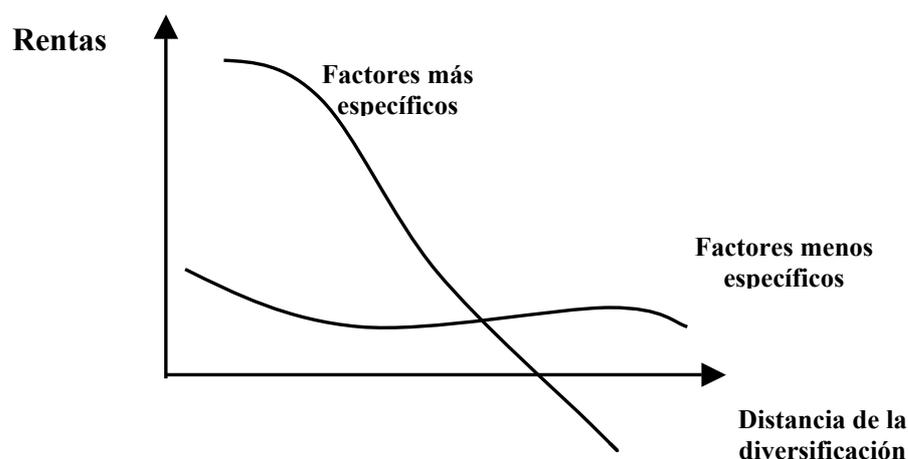
De esta forma, “*la renta que la empresa puede extraer depende de la especificidad de los factores y la cercanía con el nuevo mercado*” (Montgomery y Wernerfelt, 1988: 625):

---

definen como la diferencia entre el valor de un recurso en su primer mejor uso y su valor en su segundo mejor uso (Mahoney y Pandian, 1992: 364).

<sup>95</sup> Un problema adicional para las empresas con factores menos específicos es que tales factores son insuficientes para permitir a la empresa entrar en industrias donde se requieren factores más especializados. De acuerdo a esto, uno esperaría que las industrias en que estas empresas entran tengan una alta

**Figura 2.5: Relación entre la distancia de la diversificación y las rentas para diferentes grados de especificidad de activos**



Fuente: Montgomery y Wernerfelt (1988: 626)

En definitiva, según Montgomery (1994: 168) el enfoque basado en recursos sugiere que el nivel de beneficios de una empresa y la extensión de su diversificación, es una función de su stock de activos. De esta forma, Montgomery y Wernerfelt (1988) notaron que los recursos de una empresa difieren en especificidad y argumentaron que los recursos más específicos tales como, las habilidades productivas en biotecnología, puede ser aplicadas eficientemente en un número pequeño de industrias, sin embargo, pueden lograr mayor retorno marginal debido a su especificidad (a través de la *diversificación relacionada*).

Al contrario, los factores menos específicos tales como, las máquinas de fabricación de tipo estándar, pueden ser transferidas y proveer la base para una empresa ampliamente diversificada (diversificación no relacionada), sin embargo, las empresas obtendrán bajas rentas<sup>96</sup> debido a que hay una amplia oferta de ellas. En concreto, estas circunstancias tienen implicaciones importantes para las predicciones del enfoque basado en recursos, de hecho, como las empresas son diferentes, ellas tienen diferentes niveles óptimos de diversificación. De esta forma, para una empresa con recursos menos específicos, los beneficios pueden ser maximizados a un nivel relativamente mayor de diversificación, incluso aunque una empresa con recursos más específicos pudiera obtener beneficios absolutamente mayores con un menor grado de diversificación (Montgomery, 1994: 168), es decir, a través de una estrategia de diversificación relacionada.

---

concentración de empresas que compiten con factores menos específicos y no empresas que tengan una ventaja diferencial mayor (Montgomery y Wernerfelt, 1988: 625).

<sup>96</sup> En particular, Montgomery y Wernerfelt (1988: 623) señalan que las empresas más diversificadas, tienen menores promedios de renta. Dos puntos apoyan este argumento: Primero, la mayor diversificación sugiere la presencia de factores menos específicos que normalmente logran una menor ventaja competitiva, y segundo,

Por otra parte, Silverman (1999: 1110-1111) argumenta que la misma característica que permite a una empresa extraer una renta sostenible a través de un activo, a menudo hace casi imposible a la empresa “transplantarlos” o utilizarlos efectivamente en un nuevo contexto. Inclusive, una empresa que desarrolla una posición de recurso ventajosa está protegida por la extensión que sus recursos son específicos hacia ciertas aplicaciones, sin embargo, esta especificidad restringe la habilidad de la empresa para transferir estos recursos a nuevas aplicaciones (Montgomery y Wernerfelt, 1988). En concreto, la capacidad generadora de renta de los recursos es inversamente relacionada hacia su rango de aplicaciones útiles, es decir, los recursos potencialmente valiosos pueden realizar su valor en sólo unas pocas aplicaciones.

#### 2.4.2.2- Tipos de recursos asociados a la diversificación relacionada

En general, la literatura ha categorizado usualmente los recursos que afectan a las decisiones de diversificación, en tres clases de recursos<sup>97</sup>: a).- Recursos físicos, b).- Recursos intangibles o basados en el conocimiento y, c)- Recursos financieros (Chatterjee y Wernerfelt, 1991: 34; Chatterjee y Singh, 1999: 28).

En particular, Chatterjee y Wernerfelt (1991: 34) señalan que el tipo de diversificación<sup>98</sup> depende de la especificidad de los recursos en una industria en particular. Es decir, si un recurso sólo puede ser utilizado para producir un producto, este recurso no será apropiado para emprender un proceso de diversificación. No obstante, la mayoría de los recursos pueden ser utilizados para producir más de un producto terminado, y a esta característica se le conoce como “*flexibilidad*”. Por lo tanto, si una empresa posee recursos que son bastante específicos para un producto terminado (es decir, que presentan “*inflexibilidad*”) será más probable que la empresa esté limitada a diversificarse en una forma “*relativamente relacionada*”. Y al contrario, si una empresa presenta recursos que son bastantes flexibles (respecto a los productos terminados) tendrá la opción de diversificarse más o menos relacionadamente.

---

un factor perderá más valor cuando es transferido a mercados que son menos similares a los cuales fueron originados.

<sup>97</sup> Chatterjee y Singh (1999: 28) introducen una cuarta categoría de recursos, llamados “*recursos estructurales*” (poder de mercado y crecimiento de mercado) los cuales son altamente específicos para el modo de decisión de expansión.

<sup>98</sup> Rumelt (1974) originalmente clasificó la diversificación como diversificación relacionada y diversificación no relacionada, sin embargo, la literatura posterior considera que el tema es una cuestión de grado (Montgomery, 1982, Montgomery y Wernerfelt, 1988). De esta forma, Chatterjee y Wernerfelt (1991: 34) siguen este último enfoque y plantean que el grado de relación puede variar continuamente desde horizontal a diversificación no relacionada.

De esta forma, Chatterjee y Wernerfelt (1991: 34) argumentan que, por una parte, los dos primeros tipos de recursos (físicos e intangibles) son bastante más inflexibles y, por lo tanto, pueden ser utilizados para entrar sólo en “*mercados estrechamente relacionados*”. Y de manera similar, Chatterjee y Singh (1999: 28) posteriormente señalan que los recursos físicos tales como, las plantas, los equipos, etc. y los recursos intangibles como, el conocimiento específico en investigación y desarrollo o de mercado, son recursos bastante específicos o inflexibles y, por lo tanto, sólo pueden ser utilizados para expandirse hacia “*mercados relacionados*” (Teece, 1982; Chatterjee y Wernerfelt, 1991: 34). Y respecto a los recursos financieros, estos no son específicos (Chatterjee y Singh, 1999: 28), o bien, son los recursos que poseen más flexibilidad y por lo tanto, son útiles para cualquier tipo de diversificación. En concreto, Chatterjee y Wernerfelt (1991: 34) plantean que: “*Los activos físicos e intangibles llevarán a una diversificación más relacionada, mientras que los recursos financieros llevarán a cualquier tipo de diversificación*”. A continuación analizaremos los tipos de recursos asociados a la estrategia de diversificación relacionada más detalladamente.

1).- Los “recursos físicos” son caracterizados por poseer una capacidad fija tales como, una planta y equipos (Chatterjee y Singh, 1999: 28). Sin embargo, se argumenta que son útiles en pocas industrias similares (por ser inflexibles). Por lo tanto, si el exceso de capacidad física motiva la diversificación, esta sería hacia industrias “*cercanamente relacionadas*” a aquellas en la cual la capacidad está siendo utilizada. De tal modo, que las empresas que tienen exceso de capacidad en tales recursos es improbable que los utilicen para la diversificación lejos de sus negocios esenciales (Chatterjee y Wernerfelt, 1991: 35). De hecho, según Chatterjee y Singh (1999: 30) existe consenso entre los investigadores que tales recursos llevan a la diversificación relacionada (Montgomery y Hariharan, 1991, Chatterjee y Wernerfelt, 1991). Y en definitiva, el argumento básico es que: “*Es menos costoso para las empresas que posean exceso de recursos físicos moverse hacia industrias en las cuales pueden fácilmente utilizar tales recursos, más que modificar estos recursos hacia mercados no relacionados*”, es decir, como mencionamos anteriormente, son recursos poco flexibles.

2).- En cambio, los “recursos intangibles” tienen una capacidad más “*flexible*” en relación con los activos físicos, por ejemplo, la marca o la capacidad de innovación. Como es el caso de una marca que puede ser aplicada a varios productos con poca o sin efectos

adversos sobre las aplicaciones existentes<sup>99</sup>, o de un equipo de marketing o el departamento de investigación que pueden desarrollar nuevos productos en mercados diferentes sin afectar los negocios originales. Sin embargo, los activos intangibles son también relativamente inflexibles, por lo tanto, pueden ser utilizados con mayor ventaja en “*industrias relacionadas*” (Chatterjee y Wernerfelt, 1991: 35). Y de manera similar, Chatterjee y Singh (1999: 30) plantean que los recursos basados en el conocimiento, son recursos bastante específicos y, por lo tanto, deben ser utilizados en mercados relacionados. A continuación describiremos algunas investigaciones que relacionan los recursos intangibles con la diversificación relacionada.

Bajo la perspectiva de recursos y en concreto respecto a la clasificación de recursos intangibles, Bettis (1981) sugirió que las empresas relacionadas tienen mejor desempeño porque los activos intangibles “*abren la posibilidad a la diferenciación y la segmentación*” (Bettis, 1981: 381) y además, las empresas logran un alto desempeño “*por entrar en industrias relacionadas susceptibles a las barreras de entrada y luego explotan sus habilidades esenciales.....para levantar tales barreras*” (Bettis, 1981: 390). Por su parte, Hill y Snell (1988) también sugirieron que en industrias altamente intensivas en investigación, el interés de los accionistas debería estar hacia la diversificación relacionada y limitada. E inclusive, existe evidencia empírica que señala que las empresas que operan en industrias intensivas en investigación o publicidad diversifican hacia industrias que tengan alta intensidad de investigación o publicidad (Lecraw, 1984), porque están relacionados con sus mercados esenciales (Bettis, 1981). En definitiva, Chatterjee y Wernerfelt (1991: 35) considerando estos estudios sugieren que: “*Los activos intangibles son utilizados para entrar hacia mercados relacionados donde es más probable que generen una ventaja competitiva*”. Es decir, se espera que altos niveles de activos intangibles se asocien a la estrategia de diversificación relacionada.

Siguiendo bajo los argumentos de los activos intangibles, los resultados de Dewan, Michael y Min (1998: 219-222) sugieren que el nivel de inversión en “*tecnología de información*” está positivamente relacionado al grado de diversificación de la empresa, reflejando, de esta forma, la mayor necesidad de coordinación de los activos dentro de las empresas diversificadas. Además, encontraron que la diversificación relacionada demanda

---

<sup>99</sup> Penrose (1959) reconoció que algunos recursos organizacionales críticos por ejemplo, la tecnología o la marca despliega algunas características de bienes públicos. Además, estos recursos son utilizados a menudo en varias aplicaciones no competitivas sin perjudicar sustancialmente su valor (Teece, 1980: 226; Montgomery y Hariharan, 1991: 73).

mayor inversión en tecnología de información que la diversificación no relacionada, debido a su mayor nivel de coordinación (las necesidades de coordinación, aumentan con la relacionalidad de las unidades estratégicas de negocio) requerido cuando comparte recursos a través de sus diferentes líneas de negocios relacionadas (por ejemplo, los esfuerzos de investigación y desarrollo a través de productos relacionados y la colaboración). De tal modo, que su premisa básica de análisis es que: *“Las estructuras organizacionales más coordinadas o que posean un intensivo control, tienen una mayor demanda de procesamiento de información y de tecnología de información”*. Esta premisa hace alusión a la diversificación relacionada, sin embargo, la diversificación no relacionada logra beneficios económicos por distribuir el capital y otros recursos financieros en un mercado interno más eficientemente que un intercambio público. Por lo tanto, la diversificación relacionada y la diversificación no relacionada presenta diferentes necesidades de coordinación y control.

De manera similar, Silverman (1999: 1123) plantea que las empresas eligen entrar en mercados en los cuales pueden explotar sus *“recursos tecnológicos”* existentes y en los cuales sus recursos existentes son la base de su fortaleza y, por su parte, Forcadell (2000: 2-6; 2004: 229-230), analiza la relación existente entre los *“recursos y capacidades intangibles tecnológicos”* de que dispone una empresa y su estrategia de diversificación. En concreto, argumenta que la acumulación de recursos y capacidades intangibles tecnológicos va a influir en las vías de desarrollo de la empresa (grado y dirección de la diversificación) y plantea que la inversión en investigación y desarrollo va a generar unos resultados (intangibles tecnológicos) que van a ser susceptibles de ser explotados en un abanico de actividades más amplio que el inicial (a través de la *“diversificación”*). A su vez, un mayor grado de diversificación *“preferentemente relacionada”* va a proporcionar un mayor número de oportunidades de ofrecer nuevos productos, lo cual suscitará nuevas inversiones en investigación y desarrollo para competir en esos nuevos negocios. Por lo tanto, *“la acumulación de recursos intangibles tecnológicos va a promover la existencia de una diversificación relacionada”*.

**3).-** Por último, los *“recursos financieros”* son los recursos más flexibles de todos, porque pueden ser utilizados para comprar los otros tipos de recursos analizados. De hecho, son utilizados para comprar los recursos físicos, los basados en el conocimiento y los complementarios, o bien, para adquirir una empresa que posea el recurso requerido (Chatterjee y Singh, 1999: 28). En general, la literatura plantea dos clases de recursos

financieros para analizar la diversificación (Chatterjee y Wernerfelt, 1991: 35-36; Chatterjee y Singh, 1999: 29-30): a).- Los fondos internos y, b).- Los fondos externos. Y además, se sugiere que: “*Los menores niveles de fondos internos (relativos a los fondos externos) llevará a menores niveles de diversificación no relacionada y viceversa*” (Chatterjee y Wernerfelt, 1991: 35). La razón al argumento anterior es que la diversificación no relacionada involucra grandes movimientos o cambios y, por lo tanto, las empresas necesitarán tener más fondos internos para emprender tal tipo de diversificación (Chatterjee y Singh, 1999: 29).

En definitiva, si la diversificación no relacionada no es rentable, la única razón de los directivos para seguir tal diversificación es incrementar el tamaño de la empresa y el poder del directivo como predice la teoría de agencia. Bajo este escenario, la hipótesis de “*free cash flow*” sugiere que sólo las empresas con bajo “*leverage*” pueden seguir la diversificación no relacionada. Al contrario, las empresas con “*alto leverage*” necesitarán ir al mercado de capital por fondos cuando “*el mercado tiene una oportunidad para evaluar la compañía, su dirección y sus proyectos propuestos*” (Jensen, 1986: 324). Por lo tanto, ya que la percepción de la diversificación no relacionada es arriesgada para el mercado de capital (Chatterjee y Singh, 1999: 29), los fondos externos generalmente no estarán disponibles para los proyectos no relacionados. En otras palabras, dado el comportamiento de agencia se esperará que las empresas con “*bajo leverage sigan una estrategia de diversificación no relacionada*”. E inclusive, dada la aversión del mercado de capital a la diversificación no relacionada, el gerente se enfrentará a una situación donde la información sobre los proyectos es o desconocida por el mercado de capital o no es aceptada *ex ante*. Por esta razón, Myers y Majluf (1984) sugieren que bajo estas diferencias en información los gerentes deberían utilizar los “*fondos internos*” para realizar tales proyectos (Chatterjee y Wernerfelt, 1991: 36).

Además, la empresa tiende a utilizar sus fondos internos, si está convencida del valor a largo plazo de la diversificación no relacionada (Chatterjee y Singh, 1999: 29). Y al contrario, ya que los movimientos relacionados son observados de manera más favorable por el mercado de capital, los fondos externos estarán reservados para una “*estrategia de diversificación más relacionada*”. En resumen, “*la diversificación no relacionada está asociada a fondos internos y la diversificación más relacionada a fondos externos*” (Chatterjee y Wernerfelt, 1991: 36). Por otra parte, la teoría de recursos también proporciona respuestas a la pregunta de si existe algún tipo de diversificación que conlleve

mejores resultados. De esta forma, como mencionamos anteriormente, los distintos recursos pueden ser más o menos específicos a un determinado producto final o a un determinado negocio.

Y si se clasifican 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. Por lo tanto, se supone que son las empresas que poseen más “*recursos físicos e intangibles en exceso*” las que entrarán con mayor probabilidad en negocios próximos o similares a los originales a través de una “*estrategia de diversificación relacionada*” y las que poseen “*recursos financieros sobrantes*” las que se diversificarán hacia negocios más alejados y menos relacionados.

De esta forma, Montgomery y Wernerfelt (1988) afirman que son los recursos más específicos de un determinado negocio los que tienden a ser más escasos y, por lo tanto, las empresas que los explotan (y se diversifican de forma limitada) tienen más oportunidades de lograr rentas altas. Por el contrario, los recursos menos especializados son relativamente menos escasos que los anteriores y, por lo tanto, la empresa que los poseen pueden explotar su uso en un ámbito más amplio de negocios distintos, pero las rentas medias serán menores (Suárez González, 1993: 146).

Por último, después de realizar un análisis de los recursos y capacidades, argumentamos que las empresas que posean un exceso de recursos, sean físicos o intangibles, tenderán a seguir una estrategia de diversificación relacionada, por esta razón, a continuación planteamos la Hipótesis N°3 A y la Hipótesis N°3 B:

***Hipótesis N°3A: Existe mayor probabilidad que las empresas que presenten un exceso de recursos físicos utilicen una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada, ceteris paribus.***

***Hipótesis N°3B: Existe mayor probabilidad que las empresas que presenten un exceso de recursos intangibles utilicen una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada, ceteris paribus.***

Sin embargo, no hemos planteado hipótesis para los recursos financieros, por considerar que este tipo de recursos es más flexible o menos específico, y por lo tanto, se encontrará a disposición de cualquier estrategia.

A continuación presentamos una tabla resumen con los factores identificados como determinantes de la estrategia de diversificación relacionada desde la Teoría de Recursos y Capacidades.

**Tabla 2.10: Factores determinantes de la diversificación relacionada desde la Teoría de Recursos y Capacidades**

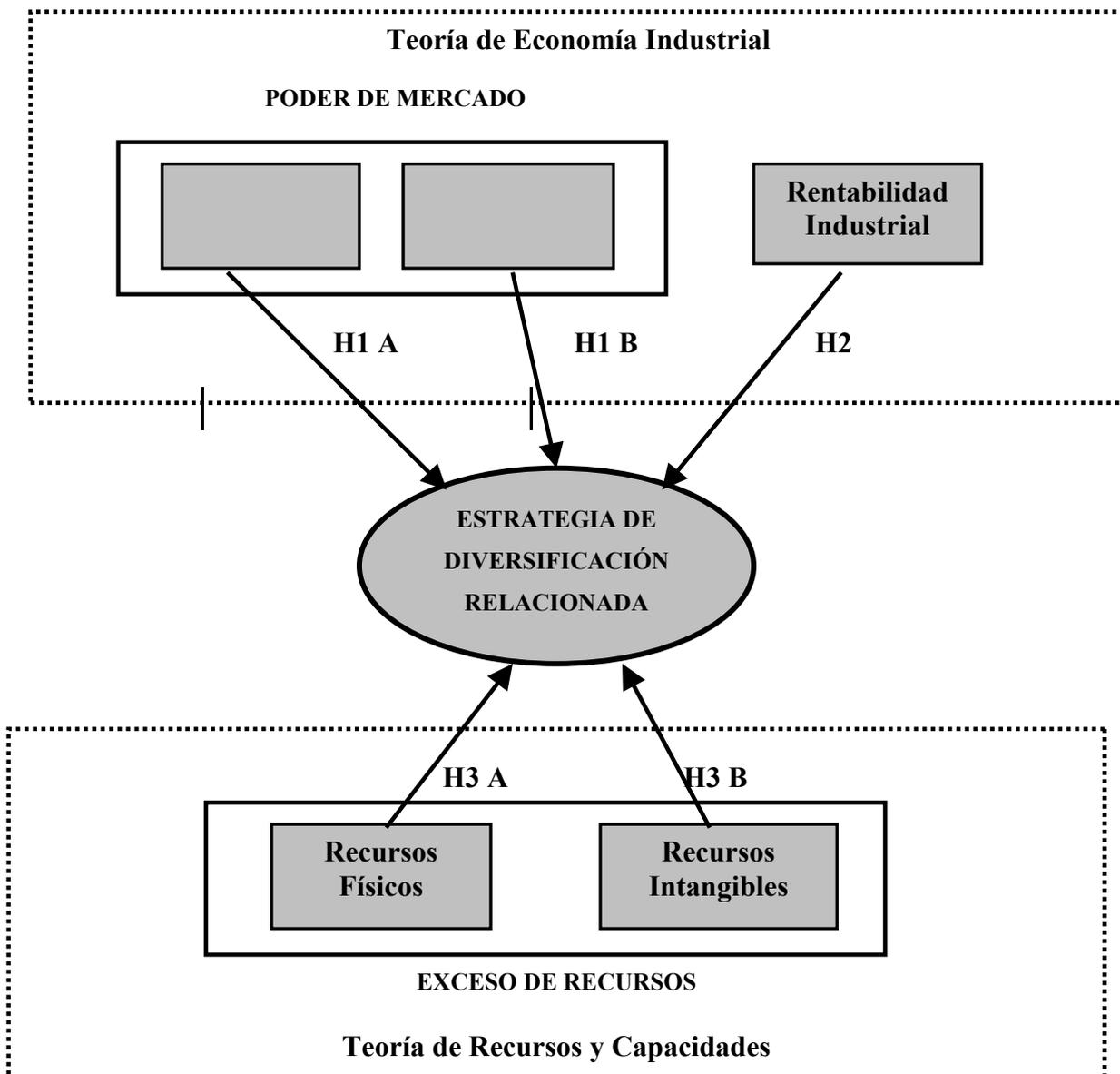
Factores	Autor
1.- Exceso de recursos	Montgomery y Wernerfelt (1988: 623); Chatterjee y Wernerfelt (1991: 33); Peteraf (1993: 188); Montgomery (1994: 167); Suárez González (1994: 106); Dewan, Michael y Min (1998: 221)
1.1.- Exceso de recursos físicos	Chatterjee y Wernerfelt (1991: 35); Suárez González (1993: 146); Chatterjee y Singh (1999: 30)
1.2.- Exceso de recursos intangibles	Chatterjee y Wernerfelt (1991: 35); Suárez González (1993: 146); Dewan, Michal y Min (1998: 219-222); Chatterjee y Singh (1999: 30); Silverman (1999: 1123); Forcadell (2000: 2-6); Park (2002: 1005)

Fuente: Elaboración propia

## 2.5.- DESCRIPCIÓN DEL MODELO ESPECÍFICO E HIPÓTESIS

Una vez que se han identificado los factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada y formulado las hipótesis respectivas, exponemos la representación gráfica de nuestro modelo específico de análisis a través de siguiente figura.

**Figura 2.6: Modelo específico: Factores que justifican la diversificación relacionada**



Fuente: Elaboración propia

# **CAPÍTULO 3:**

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**



## **CAPÍTULO 3: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Después de establecer el marco teórico para el análisis de la estrategia de diversificación relacionada y haber identificado los factores determinantes, los cuales se encuentran representados en las hipótesis formuladas, pasaremos en este capítulo a las cuestiones referentes al diseño del estudio empírico. Por esta razón, el presente capítulo se estructura en los siguientes apartados.

En primer lugar, describimos el marco de la investigación a través de la población objeto de estudio, y a continuación, expondremos la fuente de información utilizada para contrastar el modelo específico.

En segundo lugar, exponemos el diseño y análisis descriptivo de la muestra y describiremos el índice de diversificación que hemos utilizado y, posteriormente, planteamos la operacionalización de las variables planteadas en el modelo y presentaremos una tabla resumen con las variables analizadas, los autores que las utilizan y los campos de la Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE) que fueron necesarios para construir dichas variables.

Por último, presentamos el tratamiento de la información y la ficha técnica que recoge los aspectos más relevantes del estudio.

### **3.1.- Marco de la investigación**

#### **3.1.1.- Población**

La población de referencia que utilizaremos en nuestra investigación, son las empresas industriales españolas. Específicamente, hemos decidido utilizar esta población de referencia por encontrarla representativa de los estudios sobre diversificación<sup>100</sup>, de hecho, existe una serie de investigaciones realizada a partir de esta población objeto de estudio.

---

<sup>100</sup> Como ejemplo de tesis doctorales recientes en el área de conocimiento de Organización de Empresas realizada a partir de los datos obtenidos de la ESEE, podemos señalar las tesis de Forcadell Martínez (2002), Díaz Díaz (2003) y Vargas Montoya (2003).

Por otra parte, Merino y Rodríguez (1999) señalan que:

*“Hasta hoy, los principales trabajos que han ofrecido alguna evidencia sobre la importancia relativa de la diversificación en la industria española son los de Bueno et al. (1989) y Suárez (1994). En ambos casos, se utiliza como fuente estadística la Central de Balances del Banco de España, y los resultados se refieren al conjunto de empresas no financieras, y no específicamente a las manufactureras. La distinción resulta relevante porque algunos trabajos han mostrado que las empresas de servicios tienden a diversificarse más que las manufactureras”* (Merino y Rodríguez, 1999: 236).

De esta forma, encontramos que podemos contribuir al estudio de la diversificación empresarial al utilizar esta población, para lo cual emplearemos, la base de datos de la Encuesta sobre Estrategias Empresariales, la cual alcanza gran representatividad al comprender un rango de veinte sectores industriales. De esta forma, a continuación presentaremos la clasificación sectorial de la Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE) y su equivalencia con la CNAE-93.

**Tabla 3.1: Clasificación sectorial de la ESEE y su equivalencia con la CNAE-93**

<b>Código</b>	<b>Sectores</b>	<b>CNAE-93</b>
<b>1</b>	Industria cárnica	151
<b>2</b>	Productos alimenticios y tabaco	152 a 158 +160
<b>3</b>	Bebidas	159
<b>4</b>	Textiles	171 a 177 y 181 a 183
<b>5</b>	Cuero y calzado	191 a 193
<b>6</b>	Industria de la madera	201 a 205
<b>7</b>	Papel	211 a 212
<b>8</b>	Edición y artes gráficas	221 a 223
<b>9</b>	Productos químicos	241 a 247
<b>10</b>	Productos de caucho y plástico	251 a 252
<b>11</b>	Productos de minerales no metálicos	261 a 268
<b>12</b>	Metalurgia	271 a 275
<b>13</b>	Productos Metálicos	281 a 287
<b>14</b>	Maquinaria y equipo mecánico	291 a 297
<b>15</b>	Máquinas de oficina, equipos informáticos, de proceso, óptica y similares	300 + (331 a 335)
<b>16</b>	Maquinaria y material eléctrico y electrónico	311 a 316 y 321 a 323
<b>17</b>	Vehículo de motor	341 a 343
<b>18</b>	Otro material de transporte	351 a 655
<b>19</b>	Muebles	361
<b>20</b>	Otras industrias manufactureras	362 a 366, 371 a 372

Fuente: Encuesta sobre Estrategias Empresariales

### 3.1.2.- Fuente de información

La base de datos que hemos utilizado en nuestra investigación es la Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE), la cual es una investigación estadística que encuesta anualmente un panel de empresas representativas de las empresas industriales españolas<sup>101</sup>. Su diseño es bastante flexible y está adaptado a dos tipos de usos potenciales. Por una parte, permite conocer y analizar en profundidad la evolución temporal del sector industrial a través de múltiples datos sobre la actividad y las decisiones de las empresas del sector. De hecho, la serie de publicaciones anuales, con título “*las empresas industriales en (año)*”, es un ejemplo de este tipo de aplicación. Por otra parte, el diseño de la ESEE está pensado para generar información microeconómica de panel adaptada a la especificación y contraste de modelos econométricos derivados de la teoría económica.

La ESEE tiene su origen en un acuerdo suscrito en el año 1990 entre el entonces Ministerio de Industria y Energía, actualmente Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y la Fundación Empresa Pública, que se ha responsabilizado de su diseño y control de la realización a través del Programa de Investigaciones Económicas (Fariñas y Jaumandreu, 1999: 29). Desde dicha fecha se han encuestado una media anual aproximada de 1.840 empresas, a partir de un cuestionario de 107 preguntas que incorpora además información sobre sus Cuentas de Resultados y Balances Contables. Además, esta encuesta utiliza como población de referencia a las empresas con 10 y más trabajadores de lo que se conoce habitualmente como industria manufacturera. El ámbito geográfico de referencia es el conjunto del territorio nacional y las variables poseen dimensión temporal anual.

Por otra parte, una de las características más destacadas de la ESEE es su representatividad. De hecho, la selección inicial de empresas se realiza combinando criterios de exhaustividad y de muestreo aleatorio. En concreto, en el primer grupo se incluyen las empresas de más de 200 trabajadores, de las que se requiere su participación

---

<sup>101</sup> El origen de la ESEE se puede atribuir a tres razones principales: a).- La ausencia de una base de datos de las empresas industriales con información amplia y que fuera accesible a los investigadores científicos de la realidad industrial. La Encuesta Industrial del INE sólo ofrecía datos agregados, y los datos de la muestra industrial de la Central de Balances estaban muy especializados en aspectos financieros, b).- Las posibilidades derivadas del uso de datos de panel, resaltadas por las contribuciones de econometría teórica desarrolladas durante los ochenta y c).- La necesidad de emprender trabajos más estructurales en el área de la Economía Industrial, donde la crisis de la tradición empírica interindustrial, debida al impacto de los nuevos desarrollos teóricos, impulsaba a los investigadores en todo el mundo a buscar y construir bases de datos más adecuadas para este tipo de modelos. Las tres razones se pueden resumir en el deseo de contar con una base de datos adecuada para la realización de análisis microeconómico de la realidad industrial (Fariñas y Jaumandreu, 1999: 30).

exhaustiva. En cuanto al segundo grupo, éste se encuentra formado por las empresas con empleo comprendido entre 10 y 200 trabajadores, que fueron seleccionadas por muestreo estratificado, proporcional con restricciones y sistemático con arranque aleatorio. Sin embargo, en el primer año (1990), se encuestaron 2.188 empresas seleccionadas con los criterios indicados, dando especial atención a mantener su representatividad respecto a la población de referencia (Fariñas y Jaumandreu, 1999:30). Además, los esfuerzos se han orientado, por una parte, a reducir en lo posible el deterioro de la muestra inicial, evitando el decaimiento de la colaboración de las empresas y, por ello, se incorpora cada año a la encuesta todas las empresas de nueva creación mayores de 200 trabajadores y una muestra seleccionada aleatoriamente que representa aproximadamente el 5% de las empresas nuevas entre 10 y 200 trabajadores.

En cuanto al contenido del cuestionario de la ESEE, éste se encuentra constituido por los datos identificativos y por ocho bloques de preguntas que pretenden recopilar información sobre las diferentes decisiones de carácter estratégico y financiero de la empresa. Este cuestionario tiene dos formatos, un cuestionario completo y uno abreviado. Así, debemos destacar que si bien la encuesta tiene carácter anual, las empresas responden al cuestionario completo sólo cuando se incorporan a la muestra, y después con una periodicidad cuatrianual. El resto de los años, a las empresas se les suministra el cuestionario abreviado con la misma estructura global, pero con un menor número de ítemes en cada bloque de preguntas, al considerar que el resto de cuestiones presentan una variabilidad temporal reducida. De esta forma, la estructura en bloques del cuestionario se presenta de la siguiente forma: a).- Actividad, productos y procesos de fabricación, b).- Clientes y proveedores, c).- Costes y precios, d).- Mercados servidos, e).- Actividades tecnológicas, f).- Comercio exterior, g).- Empleo, h).- Datos contables.

Sobre la base de los objetivos de nuestra investigación, y teniendo en cuenta los ítemes recopilados en la ESEE que más se ajustan a la determinación de las variables necesarias para contrastar las hipótesis enunciadas, hemos obtenido de la ESEE la información recopilada en los bloques: a).- Actividades, productos y procesos de fabricación, d).- Mercado, e).- Actividades tecnológicas, g).- Empleo y h).- Datos contables.

Por otra parte, una de las características que diferencia a la ESEE de otras estadísticas sobre empresas es su objetivo explícito de generar información con una estructura de panel. Por una parte, al ser las empresas entidades complejas que experimentan cambios

que modifican su naturaleza jurídica ha sido necesario llevar a cabo un registro lo más sistemático posible de estas incidencias. La ESEE recoge un abanico bastante amplio de decisiones que implican alteraciones extraordinarias en la vida de las empresas y que es necesario controlar para asegurar la comparabilidad interanual de sus datos, tales como fusiones, absorciones, etc.

Además, la ESEE a diferencia de otras importantes fuentes estadísticas que tradicionalmente se han utilizado para el análisis de la industria española que proporcionan información agregada por sectores (Encuesta Industrial del Instituto Nacional de Estadística, Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas y Central de Balances del Banco de España), facilita información de carácter estratégico individual de las empresas en distintos ámbitos de actuación. De esta forma, su diseño permite analizar la evolución temporal de las empresas que conforman el sector industrial español en virtud de sus decisiones de índole estratégica.

De manera similar, según Merino y Rodríguez (1999: 237-238) debemos tener en cuenta algunas características de la ESEE para la interpretación de sus resultados:

a).- En primer lugar, la unidad de análisis es la empresa considerada como el centro de toma de decisiones independientes, con lo que las estrategias de diversificación por la vía de formar grupos de sociedades o integrarse en éstos, quedan excluidas del estudio. Esto es relevante, porque cabe pensar que una alternativa a la diversificación se basa en considerar la existencia de estrategias de diversificación a través de la especialización de distintas empresas de un grupo de sociedades en diferentes actividades productivas.

b).- En segundo lugar, una de las cuestiones que más controversia genera al realizar un estudio empírico sobre la diversificación es la distinción entre ésta y la existencia de relaciones de integración vertical en las empresas. Sin embargo, los datos utilizados (se refieren a los bienes fabricados y vendidos por la empresa) evitan la introducción en los resultados de un sesgo por la posible existencia de integración vertical hacia el origen. Tal problema existiría, sin embargo, si se hubiera tratado de información referente únicamente a productos fabricados, ya que en tal caso las empresas con un elevado grado de integración vertical y hacia abajo presentarían un mayor grado de diversificación productiva.

c).- En tercer lugar, es un hecho ampliamente aceptado en Economía Industrial que la variable relevante para analizar el marco de actuación de las empresas es el mercado, y no el sector, ya que este último atiende a una caracterización estadística. Sin embargo, la definición de los mercados por parte de las empresas puede atender a criterios muy distintos (geográficos, tipo de producto, consumidor final del bien, mecanismo de distribución, etc.), lo que impide una clara delimitación y comparación de los mismos. Dado que la ESEE proporciona información sobre el número de mercados en los que la empresa reconoce actuar (definidos por los criterios de segmentación que ésta considere adecuados), se ha calculado el coeficiente de correlación entre esta cifra y la del número de sectores en que actúa una empresa, obteniéndose un valor positivo y significativamente distinto de cero. Este análisis avala el análisis de la diversificación basado en la clasificación sectorial de los productos elaborados por la empresa.

d).- En cuarto lugar, los resultados se presentan distinguiendo siempre al menos dos tramos de tamaño: Empresas con 200 y menos de trabajadores, y empresas con más de 200 trabajadores. Ello se hace primordialmente por consistencia metodológica con la fuente estadística utilizada, ya que la ESEE se ha diseñado siguiendo un criterio censal para el tramo de empresas de mayor tamaño, mientras que sigue un criterio muestral (en el que los estratos de referencia se forman a partir de los sectores de actividad y subintervalos de tamaño) para las de 200 y menos trabajadores. Además, con ello se persigue analizar la importancia del tamaño en la diversificación, un aspecto de interés que es habitual en el estudio de otras estrategias empresariales, tales como la realización de actividades tecnológicas o de intercambio comerciales con el exterior.

En conclusión, en nuestra investigación hemos optado por acudir a la información de carácter individual suministrada por la ESEE para la determinación de la muestra de empresas diversificadas representativas de la industria española. Esta elección fue debida a que la contrastación de los objetivos planteados requiere disponer de datos individuales de las empresas a lo largo de un período de tiempo que nos permitan determinar cuales son los factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada.

Sin embargo, debemos reconocer las limitaciones que presenta el utilizar una base de datos que no es ajustada específicamente a nuestra investigación, puesto que no permite medir en algunas ocasiones variables que hubieran contribuido a explicar más nuestra estrategia bajo

estudio. Estamos seguros que este problema no lo hubiésemos tenido si trabajáramos con información primaria, sin embargo, hemos optado por tener un mayor número de observaciones y, de esta forma, una mayor eficiencia econométrica.

Por último, hemos descartado realizar nuestro estudio utilizando otras bases de datos, como por ejemplo, la Central de Balances del Banco de España. En concreto, hemos descartado la utilización de ésta base de datos porque impone limitaciones al obligar a trabajar con datos agregados, sumado a que la imposibilidad del acceso a la información desagregada resta riqueza al estudio. Por otra parte, esta base de datos es privada y no se encuentra disponible abiertamente para el investigador, sin embargo, debemos reconocer que proporciona a los datos unas mínimas garantías de fiabilidad y exactitud, permitiendo acceder a una amplia cobertura de empresas (Suárez González, 1994: 108) y además, se encuentra sesgada hacia empresas de gran tamaño, que son las que diversifican con mayor frecuencia (Merino y Rodríguez, 1999: 238).

### **3.2.- Diseño y análisis de la muestra**

En primer lugar, debemos señalar que de toda la información disponible en la base de datos, procederemos a determinar una muestra considerando como horizonte temporal desde el año 1991 hasta el año 2000<sup>102</sup>. Esta muestra será el resultado de un conjunto de observaciones que se recogen a lo largo de los 10 años bajo estudio, por lo tanto, nuestra atención principal se centrará en determinar el número de observaciones que podamos extraer de un panel incompleto de empresas para la década de los noventa. Sin embargo, para complementar nuestra investigación, en el capítulo siguiente determinaremos una submuestra de observaciones de panel completo de empresas, y aplicaremos la misma técnica estadística a ambos paneles.

---

<sup>102</sup> En el momento de realización del presente trabajo no se encontraban disponibles los años 2001-2002. Específicamente, el año 2001 estaba incompleto y el año 2002 aún no estaba disponible. En cuanto al año 1990, este presentaba campos diferentes en relación al resto de los años escogidos para nuestro estudio.

### 3.2.1.- Diseño de la muestra

#### ✓ Muestra de observaciones de panel incompleto de empresas

Como hemos señalado anteriormente nuestra población bajo estudio está compuesta por las empresas industriales españolas para lo cual utilizaremos la ESEE. No obstante, esta base de datos reúne observaciones de empresas especializadas, como observaciones de empresas diversificadas. Sin embargo, como la presente investigación analiza la estrategia de diversificación relacionada, nuestra muestra sólo contemplará a las empresas diversificadas excluyendo a aquellas empresas que no diversifican.

Por ello, en la determinación de la muestra cuyo proceso se recoge en la tabla 3.2, partimos de 28.029 observaciones de empresas industriales españolas. En la determinación de la muestra hemos excluido de nuestro estudio aquellas empresas que no diversifican, al igual que las empresas que no responden a la encuesta<sup>103</sup>. Con esto, pretendemos reunir un conjunto de “observaciones de empresas diversificadas” para el horizonte temporal considerado en nuestro estudio.

**Tabla 3.2: Delimitación de la muestra**

<b>Número de observaciones de panel incompleto de empresas para el período 1991-2000</b>	
	28.029 Observaciones de empresas en la base de datos de la ESEE en el período 1991-2000
-	9.510 Observaciones de empresas que no responden a la ESEE en el período 1991-2000
	18.519 Observaciones de empresas que responden a la ESEE en el período 1991-2000
-	493 Observaciones de empresas con valores perdidos en el período 1991-2000
	18.026 Observación total de empresas que responden a la ESEE en el período 1991-2000
-	15.119 Observaciones de empresas que no diversifican en el período 1991-2000
	<b>2.907</b> Muestra final de observaciones de empresas diversificadas desde 1991 hasta 2000

Fuente: Elaboración propia

Nuestra población se compone de 28.029 observaciones de empresas en la base de datos de la ESEE para el período 1991-2000. Sin embargo, hemos excluido a aquellas empresas que

---

Además, queremos señalar que para la determinación de la muestra hemos utilizado la variable índice de diversificación, la cual se encuentra explicada con mayor detalle en el apartado de medición de las variables.

<sup>103</sup> La ESEE entrega una variable control denominada IDSIT, la cual es una variable categórica que caracteriza la situación de la empresa en el año correspondiente. IDSIT toma cuatro valores: Sin acceso (0) = 8.361, Responde (1) = 18.519, Desaparece (2) = 467 y, No colabora (3) = 682. En la presente tesis doctoral utilizaremos IDSIT = 1, variable que posteriormente nos permitirá obtener una submuestra de panel completo de empresas.

no responden a la ESEE, es decir, 9.510 observaciones<sup>104</sup>, al igual que también hemos excluido a las observaciones de empresas que presentan valores perdidos, es decir, 493 observaciones.

De esta forma, sólo hemos considerado observaciones totales de empresas que responden a la ESEE o que presentan  $IDSIT = 1$  para cada año bajo estudio (sin valores perdidos), por lo tanto, nos queda una población compuesta por 18.026 observaciones, de las cuales 15.119 corresponden a observaciones de empresas que no diversifican, quedando una muestra final de 2.907 observaciones de empresas diversificadas para el período. Con un error muestral del 0,02 a un nivel de confianza del 95%.

Para un análisis más detallado de la distribución de las observaciones, a continuación presentamos una tabla que presenta los porcentajes de las empresas según su estrategia.

**Tabla 3.3: Porcentaje de empresas según su estrategia**

Estrategias	Índice	Nº observaciones	Porcentajes
Empresas especializadas	0	15.119	84%
Empresas diversificadas	1 + 2	2.907	16%
Total empresas	0 + 1 + 2	18.026	100%

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en este análisis preliminar, del total de empresas que responde a la ESEE en el período 1991-2000, es decir, 18.026 observaciones de empresas sólo el 16 % representa a las empresas diversificadas. Por lo tanto, debemos señalar que la mayoría de las empresas industriales españolas no diversifican, específicamente un 84% de la población que responde a la ESEE en la década de los noventa.

Asimismo, estos resultados son similares a los obtenidos por Bueno (1989: 50) y Suárez González (1994: 112) quienes a partir de una muestra de empresas no financieras de la Central de Balances del Banco de España obtuvieron que el 82,70% y 87% de las empresas no estaban diversificadas, respectivamente. Al igual, similares son los resultados obtenidos por Merino y Rodríguez (1999: 238) quienes realizan un análisis de la industria manufacturera española para el período 1990-1996 atendiendo a seis tramos de tamaño,

<sup>104</sup> La desaparición de una empresa o su falta de participación en la encuesta (transitoria o definitiva) no da lugar a la eliminación del registro correspondiente de la misma. Además, puede que la empresa no responda

encontrando que un porcentaje de empresas que oscila entre el 70 y 90% no diversifican cuando se utiliza la clasificación sectorial a tres dígitos CNAE, pero se reduce a 55–80% cuando se considera la desagregación a cinco dígitos CNAE. Por lo tanto, los resultados obtenidos muestran que la mayoría de las empresas manufactureras españolas no diversifican y además, representa una actualización de los estudios antes mencionados.

Por último, pese a que nuestra investigación no se centra en el estudio de las estrategias de especialización, queremos mencionar que existen algunas razones que justifican la mayor cantidad de observaciones en esta categoría, como por ejemplo: a).- El coste que implica llevar a cabo una estrategia de diversificación, b).- La actitud del empresario español frente a la decisión de llevar a cabo un proceso de diversificación y, c).- Las economías de escala sin explotar producto de la menor dimensión de las empresas industriales españolas.

### 3.2.2.- Análisis descriptivo de la muestra

En este apartado presentaremos un análisis descriptivo de la muestra. En primer lugar, expondremos una tabla con la desagregación de las empresas diversificadas, para luego presentar un análisis más detallado considerando el año y los sectores industriales, tanto para el total de la muestra como para cada estrategia de diversificación. Posteriormente, presentaremos la distribución sectorial de las empresas de la muestra y la cobertura de empresas según su tamaño.

**Tabla 3.4: Desagregación de las empresas diversificadas**

Dirección de la diversificación	Índice	Nº de observaciones	Porcentajes
Diversificación relacionada	1	1.190	41 %
Diversificación no relacionada	2	1.717	59%
Total empresas diversificadas	1 + 2	2.907	100%

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, al realizar la desagregación de la muestra encontramos que existen 1.190 observaciones de empresas que presentan una estrategia de diversificación relacionada y 1.717 observaciones de empresas que presentan una estrategia de diversificación no relacionada. Estos datos reflejan una ligera mayoría de empresas que se inclinan por la diversificación no relacionada frente a la relacionada. En efecto, podemos

---

porque no fue entrevistada, o bien, por las causas que se detallan en los valores que toma IDSIT.

señalar que casi el 60% de las empresas diversificadas optan por la dirección de no relacionada, lo que puede indicar en primera instancia que en la realidad española priman los objetivos de distribución del riesgo entre los distintos negocios frente a la creación de sinergias en actividades cercanas.

Sin embargo, debemos mencionar que la diferencia en porcentaje se debe observar con cierta cautela, porque se puede deber a la forma en la cual hemos medido la diversificación. Enconcreto, señalamos que si los productos de las empresas que a nivel de tres dígitos CNAE comparten los mismos dígitos a nivel de dos códigos CNAE, se han clasificado como empresas con diversificación relacionada, en caso contrario, fueron clasificadas como empresas con diversificación no relacionada. Sin embargo, las empresas que presentaban ambas estrategias han sido clasificadas en esta última categoría, es decir, en la categoría de diversificación no relacionada. Esta clasificación nos genera cierto problema al tener un menor número de observaciones en la categoría de diversificación relacionada, no obstante, nos conduce a resultados más robustos, pues las empresas que se encuentran en esta categoría, según nuestro criterio, sólo poseerán diversificación relacionada, al menos a nivel de tres dígitos CNAE.

A continuación presentamos la tabla 3.5 que comprende la muestra seleccionada durante los 10 años para los 20 sectores industriales analizados. A la vez, también presentamos la tabla 3.6 y la tabla 3.7 que presenta la distribución de la muestra para las empresas con diversificación relacionada y con diversificación no relacionada, respectivamente.

**Tabla 3.5: Muestra de observaciones de empresas diversificadas por sectores industriales y por año**

Código	Sectores	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Total	Media
1	Industria cárnica	6	7	5	6	5	6	3	4	5	3	50	5
2	Alimentos y tabaco	25	20	26	24	24	22	18	17	15	18	209	21
3	Bebidas	5	4	4	4	3	3	2	1	2	2	30	3
4	Textiles	33	28	23	26	23	25	26	21	20	23	248	25
5	Cuero y calzado	3	1	1	2	2	4	6	8	4	3	34	3
6	Industria de la madera	7	9	3	6	6	4	5	5	8	11	64	6
7	Papel	13	9	10	7	5	9	8	6	8	5	80	8
8	Edición y artes gráficas	17	15	13	11	16	11	12	9	6	7	117	12
9	Productos químicos	33	33	26	29	28	29	28	25	28	19	278	28
10	Prod.caucho y plástico	18	15	14	12	14	7	15	15	16	9	135	14
11	Productos de minerales no metálicos	18	13	11	14	8	12	14	13	15	15	133	13
12	Metalurgia	16	15	16	14	11	9	12	12	13	10	128	13
13	Productos Metálicos	32	36	27	37	37	40	47	43	36	36	371	37
14	Maquinaria y equipo mecánico	46	31	31	34	30	32	36	34	32	27	333	33
15	Máquinas de oficina, equipos informáticos, de proceso, óptica y similares	12	8	7	7	11	7	8	7	7	3	77	8
16	Maquinaria y material eléctrico y electrónico	35	39	29	23	25	25	28	23	21	22	270	27
17	Vehículo de motor	14	13	15	15	17	14	17	13	12	11	141	14
18	Otro material de transporte	5	6	5	4	3	3	4	5	5	3	43	4
19	Muebles	14	14	11	9	5	6	13	14	14	9	109	11
20	Otras industrias manufactureras	8	8	6	9	5	4	5	5	5	2	57	6
<b>Total observaciones</b>		360	324	283	293	278	272	307	280	272	238	<b>2.907</b>	<b>291</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3.6: Muestra de observaciones de empresas con diversificación relacionada por sectores industriales y por año**

Código	Sectores	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Total	Media
1	Industria cárnica	2	3	3	4	4	5	3	3	4	2	33	3
2	Alimentos y tabaco	22	19	24	23	23	21	17	16	14	15	194	19
3	Bebidas	5	4	4	4	3	3	2	1	2	1	29	3
4	Textiles	12	11	9	9	10	11	11	9	8	6	96	10
5	Cuero y calzado	2	0	0	2	1	2	2	1	1	1	12	1
6	Industria de la madera	2	4	2	4	4	3	3	3	4	5	34	3
7	Papel	5	2	2	1	1	1	1	1	1	2	17	2
8	Edición y artes gráficas	6	8	5	5	7	5	4	4	2	3	49	5
9	Productos químicos	15	17	14	18	16	16	19	15	16	13	159	16
10	Prod.caucho y plástico	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1
11	Productos de minerales no metálicos	8	5	6	9	6	6	5	5	6	6	62	6
12	Metalurgia	7	6	6	5	5	1	2	3	2	3	40	4
13	Productos Metálicos	10	13	12	12	14	13	19	18	13	15	139	14
14	Maquinaria y equipo mecánico	15	9	8	12	14	10	10	11	12	9	110	11
15	Máquinas de oficina, equipos informáticos, de proceso, óptica y similares	0	0	0	0	1	2	0	1	0	0	4	1
16	Maquinaria y material eléctrico y electrónico	14	17	14	14	16	15	15	14	12	10	141	14
17	Vehículo de motor	3	4	7	3	6	4	5	5	6	4	47	5
18	Otro material de transporte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	Muebles	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1
20	Otras industrias manufactureras	3	3	2	2	2	1	2	2	2	1	20	2
<b>Total observaciones</b>		133	126	118	127	133	119	120	112	105	97	<b>1.190</b>	<b>119</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3.7: Muestra de observaciones de empresas con diversificación no relacionada por sectores industriales y por año**

Código	Sectores	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Total	Media
1	Industria cárnica	4	4	2	2	1	1	0	1	1	1	17	2
2	Alimentos y tabaco	3	1	2	1	1	1	1	1	1	3	15	2
3	Bebidas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
4	Textiles	21	17	14	17	13	14	15	12	12	17	152	15
5	Cuero y calzado	1	1	1	0	1	2	4	7	3	2	22	2
6	Industria de la madera	5	5	1	2	2	1	2	2	4	6	30	3
7	Papel	8	7	8	6	4	8	7	5	7	3	63	6
8	Edición y artes gráficas	11	7	8	6	9	6	8	5	4	4	68	7
9	Productos químicos	18	16	12	11	12	13	9	10	12	6	119	12
10	Prod.caucho y plástico	17	15	14	12	14	7	15	15	16	8	133	13
11	Productos de minerales no metálicos	10	8	5	5	2	6	9	8	9	9	71	7
12	Metalurgia	9	9	10	9	6	8	10	9	11	7	88	9
13	Productos Metálicos	22	23	15	25	23	27	28	25	23	21	232	23
14	Maquinaria y equipo mecánico	31	22	23	22	16	22	26	23	20	18	223	22
15	Máquinas de oficina, equipos informáticos, de proceso, óptica y similares	12	8	7	7	10	5	8	6	7	3	73	7
16	Maquinaria y material eléctrico y electrónico	21	22	15	9	9	10	13	9	9	12	129	13
17	Vehículo de motor	11	9	8	12	11	10	12	8	6	7	94	9
18	Otro material de transporte	5	6	5	4	3	3	4	5	5	3	43	4
19	Muebles	13	13	11	9	5	6	13	14	14	9	107	11
20	Otras industrias manufactureras	5	5	4	7	3	3	3	3	3	1	37	4
<b>Total observaciones</b>		227	198	165	166	145	153	187	168	167	141	<b>1.717</b>	<b>172</b>

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 3.5, se concluye que la mayor cantidad de observaciones de empresas diversificadas se encuentra en el sector de productos metálicos (371), maquinaria y equipo mecánico (333), productos químicos (278), maquinaria y material eléctrico y electrónico (270), textiles (248) y productos alimenticios y tabaco (209). Además, el año que presenta una mayor cantidad de empresas diversificadas es el año 1991 (360).

De manera similar, en la tabla 3.6 se aprecia que la mayor cantidad de observaciones de empresas con diversificación relacionada se encuentra en los siguientes sectores: Productos alimenticios y tabaco (194), productos químicos (159), maquinaria y material eléctrico y electrónico (141), productos metálicos (139), maquinaria y equipo mecánico (110) y textiles (96). Además, los años que presentan mayor cantidad de empresas con diversificación relacionada son los años 1991 y 1995, ambos con 133 empresas que siguen la estrategia de diversificación relacionada.

Por último, de la tabla 3.7 se observa que la mayor cantidad de observaciones de empresas con diversificación no relacionada se encuentra en los siguientes sectores: Productos metálicos (232), maquinaria y equipo mecánico (223), textiles (152), productos de caucho y plástico (133), maquinaria y material eléctrico y electrónico (129) y productos químicos (119). Además, el año que presenta una mayor cantidad de empresas con diversificación no relacionada es el año 1991 (227).

Específicamente, encontramos que en el sector de productos alimenticios y tabaco y en el sector de bebidas, la mayor cantidad de observaciones de empresas diversificadas se dirige a la categoría de diversificación relacionada. No así, para las empresas que se encuentran en el sector de productos de caucho y plástico y en el sector de muebles, en los cuáles existe una mayor cantidad de observaciones hacia la categoría de diversificación no relacionada.

En resumen, podemos señalar que no todos los sectores poseen la misma intensidad y tendencia a diversificar, lo cual se demuestra al apreciar el mayor número de observaciones que presentan algunos sectores en particular. Además, al observar los datos de las tablas anteriores se deduce una leve disminución respecto al número de observaciones de empresas diversificadas y la dirección de la diversificación, no encontrándose alteraciones relevantes en años determinados. Estos resultados son similares a los encontrados por Merino y Rodríguez (1999: 247) quienes también observaron una reducción en la

proporción de empresas que diversifican en el año 1996, sin embargo, la corta dimensión temporal de su muestra impidió extraer conclusiones fundamentales respecto a la evolución temporal de la frecuencia con que las empresas diversifican. De manera similar, estos resultados confirman la apreciación señalada por Bueno<sup>105</sup> (1989) y Jovanovic (1993) acerca de una menor tendencia a la utilización de estrategias de diversificación.

A continuación, la tabla 3.8 presenta la distribución sectorial basada en la clasificación CNAE-93, de la muestra de observaciones de empresas diversificadas seleccionada en comparación con la distribución poblacional de la ESEE para el período 1991-2000.

**Tabla 3.8: Distribución sectorial de las empresas de la muestra**

Sectores	Muestra		ESEE	
	N	%	N	%
1.- Industria cárnica	50	1.7	531	2.9
2.- Productos alimenticios y tabaco	209	7.2	1873	10.1
3.- Bebidas	30	1	399	2.2
4.- Textiles	248	8.5	1991	10.8
5.- Cuero y calzado	34	1.2	596	3.2
6.- Industria de la madera	64	2.2	446	2.4
7.- Papel	80	2.8	502	2.7
8.- Edición y artes gráficas	117	4	921	5
9.- Productos químicos	278	9.6	1300	7
10.- Productos de caucho y plástico	135	4.6	944	5.1
11.- Productos de minerales no metálicos	133	4.5	1261	6.8
12.- Metalurgia	128	4.4	566	3.1
13.- Productos Metálicos	371	12.8	1583	8.5
14.- Maquinaria y equipo mecánico	333	11.5	1378	7.4
15.- Máquinas de oficina, equipos informáticos, de proceso, óptica y similares	77	2.6	320	1.7
16.- Maquinaria y material eléctrico y electrónico	270	9.3	1346	7.3
17.- Vehículo de motor	141	4.9	822	4.4
18.- Otro material de transporte	43	1.5	418	2.3
19.- Muebles	109	3.7	892	4.8
20.- Otras industrias manufactureras	57	2	429	2.3
<b>Total observaciones de empresas</b>	<b>2.907</b>	<b>100</b>	<b>18.518</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la tabla 3.8, la representatividad de la muestra respecto a la realidad de las empresas industriales españolas por sectores es bastante adecuada, no

<sup>105</sup> Sin embargo, Bueno (1989: 52) encuentra que el sector que más diversifica es el seis, el cual reúne al: Comercio, hostelería y reparaciones.

encontrándose diferencias significativas entre la muestra y la población<sup>106</sup>. Por otra parte, las empresas industriales que operan en los siguientes sectores: Textil (10.8%), productos alimenticios y tabaco (10.1%), productos metálicos (8.5%), maquinaria y equipo mecánico (7.4%), maquinaria y material eléctrico y electrónico (7.3%) y productos químicos (7%), presentan el mayor peso relativo en la población de observaciones de empresas industriales españolas.

De la misma forma, al considerar nuestra muestra las empresas industriales que operan en los siguientes sectores: Productos metálicos (12.8%), maquinaria y equipo mecánico (11.5%), productos químicos (9.6%), maquinaria y material eléctrico y electrónico (9.3%), textil (8.5%) y productos alimenticios y tabaco (7.2%), presentan el mayor peso relativo en la muestra de observaciones de empresas diversificadas españolas. Como podemos observar, tanto en la muestra como en la población la representatividad de los sectores de mayor peso relativo es “similar” y sólo difiere en orden de importancia (de mayor a menor), si consideramos los porcentajes.

En cambio, las empresas industriales que operan en los siguientes sectores: Máquinas de oficina, equipos informáticos, de proceso, óptica y similares (1.7%), bebidas (2.2%), otras industrias manufactureras (2.3%), otro material de transporte (2.3%), industria de la madera (2.4%) y papel (2.7%), presentan el menor peso relativo en la población de observaciones de empresas industriales españolas.

De manera similar, al considerar nuestra muestra las empresas industriales que operan en los siguientes sectores: Bebidas (1%), cuero y calzado (1.2%), otro material de transporte (1.5%), industria cárnica (1.7%), otras industrias manufactureras (2%) e industria de la madera (2.2%), presentan el menor peso relativo en la muestra de observaciones de empresas diversificadas españolas. De esta forma, tanto en la muestra como en la población la representatividad de los sectores de menor peso relativo es “casi similar”.

Esto se debe a que difieren en orden de importancia (de menor a mayor), si consideramos los porcentajes, al igual que también existen diferencias en el peso relativo de la industria de máquinas de oficina, equipos informáticos, de proceso, óptica y similares y en la

---

<sup>106</sup> Para comprobar esta representatividad hemos realizado comparaciones de dos proporciones con observaciones independientes y sólo hemos rechazado  $H_0$  en el sector 13 y 14 de la ESEE, en los cuales las

industrial de papel, las cuales presentan un menor peso relativo en la población de observaciones de empresas industriales españolas que en la muestra. A diferencia de la industria de cuero y calzado y la industria cárnica, que presentan un menor peso relativo en la muestra de observaciones de empresas diversificadas que en la población de observaciones de empresas industriales españolas.

Por otra parte, el análisis de la diversificación de la empresa industrial española en función de su tamaño se encuentra en las tablas 3.9 y 3.10. No obstante, dadas las características poblaciones de la ESEE en cuanto a la selección de empresas en función del número de trabajadores<sup>107</sup>, en la tabla 3.9 presentamos la cobertura de nuestra muestra en relación con la ESEE para los dos tramos considerados en la encuesta. Al igual que presentamos una desagregación de la muestra para las empresas con diversificación relacionada y diversificación no relacionada, respectivamente.

---

proporciones fueron significativamente diferentes para la muestra y la población. Para el resto de los sectores no se rechazó  $H_0$  concluyendo, por lo tanto, que las proporciones de la muestra y de la población son iguales.

**Tabla 3.9: Cobertura de empresas según su tamaño**

Sectores	Muestra				ESEE			
	Empresas ≤ 200 trabajadores		Empresas >200 trabajadores		Empresas ≤ 200 trabajadores		Empresas >200 trabajadores	
	N	%	N	%	N	%	N	%
1.- Industria cárnica	18	0.6	32	1.1	353	1.9	178	1
2.- Alimentos y tabaco	106	3.6	103	3.5	1321	7.1	552	3
3.- Bebidas	26	0.9	4	0.1	191	1	208	1.1
4.- Textiles	130	4.5	118	4.1	1521	8.2	470	2.5
5.- Cuero y calzado	32	1.1	2	0.1	574	3.1	22	0.1
6.- Ind. de la madera	62	2.1	2	0.1	395	2.1	51	0.3
7.- Papel	53	1.8	27	0.9	299	1.6	203	1.1
8.-Edición y artes gráficas	79	2.7	38	1.3	736	4	185	1
9.- Productos químicos	130	4.5	148	5.1	622	3.4	678	3.7
10.Caucho y plástico	88	3	47	1.6	686	3.7	258	1.4
11.-Productos de minerales no metálicos	77	2.6	56	2	853	4.6	408	2.2
12.- Metalurgia	48	1.7	80	2.8	240	1.3	326	1.8
13.- Prod. metálicos	280	9.6	91	3.1	1269	6.9	314	1.7
14.- Maquinaria y equipo mecánico	186	6.4	147	5.1	912	4.9	466	2.5
15.- Máquinas de oficina, equipos informáticos, de proceso, óptica y similares	42	1.4	35	1.2	184	1	136	0.7
16.-Maquinaria y material eléctrico y electrónico	152	5.2	118	4.1	823	4.4	523	2.8
17.- Vehículo de motor	52	1.8	89	3.1	348	1.9	474	2.6
18.- Otro material de transporte	27	0.9	16	0.6	209	1.1	209	1.1
19.- Muebles	102	3.5	7	0.2	790	4.3	102	0.6
20.-Otras industrias manufactureras	34	1.2	23	0.8	350	1.9	79	0.4
<b>Total observaciones</b>	1.724	59.1	1.183	40.9	12.676	68.4	5.842	31.6

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la distribución sectorial por número de trabajadores, podemos destacar la concentración de empresas de menor dimensión en el sector de productos metálicos (9.6%) y en el sector de maquinaria y equipo mecánico (6.4%). Por el contrario, las empresas de

<sup>107</sup> Como es sabido, la ESEE distingue el tamaño de las empresas según tengan más o menos de 200 trabajadores, por lo que a la vista de la información disponible, éste es el único criterio para discriminar entre pequeñas y grandes empresas.

mayor dimensión se localizan en el sector de productos químicos (5.1%) y en el sector de maquinaria y equipo mecánico (5.1%).

Por otra parte, el número de empresas de más de doscientos trabajadores supone un 40.9% de la muestra, mientras que las pequeñas empresas representan un 59.1%, valores que no se diferencian demasiado de los encontrados en la población de la ESEE.

Ello puede hacer suponer una cierta superioridad de las pequeñas empresas sobre las grandes en su proceso de diversificación, aunque también puede ser debido simplemente al mayor porcentaje (68.4%) que representan las empresas de reducida dimensión en el conjunto de la ESEE. Un argumento para justificar esta superioridad numérica se puede deber a la ventaja que disfrutaban las empresas de menor tamaño, en relación a las empresas de mayor dimensión, en cuanto a una mayor flexibilidad y coordinación de actividades que les permite tener una mayor capacidad para generar nuevos productos/servicios hacia otros mercados. Por otra parte, Bueno (1989: 65) señala que conviene resaltar el lugar importante que ocupan las PYME, tanto por su agilidad para adaptarse a las condiciones del mercado como por su papel de piedra angular en los procesos de industrialización y reconversión de nuestra economía, siguiendo la línea de las experiencias de otros países.

En el estudio de Merino y Rodríguez (1999: 239) se analiza el porcentaje de empresas que diversifican por tramos de tamaño para el año 1990 y 1996 a tres y cinco dígitos CNAE y se demuestra que la realización de actividades diversificadas por parte de las empresas manufactureras españolas se encuentran claramente ligadas a su tamaño a través de una relación creciente. En ese sentido, se pone de manifiesto una regularidad empírica observada para distintos países acerca de la relación positiva entre tamaño y diversificación. Donde una posible justificación a esa relación se basaría en la existencia de economías de escala, pues si se acepta que las empresas más pequeñas están más alejadas del tamaño mínimo eficiente que caracteriza la tecnología de su sector de actividad, tendrán menores incentivos a entrar en sectores de actividad secundarios. Otro factor que puede explicar la relación entre tamaño y frecuencia en la diversificación se basaría en las imperfecciones en los mercados de capitales, que justificarían que las empresas de mayor tamaño tengan un mejor acceso a la financiación necesaria para entrar en nuevas actividades.

La diferencia con el estudio de Merino y Rodríguez (1999) se puede deber a varias razones, como por ejemplo, al horizonte temporal empleado en nuestra investigación, a la mayor desagregación en el análisis de los tramos de tamaño utilizados en su estudio, y sobre todo, a que nuestra muestra utilizada se encuentra demasiado sesgada hacia empresas diversificadas, lo cual no permite apreciar una clara relación con el tamaño en el sentido que lo señala la literatura. Además, nuestra investigación sólo contempla dos tramos de tamaño de observaciones de empresas desde el año 1991 hasta el año 2000, a la vez, el mayor horizonte temporal que hemos considerado muestra la marcada tendencia actual de las empresas a tener menos de doscientos trabajadores.

De hecho, para confirmar nuestros argumentos hemos calculado la distribución según el tamaño de nuestra muestra de empresas diversificadas por año, y hemos encontrado una marcada tendencia de las empresas de nuestra muestra a tener menos de 200 trabajadores a partir del año 1997, cuyos valores fueron 65,5% y 34,5% para empresas con menos de 200 trabajadores y más de 200 trabajadores, respectivamente, de manera similar, para el año 1998, estos valores fueron 63,9% y 36,1%, respectivamente y en el año 1999, fue de 63,2% y 36,8 %, respectivamente, por último, en el año 2000 los porcentajes fueron de 62,6% y 37,4% para las empresas de menor y mayor dimensión, respectivamente. En cambio, en los años anteriores al año 1997 encontramos que las empresas de menos de doscientos trabajadores no superaron el 60%. De esta forma, se confirma la tendencia señalada por Jovanovic (1993) respecto a la disminución del tamaño de las empresas.

**Tabla 3.10: Cobertura de empresas con diversificación relacionada y no relacionada según su tamaño**

Sector	Muestra de empresas con DR				Muestra de empresas con DNR			
	Empresas ≤ 200 trabajadores		Empresas >200 trabajadores		Empresas ≤ 200 trabajadores		Empresas >200 trabajadores	
	N	%	N	%	N	%	N	%
1.- Industria cárnica	18	1.5	15	1.3	0	0	17	1
2.- Alimentos y tabaco	102	8.6	92	7.7	4	0.2	11	0.6
3.- Bebidas	25	2.1	4	0.3	1	0.1	0	0
4.- Textiles	45	3.8	51	4.3	85	5	67	3.9
5.- Cuero y calzado	10	0.8	2	0.2	22	1.3	0	0
6.- Industria de la madera	34	2.9	0	0	28	1.6	2	0.1
7.- Papel	6	0.5	11	0.9	47	2.7	16	0.9
8.- Edición y artes gráficas	36	3	13	1.1	43	2.5	25	1.5
9.- Productos químicos	65	5.5	94	7.9	65	3.8	54	3.1
10. Prod. caucho y plástico	1	0.1	1	0.1	87	5.1	46	2.7
11.- Productos de minerales no metálicos	37	3.1	25	2.1	40	2.3	31	1.8
12.- Metalurgia	7	0.6	33	2.8	41	2.4	47	2.7
13.- Productos metálicos	120	10.1	19	1.6	160	9.3	72	4.2
14.- Maquinaria y equipo mecánico	42	3.5	68	5.7	144	8.4	79	4.6
15.- Máquinas de oficina, equipos informáticos, de proceso, óptica y similares	3	0.3	1	0.1	39	2.3	34	2
16.- Maquinaria y material eléctrico y electrónico	89	7.5	52	4.4	63	3.7	66	3.8
17.- Vehículo de motor	4	0.3	43	3.6	48	2.8	46	2.7
18.- Otro material de transporte	0	0	0	0	27	1.6	16	0.9
19.- Muebles	0	0	2	0.2	102	5.9	5	0.3
20.- Otras industrias manufactureras	11	0.9	9	0.8	23	1.3	14	0.8
<b>Total observaciones</b>	<b>655</b>	<b>55</b>	<b>535</b>	<b>45</b>	<b>1.069</b>	<b>62.3</b>	<b>648</b>	<b>37.7</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla 3.10 presenta una desagregación de la muestra para las empresas con diversificación relacionada y diversificación no relacionada, respectivamente, en función del tamaño de las mismas. En concreto, el número de empresas de más de doscientos trabajadores supone un 45% y 37.7% de la muestra, mientras que las pequeñas empresas representan un 55% y 62.3%, para las empresas con diversificación relacionada y no relacionada, respectivamente. Sin embargo, en cuanto a la distribución sectorial por número de trabajadores, podemos destacar la concentración de empresas de menor

dimensión en el sector de productos metálicos (10.1% y 9.3%) para ambas estrategias, a diferencia de las empresas de mayor dimensión que se ubican en el sector de productos químicos (7.9%) para la estrategia de diversificación relacionada y el sector de maquinaria y equipo mecánico (4.6%) para la estrategia de diversificación no relacionada.

Cómo se puede apreciar, las empresas de menor tamaño, es decir, de menos de 200 trabajadores, son las que llevan a cabo un mayor porcentaje tanto de diversificación relacionada como de diversificación no relacionada.

### **3.3.- Medición de las variables**

En primer lugar, describiremos la forma en la cual hemos medido la diversificación y posteriormente procederemos a señalar la forma de medida de las variables presentadas en nuestro estudio

#### **3.3.1.- Elaboración del índice de diversificación**

En este apartado queremos mencionar que no utilizaremos en nuestro estudio las formas tradicionales para medir la diversificación empresarial. Las razones por las cuales no utilizaremos dichas medidas se debe a la imposibilidad de medir la diversificación a través de la base de datos seleccionada, la cual no entrega información de los sectores industriales (más allá de dos dígitos CNAE) hacia los cuales las empresas diversifican, por considerar dicha información como “*secreto estadístico*”.

Sin embargo, como nuestro principal interés de estudio no es conocer los sectores industriales hacia los cuales las empresas diversifican, sino más bien, estudiar la dirección de la diversificación, en concreto, la diversificación relacionada, hemos creado en colaboración con la Fundación Sepi unos índices que miden la diversificación empresarial.

En concreto, se ha elaborado un índice que posee tres categorías, las cuales miden: La especialización, la diversificación relacionada y la diversificación no relacionada. Este índice nos permitirá obtener una muestra de empresas diversificadas y posteriormente, contrastar las hipótesis planteadas con las empresas que posean diversificación

relacionada. A continuación, presentamos la tabla 3.11 la cual recoge las diferentes categorías de la variable índice.

**Tabla 3.11: Índice creado a partir de la ESEE**

Índice	Categorías de estrategias	Criterio
0	No diversifica	La empresa no está diversificada (sólo define un producto a 3 dígitos de códigos CNAE).
1	Diversificación relacionada	La empresa tiene diversificación relacionada (define más de un producto a 3 dígitos, y éstos están en el mismo sector a 2 dígitos). Ejemplo: 263, 264, 265.
2	Diversificación no relacionada	La empresa tiene diversificación no relacionada (define más de un producto a 3 dígitos, y algunos de éstos están en distinto sector a 2 dígitos). Ejemplo: 263, 264, 325.

Fuente. Elaboración propia

En concreto, la variable índice presenta tres categorías de estrategias, en primer lugar, si la empresa no está diversificada, es decir, si sólo define un producto a nivel de tres dígitos de códigos CNAE la empresa se ha clasificado en la categoría de “No diversifica”, en segundo lugar, si la empresa define más de un producto a nivel de tres dígitos y éstos están en el mismo sector a dos dígitos de códigos CNAE la empresa se ha clasificado como “Diversificación Relacionada”, y por último, si la empresa define más de un producto a tres dígitos, pero alguno de estos productos están en distinto sector a dos dígitos de código CNAE, la empresa se ha clasificado como “Diversificación No Relacionada”. Esta medida es una transformación de datos ya validados por la ESEE, lo cual garantiza la validez del índice de diversificación utilizado.

Además, queremos mencionar que se han construido estos indicadores debido a la imposibilidad de entregar información sobre los sectores industriales hacia los cuales las empresas diversifican por parte de la ESEE, de hecho, la serie de estudios de diversificación que se desean realizar a través de esta encuesta se ven limitados frente a la siguiente respuesta: “*No es posible entregar información sobre diversificación empresarial más allá de dos dígitos CNAE*”<sup>108</sup>. La razón ya la hemos mencionado anteriormente y es el “secreto estadístico”. Sin embargo, con nuestra investigación hemos dado un paso adelante

<sup>108</sup> Por otra parte, Merino y Rodríguez (1999: 237) señalan que cuanto mayor sea el nivel de desagregación empleado, mayor será el grado de diversificación que se observe, pues se pasan a considerar como diferentes (esto es, encuadrados en distintos subsectores de actividad) bienes que a un menor nivel de desagregación no se distinguirían. Además, no existe un criterio uniforme en los trabajos empíricos para determinar el nivel de desagregación a emplear cuando se estudia la diversificación empresarial siendo el grado de información que proporciona la fuente estadística empleada el factor determinante de dicha elección.

en el estudio de la diversificación y en la forma de medida (“*utilizando esta base de datos*”), puesto que hemos recibido el apoyo por parte de la Fundación Sepi para la creación de esta variable. Apoyo necesario para seguir con nuestra investigación, y sin el cual no hubiésemos sido capaces de utilizar la base de datos sobre estrategias empresariales. Por lo tanto, a partir de la presente tesis doctoral, cuando posteriores estudios sobre diversificación soliciten información para poder medir la diversificación empresarial de las empresas industriales españolas o la dirección de la diversificación a través de esta base de datos, la variable índice se encontrará disponible y a disposición de quién la solicite (ver anexo 1).

### 3.3.2.- Variable dependiente

En primer lugar, de acuerdo a lo planteado en el capítulo primero, entenderemos como empresa diversificada: “*A Aquella empresa que participa simultáneamente en más de una industria, influyendo en el campo de actividad de la empresa y, por ende, en su estrategia corporativa o global*”.

En concreto, nuestra variable dependiente sólo reunirá observaciones de empresas diversificadas, tomando el valor “1” cuando la empresa posee una “*estrategia de diversificación relacionada*” a nivel de tres dígitos CNAE y tomando el valor “0” en caso contrario, es decir, cuando posea una “*estrategia de diversificación no relacionada*” a nivel de tres dígitos CNAE. De esta forma, la categoría que predeciremos es la de Diversificación Relacionada.

**Tabla 3.12: Variable dependiente**

Variable	Criterio
Diversificación	Dicotómica: Y = 1, si posee DR (a tres dígitos CNAE) Y = 0, si no posee DR, es decir, presenta DNR (a tres dígitos CNAE).

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.3.- Variables independientes

#### ➤ Variables independientes desde la Teoría de Economía Industrial

##### a).- Concentración industrial

Entenderemos como *concentración industrial* al grado de concentración en el mercado principal, medida como, la cuota de mercado de las cuatro primeras empresas de ese mercado. Sin embargo, como esta variable se construye a partir de la percepción de la empresa sobre cuales son las principales cuatro empresas competidoras en su mercado, deberemos realizar un promedio para obtener el CR4 de la industria.

En consecuencia, la concentración industrial estará representada por “Concentración Ind.” y será el promedio del CR4 de las empresas en la industria (considerando para su construcción el año y el sector al que pertenece cada observación). En concreto, analizaremos si las empresas que se ubican en sectores más concentrados tienden a seguir una estrategia de diversificación relacionada. En el anexo 2 se recoge el cálculo de la concentración industrial por la ESEE y la concentración industrial por sector industrial y por año.

##### b).-Cuota de mercado

Para medir la *cuota de mercado* en el mercado 1 o principal (CI1N), se calculará el porcentaje que representa la cuota de mercado aproximada de la empresa en el mercado principal de venta de sus productos. Sin embargo, la cuota se igualará a cero cuando la empresa indique que no es significativa. En consecuencia, la variable cuota de mercado de la empresa, en primer lugar, se medirá en relación a la cuota de mercado promedio del sector y estará representado por “Cuota de Mercado Ind.” y en segundo lugar, se medirá en relación a la cuota de mercado promedio de las empresas diversificadas en la industria y estará representada por “Cuota de Mercado Div.” En ambos casos para su construcción se considerará el año y el sector al que pertenece cada observación.

De esta forma, si la diferencia es positiva la empresa presentará una mayor cuota de mercado con relación al promedio de las empresas de la industria o en relación a las

empresas diversificadas. En concreto, analizaremos si las empresas que posean una cuota de mercado mayor tienden a seguir una estrategia de diversificación relacionada.

### c).- Rentabilidad industrial

En concreto, entenderemos como *margen bruto de explotación* (MBE) a la definición y forma de calcularlo por la ESEE. De esta forma, el MBE es una medida de rentabilidad de la empresa, definida como el porcentaje que la suma de las ventas, la variación de existencias y otros ingresos de gestión corriente menos las compras, los servicios exteriores y los gastos de personal, representa sobre el total de ventas más la variación de existencias de las mismas y otros ingresos de gestión corriente.

**Tabla 3.13: Modo de obtención del margen bruto de explotación**

Fórmula
$MBE = [ ( VA - CP ) / PBSOI ] * 100$

Fuente: Encuesta sobre Estrategias Empresariales

VA = Valor añadido; CP = Coste de Personal; PBSOI = Producción y otros ingresos

En consecuencia, la variable rentabilidad industrial estará representada por “Rentabilidad Ind.” y será el promedio del margen bruto de explotación de las empresas en la industria (considerando para su construcción el año y el sector al que pertenece cada observación). En concreto, analizaremos si las empresas que se ubican en sectores más rentables tienden a seguir una estrategia de diversificación relacionada. En el anexo 3 se recoge el cálculo del margen bruto de explotación por la ESEE y el margen bruto de explotación industrial por sector industrial y por año.

#### ➤ Variables independientes desde la Teoría de Recursos y Capacidades

En este apartado es necesario mencionar que cada variable se construyó como una diferencia entre la variable de la empresa y el promedio de las empresas en la industria, con el objetivo de reflejar el exceso.

Específicamente, tomamos la variable de la empresa y la comparamos en relación al promedio de las empresas en la industria y luego volvemos a comparar la variable de la empresa, pero en esta ocasión, en relación al promedio de las empresas diversificadas en

la industria. Si la diferencia es positiva, es decir, si la variable de la empresa supera la media, se supondrá que presenta exceso, en caso contrario, es decir, si no supera la media, no presentara exceso. Inclusive, en ambos casos hemos considerado para su construcción el año y el sector principal al que pertenecía cada observación y han sido creadas a través de sintaxis.

Por otra parte, hemos optado por construir nuestras variables a través de diferencias, de esta forma, estamos restando el efecto del sector, es decir, controlamos el efecto del sector a través de diferencias, y por esta razón, no hemos introducido “dummy sectoriales”.

### ➤ **Exceso de recursos físicos**

Entenderemos como recursos físicos a aquellos tales como “plantas, equipos, instalaciones, etc.”, es decir, todos aquellos recursos que son menos flexibles. Y mediremos el exceso, a través de la diferencia entre la variable analizada de la empresa y dicha variable promedio del sector. Específicamente, para medir el exceso de recursos físicos utilizaremos el porcentaje de utilización de la capacidad instalada:

**a).- Capacidad instalada:** Es el porcentaje de utilización de la capacidad instalada de la empresa. De hecho, es una medida del grado de utilización de los recursos disponibles, por lo tanto, las empresas que presentan una mayor capacidad ociosa, se supondrá que poseen recursos ociosos que pueden ser utilizados en otras actividades.

En consecuencia, para medir el exceso de capacidad instalada, se comparará la capacidad instalada de la empresa en relación a la capacidad instalada promedio de la industria y estará representada por “Capacidad Inst. Ind.” Y luego, se comparará la variable de la empresa en relación al promedio de las empresas diversificadas y estará representada por “Capacidad Inst. Div.”

De esta forma, si la diferencia es positiva la empresa presentará una mayor capacidad instalada en relación al promedio de las empresas de la industria o en relación al promedio de las empresas diversificadas en la industria. En concreto, analizaremos si las empresas que poseen un exceso de capacidad instalada tienden a seguir una estrategia de diversificación relacionada.

### ➤ Exceso de recursos intangibles

Entenderemos como recursos intangibles a aquellos recursos que tienden a tener una capacidad algo más flexible que los activos físicos antes mencionados, como por ejemplo, la I+D, el conocimiento, la marca, la capacidad de innovación, etc. Y mediremos el exceso, a través de la diferencia entre la variable analizada de la empresa y dicha variable promedio del sector. Específicamente, para medir el exceso de recursos intangibles utilizaremos el I+D:

**a).- Investigación y desarrollo:** Mide el gasto de I+D de la empresa sobre ventas.

En consecuencia, para medir el exceso de I+D de la empresa, se comparará el I+D de la empresa en relación con el I+D promedio del sector y estará representado por “I+D Ind.”. Y luego, se comparará la variable de la empresa en relación al promedio de las empresas diversificadas y estará representada por “I+D Div.”

De esta forma, si la diferencia es positiva la empresa presentará un mayor gasto en I+D con relación al promedio de sector o en relación a las empresas diversificadas. En concreto, analizaremos si las empresas que poseen un exceso de I+D tienden a seguir una estrategia de diversificación relacionada.

### 3.3.4.- Variable control

Las variables control más comunes en los estudios sobre diversificación es el tamaño y el sector industrial, sin embargo, no hemos introducido como variable control la variable sector, por encontrarse ésta recogida en la construcción de nuestras variables en las cuales siempre hemos considerado el sector y además el año de la observación, es decir, nuestras variables controlan el efecto sector al ser creadas a través de diferencias.

Específicamente, hemos optado por utilizar como variable control a la variable tamaño la cual hemos dicotomizado para ser coherentes con la forma de recogida de la información con la base de datos que utilizamos en nuestro estudio, la cual distingue entre empresas de más de doscientos trabajadores y empresas de menor o igual a doscientos trabajadores.

**a).- Tamaño:** Número promedio anual de trabajadores de la empresa En consecuencia, la variable tamaño de la empresa se medirá a través de dos categorías, es decir, si la empresa posee más de doscientos trabajadores tomará el valor “1” y si posee menos o igual a doscientos trabajadores tomará el valor “0”.

### **3.3.5.- Variables del estudio versus los campos del cuestionario de la ESEE**

Por último, para concluir este capítulo presentaremos una tabla resumen de las variables identificadas en nuestro estudio, los autores que las utilizan y los campos de la ESEE que fueron necesarios para construir las variables que representan nuestros factores identificados.

Tabla 3.14: Variables independientes: Factores, variables y campos de la ESEE

Factor	Definición	Variable	Campos	Autores
<b>Teoría de Economía Industrial</b>				
<b>1.- Concentración industrial</b>	<b>Concentración industrial:</b> Promedio de la percepción de las empresas sobre las cuotas de mercado de las cuatro empresas competidoras más importantes en su mercado.	Concentración Ind.	Señale en porcentaje la cuota de mercado en 199X de las cuatro empresas competidoras más importantes en el mercado, excluyendo la suya: Primer mercado: 1° empresa: <b>D8_1</b> M1; 2° empresa: <b>D8_2</b> M1; 3° empresa: <b>D8_3</b> M1; 4° empresa: <b>D8_4</b> M1 Indique si la cuota de mercado de la empresa es significativa y en caso afirmativo indique el % que presento en 199X: <b>D5_2</b> M1	Jones, Laudadio y Percy (1977); Montgomery (1985); Bajo y Salas (1998)
<b>2.- Cuota de mercado</b>	<b>Cuota de mercado:</b> Diferencia entre el porcentaje que representa la cuota de mercado aproximada de la empresa en el mercado principal de venta de sus productos (CIIN) y el promedio de las cuotas de mercado de las empresas en la industria y también en las empresas diversificadas.	Cuota de Mercado Ind.  Cuota de Mercado Div.	Indique si la cuota de mercado de la empresa es significativa y en caso afirmativo indique el % que representó en 199X: A.- No significativa B.- Significativa <b>D5_2</b> M1	Christensen y Montgomery (1981); Lecraw (1984); Merino y Rodríguez (1997)
<b>3.- Rentabilidad Industrial</b>	<b>Margen bruto de explotación industrial:</b> Promedio del margen bruto de explotación (MBE) de las empresas en la industria.	Rentabilidad Ind.	<b>HA1_9:</b> Total ventas. <b>HA2_2:</b> Variación de existencias de ventas <b>HA3_2:</b> Otros ingresos de gestión corriente. <b>HA4_9:</b> Valor compras <b>HA5_2:</b> Variación de existencias de compras. <b>HA7_9:</b> Total servicios exteriores <b>HA6_2:</b> Gastos de personal	Merino y Rodríguez (1997)

Teoría de Recursos y Capacidades				
<b>4.- Exceso de recursos físicos</b>	<b>a).- Capacidad instalada:</b> Diferencia entre el porcentaje de utilización de la capacidad instalada de la empresa y el promedio del porcentaje de utilización de la capacidad instalada de las empresas en la industria y también en las empresas diversificadas.	Capacidad Inst. Ind. Capacidad Inst. Div.	<b>A18:</b> Porcentaje medio durante 199X de la utilización de la capacidad estándar de producción.	Merino y Rodríguez (1997)
<b>5.-Exceso de recursos intangibles</b>	<b>a).- Diferencia en investigación y desarrollo:</b> Mide la diferencia entre el gasto de I+D de la empresa sobre ventas (I+D) y el promedio del gasto de I+D de las empresas en la industria y también en las empresas diversificadas.	I+D Ind. I+D Div.	1º.- Indique los gastos en I+D que la empresa realizó en 199X, según detalle indicado: a.- <b>E2_1_2:</b> Gastos externos b.- <b>E2_2_2:</b> Gastos internos c.- <b>E2_3:</b> Total gastos I+D <b>HA1_9:</b> Total ventas.	Bettis (1981); Lecraw (1984); Chatterjee y Wernerfelt (1991); Merino y Rodríguez (1997); Chatterjee y Singh (1999); Forcadell (2000; 2004)

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3.15: Variable control: Factor, variable y campo de la ESEE**

Factor	Definición	Variable	Campos	Autores
<b>1.- Tamaño</b>	<b>a).- Tamaño:</b> Total de trabajadores de la empresa. Dicotómica: Y = 0, si la empresa posee ≤ 200 trabajadores Y = 1, en caso contrario, es decir, si la empresa posee > 200 trabajadores.	Tamaño <sub>gru</sub> (1)	<b>G1_9:</b> Total del personal de la empresa al 31/12/199X.	Merino y Rodríguez (1997)

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.- Tratamiento de la información

En la tabla 3.16 presentamos, a modo de resumen, la ficha técnica de investigación. En concreto, se recogen todos los detalles relativos a la investigación propuesta en el presente trabajo. Una vez obtenida la información, desde la base de datos utilizada, se procedió a realizar distintos tratamientos estadísticos. A modo de resumen, avanzamos los análisis que se mostrarán en el capítulo siguiente. Concretamente, la información se ha sometido al tratamiento estadístico de acuerdo con la siguiente secuencia:

- En primer lugar se presentan los estadísticos descriptivos de las variables utilizadas en nuestro estudio.
- En segundo lugar, realizamos un análisis de correlaciones bivariadas.
- En tercer lugar, presentamos la prueba T para muestras independientes.
- En cuarto lugar, exponemos brevemente la técnica estadística utilizada.
- Por último, presentamos la contrastación del modelo teórico propuesto, a través de regresión logística binomial para un conjunto de observaciones de panel incompleto de empresas diversificadas. Posteriormente, determinamos una submuestra de panel completo de empresas y aplicamos la misma técnica estadística con el objetivo de complementar nuestro estudio.
- Para estos análisis hemos utilizado el programa estadístico SPSS 12 para windows.

**Tabla 3.16: Ficha técnica de la obtención de la información**

<b>Información</b>	<b>Descripción</b>
<b>Población</b>	➤ Empresas industriales españolas diversificadas
<b>Ámbito geográfico</b>	➤ España
<b>Unidad de análisis</b>	➤ Empresa
<b>Período de análisis</b>	➤ Desde 1991 hasta el año 2000
<b>Método de obtención de la información</b>	➤ Base de datos proporcionada por la Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE) ➤ Se consideran 20 sectores industriales
<b>Procedimiento de muestreo</b>	➤ Observaciones de panel incompleto de empresas diversificadas (muestra) ➤ Observaciones de panel completo de empresas diversificadas (submuestra)
<b>Tamaño de la muestra</b>	➤ 2.907 observaciones de empresas industriales españolas diversificadas
<b>Error muestral</b>	➤ 0.02 a un nivel de confianza del 95%
<b>Tratamiento de la información</b>	➤ SPSS 12 para windows

Fuente: Elaboración propia

**CAPÍTULO 4:**  
**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**



## **CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

El presente capítulo tiene como propósito exponer los resultados que hemos obtenido en el estudio empírico. Por esta razón, se estructura en los siguientes tres apartados.

En el primero de ellos realizamos un análisis descriptivo y de correlaciones de los factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada. Además, también presentamos las pruebas T para muestras independientes, para obtener un mayor conocimiento de nuestras variables.

En el segundo apartado, justificamos la técnica y programa estadístico utilizado presentando sus principales características.

Por último, en el tercer apartado exponemos el contraste empírico de las hipótesis derivadas del modelo específico. Contrastaremos las hipótesis planteadas a través de un modelo de regresión logística binomial y presentaremos los resultados finales que hemos obtenido, tanto para observaciones de panel incompleto como para una submuestra de observaciones de panel completo de empresas.

### **4.1.- Análisis descriptivo, de correlaciones y pruebas T**

#### **4.1.1- Análisis descriptivo**

A continuación presentamos una tabla resumen con los estadísticos descriptivos de las variables utilizadas en nuestro estudio.

##### **a).- Variable dependiente y sus descriptivos**

Es preciso recordar que nuestra variable dependiente es la variable “**Diversificación**”, la cual es una variable dicotómica, que toma el valor de “1” si la empresa presenta una estrategia de diversificación relacionada y un “0” en caso contrario, es decir, que posea una estrategia de diversificación no relacionada. Esta medida ya la hemos analizado en el capítulo de Diseño de la Investigación. Por lo tanto, como no tiene sentido presentar estadísticos descriptivos de una variable dicotómica, a continuación presentamos la tabla

de frecuencia de nuestra variable dependiente y además una tabla de contingencia con la variable índice (variable que distingue entre empresas que no diversifican, empresas que poseen diversificación relacionada y empresas que poseen diversificación no relacionada).

**Tabla: 4.1: Frecuencia de la variable dependiente**

Diversificación	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Diversificación no relacionada	1.717	59,1%	59,1%
Diversificación relacionada	1.190	40,9%	100,0%
<b>Total observaciones</b>	<b>2.907</b>	<b>100,0%</b>	

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar de la tabla 4.1 el 59% de las empresas han sido clasificadas como empresas con diversificación no relacionada y el 41% restante como empresas con diversificación relacionada. De hecho, como señalamos en el capítulo anterior, esto demuestra que las empresas diversificadas optan por la dirección de no relacionada, lo que parece indicar que en la realidad española priman los objetivos de distribución del riesgo entre los distintos negocios frente a la creación de sinergias en actividades cercanas. Sin embargo, también debemos considerar la forma en la cual hemos categorizado a ambas estrategias.

**Tabla 4.2: Tabla de contingencia de la variable dependiente e Índice**

Diversificación	Índice		Total
	Diversificación relacionada	Diversificación no relacionada	
Diversificación No Relacionada	0	1.717	1.717
Diversificación Relacionada	1.190	0	1.190
<b>Total observaciones</b>	<b>1.190</b>	<b>1.717</b>	<b>2.907</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla 4.2 corrobora los resultados obtenidos en la tabla anterior, de esta forma, podemos observar que nuestra variable dependiente presenta una frecuencia de 2.907 observaciones en los 10 años bajo estudio, de los cuales 1.190 corresponden a observaciones de empresas que presentan una estrategia de diversificación relacionada y 1.717 corresponden a observaciones de empresas que presentan diversificación no relacionada.

Por último, a continuación presentamos una tabla de contingencia que nos permitirá observar la distribución de las empresas de mayor y menor tamaño en relación a la dirección de la diversificación.

**Tabla 4.3: Tabla de contingencia de la variable dependiente y Tamaño**

Diversificación	Tamaño		Total
	Empresas con $\leq 200$ trabajadores	Empresas con $> 200$ trabajadores	
Diversificación No Relacionada	1.069 (36,8%)	648 (22,3%)	1.717 (59,1%)
Diversificación Relacionada	655 (22,5%)	535 (18,4%)	1.190 (40,9%)
<b>Total</b>	1.724 (59,3%)	1.183 (40,7%)	2907 (100%)

Fuente: Elaboración propia

Como nuestra variable dependiente es dicotómica, al igual que nuestra variable control, nos interesó observar la distribución que posee la diversificación relacionada y no relacionada en las categorías utilizadas para clasificar a las empresas según su tamaño. De esta forma, podemos apreciar que en ambas estrategias existe un mayor porcentaje de observaciones de empresas que se ubican en la categoría de menos de doscientos trabajadores, específicamente un 59,3% de nuestra muestra. Por lo tanto, podemos concluir que del total de empresas en la muestra, posean éstas diversificación relacionada o no relacionada, la mayoría se ubica en la categoría de menor o igual a doscientos trabajadores. Creemos que esto se puede deber a las ventajas que presentan las empresas de menor tamaño en cuanto a la mayor coordinación y flexibilidad frente a los nuevos desarrollos, sean estos de productos o de mercados. Además creemos que al ser una empresa de menor tamaño ésta presentará menor cantidad de recursos potenciando, de esta forma, la transferencia de sus recursos escasos entre las diferentes unidades estratégicas de negocio y explotando, por ende, sinergias existentes entre sus actividades relacionadas. De esta forma, al transferir estos recursos hacia mercados relacionados, perderán menor valor que si fueran transferidos lejos de sus negocios originales.

**b).- Variables independientes y sus descriptivos****Tabla 4.4: Estadísticos descriptivos de las variables independientes**

Variables independientes	N	Media	Desv. Típica	Rango	Mínimo	Máximo	Signo Esperado
Concentración Ind.	2.907	40,2112	10,85411	61,64	9,25	70,89	+
Rentabilidad Ind.	2.907	8,3455	4,57321	67,81	-49,02	18,79	+
Cuota de mercado Ind.	2.603	2,1970	22,96952	126,39	-31,25	95,14	+
I +D Ind.	2.875	-0,0002	0,03651	1,27	-0,87	0,40	+
Capacidad Inst. Ind.	2.861	-0,7112	14,56180	104,06	-75,96	28,10	+
Cuota de mercado Div.	2.603	0,0000	21,91701	150,57	-60,00	90,57	+
I+D Div.	2.875	-0,0005	0,02988	1,13	-0,75	0,38	+
Capacidad Inst. Div.	2.875	0,0000	14,11365	103,92	-72,00	31,92	+

Fuente: Elaboración propia

La tabla 4.4 presenta las variables independientes utilizadas en este trabajo. De esta forma, a partir del número de observaciones, media, desviación típica, rango, máximo y mínimo buscamos obtener una mayor información sobre nuestras variables. A continuación, a modo de ejemplo sólo comentaremos algunos de ellos.

En concreto, entre las medidas de tendencia central hemos introducido la media aritmética, de esta forma, al observar la tabla anterior podemos apreciar el valor medio negativo que toman las variables I +D Ind., Capacidad Inst. Ind. y I+D Div. ( $M = -0,0002$ ;  $M = -0,7112$ ;  $M = -0,0005$ , respectivamente). Sin embargo, hay que recordar que estas variables son diferencias, es decir, es el valor de la empresa menos el valor promedio de esa variable en la industria (tomando en consideración la industria y el año en la cual se encuentra la empresa, de manera de ser rigurosos en su construcción), de esta forma, hemos restado el efecto sector, para observar el comportamiento de la empresa en relación a la industria. En definitiva, podemos extraer que en promedio la mayoría de las empresas no supera la media en esas variables, lo cual se puede deber al proceso estricto de su elaboración<sup>109</sup>. Al contrario, la variable concentración industrial presenta una media del 40%, sin embargo, este valor está influenciado por el concepto de mercado de referencia que posea la empresa, el cual es demasiado subjetivo.

<sup>109</sup>De manera similar, Merino y Rodríguez (1997: 738-742) encontraron que las empresas diversificadas tienen bajo grado de utilización de su capacidad instalada, un tamaño mayor y una mayor cuota de mercado en relación a las empresas no diversificadas a un nivel de confianza del 95%. Además, sus resultados mostraron que las empresas diversifican hacia industrias donde la rentabilidad esperada es mayor, donde tienen ventajas en la cualificación de su personal y similitudes en actividades de I+D.

En cuanto a la medida de dispersión utilizada en nuestro estudio, hemos empleado la desviación típica, con la cual podemos apreciar el grado en que las puntuaciones de la variable se alejan de su media. Específicamente, la mayor dispersión la posee la variable Cuota de mercado Ind. ( $SD= 22,96952$ ). Resultado comprensible considerando que esta variable es la apreciación de lo que opina la empresa sobre cual fue su cuota de mercado.

Por otra parte, la medida de amplitud utilizada fue, el rango, el cual mide la diferencia entre el valor máximo y mínimo, nuevamente la variable cuota de mercado pero esta vez en relación a las empresas diversificadas es la que presenta un cuidado especial en relación a las otras variables en la muestra, cuyo rango es 150,57. Por último, también presentamos una columna con el signo esperado, el cual es positivo en todas las variables porque suponemos que las empresas que se encuentren en industrias más concentradas y rentables, presentan mayor cuota de mercado y generan exceso de recursos físicos e intangibles seguirán diversificación relacionada

### c).- Variable control y sus descriptivos

A continuación presentamos una tabla de frecuencia de la variable control utilizada en este estudio, dicha variable se ha dicotomizado en empresas con más o menos de 200 trabajadores, tomando los valores 1 y 0, respectivamente.

**Tabla 4.5: Frecuencia de la variable Tamaño**

<b>Categorías</b>	<b>Categoría que se predice</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Empresas $\leq$ 200 trabajadores	0	1.724	59.3%	59.3 %
Empresas $>$ 200 trabajadores	1	1.183	40.7%	100%
<b>Total observaciones</b>		2.907	100%	

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 4.5 podemos observar que del total de las empresas de la muestra el 59,3% corresponden a empresas con menor o igual a doscientos trabajadores y el 40,7% restante corresponde a las empresas de más de doscientos trabajadores, por lo tanto, podemos extraer que existe una tendencia de las empresas manufactureras españolas a tener menos de 200 trabajadores, o lo que se conoce como “pequeña y mediana empresa” (PYME).

De manera similar, a continuación presentamos la variable control pero, en esta ocasión, a través de su variable continua<sup>110</sup>, sin embargo, para ser coherentes con la recogida de información por parte de la ESEE, hemos calculado los descriptivos para los dos tramos de tamaño empleado en nuestro estudio.

**Tabla 4.6: Descriptivos de la variable tamaño**

Categorías	N	Media	Desv. Típica	Rango	Mínimo	Máximo	Signo esperado
Empresas $\leq$ 200 trabajadores	1.724	52	50,53453	199	1	200	¿
Empresas $>$ 200 trabajadores	1.183	921	1558,061	14438	201	14639	+
<b>Total observaciones</b>	2.907						

Fuente: Elaboración propia

A partir de la tabla 4.6 podemos corroborar que el mayor número de observaciones de empresas diversificadas se encuentra en la categoría de menos de 200 trabajadores, con una media de 52 trabajadores, al contrario, la categoría de más de 200 trabajadores obtuvo una media de 921 trabajadores.

#### 4.1.2.- Correlaciones bivariadas

Otro aspecto analizado en este estudio correspondió a las relaciones existentes entre las variables, por esta razón, la tabla 4.7 presenta los resultados de las correlaciones. En cada casilla, primero aparece el valor del coeficiente de Pearson y bajo éste el valor del nivel de significación de la correlación obtenida, además también hemos expuesto el número de observaciones que involucra cada correlación, por ser éste diferente en muchos casos. A continuación comentaremos en términos generales algunos resultados.

En general, podemos apreciar que existen algunas variables en nuestro estudio que son significativas, sin embargo, debemos recordar que junto con observar el nivel de significación, también debemos analizar el coeficiente de correlación el cual determinará que tan fuerte es dicha relación. En particular, los resultados de las correlaciones señalan

<sup>110</sup> La variable tamaño es la variable continua de nuestra variable control llamada “tamaño<sub>gru</sub>” (la cual es dicotómica) pero que hemos decidido reemplazar en este análisis por ajustarse mejor al estudio de los descriptivos. Por esta razón, al menos en el análisis de los descriptivos, correlaciones y pruebas T

una relación negativa y fuertemente significativa entre la variable rentabilidad industrial y la concentración industrial, por lo tanto, estos resultados nos señalan que a mayor rentabilidad industrial, la concentración industrial será menor. La relación anterior es contraria a los resultados esperados aunque su coeficiente de correlación es muy bajo, sin embargo, es producto de la muestra con la que trabajamos, la cual se encuentra demasiado sesgada hacia las empresas diversificadas. No obstante, un análisis de correlaciones es demasiado simple para obtener una mayor comprensión de esta relación y, por lo tanto, ha de tomarse con la debida cautela, ya que un contraste más fundamentado requiere un análisis econométrico más detallado, que controle el efecto de otras variables, lo que se aleja del objetivo de este trabajo

Al contrario, existe una relación positiva y significativa, entre las variables cuota de mercado, investigación y desarrollo y capacidad instalada cuando éstas son construidas en comparación al promedio de las empresas en la industria, con las mismas variables construidas en comparación al promedio de las empresas diversificadas. Este grado de relación es lógico si pensamos que todas estas variables fueron elaboradas con el mismo componente de la variable a nivel de empresa.

Por último, la variable tamaño presenta una relación positiva y significativa con la variable cuota de mercado, investigación y desarrollo, capacidad instalada, estén éstas construidas en comparación al promedio de la industria o en comparación al promedio de las empresas diversificadas, sin embargo, presenta una relación negativa y significativa con la variable rentabilidad industrial. Para el resto de las variables pese a ser alguna de ellas significativas su coeficiente de correlación es demasiado bajo (menor al 6%). A continuación presentamos las correlaciones de las variables utilizadas en nuestro estudio.

---

utilizaremos la variable continua “tamaño” por ser más representativa en estos análisis a diferencia de la variable categórica “tamaño-gru” que hemos empleado en la regresión.

Tabla 4.7: Correlaciones de las variables independientes y de control

Variables		Concentr. Ind.	Rentabilidad Ind.	Cuota de mercado Ind.	I+D Ind.	Capacidad Inst. Ind.	Cuota de mercado Div.	I+D Div.	Capac. Inst. Div.	Tamaño
<b>Concentración Ind.</b>	Correlación de Pearson Sig. N									
<b>Rentabilidad Ind.</b>	Correlación de Pearson Sig. N	-0,066** 0,000 2.907								
<b>Cuota de mercado Ind.</b>	Correlación de Pearson Sig. N	0,025 0,195 2.603	-0,058** 0,003 2.603							
<b>I+D Ind.</b>	Correlación de Pearson Sig. N	-0,028 0,129 2.875	0,005 0,795 2.875	0,018 0,355 2.575						
<b>Capacidad Inst.Ind.</b>	Correlación de Pearson Sig. N	-0,005 0,776 2.861	0,010 0,579 2.861	0,045* 0,022 2.865	0,011 0,557 2.829					
<b>Cuota de mercado Div.</b>	Correlación de Pearson Sig. N	0,000 1,000 2.603	0,000 1,000 2.603	0,954** 0,000 2.603	0,014 0,487 2.575	0,043* 0,030 2.565				
<b>I+D Div.</b>	Correlación de Pearson Sig. N	-0,005 0,805 2.875	0,000 0,987 2.875	-0,004 0,847 2.575	0,454** 0,000 2.875	-0,044* 0,019 2.829	0,016 0,419 2.575			
<b>Capacidad Inst.Div.</b>	Correlación de Pearson Sig. N	0,000 1,000 2.875	0,000 1,000 2.875	0,041* 0,036 2.577	-0,034 0,073 2.843	0,970** 0,000 2.861	0,043* 0,030 2.577	-0,041* 0,030 2.843		
<b>Tamaño</b>	Correlación de Pearson Sig. N	0,018 0,331 2.907	-0,126** 0,000 2.907	0,103** 0,000 2.603	0,094** 0,000 2.875	0,039* 0,036 2.861	0,095** 0,000 2.603	0,116** 0,000 2.875	0,045* 0,017 2.875	

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

### 4.1.3.- Prueba T para muestras independientes

La prueba T para muestras independientes permite contrastar la hipótesis referida a la diferencia entre dos medias independientes. Se parte de dos poblaciones normales, con medias  $\mu_1$  y  $\mu_2$ , de las que se selecciona muestras aleatorias (de tamaños  $n_1$  y  $n_2$ ). Tras esto, se utilizan las medias muestrales  $Y_1$  e  $Y_2$  para contrastar la hipótesis nula de que las medias poblacionales  $\mu_1$  y  $\mu_2$  son iguales.

La tabla 4.8 ofrece, en primer lugar, el contraste de Levene (F) sobre homogeneidad o igualdad de varianzas. El resultado de este contraste es el que permite decidir si se puede o no asumir que las varianzas poblacionales son iguales: Si la probabilidad asociada al estadístico de Levene es mayor que 0,05 puede asumirse que las varianzas poblacionales son iguales, si la probabilidad asociada al estadístico de Levene es menor que 0,05 puede rechazarse la hipótesis de igualdad de varianzas y asumirse que son distintas.

Las columnas siguientes contienen el estadístico  $t$ , sus grados de libertad ( $gl$ ), el nivel crítico bilateral (significación bilateral o  $p$ ), la diferencia de medias ( $d$ ), el error típico de las diferencias y los límites inferior y superior del intervalo de confianza calculado al 95%. Además, toda esta información está calculada tanto para el caso de varianzas poblacionales iguales, como para el caso de varianzas poblacionales distintas. A continuación, a modo de resumen, sólo interpretaremos aquellas variables cuyas diferencias de medias sean significativas.

En efecto, en la variable concentración industrial la probabilidad asociada al estadístico de Levene ( $F= 19,711$ ;  $p= 0,000$ ) es menor que 0,05 por lo que debe rechazarse la hipótesis de igualdad de varianzas y, consecuentemente, utilizarse la información de la fila encabezada por “*no asumiendo varianzas iguales*” (b), el estadístico  $t$  toma el valor de 2,124 y tiene asociado un nivel crítico bilateral de 0,034. Este valor es justamente el que informa sobre el grado de compatibilidad existente entre la diferencia observada entre las medias muestrales de los grupos comparados y la hipótesis nula de que las medias poblacionales son iguales. Puesto que 0,034 es menor que 0,05 puede afirmarse que los datos muestrales son incompatibles con la hipótesis nula de igualdad de medias.

Por tanto, se puede rechazar la hipótesis nula y concluir que la concentración industrial media de las empresas con diversificación relacionada y con diversificación no relacionada no es la misma ( $M_1= 40,7157$  vs.  $M_2= 39,8616$ ;  $t(2702,485)= 2,124$ ;  $p < 0,05$ ). Y en concreto, como la diferencia de medias es positiva ( $d= 0,85406$ ) podemos concluir que las empresas con diversificación relacionada se encuentran en mercados más concentrados en relación a las empresas con diversificación no relacionada, puesto que los niveles medios de la variable concentración industrial son mayores para las empresas con diversificación relacionada que para las empresas con diversificación no relacionada. Por tanto, podemos concluir que existen diferencias significativas de medias entre ambos grupos.

Además, los límites del intervalo de confianza permiten estimar que la verdadera diferencia entre la variable concentración industrial entre empresas con diversificación relacionada y no relacionada se encuentra entre 0,06544 y 1,64268, es decir, que la diferencia de medias se encuentra en ese intervalo con un 95% de confianza. Inclusive, el hecho de que el intervalo obtenido no incluya el valor cero también permite rechazar la hipótesis de igualdad de medias.

Un análisis similar sucede con las variables rentabilidad industrial, tamaño y capacidad instalada en relación a las empresas de la industria, con la excepción que en esta última no se ha asumido homogeneidad de varianzas y por ello hemos utilizado para analizar la diferencia de medias su primera fila, es decir, “*asumiendo varianzas iguales*” para la interpretación.

En general, en la variable rentabilidad industrial y tamaño la probabilidad asociada al estadístico de Levene ( $F= 15,932$ ;  $F= 30,100$ ;  $p= 0,000$ ;  $p= 0,000$ , respectivamente) es menor que 0,05 por lo que debe rechazarse la hipótesis de igualdad de varianzas y, consecuentemente, utilizarse la información de la fila encabezada por “*no asumiendo varianzas iguales*” (b) para ambos casos.

Por su parte, el estadístico  $t$  toma el valor de 6,034 para la rentabilidad industrial, 2,012 para la capacidad instalada en relación a la industria y 3,680 para la variable tamaño y tienen asociado un nivel crítico bilateral de 0,000; 0,044; 0,000, respectivamente. Puesto que los niveles de significación son menores que 0,05 puede afirmarse que los datos muestrales son incompatibles con la hipótesis nula de igualdad de medias. Por tanto, se

puede rechazar la hipótesis nula y concluir que la rentabilidad industrial, capacidad instalada en relación al promedio de las empresas en la industria y tamaño medio de las empresas con diversificación relacionada y con diversificación no relacionada no es el mismo ( $M_1 = 8,9142$  vs.  $M_2 = 7,9514$ ,  $t(2896,065) = 6,034$ ,  $p < 0,001$ ;  $M_1 = -0,0563$  vs.  $M_2 = -1,1689$ ,  $t(2859) = 2,012$ ,  $p < 0,05$ ;  $M_1 = 501,4647$  vs.  $M_2 = 339,1340$ ,  $t(1823,317) = 3.680$ ,  $p < 0,001$ , respectivamente). Y en concreto, como la diferencia de medias para estas tres variables es positiva ( $d = 0,96279$ ;  $d=1,11265$ ;  $d=162,33075$ ) podemos concluir que las empresas con diversificación relacionada se encuentran en industrias más rentables, poseen una capacidad instalada en relación a las empresas de la industria y un tamaño mayor en comparación a las empresas con diversificación no relacionada.

Puesto que los niveles medios de las variables rentabilidad industrial, tamaño y capacidad instalada en relación a las empresas de la industria es mayor para las empresas con diversificación relacionada que para las empresas con diversificación no relacionada, por tanto, podemos concluir que existen diferencias significativas en las medias de estas variables para ambos grupos. Y además, que el primer grupo, es decir, las empresas con diversificación relacionada poseen una media mayor en estas variables que las empresas con diversificación no relacionada.

Para el resto de las variables no se han asumido diferencias significativas en las medias de las variables de las empresas con diversificación relacionada y no relacionada. Por último, aunque este análisis nos permite apreciar el comportamiento de cada variable en ambos grupos, debemos considerar que es un análisis aislado y complementario a nuestro estudio, puesto que posteriormente veremos como se comportan todas las variables de una manera conjunta a través del análisis de regresión logística que aplicaremos.

Tabla 4.8.- Prueba T para las variables independientes y de control

Variables		Prueba de Levene de la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig	t	gl	Sig (bilateral)	Diferencias de medias	Error típico de la diferencia	95% intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Concentración Ind.	a	19,711	0,000	2,087	2905	0,037	0,85406	0,40917	0,05176	1,65636
	b			2,124	2702,485	0,034	0,85406	0,40218	0,06544	1,64268
Rentabilidad Ind.	a	15,932	0,000	5,611	2905	0,000	0,96279	0,17160	0,62632	1,29926
	b			6,034	2896,065	0,000	0,96279	0,15957	0,64991	1,27567
Cuota de mercado Ind.	a	2,415	0,120	-0,913	2601	0,361	-0,83911	0,91875	-2,64067	0,96245
	b			-0,924	2322,911	0,355	-0,83911	0,90787	-2,61943	0,94121
I+D Ind.	a	3,277	0,070	0,504	2873	0,614	0,00070	0,00139	-0,00202	0,00341
	b			0,563	2649,798	0,574	0,00070	0,00124	-0,00174	0,00313
Capacidad Inst. Ind.	a	0,278	0,598	2,012	2859	0,044	1,11265	0,55295	0,02844	2,19687
	b			2,020	2565,210	0,043	1,11265	0,55079	0,03263	2,19268
Cuota de mercad Div.	a	1,190	0,276	-1,570	2601	0,117	-1,37557	0,87638	-3,09404	0,34290
	b			-1,580	2283,990	0,114	-1,37557	0,87059	-3,08280	0,33165
I+D Div.	a	0,692	0,405	-0,139	2873	0,889	-0,00016	0,00113	-0,00238	0,00207
	b			-0,138	2431,390	0,890	-0,00016	0,00115	-0,00240	0,00209
Capacidad Inst. Div.	a	0,483	0,487	0,881	2873	0,378	0,47170	0,53533	-0,57796	1,52136
	b			0,885	2564,200	0,376	0,47170	0,53320	-0,57385	1,51725
Tamaño	a	30,100	0,000	3,987	2905	0,000	162,33075	40,71939	82,48895	242,17255
	b			3,680	1823,317	0,000	162,33075	44,11554	75,80844	248,85306

a: Se han asumido varianzas iguales

Fuente: Elaboración propia

b: No se han asumido varianzas iguales

A continuación presentamos los estadísticos de grupos, es decir, para ambas estrategias, diversificación relacionada y diversificación no relacionada, de las variables independientes y de control utilizada en este estudio.

**Tabla 4.9: Estadísticos de grupo para las variables independientes y de control**

<b>Variables</b>	<b>Diversificación</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación Típica</b>	<b>Error típico de la media</b>
Concentración Ind.	<b>DR</b>	1.190	40,7157	10,23188	0,29661
	<b>DNR</b>	1.717	39,8616	11,25489	0,27162
Rentabilidad Ind.	<b>DR</b>	1.190	8,9142	3,40206	0,09862
	<b>DNR</b>	1.717	7,9514	5,19794	0,12544
Cuota de mercado Ind.	<b>DR</b>	1.043	1,6941	22,13939	0,68553
	<b>DNR</b>	1.560	2,5332	23,50922	0,59522
I+D Ind.	<b>DR</b>	1.175	0,0002	0,02194	0,00064
	<b>DNR</b>	1.700	-0,0005	0,04384	0,00106
Capacidad Inst. Ind.	<b>DR</b>	1.177	-0,0563	14,36422	0,41869
	<b>DNR</b>	1.698	-1,1689	14,68524	0,35786
Cuota de mercad Div.	<b>DR</b>	1.043	-0,8244	21,47109	0,66483
	<b>DNR</b>	1.560	0,5512	22,19992	0,56207
I+D Div.	<b>DR</b>	1.175	-0,0006	0,03087	0,00090
	<b>DNR</b>	1.700	-0,0004	0,02918	0,00071
Capacidad Inst. Div.	<b>DR</b>	1.177	0,2786	13,93096	0,40606
	<b>DNR</b>	1.698	-0,1931	14,23979	0,34557
Tamaño	<b>DR</b>	1190	501,4647	1350,93098	39,16153
	<b>DNR</b>	1717	339,1340	841,64001	20,31146

DR = Diversificación Relacionada

Fuente: Elaboración propia

DNR = Diversificación No Relacionada

De la tabla 4.9 podemos confirmar los resultados anteriores, pues en ella se aprecia como las empresas con diversificación relacionada presentan en las variables, concentración industrial, rentabilidad industrial, capacidad instalada en relación a las empresas en la industria y tamaño una media superior en relación a las empresas con diversificación no relacionada. De manera similar, también podemos apreciar el número de observaciones de empresas con diversificación relacionada y no relacionada para cada variable de nuestra investigación.

## 4.2.- Contrastación del modelo teórico

### 4.2.1.- Descripción y justificación de la técnica y programa estadístico utilizado

#### a).- Descripción y justificación del programa estadístico

Dado que nuestra variable dependiente es limitada, para el contraste de nuestras hipótesis aplicaremos como método estadístico la regresión logística binomial y utilizaremos el programa estadístico SPSS (Statistical Product and Service Solutions) 12 para Windows. Hemos escogido dicho programa estadístico por la aplicabilidad que posee al poder analizar un conjunto de observaciones y además por ser un programa fácil de manejar. Por otra parte, utilizaremos el método introducir en el análisis de regresión logística binomial. El método introducir es un método que actúa por defecto en el SPSS, en él se construye el modelo de regresión en un sólo paso con todas las variables independientes seleccionadas en la lista de covariables.

#### b).- Descripción y justificación de la técnica estadística

En nuestro estudio la variable dependiente es dicotómica o limitada y no continua o numérica como en los modelos de regresión lineal múltiple, por esta razón, a estos modelos se les denomina modelos de elección discreta. Específicamente, estos modelos reflejan el resultado de la elección realizada por una empresa (o individuo, etc.) a su pertenencia o no a una determinada categoría.

En concreto, el modelo logístico es un modelo no lineal, a pesar de que contienen una combinación lineal de parámetros y observaciones de las variables explicativas. Donde, la función logística se encuentra acotada entre 0 y 1 y, por tanto, siempre proporciona valores dentro del intervalo característico de la probabilidad. Posee una forma sinusoidal que permitirá que la probabilidad de elegir una determinada alternativa dependa del valor inicial que tengan las variables explicativas. La función logística es siempre positiva e inferior a la unidad. Su expresión viene dada por (Lévy y Varela, 2003: 286):

$$F(\beta_1 + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki}) = \frac{\exp((\beta_1 + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki}))}{1 + \exp(\beta_1 + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki})} = F(X_i' \beta) = \frac{\exp(X_i' \beta)}{1 + \exp(X_i' \beta)}$$

### ➤ Especificación del modelo

Suponemos que una empresa puede tomar una decisión de seguir una estrategia de diversificación relacionada o no relacionada. La elección entre una y otra alternativa estará condicionada por un conjunto de variables como pueden ser, la concentración industrial, la rentabilidad en el sector principal, etc. A la vez, suponemos que la utilidad media derivada de la elección de una u otra alternativa depende de las variables que determinan la elección. Donde, se define la utilidad para cada opción como la utilidad media más un término de perturbación. Podemos entender la utilidad como la propensión a seguir una estrategia de diversificación relacionada, variable que no es directamente observable. Lo único que podemos observar es si, finalmente, la empresa sigue o no una estrategia de diversificación relacionada. La especificación del modelo pasa por definir una variable dicotómica, “Y”, que es la realmente observada. Esta toma el valor “1” ó “0” en función de la elección escogida. De esta forma:

$$Y_i = \begin{cases} 1 & \text{si la empresa sigue DR} \\ 0 & \text{en caso contrario (DNR)} \end{cases}$$

Sin embargo, su esperanza condicionada a los valores de las variables explicativas o, lo que es lo mismo, la probabilidad de que la empresa siga una estrategia de diversificación relacionada, dadas las variables explicativas (propensión a seguir una estrategia de diversificación relacionada), es:

$$E [Y_i] = P_i = F(\beta_1 + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki}) = \frac{\exp(\beta_1 + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki})}{1 + \exp(\beta_1 + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki})}$$

Donde F es la función logística. De esta forma, formalmente podemos definir el modelo logit suponiendo que la utilidad de seguir una estrategia de diversificación relacionada,  $Y_i^*$ , no es observable y además, se le introduce un término de perturbación  $U_i^*$ . De esta forma,

$$Y_i^* = \beta_1 + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki} + U_i^*, \quad i = 1, \dots, N.$$

Lógicamente, este modelo no se puede estimar, ya que  $Y_i^*$  no se puede medir. Así, utilizamos la variable observada,  $Y_i$ , de manera que:

$$Y_i = \begin{cases} 1 & \text{si } Y_i^* > 0 \\ 0 & \text{si } Y_i^* \leq 0 \end{cases} \quad P_i = P(Y_i = 1) = \frac{\exp(X_i' \beta)}{1 + \exp(X_i' \beta)}$$

Así, obtenemos el modelo logit especificado anteriormente. Si  $F(\cdot)$  es la función logística obtendremos el modelo logit, en cambio, si tomamos como función de distribución una función normal estándar, obtendremos el modelo probit.

### ➤ Estimación del modelo logit

La estimación del modelo logit se realiza mediante la aplicación del método de máxima verosimilitud. Sin embargo, cualquier programa de tratamiento estadístico avanzado proporciona las estimaciones de un modelo logit, tanto de los coeficientes (el vector de parámetros  $\beta$ ) como de sus errores estándar. De esta forma, se pueden realizar los contrastes de significación individual de los parámetros del modelo. El proceso proporciona también la verosimilitud del modelo completo (considerando todos los coeficientes) y la verosimilitud del modelo restringido (incorporando únicamente la constante o término independiente), lo que nos permitirá pronunciarnos en términos de la significación conjunta del modelo (*Chi-cuadrado*).

### ➤ Interpretación de los parámetros

A diferencia del modelo de regresión lineal múltiple, en el modelo logit no se pueden interpretar las estimaciones de los parámetros directamente. Como ya sabemos, no podemos decir que el valor estimado  $\beta_j$  indica la estimación del cambio esperado en la probabilidad de seguir una estrategia de diversificación relacionada  $P(Y_i = 1)$ , cuando la variable  $X_j$  cambia una unidad, pues dependerá del valor inicial de la variable explicativa considerada. El incremento esperado en la probabilidad se puede determinar calculando la derivada de  $P(Y_i = 1)$  (o  $P_i$ ) respecto a  $X_j$ , que no es igual al parámetro. Además, en la práctica es habitual realizar únicamente interpretaciones del signo de los parámetros estimados. De esta forma, si  $\beta_j$  es positivo, un aumento en el valor de la variable explicativa correspondiente produce un aumento en la probabilidad de escoger la opción 1. Si el parámetro es negativo, un aumento en la variable explicativa implicará una reducción en la probabilidad de elegir dicha opción.

### ➤ Representación analítica del modelo

$$\Pr(D_{ijk}=1) = \beta_0 + \beta_1 \text{Cuota de mercado}_{ij} + \beta_2 \text{Concentración Ind.}_j + \beta_3 \text{Rentabilidad Ind.}_j + \beta_4 \text{Exceso recursos físicos}_{ij} + \beta_5 \text{Exceso recursos intangibles}_{ij} + \beta_6 \text{Tamaño}_{gru} (1)_{ij} + \varepsilon$$

#### 4.2.2.- Resultados de la regresión logística binomial

A continuación presentaremos los resultados de la estimación de nuestro modelo a través de regresión logística binomial para las empresas industriales españolas. Sin embargo, es necesario señalar que hemos realizado un procedimiento complementario empleando el mismo método estadístico.

En primer lugar, hemos obtenido los resultados de la regresión logística binomial para las empresas industriales españolas, utilizando un **panel incompleto** de observaciones de empresas para los diez años bajo estudio a través de un análisis pooled, es decir, considerando que las empresas de diferentes años son empresas distintas (sin embargo, éstas pueden o no ser la misma empresa cada año). De esta forma, hemos buscado obtener una mayor eficiencia econométrica al introducir un mayor número de observaciones al análisis.

En segundo lugar, para complementar nuestro estudio, hemos creado una submuestra de **panel completo** de observaciones de empresas. En esta ocasión, hemos considerado sólo aquellas empresas que han respondido a la encuesta en nuestro período de análisis, de esta forma, hemos reunido un conjunto de observaciones de las mismas empresas a lo largo de los diferentes años (es decir, como medidas independientes).

En concreto, la información se presentará de la siguiente forma: En primer lugar, mostraremos los resultados de la regresión logística binomial para observaciones de panel incompleto. Para ello, la tabla de resultados contendrá tres regresiones, en la regresión 1 presentaremos sólo aquellas variables que son comunes en la regresión 2 y 3 (Concentración Ind., Rentabilidad Ind. y Tamaño gru), en la regresión 2 consideraremos las variables en relación al promedio de la industria (Cuota de mercado Ind., I+D Ind. y Capacidad Inst. Ind.) y en la regresión 3 consideraremos las variables en relación al promedio de las empresas diversificadas (Cuota de mercado Div., I+D Div. y Capacidad Inst. Div.), sin embargo, en estas dos últimas regresiones también incluiremos las variables que son comunes en ambos análisis. Por último, volveremos a realizar el mismo procedimiento, pero ahora para una submuestra de observaciones de panel completo de empresas considerando el mismo periodo de análisis.

#### 4.2.2.1.- Resultados de la regresión logística para observaciones de panel incompleto

A continuación presentaremos los resultados de la regresión logística binomial considerando un conjunto de observaciones de panel incompleto de empresas.

**Tabla 4.10: Resultados de la estimación del modelo de regresión logística binomial para observaciones de panel incompleto**

Variables	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3
	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)
Cuota de mercado	-	-0,003 (1,835)	-0,004** (4,543)
Concentración Ind.	0,008** (5,109)	0,006 (2,335)	0,006 (2,270)
Rentabilidad Ind.	0,059**** (32,865)	0,049**** (20,086)	0,050**** (20,634)
Capacidad instalada	-	0,004 (2,065)	0,002 (0,316)
I + D	-	1,047 (0,681)	0,082 (0,004)
Tamaño <sub>gru</sub> (1)	0,306**** (15,639)	0,269*** (10,001)	0,295**** (12,019)
Constante	-1,318**** (54,642)	-1,146**** (36,837)	-1,175**** (38,736)
-2 log. Verosimilitud	3876,835	3377,877	3389,394
Chi-cuadrado	57,054****	39,562****	40,318****
R <sup>2</sup> Cox y Snell	0,019	0,015	0,016
R <sup>2</sup> Nagelkerke	0,026	0,021	0,021
Pr. Hosmer y Lemeshow	31,212****	10,982	12,868
N	2.907	2.537	2.549
% clasificación correcto	54,9%	53,6%	54,6%
• DR	55,4%	55,4%	53,6%
• DNR	54,6%	52,3%	55,3%

\*\*\*\* p < 0,001; \*\*\* p < 0,01; \*\* p < 0,05; \* p < 0,1

Fuente: Elaboración propia

A la vista de los resultados de la tabla 4.10, en la regresión 1 observamos el comportamiento de las variables industriales y la variable control utilizada en nuestro estudio. El objetivo de esta regresión es mostrar el resultado que arrojan las variables que son comunes en las regresiones posteriores (regresiones 1 y 2). En concreto, se puede

extraer que existe una relación positiva y significativa en las variables concentración industrial y rentabilidad industrial con la decisión de seguir una estrategia de diversificación relacionada, resultado consistente con los planteamientos derivados del modelo propuesto. Sin embargo, también apreciamos que existe una relación positiva y significativa con la variable Tamañogru. No obstante, esta regresión presenta problemas en la Prueba de Hosmer y Lemeshow.

En la regresión 2, hemos introducidos todas las variables del estudio, de las cuales tres de ellas se encuentran construidas en relación al promedio de la industria (Cuota de mercado Ind., I+D Ind. y Capacidad Inst. Ind.). Específicamente, podemos apreciar que existe una relación positiva y fuertemente significativa en las variables rentabilidad industrial y el tamaño de las empresas con la decisión de seguir una estrategia de diversificación relacionada.

De manera similar, en la regresión 3 realizamos el análisis considerando algunas variables en relación a las empresas diversificadas (Cuota de mercado Div., I+D Div. y Capacidad instalada Div.), donde nuevamente la variable rentabilidad industrial y tamaño vuelven a aparecer como positivas y fuertemente significativas. Sin embargo, un resultado diferente lo obtiene la variable cuota de mercado en relación al promedio de las empresas diversificadas, la cual presenta una relación negativa y significativa con la probabilidad de seguir una estrategia de diversificación relacionada, resultado contrario al esperado.

Resumiendo, podríamos concluir según los resultados que los factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada para un conjunto de observaciones de panel incompleto de empresas industriales españolas son: La concentración industrial, la rentabilidad industrial y el tamaño de las empresas.

Por otra parte, la tabla 4.10 también recoge cinco formas de evaluar la bondad del ajuste del modelo: Prueba Ómnibus sobre los coeficientes del modelo (*Chi-cuadrado*),  $-2$  logaritmo de la verosimilitud,  $R^2$  de Cox y Snell,  $R^2$  de Nagelkerke y la Prueba de Hosmer y Lemeshow.

En cuanto a la Prueba Ómnibus, esta medida ofrece una prueba de ajuste global del modelo, de esta forma, el estadístico *Chi-cuadrado* permite contrastar la hipótesis de que el incremento obtenido en el ajuste global del modelo es nulo. Este estadístico sirve para

determinar si, al introducir las variables independientes en el modelo, se consigue un incremento significativo del ajuste global, este incremento se valora tomando como referencia el modelo nulo. Por lo tanto, como el modelo se construye en un único paso (dado que utilizamos el método introducir para realizar la regresión logística), todas las secciones de la tabla informan del mismo valor, la mejora respecto al modelo nulo, es decir, respecto al modelo del paso 0 ( $\chi^2 = 57,054$ ;  $\chi^2 = 39,562$  y  $\chi^2 = 40,318$  para la regresión 1, 2 y 3, respectivamente). En este caso, la mejora es fuertemente significativa ( $p < 0.001$ ) en las tres regresiones del modelo propuesto. Por lo tanto, como el nivel crítico es menor que 0,05 se puede rechazar la hipótesis nula y concluir que la incorporación de las variables mejora significativamente el ajuste y capacidad predictiva del modelo.

Por otra parte, el resto de medidas, tales como  $-2$  logaritmo de la verosimilitud,  $R^2$  de Cox y Snell y el  $R^2$  de Nagelkerke muestran los estadísticos de bondad de ajuste para el modelo estimado. Sin embargo, puesto que el modelo de regresión logística utiliza como variable dependiente una variable categórica, estos estadísticos son meramente orientativos, incluso suelen adoptar valores moderados o incluso bajos aún cuando el modelo estimado pueda ser apropiado y útil (Pardo y Ruiz, 2002: 654). Con estos tres estadísticos se puede valorar el ajuste global de modelo en el paso 1, es decir, el modelo que incluye todas las variables

En concreto, menores valores de la medida  $-2$  logaritmo de la verosimilitud indican un ajuste mejor del modelo, puesto que se comparan las probabilidades predichas con las probabilidades observadas con mayores valores indicando un mejor ajuste, no existiendo límite superior o inferior para esta medida. La  $R^2$  de Cox y Snell opera de la misma forma que la regresión múltiple, de tal forma, que un mayor valor indica un mejor ajuste, sin embargo, esta medida está limitada por el hecho de que no puede alcanzar el valor 1. La  $R^2$  de Nagelkerke es similar a la anterior, con la diferencia de que tiene rango comprendido entre 0 y 1, y su interpretación es la misma que la anterior. Por último, la Prueba de Hosmer y Lemeshow mide la correspondencia entre los valores reales y predichos de la variable dependiente y un mejor ajuste viene indicado por una menor diferencia entre la clasificación observada y la predicha, en este sentido, un valor *Chi-cuadrado* no significativo indicaría un buen ajuste del modelo (Rodríguez Duarte, 2001:172).

En particular, para el análisis de la tabla 4.10, la Prueba Ómnibus sobre los coeficientes del modelo o *Chi-cuadrado* es significativa en las tres regresiones y el valor de  $-2$  logaritmo de la verosimilitud es de 3876,835, 3377,877 y 3389,394, respectivamente. Indicando un

mejor ajuste de la regresión 2 frente al resto. Sin embargo, si consideramos el resto de medidas, tales como el  $R^2$  de Cox y Snell y el  $R^2$  de Nagelkerke podemos deducir que los resultados son similares en las tres regresiones, y además son considerablemente bajos. Lo anterior se debe a que son resultados en general para las empresas manufactureras españolas y no son análisis más detallados por sectores industriales, lo cual contribuiría a mejorar los  $R^2$  (Ver anexo 4). Sin embargo, ya habíamos mencionado anteriormente que estos resultados son meramente orientativos. Paralelamente, la Prueba de Hosmer y Lemeshow arroja un valor no significativo al 5% en la regresión 2 y 3 ( $p = 0,203$  y  $p = 0,116$ ), por lo tanto, no se puede rechazar la hipótesis nula de igualdad de distribuciones y, en consecuencia, se puede asumir que las regresiones 2 y 3 se ajustan mejor a los datos, no así, en la regresión 1 en la cual dicha prueba fue significativa ( $p = 0,000$ ). Por último, también hemos introducido el número de observaciones con los cuales se ha calculado la regresión en cada caso y el porcentaje de clasificación correcta. En general, podemos señalar que estamos trabajando con aproximadamente todas las observaciones de nuestra muestra, con lo cual podemos concluir que existen pocos valores perdidos en estas variables, además el porcentaje de clasificación de observaciones correctas es superior al 50 % en todos los casos. Recapitulando, la regresión 1 presenta un mejor ajuste en las medidas planteadas.

Resumiendo, hasta el momento considerando el análisis en general para paneles incompletos podemos encontrar apoyo a nuestra Hipótesis 1B y a la Hipótesis 2. En concreto, hemos descubierto que existirá mayor probabilidad que las empresas que se ubiquen en industrias más concentradas y rentables sigan una estrategia de diversificación relacionada y, de manera similar, existirá mayor probabilidad que las empresas de un tamaño mayor (superior a 200 trabajadores) sigan una estrategia de diversificación relacionada. Sin embargo, hemos rechazado la Hipótesis 1A puesto que los resultados se encontraron en sentido contrario a lo esperado. De esta forma, podemos afirmar que existirá menor probabilidad que las empresas que presenten mayor cuota de mercado sigan una estrategia de diversificación relacionada.

Por otra parte, no hemos encontrado apoyo empírico para la Hipótesis 3A y 3B, puesto que los resultados pese a presentar el signo esperado estos fueron no significativos, por lo tanto, no confirmaron la relación que esperábamos. Respecto a este resultado, podemos señalar que puede ser la forma en la cual han sido construidas las variables una de las razones por las cuales éstas fueron no significativas en este análisis.

Por último, sólo nos falta interpretar los odds ratios o razón de las ventajas de la diversificación relacionada sobre la diversificación no relacionada, interpretación que sólo tiene sentido cuando las variables son significativas ( $p < 0,05$ ;  $p < 0,01$ ;  $p < 0,001$ ). Sin embargo, a modo de resumen solamente vamos a comentar los odds ratio o cambio proporcional de la tabla 4.10 en la regresión 1 (por ser la regresión que arrojó mejores resultados). De esta forma, si la rentabilidad industrial aumenta en una unidad, *ceteris paribus*, la probabilidad que la empresa siga una estrategia de diversificación relacionada frente a una estrategia de diversificación no relacionada es 1,061 veces la probabilidad inicial, o bien, 6,1% superior a la que había antes de la variación. (Ver anexo 5).

A continuación a modo de resumen presentamos la tabla 4.11 la cual recoge la contrastación de las hipótesis para observaciones de panel incompleto.

**Tabla 4.11: Contrastación de las hipótesis para observaciones de panel incompleto**

H	Hipótesis	Panel Incompleto
H1	“Existe mayor probabilidad que las empresas que deseen aumentar y/o extender su poder de mercado (en sus industrias de origen) utilicen una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada, <i>ceteris paribus</i> ”.	<b>Confirmación Parcial</b>
	<b>H1 A:</b> “Existe mayor probabilidad que las empresas que posean mayor cuota de mercado (en sus industrias de origen) utilicen una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada, <i>ceteris paribus</i> ”.	<b>Rechazada</b>
	<b>H1 B:</b> “Existe mayor probabilidad que las empresas situadas en industrias más concentradas (en sus industrias de origen) utilicen una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada, <i>ceteris paribus</i> ”.	<b>Confirmada</b>
H2	“Existe mayor probabilidad que las empresas situadas en industrias (de origen) con alta rentabilidad industrial utilicen una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada, <i>ceteris paribus</i> ”.	<b>Confirmada</b>
H3	“Existe mayor probabilidad que las empresas que presenten un exceso de recursos tenderán a seguir una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada, <i>ceteris paribus</i> ”	No Confirmada
	<b>H3 A:</b> “Existe mayor probabilidad que las empresas que presenten un exceso de recursos físicos tenderán a seguir una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada, <i>ceteris paribus</i> ”	No Confirmada
	<b>H3 B:</b> “Existe mayor probabilidad que las empresas que presenten un exceso de recursos intangibles tenderán a seguir una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada, <i>ceteris paribus</i> ”	No Confirmada

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2.2.- Resultados de la regresión logística para observaciones de panel completo de empresas

Antes de presentar los resultados del panel completo expondremos la forma en la cual hemos calculado la submuestra.

##### ➤ Determinación de la submuestra de observaciones de panel completo

A continuación determinaremos la submuestra de observaciones de panel completo de empresas que utilizaremos para obtener un análisis complementario de la regresión logística binomial empleada en nuestro estudio.

En la determinación de la submuestra cuyo proceso se recoge en la tabla 4.12, partimos de 10.100 observaciones de empresas industriales españolas. De la cual excluimos a aquellas empresas que no diversifican y sólo hemos considerado a las empresas que siempre responden a la encuesta para los 10 años bajo estudio.

Para la determinación de la submuestra hemos elaborado una variable llamada “Panel”, la cual es una variable dicotómica que toma el valor “1” en aquellos casos en los cuales las empresas responden a la ESEE en los 10 años del estudio y “0” en caso contrario. En esta ocasión, pretendemos reunir un conjunto de “observaciones de empresas diversificadas comunes” para el horizonte temporal considerado en nuestro estudio.

**Tabla 4.12: Delimitación de la submuestra**

<b>Número de observaciones de panel completo de empresas para el período 1991-2000</b>	
	10.100 Obs. de empresas que responden a la ESEE durante todo el período 1991-2000
-	250 Obs. de valores perdidos con la variable índice durante todo período 1991-2000
	9.850 Obs. total de empresas que responden a la ESEE durante todo el período 1991-2000
-	8.239 Obs. de empresas que no diversifican durante todo el período 1991-2000
	<b>1.611</b> Submuestra final de obs. de empresas diversificadas desde 1991 hasta el año 2000

Fuente: Elaboración propia

De las 10.100 observaciones hemos excluido las observaciones de empresas que presentan valores perdidos en la variable índice, es decir, 250 observaciones. De esta forma, sólo consideramos observaciones totales de empresas que responden a la ESEE o que presentan  $IDSIT = 1$  para todos los años bajo estudio, por lo tanto, nos queda una submuestra

compuesta por 9.850 observaciones, de las cuales 8.239 corresponden a observaciones de empresas que no diversifican, quedando una submuestra final de 1.611 observaciones de empresas diversificadas de panel completo para el período comprendido desde 1991 hasta el año 2000. Con un error muestral del 0,02 a un nivel de confianza del 95%.

A continuación presentamos una tabla de contingencia entre la variable Panel e Índice, con la cual podemos observar la distribución de las observaciones de empresas de panel completo para las tres categorías que presenta la variable índice.

**Tabla 4.13: Tabla de contingencia de la variable Panel e Índice**

Panel	Índice			Total
	No diversifica	Diversificación relacionada	Diversificación no relacionada	
0	6.880	525	771	8.176
1	8.239	665	946	9.850
<b>Total observaciones</b>	15.119	1.190	1.717	18.026

Fuente: Elaboración propia

Como podemos apreciar, la tabla 4.13 presenta la distribución de la variable Panel para las diferentes categorías de la variable índice. En particular, podemos observar que más de la mitad de las observaciones de las empresas durante los 10 años corresponden a Panel = 1, es decir, más de la mitad de las empresas de la ESEE responde todos los años a la encuesta.

Para mayor claridad, hemos cruzado la variable Panel con nuestra variable dependiente y las presentamos a través de la siguiente tabla de contingencia.

**Tabla 4.14: Tabla de contingencia de la variable Panel y la variable dependiente**

Panel	Diversificación		Total
	Diversificación no relacionada	Diversificación relacionada	
0	771 (26,5%)	525 (18,1%)	1.296 (44,6%)
1	946 (32,5%)	665 (22,9%)	1.611 (55,4%)
<b>Total observaciones</b>	1.717 (59,1%)	1.190 (40,9%)	2.907 (100%)

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 4.14 podemos corroborar que la submuestra queda compuesta por 1.611 observaciones de empresas, de las cuales 946 corresponde a observaciones de empresas con diversificación no relacionada y 665 corresponden a observaciones de empresas con diversificación relacionada durante el período de nuestra investigación.

Por último, a continuación presentamos una tabla que muestra la distribución de las observaciones de empresas que presentan Panel = 1 para los diferentes sectores industriales de la ESEE.

**Tabla 4.15: Distribución de la variable dependiente por sectores industriales para observaciones de panel completo**

Código	Sectores	Diversificación		Total
		Diversificación No Relacionada	Diversificación Relacionada	
1	Industria cárnica	11	19	30
2	Productos alimenticios y tabaco	5	113	118
3	Bebidas	0	16	16
4	Textil	98	63	161
5	Cuero y calzado	11	8	19
6	Industria de la madera	19	28	47
7	Papel	32	4	36
8	Edición y artes gráficas	40	35	75
9	Productos químicos	77	102	179
10	Productos de caucho y plástico	65	0	65
11	Productos de minerales no metálicos	46	41	87
12	metalurgia	40	19	59
13	Productos metálicos	100	60	160
14	Maquinaria y equipos mecánicos	149	63	212
15	Máquinas de oficina, equipos informáticos, de proceso, óptica y similares	46	1	47
16	Maquinaria, material eléctrico y electrónico	63	52	115
17	Vehículos de motor	40	26	66
18	Otro material de transporte	39	0	39
19	Muebles	46	0	46
20	Otras industrias manufactureras	19	15	34
<b>Total observaciones</b>		<b>946</b>	<b>665</b>	<b>1.611</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior nos permite apreciar que la distribución por sectores industriales cuando consideramos un conjunto de observaciones de empresas comunes a lo largo del período es demasiado reducido en comparación a las observaciones de panel incompleto. Lo cual queda de manifiesto en el anexo 7 al lanzar regresiones por sectores industriales considerando observaciones de panel completo de empresas.

A continuación presentaremos los resultados de la regresión logística binomial considerando un conjunto de observaciones de panel completo de empresas.

**Tabla 4.16: Resultados de la estimación del modelo de regresión logística binomial para observaciones de panel completo**

Variables	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3
	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)
Cuota de Mercado	-	-0,003 (1,275)	-0,005** (3,954)
Concentración Ind.	0,016**** (11,703)	0,015*** (8,644)	0,014*** (8,206)
Rentabilidad Ind.	0,069**** (27,042)	0,060**** (18,695)	0,060**** (19,143)
Capacidad Instalada	-	0,004 (1,279)	0,002 (0,177)
I + D	-	4,734** (3,843)	2,527 (1,567)
Tamaño <sub>gru</sub> (1)	-0,044 (0,179)	-0,084 (0,547)	-0,048 (0,177)
Constante	-1,567**** (42,419)	-1,410**** (31,021)	-1,429**** (32,013)
-2 log.Verosimilitud	2141,561	1882,898	1891,385
Chi-cuadrado	42,494****	38,903****	36,748****
R <sup>2</sup> Cox y Snell	0,026	0,027	0,025
R <sup>2</sup> Nagelkerke	0,035	0,036	0,034
Pr. Hosmer y Lemeshow	14,022	11,627	5,380
N	1.611	1.419	1.425
% clasificación correcto	56,3%	56,2%	56,2%
• DR	55%	55,2%	52,7%
• DNR	57,2%	56,9%	58,7%

\*\*\*\* p < 0,001; \*\*\* p < 0,01; \*\* p < 0,05; \* p < 0,1

Fuente: Elaboración propia

Al igual que en el análisis de observaciones de panel incompleto, presentamos en esta ocasión, la regresión 1 en la cual observamos el comportamiento de las variables industriales y la variable control utilizada en nuestro estudio, sin embargo, esta vez consideramos un conjunto de observaciones de panel completo. En particular, los resultados son similares a la tabla 4.10, salvo en el número de observaciones, el cual se ha reducido casi a la mitad.

En concreto, se puede extraer que existe una relación positiva y significativa en las variables concentración industrial y rentabilidad industrial con la decisión de seguir una estrategia de diversificación relacionada, resultado similar a nuestro planteamiento teórico y a lo esperado.

En la regresión 2, observamos el comportamiento de las variables en relación a la industria y podemos observar que existe una relación positiva y fuertemente significativa en las variables concentración industrial, rentabilidad industrial y la variable investigación y desarrollo en relación al promedio de las empresas en la industria.

De manera similar, en la regresión 3 observamos el comportamiento de todas nuestras variables, donde tres de ellas se encuentran en relación al promedio de las empresas diversificadas. Sin embargo, al contrario del resultado de la regresión anterior, la variable investigación y desarrollo deja de ser significativa, pero pasa a ser significativa la variable cuota de mercado aunque con signo contrario al esperado.

Resumiendo, podríamos concluir según los resultados que los factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada para un conjunto de observaciones de panel completo de empresas industriales españolas es nuevamente: La concentración industrial y la rentabilidad industrial. Además, un factor determinante adicional que presenta esta submuestra es la investigación y desarrollo en relación al promedio de las empresas en la industria. De esta forma, podríamos afirmar que existirá mayor probabilidad que las empresas que se ubiquen en industrias más concentradas y rentables sigan una estrategia de diversificación relacionada y, a la vez, existirá mayor probabilidad que las empresas que posean un exceso de investigación y desarrollo en relación a la industria tiendan a seguir una estrategia de diversificación relacionada.

En general, debemos señalar que los resultados que presentan los paneles completos son algo mejores en términos de bondad de ajuste del modelo, sin embargo, al tratarse sólo de empresas que responden a la ESEE en los 10 años bajo estudio, el número de observaciones es menor ( $N = 1.611$ ,  $N = 1.419$  y  $N = 1.425$ , respectivamente). En concreto, se pierde en eficiencia econométrica pero se gana en la observación del comportamiento de las mismas empresas a lo largo del tiempo.

Volviendo a la forma de medir el ajuste del modelo, la tabla 4.16 recoge nuevamente cinco formas de evaluar la bondad de ajuste del modelo, de los cuales podemos señalar que la Prueba Ómnibus de los coeficientes del modelo o *Chi-cuadrado* es fuertemente significativa, reflejando un buen ajuste del modelo. En cuanto a la Prueba  $-2$  logaritmo de la verosimilitud ésta es de 2141,561; 1882,898 y 1891,385, respectivamente, presentando nuevamente un mejor ajuste la regresión 2 respecto al resto. El  $R^2$  de Cox y Snell y el  $R^2$  de Nagelkerke son marginalmente superiores en comparación a las observaciones de panel incompleto, aunque siguen siendo bajos, a diferencia de las regresiones por sectores industriales específicos (ver anexo 6). Por otra parte, la Prueba de Hosmer y Lemeshow es no significativa en las tres regresiones, por lo tanto, podemos concluir que existe un buen ajuste en los datos.

Resumiendo, hasta el momento considerando el análisis en general para observaciones de panel completo podemos encontrar apoyo empírico a la Hipótesis 1B, Hipótesis 2 y a la Hipótesis 3B. De esta forma, podemos señalar que existirá mayor probabilidad que las empresas que se ubiquen en industrias más concentradas y rentables sigan una estrategia de diversificación relacionada, resultados similares a los obtenidos en los paneles incompletos. Además, existirá mayor probabilidad que las empresas que realicen una mayor inversión en investigación y desarrollo en relación al promedio de empresas en la industria tiendan a seguir una estrategia de diversificación relacionada. Por ello, podemos suponer que las empresas que presenten exceso de recursos intangibles tenderán a trasladar dichos recursos hacia sus negocios relacionados que posean en otras industrias. No obstante, los resultados nos llevan nuevamente a rechazar una de nuestras hipótesis y a concluir que existirá menor probabilidad que las empresas que posean una mayor cuota de mercado sigan una estrategia de diversificación relacionada. Respecto a este resultado, podemos argumentar que la variable cuota de mercado es una variable medida con error, puesto que es la percepción que las empresas poseen de su propia cuota de mercado, por lo

tanto, su carácter subjetivo tiende a causar problemas en su medición y por ende en los resultados que arroja.

Sin embargo, nuevamente no encontramos apoyo empírico para la Hipótesis 3A porque la variable capacidad instalada resultó ser no significativa en nuestro análisis. Este resultado es similar al obtenido en la tabla 4.10 y creemos que se debe a la forma en la cual hemos construido esta variable. Por otra parte, un descubrimiento interesante es que la variable tamaño se vuelve no significativa en el estudio de las observaciones de panel completo.

En cuanto a los odds ratios o razón de las ventajas de la diversificación relacionada sobre la diversificación no relacionada interpretaremos los odds ratio de la tabla 4.16 de la regresión 2. De esta forma, si la concentración industrial aumenta en una unidad, *ceteris paribus*, la probabilidad que la empresa siga una estrategia de diversificación relacionada frente a una estrategia de diversificación no relacionada sería 1,015 veces la probabilidad inicial, o bien, un 1,5% mayor. De manera similar, si la rentabilidad industrial aumenta en una unidad, *ceteris paribus*, la probabilidad que la empresa siga una estrategia de diversificación relacionada frente a una estrategia de diversificación no relacionada es 1,062 veces la probabilidad inicial, o bien, 6,2 % superior a la que había antes de la variación. Por último, si la investigación y desarrollo en relación al promedio de empresas en la industria aumenta en una unidad, *ceteris paribus*, la probabilidad que la empresa siga una estrategia de diversificación relacionada frente a una estrategia de diversificación no relacionada es 113,759 veces la probabilidad inicial (Ver anexo 5).

A continuación a modo de resumen presentamos la tabla 4.17 la cual recoge la contrastación de las hipótesis para las observaciones de panel completo de empresas.

**Tabla 4.17: Contrastación de las hipótesis para observaciones de panel completo**

<b>H</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Panel Completo</b>
<b>H1</b>	“Existe mayor probabilidad que las empresas que deseen aumentar y/o extender su poder de mercado (en sus industrias de origen) utilicen una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada, <i>ceteris paribus</i> ”.	<b>Confirmación Parcial</b>
	<b>H1 A:</b> “Existe mayor probabilidad que las empresas que posean mayor cuota de mercado (en sus industrias de origen) utilicen una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada, <i>ceteris paribus</i> ”.	<b>Rechazada</b>
	<b>H1 B:</b> “Existe mayor probabilidad que las empresas situadas en industrias más concentradas (en sus industrias de origen) utilicen una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada, <i>ceteris paribus</i> ”.	<b>Confirmada</b>
<b>H2</b>	“Existe mayor probabilidad que las empresas situadas en industrias (de origen) con alta rentabilidad industrial utilicen una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada, <i>ceteris paribus</i> ”.	<b>Confirmada</b>
<b>H3</b>	“Existe mayor probabilidad que las empresas que presenten un exceso de recursos tenderán a seguir una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada, <i>ceteris paribus</i> ”	<b>Confirmación Parcial</b>
	<b>H3 A:</b> “Existe mayor probabilidad que las empresas que presenten un exceso de recursos físicos tenderán a seguir una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada, <i>ceteris paribus</i> ”	No Confirmada
	<b>H3 B:</b> “Existe mayor probabilidad que las empresas que presenten un exceso de recursos intangibles tenderán a seguir una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada, <i>ceteris paribus</i> ”	<b>Confirmada</b>

Fuente: Elaboración propia

Por último, hemos replicado el mismo análisis de nuestras variables en los sectores industriales españoles de manera individual, considerando un conjunto de observaciones de panel incompleto y completo de empresas, sin embargo, carecemos de información de cada uno de los sectores para entregar un análisis más detallado sobre ellos. Sin embargo, podemos argumentar que al apreciar los resultados observamos que existe un comportamiento similar en la variable “cuota de mercado” (para la regresión 2 y 3) para la industria textil y en la industria de metalurgia para ambos paneles siendo ésta variable positiva y significativa ( $p < 0,01$  y  $p < 0,001$ , respectivamente) en ambas industrias y comprobándose, de esta forma, que la cuota de mercado es un factor determinante de la estrategia de diversificación relacionada.

Una situación similar ocurre con la variable “I+D” (en la regresión 2 y 3) en la industria de productos químicos y en la industria de maquinaria y equipo mecánico, siendo la variable I+D positiva y significativa ( $p < 0,01$  y  $p < 0,05$ , respectivamente) para ambas industrias, comprobándose, en éste caso, que la variable I+D en estas industrias es un factor determinante para seguir una estrategia de diversificación relacionada.

Por otra parte, a diferencia de los resultados obtenidos en las regresiones en general, encontramos que en situaciones particulares como es en la industria de la madera, en la industria de la metalurgia y en la industria de la maquinaria, material eléctrico y electrónico la variable “capacidad instalada” (en la regresión 2 y 3) fue significativa en estos tres sectores para ambos paneles. Al contrario, en la industria de vehículos de motor, el tamaño fue un factor relevante en la industria.

No obstante, estas apreciaciones son demasiado generales y requieren de un mayor nivel de análisis para cada uno de los sectores industriales en particular, por lo tanto, los comentarios al igual que los resultados son meramente orientativos y, por esta razón, se observan en anexos y corresponderán por ello a una futura línea de investigación (ver anexo 4 y 6).

**CAPÍTULO 5:**  
**CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y**  
**LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN**



## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

En este último capítulo expondremos las principales conclusiones, limitaciones y las líneas futuras de investigación de nuestro estudio. Por esta razón, el presente apartado se estructura de la siguiente forma.

En primer lugar, evaluaremos los objetivos que nos hemos planteado al comienzo, de esta forma, responderemos a la pregunta que originó este trabajo de investigación.

En segundo lugar, plantaremos las limitaciones de nuestro estudio que deberemos tener presente en el momento de interpretar sus resultados.

Por último, para concluir expondremos algunas líneas futuras de investigación que nos servirán para complementar y contribuir a mejorar la presente investigación.

### **5.1.- Conclusiones**

Como se expuso en el capítulo primero el objetivo de la presente tesis doctoral fue tratar de responder a la siguiente pregunta:

**¿Cuáles son los factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada?**

Para dar respuesta a esta pregunta nos hemos planteado los siguientes cuatro objetivos:

- Establecer una delimitación conceptual para el estudio de la diversificación.
- Identificar los factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada.
- Generar un modelo específico con los factores identificados.
- Contrastar nuestro modelo específico en una muestra de empresas industriales españolas diversificadas.

A continuación evaluaremos en qué medida hemos cumplido con los objetivos planteados.

**a).- Establecer una delimitación conceptual para el estudio de la diversificación**

Nuestro primer objetivo hizo referencia al desarrollo de una delimitación conceptual para el estudio de la diversificación. Para ello se realizó una revisión de la literatura teórica y empírica que nos permitió delimitar nuestro estudio. Por esta razón, en un primer momento nos planteamos analizar las diferentes definiciones entregadas por los autores sobre el concepto de diversificación y diversidad. A partir de este análisis planteamos nuestro propio concepto de diversificación: *“La empresa diversificada es aquella que participa simultáneamente en más de una industria, influyendo en el campo de actividad de la empresa y por ende, en su estrategia corporativa o global”*.

Después de realizar la delimitación conceptual, hemos analizado las diferentes tipologías de diversificación correspondientes a Ansoff (1965) y Rumelt (1974) ambas muy conocidas y necesarias para nuestra comprensión del fenómeno bajo estudio. En concreto, seguimos el planteamiento teórico que Rumelt (1974) presenta para analizar el concepto de diversificación relacionada. Por ello, analizamos las ventajas e inconvenientes de esta estrategia, la cual nos sirvió para conocer los principales motivos que explican su existencia.

Por otra parte, también hemos incluido en nuestro análisis las formas de medida de la diversificación, tema muy estudiado en el área de Dirección Estratégica y Economía Industrial. En definitiva, identificamos las diferentes formas de medida que existen y realizamos un análisis comparativo de ellas. Sin embargo, el principal beneficio que obtuvimos de este apartado consistió en que posteriormente fuimos capaces de pensar en una forma de elaborar la diversificación a partir de la base de datos que utilizamos. En resumen, consideramos cumplido nuestro primer objetivo.

**b).-Identificar los factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada, a través del estudio de dos teorías**

A partir del capítulo segundo realizamos una revisión de la literatura analizando los siguientes enfoques: Enfoque Económico, en donde estudiamos la Teoría Neoclásica y la Teoría de Economía Industrial, Enfoque del Nuevo Análisis Económico, en donde analizamos la Teoría de Costes de Transacción y la Teoría de Agencia y el Enfoque de Dirección Estratégica, en donde estudiamos la Teoría de Recursos y Capacidades y además una derivación de esta teoría a través de la Teoría de Gestión del Conocimiento.

Después del estudio de cada teoría hemos planteado a través de una tabla resumen los factores asociados a la diversificación relacionada, sin embargo, posteriormente justificamos que nos centraremos en dos de las teorías analizadas para identificar los factores determinantes de nuestra estrategia bajo estudio. Nos centramos en dos teorías por considerar que son aproximaciones teóricas que más justifican la estrategia de diversificación relacionada, como son la Teoría de Economía Industrial y la Teoría de Recursos y Capacidades. Sin embargo, descartamos la Teoría Neoclásica por las limitaciones que presenta al suponer mercados perfectos y además, también hemos descartado la Teoría de Costes de Transacción y la Teoría de Agencia, porque buscamos identificar factores que sean propios de nuestra estrategia bajo estudio y no común a cualquier estrategia corporativa. Además, hemos argumentado que no utilizaremos una encuesta ajustada específicamente para nuestra investigación, sino más bien, emplearemos una base de datos de uso público, lo cual nos limita el poder medir directamente los costes de transacción o los costes de agencia que se producen entre las diferentes unidades estratégicas de negocios que posee una empresa, al igual, que también nos limita al tratar de medir otras variables, razón por la cual no planteamos hipótesis para cada factor identificado desde las teorías seleccionadas.

En concreto, las teorías a partir de las cuales identificamos los factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada son:

Teoría de Economía Industrial: Esta teoría es otra área de investigación económica que se ha ocupado del fenómeno de la diversificación empresarial (Suárez González, 1993: 141). Es una disciplina del análisis económico que estudia la naturaleza de las industrias y las características de los mercados donde operan las empresas, además, se ocupa concretamente de las causas y las consecuencias que se derivan de la presencia de poder de mercado (Segarra, 2001: 25). Por lo tanto, la justificación de esta teoría a la diversificación empresarial es verla como un atributo del sector y no como una estrategia en particular. Bajo esta teoría hemos identificado los siguientes factores determinantes: Poder de mercado, representado a través de la cuota de mercado y de la concentración industrial y además también hemos considerado como factor determinante a la rentabilidad industrial.

Teoría de Recursos y Capacidades: La justificación de esta teoría a la diversificación de las empresas radica en dar uso a los recursos ociosos (Penrose, 1962) en aquellos casos en que los mercados no funcionan satisfactoriamente (Teece, 1980). Por esta razón argumentamos

que *“La diversificación es el resultado de la posesión de capacidad sobrante en recursos que tienen múltiples usos y para los cuales existe una imperfección en el mercado”* (Peteraf, 1993: 188). En concreto, hemos identificado como factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada, al exceso de recursos, sean estos físicos o intangibles, por considerar que estos recursos son más específicos o menos flexibles. Sin embargo, hemos excluido el estudio de los recursos financieros, por su naturaleza flexible, lo que le permite estar al alcance de cualquier estrategia de diversificación.

Específicamente, en el capítulo segundo se identificaron los factores teóricos determinantes de la estrategia de diversificación relacionada, factores necesarios para cumplir con nuestro segundo objetivo. En definitiva, la revisión de la literatura teórica y empírica nos permitió identificar los factores determinantes y plantear las hipótesis de nuestro estudio, de esta forma, consideramos cumplido el segundo de nuestros objetivos.

### **c).-Generar un modelo específico con los factores identificados**

Al final del capítulo segundo, identificamos y describimos los factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada con el propósito de construir un modelo específico que nos permitiera reunir aquellos factores derivados de la teoría que posteriormente pudiéramos contrastar en una realidad concreta. Por esta razón, al final del capítulo segundo hemos planteado el modelo específico de análisis el cual reúne algunos de los factores que hemos identificado en la revisión teórica. De esta forma, consideramos cumplido nuestro tercer objetivo.

### **d).- Contrastar nuestro modelo específico en una muestra de empresas industriales españolas diversificadas**

Para contrastar el modelo propuesto hemos utilizado la Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE), la cual reúne un conjunto de observaciones de empresas manufactureras españolas acotando, de esta forma, nuestro ámbito geográfico y de análisis.

Específicamente, consideramos que uno de los aportes de nuestro trabajo es la forma en la cual hemos medido la diversificación relacionada y la diversificación no relacionada, a través de la base de datos utilizada, puesto que frente a la imposibilidad de medir la diversificación

relacionada a través de las categorías estratégicas de Rumelt o el índice de entropía, entre otros, elaboramos en colaboración con la Fundación Sepi, una forma en la cual los responsables de la ESEE nos comunicaran qué tipo de estrategia de diversificación poseían las empresas, sin tener que informarnos hacia cuales sectores industriales éstas diversificaban (por ser considerada dicha información como secreto estadístico). En concreto, la variable índice que hemos construido, actualmente es de uso público y se encuentra a disposición de quienes deseen medir la diversificación y su dirección a través de la ESEE.

De esta forma, al aplicar nuestra variable índice pudimos observar que del total de empresas que responde a la ESEE en el período 1991-2000, sólo el 16 % representa a las empresas diversificadas. Por ello, argumentamos que la mayoría de las empresas industriales españolas no diversifican, específicamente un 84% de la población que responde a la ESEE para el período bajo análisis, para ambos paneles. Asimismo, estos resultados fueron similares a los obtenidos por Bueno (1989) y Suárez González (1994) quienes a partir de una muestra de empresas no financieras de la Central de Balances del Banco de España obtuvieron que el 82% y 87% de las empresas no estaban diversificadas, respectivamente. Al igual, similares fueron los resultados obtenidos por Merino y Rodríguez (1999: 238) quienes realizaron un análisis de la industria manufacturera española para el período 1990-1996 atendiendo a seis tramos de tamaño, encontrando que un porcentaje de empresas que oscila entre el 70 y 90% no diversifican cuando se utiliza la clasificación sectorial a tres dígitos CNAE, pero se reduce a 55-80% cuando se considera la desagregación a cinco dígitos CNAE. En conclusión, estos resultados obtenidos muestran que la mayoría de las empresas manufactureras españolas no diversifican.

Sin embargo, pese a que nuestra investigación no se centró en el estudio de las estrategias de especialización, mencionamos que existen algunas razones que justifican la mayor cantidad de observaciones en esta categoría, como es el coste que implica llevar a cabo una estrategia de diversificación, la actitud del empresario español frente a la decisión de llevar a cabo un proceso de diversificación y las economías de escala sin explotar producto de la menor dimensión de las empresas industriales españolas.

Por otra parte, podemos señalar que el 59% de las empresas manufactureras españolas presentan una estrategia de diversificación no relacionada y sólo el 41% restante presenta una estrategia de diversificación relacionada. En efecto, casi el 60% de las empresas

diversificadas optan por la dirección de no relacionada, lo que parece indicar que en la realidad española priman los objetivos de distribución del riesgo entre los distintos negocios frente a la creación de sinergias en actividades cercanas.

Sin embargo, debemos mencionar que la diferencia en porcentaje se debe observar con cierta cautela, pues si los productos de las empresas a nivel de tres dígitos CNAE, comparten los mismos dígitos a nivel de dos códigos CNAE, se han clasificado como empresas con diversificación relacionada, en caso contrario, fueron clasificadas como empresas con diversificación no relacionada. Sin embargo, las empresas que presentaban ambas estrategias han sido clasificadas en esta última categoría, es decir, en la categoría de diversificación no relacionada. Esta clasificación nos generó cierto problema al tener un menor número de observaciones en la categoría de diversificación relacionada, no obstante, nos conduce a resultados más robustos, pues las empresas que se encuentren en esta categoría sólo poseen diversificación relacionada, al menos a nivel de tres dígitos CNAE.

Además, podemos señalar que no todos los sectores poseen la misma intensidad y tendencia a diversificar, lo cual se demuestra al apreciar el mayor número de observaciones que presentan algunos sectores en particular, como son: El sector de alimentos y tabaco, el sector textil, el sector de productos químicos, el sector de productos metálicos, el sector de maquinaria y equipo mecánico y el sector de maquinaria y material eléctrico y electrónico. Además, hemos señalado que en el sector de alimentos y tabaco y el sector de bebidas, la mayor cantidad de observaciones se asocia a la categoría de diversificación relacionada, no así, en el sector de productos de caucho y plástico cuyas observaciones se dirigen a la categoría de diversificación no relacionada. Por otra parte, se deduce que existe una leve disminución respecto al número de observaciones de empresas diversificadas y la dirección de la diversificación, no encontrándose alteraciones relevantes en años determinados. Estos resultados fueron similares a los encontrados por Merino y Rodríguez (1999) y en cierta forma confirma la tendencia señalada por Bueno (1989) y Jovanovic (1993) acerca de una menor tendencia a la utilización de estrategias de diversificación.

También apreciamos que del total de empresas de la muestra el 59,3% correspondió a empresas con menor o igual a doscientos trabajadores y el 40,7% restantes a empresas de más de doscientos trabajadores. De esta forma, podemos señalar que existe una tendencia de las

empresas manufactureras españolas diversificadas a tener menos de 200 trabajadores o a ser PYME.

Sin embargo, estos resultados nos hace suponer una cierta superioridad de las empresas pequeñas sobre las grandes en su proceso de diversificación, aunque también puede ser debido simplemente al mayor porcentaje (68.4%) que representan las empresas de reducida dimensión en el conjunto de la ESEE. No obstante, otro argumento para justificar esta superioridad numérica se puede deber a la ventaja que disfrutaban las empresas de menor tamaño, en relación a las empresas de mayor dimensión, en cuanto a una mayor flexibilidad y coordinación de actividades que le permite tener una mayor capacidad para generar nuevos productos/servicios hacia otros mercados.

Además, también encontramos que no existe una relación creciente entre tamaño y diversificación, tal como lo señalan los estudios sobre diversificación, sin embargo, argumentamos que esto se puede deber principalmente a que nuestra muestra utilizada se encuentra demasiado sesgada hacia empresas diversificadas, lo cual no permite apreciar una clara relación entre el tamaño y la diversificación, en el sentido que lo señala la literatura. Inclusive, el mayor horizonte temporal que hemos considerado en nuestra investigación muestra la marcada tendencia actual de las empresas a tener menos de doscientos trabajadores. Para confirmar nuestros argumentos calculamos la distribución según su tamaño de nuestra muestra de empresas diversificadas por año, y encontramos una marcada tendencia de las empresas de la muestra a tener menos de 200 trabajadores a partir del año 1997. Al contrario, en los años anteriores al año 1997 encontramos que las empresas de menos de doscientos trabajadores no superaron el 60%. De esta forma, argumentamos que se confirma la tendencia señalada por Jovanovic (1993) respecto a la disminución del tamaño medio de las empresas.

Al igual, también realizamos una desagregación de la muestra para las empresas con diversificación relacionada y diversificación no relacionada, en función del tamaño de las mismas. De este análisis podemos concluir que del conjunto de empresas que siguen diversificación relacionada, el 55% y el 45% corresponden a empresas pequeñas y grandes respectivamente. De igual forma, del conjunto de empresas que siguen diversificación no relacionada, el 62.3% y el 37.7% corresponden a empresas pequeñas y grandes

respectivamente, reflejando nuevamente la superioridad de las empresas de menor dimensión sobre las empresas de mayor tamaño.

Por otra parte, la forma de exponer los resultados obedeció a la siguiente lógica. En primer lugar, presentamos las regresiones para observaciones de panel incompleto de empresas y posteriormente presentamos las regresiones para observaciones de panel completo. En concreto, hemos encontrado apoyo empírico para la hipótesis 1B y la hipótesis 2 tanto para observaciones de panel incompleto como para observaciones de panel completo. Por lo tanto, podemos confirmar estas hipótesis y señalar que existirá mayor probabilidad que las empresas que se encuentren en industrias más concentradas y rentables sigan una estrategia de diversificación relacionada. Además, hemos rechazado la hipótesis 1A en ambos paneles, por lo tanto, podemos señalar que existirá menor probabilidad que las empresas que posean una cuota de mercado mayor sigan una estrategia de diversificación relacionada, resultado contrario a lo que esperábamos según nuestra argumentación teórica.

Sin embargo, la diferencia entre ambos paneles se observa en la hipótesis 3B, la cual se confirma sólo en el caso de observaciones de panel completo, por ello, podemos señalar que existirá mayor probabilidad que las empresas que posean exceso de recursos intangibles (o investigación y desarrollo) seguirán una estrategia de diversificación relacionada. Por lo tanto, podemos suponer que las empresas que presenten exceso de recursos intangibles tenderán a trasladar dichos recursos hacia sus negocios relacionados que posean en otras industrias. Por otra parte, hemos comprobado empíricamente lo que la teoría siempre señala y es que el tamaño es un factor relevante en el estudio de la diversificación, variable que fue significativa en todas las regresiones realizadas para observaciones de panel incompleto.

Por otra parte, también queremos mencionar que no hemos encontrado apoyo empírico para la hipótesis 3A, creemos que la razón se puede deber a la forma en la cual hemos construido esta variable, la cual mide el exceso de activo físico a través del porcentaje de utilización de capacidad instalada promedio de la empresa en relación a la industria y luego en relación a las empresas diversificadas. Variable demasiado estricta en su medición al pedir a la empresa para su clasificación que supere la media de la industria y más riguroso aún, es que supere la media de las empresas diversificadas.

Sin embargo, debido a la dificultad que presentó dicha variable también intentamos probar esta hipótesis a través de otra forma de medida como fue la “inversión en planta en relación al promedio de las empresas en la industria y en relación al promedio de las empresas diversificadas”, pero nuevamente esta variable arrojó resultados similares a los obtenidos con la variable capacidad instalada, por esta razón, optamos por esta última al tener información de ella para todo el período bajo análisis, no así para la inversión en planta, de la cual sólo poseíamos información a partir del año 1993.

De manera similar, hemos replicado nuestro modelo en los sectores industriales por separado, sin embargo, somos conscientes de la carencia de información que tenemos sobre cada uno de estos sectores, razón por la cual, exponemos sus resultados de manera complementaria en los anexos 4 y 6. Sin embargo, con estos estudios preliminares podemos señalar que la variable cuota de mercado fue positiva y significativa en la industria textil y en la industria de la metalurgia para ambos paneles comprobándose, de esta forma, que la cuota de mercado es un factor determinante para la estrategia de diversificación relacionada. De manera similar, la variable I+D fue positiva y significativa para ambos paneles en la industria de productos químicos y en la industria de maquinaria y equipo mecánico. Por último, pese a no encontrar apoyo empírico a nuestra Hipótesis 3A en las observaciones en general, la variable capacidad instalada sí resultó ser significativa en ambos paneles cuando replicamos nuestra investigación en la industria de la madera, en la industria de la metalurgia y en la industria de la maquinaria, material eléctrico y electrónico. Por último, en la industria de vehículos de motor, el tamaño es un factor relevante en la industria.

En resumen, el modelo específico que nos hemos planteado fue contrastado en la realidad de las empresas manufactureras españolas diversificadas, por lo tanto, como podemos apreciar a través de las conclusiones anteriores, consideramos cumplido el cuatro de nuestros objetivos.

A continuación presentamos la tabla 5.1 la cual reúne la contrastación de nuestras hipótesis

**Tabla 5.1: Contrastación de las hipótesis en general**

<b>H</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Panel Incompleto</b>	<b>Panel Completo</b>
<b>H1</b>	“Existe mayor probabilidad que las empresas que deseen aumentar y/o extender su poder de mercado (en sus industrias de origen) utilicen una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada, <i>ceteris paribus</i> ”.	<b>Confirmación Parcial</b>	<b>Confirmación Parcial</b>
	<b>H1 A:</b> “Existe mayor probabilidad que las empresas que posean mayor cuota de mercado (en sus industrias de origen) utilicen una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada, <i>ceteris paribus</i> ”.	<b>Rechazada</b>	<b>Rechazada</b>
	<b>H1 B:</b> “Existe mayor probabilidad que las empresas situadas en industrias más concentradas (en sus industrias de origen) utilicen una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada, <i>ceteris paribus</i> ”.	<b>Confirmada</b>	<b>Confirmada</b>
<b>H2</b>	“Existe mayor probabilidad que las empresas situadas en industrias (de origen) con alta rentabilidad industrial utilicen una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada, <i>ceteris paribus</i> ”.	<b>Confirmada</b>	<b>Confirmada</b>
<b>H3</b>	“Existe mayor probabilidad que las empresas que presenten un exceso de recursos tenderán a seguir una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada, <i>ceteris paribus</i> ”.	No Confirmada	<b>Confirmación Parcial</b>
	<b>H3 A:</b> “Existe mayor probabilidad que las empresas que presenten un exceso de recursos físicos tenderán a seguir una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada, <i>ceteris paribus</i> ”.	No Confirmada	No Confirmada
	<b>H3 B:</b> “Existe mayor probabilidad que las empresas que presenten un exceso de recursos intangibles tenderán a seguir una estrategia de diversificación relacionada, en vez de una estrategia de diversificación no relacionada, <i>ceteris paribus</i> ”.	No Confirmada	<b>Confirmada</b>

Fuente: Elaboración propia

## 5.2.- Limitaciones del estudio

En este apartado expondremos algunas de las limitaciones que presenta nuestro estudio y que se deben considerar en el momento de interpretar sus resultados, de esta forma, reconocemos que el presente trabajo de investigación posee importantes limitaciones que se tienen que tener en cuenta en el momento de su análisis.

En primer lugar, es cuestionable la forma en la cual hemos medido la diversificación relacionada y no relacionada, pese a que consideramos que fue uno de nuestros aportes, la forma de medida debe observarse con cierta cautela, porque analiza la dirección de la diversificación a nivel de tres dígitos CNAE, es decir, a través de una diversificación intra-sectorial observando si los productos de las empresas comparten o no los mismos dígitos a nivel de dos códigos CNAE. Sin embargo, tuvimos que optar por esta forma de medir la diversificación frente a la imposibilidad (con la base de datos empleada) de poder utilizar otra forma de medida, como las categorías estratégicas de Rumelt (1974) o el índice de entropía. Somos concientes que dicha medida es mejorable si además de observar si los productos de las empresas comparten o no los mismos dígitos a nivel de dos códigos CNAE, pudiéramos observar el porcentaje de ventas de las actividades secundarias, de tal forma, que si el porcentaje de ventas de las actividades secundarias relacionadas fuera mayor, entonces estas empresas se deberían clasificar como empresas con estrategias de diversificación relacionada y, en caso contrario, se clasificarían como empresas con estrategias de diversificación no relacionada.

En segundo lugar, otra de las limitaciones que presenta este trabajo es la forma de medida de las variables. En efecto, al no utilizar información primaria, nos vimos obligados a trabajar con proxy de los factores identificados que intentamos medir, perdiendo la riqueza explicativa que resulta de emplear información de primera línea para medir con mayor precisión nuestras variables. Específicamente, no fuimos capaces de medir las economías de alcance o sinergias que se generan entre las diferentes actividades realizadas por la empresa, sin embargo, comprendíamos que al utilizar esta base de datos no existía forma de medir economías de alcance, por lo cual sólo hemos supuesto que el exceso de recursos intangibles se trasladará hacia los negocios relacionados de las empresas que presentan estrategias de diversificación relacionada. De manera similar, también cuestionable la forma de medir la concentración industrial, la cual se basa en una variable creada por la ESEE que se construye a partir de la percepción que tiene la empresa de la cuota de mercado de las cuatro empresas competidoras

más importantes en su sector. Y una situación similar sucede con la variable cuota de mercado, la cual también es una percepción de la empresa sobre su cuota de mercado y es una variable a partir de la cual se construye la variable concentración industrial, por lo tanto, es necesario considerar que es una variable medida con error, al poseer un alto contenido subjetivo en su medición.

En tercer lugar, esta limitación está vinculada a las dos primeras, puesto que para reunir un conjunto de observaciones mayor para contrastar nuestras hipótesis hemos recurrido a una base de datos en vez de utilizar información primaria que nos hubiera proporcionado un análisis más detallado sobre el fenómeno bajo estudio. Sin embargo, debemos reconocer que al utilizar la base de datos de la ESEE nos permitió obtener un mayor número de observaciones y evitarnos el problema de la recogida de información.

En cuarto lugar, pese a que hemos analizado cinco teorías a partir de tres enfoques diferentes, sólo hemos considerado para plantear los factores determinantes dos de las teorías analizadas y, por lo tanto, sólo hemos contrastado factores provenientes de estas dos teorías, sin embargo, reconocemos que es posible introducir otros factores pertenecientes a las mismas teorías analizadas, o bien, pertenecientes a otras de las teorías que no hemos considerado, con el objetivo de contribuir a complementar más el estudio y a enriquecer, de esa forma, las conclusiones.

En sexto lugar, los resultados sólo consideran a las empresas manufactureras españolas diversificadas que responden a la ESEE entre el año 1991 y el año 2000, por lo tanto, sólo obedece a la realidad de esas empresas y no a la realidad de otras empresas que pudieran ser o no manufactureras, reduciendo, por lo tanto, el ámbito geográfico y de actividad de nuestro estudio.

Por último, otra de las limitaciones de nuestro estudio se debe a la técnica y programa estadístico utilizado. En efecto, hemos utilizado información de panel de empresas a lo largo de diez años, con lo cual buscábamos aumentar la eficiencia econométrica en el análisis (al aumentar el número de observaciones), sin embargo, hemos perdido en temporalidad al emplear la información de panel a través de un análisis *pooled* teniendo una indiferencia en el año del suceso, salvo en la construcción de las variables, las cuales sí consideraban en su proceso el año y el sector. Somos conscientes que este problema se hubiera evitado al utilizar otro programa estadístico más avanzado para el tratamiento de los paneles de datos y además, hubiese sido más riguroso el análisis si para ello se hubiesen empleado técnicas de panel.

### 5.3.- Líneas futuras de investigación

A lo largo de la realización de la presente tesis doctoral nos han surgido varias interrogantes y que formularemos a través de las siguientes líneas de investigación. En primer lugar, las líneas futuras de investigación se centran en superar las limitaciones que posee nuestro estudio. En concreto, la primera limitación surge del marco teórico y dentro de éste planteamos que podríamos profundizar en el estudio de las medidas de diversificación, las cuales actualmente conducen a resultados distintos porque miden aspectos diferentes. Por ello, quisiéramos contribuir a mejorar la forma de medir la dirección de la diversificación con un análisis más exhaustivo del porcentaje de ventas que involucran las actividades secundarias.

En segundo lugar, quisiéramos utilizar en nuestra investigación mejores formas de medida de nuestras variables. Como por ejemplo, un mejor indicador del exceso de activos físicos, puesto que el porcentaje de capacidad instalada no nos arrojó los resultados esperados. Al igual, desearíamos introducir una forma de medir las economías de alcances o sinergias que se generan entre las diferentes actividades desarrolladas por la empresa utilizando una base de datos o información complementaria que sea compatible con nuestro diseño empírico.

En tercer lugar, desearíamos ampliar el modelo propuesto incluyendo factores que provengan las mismas teorías o de otras teorías que no hemos incluido en esta investigación, o bien, que hemos dejado fuera de nuestro modelo. Por lo tanto, consideramos que sería interesante identificar otros factores que justifican la estrategia de diversificación relacionada. Al igual, que podríamos ampliar el estudio considerando, por ejemplo, el modo de diversificación, o bien, identificando factores que justifiquen la estrategia de diversificación no relacionada.

En cuarto lugar, otra línea de investigación que nos llama la atención sería contrastar nuestro estudio en otro ámbito geográfico como podría ser el chileno, de esta forma, comprobaríamos si las empresas manufactureras chilenas responden o no a los mismos factores.

En quinto lugar, también nos interesa la aplicación de nuestro modelo a un sector o sectores industriales en concreto, con el objetivo de realizar un análisis más profundo que nos permita llegar a resultados y conclusiones más precisas. Por último, encontramos necesario utilizar otro programa estadístico que permita controlar la temporalidad de las observaciones.

# **BIBLIOGRAFÍA**



**BIBLIOGRAFÍA**

- AAKER, D. A. (1987):** “Management estratégico del mercado”, *Hispano Europa*, Barcelona.
- AAKER, D. A. (1989):** “Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage”, *California Management Review*, Vol. 31, N°2, pp. 91-106.
- ABELL, D. F. (1980):** “Defining the business”, *Prentice-Hall*, Englewood Cliffs.
- ALCHIAN, A. y DEMSETZ, H. (1972):** “Production, information costs, and economic organization”, *American Economic Review*, Vol. 62, N°5, pp. 777-795.
- ALCHIAN, A. y WOODWARD, S. (1988):** “The firm is dead; long live the firm. A review of Oliver E. Williamson’s the economic institutions of capitalism”, *Journal of Economic literature*, Vol.26, N°1, pp.65-79.
- ÁLVAREZ PELEGRY, E. (1997):** “Economía industrial del sector eléctrico: Estructura y regulación”, *Civitas*, Madrid.
- ÁLVAREZ SUESCUN, E. (2002):** “Factores determinantes del grado de externalización de las funciones del sistema de información”, *Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid*, Madrid.
- AMIHUD, Y. y LEV, B. (1981):** “Risk reductions as a managerial motive for conglomerate mergers”, *Bell Journal of Economics*, N°12, pp. 605-617.
- AMIT, R y SCHOEMAKER, P. (1993),** “Strategic assets and organizational rent”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46.
- AMIT, R. y LIVNAT, J. (1988 a):** “Diversification and the risk-return trade-off”, *Academy of Management Journal*, Vol. 31, N°1, pp. 154-166.
- AMIT, R. y LIVNAT, J. (1988 b):** “Diversification strategies, business cycles and economic performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 99-110.
- AMIT, R. y LIVNAT, J. (1989):** “Efficient corporate diversification: Methods and implications”, *Management Science*, Vol. 35, N°7, pp. 879-891.
- ANDERSON, E. (1985):** “The salesperson as outside agent or employee: A transaction cost analysis”, *Management Science*, Vol.4, pp. 234-254.
- ANSOFF, H. I. (1957):** “Strategies for diversification”, *Harvard Business Review*, Vol. 35, N°5, pp. 113-124.
- ANSOFF, H. I. (1965):** “Corporate strategy”, *Penguin*, Harmonds-Worth.
- ANSOFF, H. I. (1976):** “La estrategia de la empresa”, *Universidad de Navarra*, Pamplona.
- ARROW, K. (1969):** “The organization of economic activity: Issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation”, *In the Analysis and Evaluation of Public*

*Expenditure*, Vol. 1: The PPB system: 59-73, U.S. Joint Economic Committee, 91st Congress, 1<sup>st</sup> session, Whashington, D.C.: U.S. government printing office.

**BAILEY, E. E. y FRIEDLAENDER, A. F. (1982):** “Market structure and multiproduct industries”, *Journal of Economic Literature*, Vol. 20, pp. 1024-1048.

**BAIN, J. S. (1968):** “Industrial organization”, *Wiley* 2ª edición, Nueva York.

**BAIN, J. S. (1972):** “Essays on price theory and industrial organization”, *Little Brown*, Boston.

**BAIN, J. S. (1973):** “Organización industrial”, *Omega*, Barcelona.

**BAJO, O. y SALAS, R. (1998):** “Índices de concentración para la economía española: Análisis a partir de las fuentes tributarias”, *Economía Industrial*, N°320, pp. 101-116.

**BARNEY, J. B. (1986):** “Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, N°3, pp. 656-665.

**BARNEY, J. B. (1991):** “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol.17, N°1, pp. 99-120.

**BARNEY, J. B. y OUCHI, W. (1986):** “Organizational economics”, *Jossey-Bass*, San Francisco.

**BARTON, S. L. (1988):** “Diversification strategy and systematic risk: Another look”, *Academy of Management Journal*, Vol. 31, N°1, pp. 166-175.

**BAUMOL, W. J. (1959):** “Business behaviour, value and growth”, *Mcmillan*, Nueva York.

**BAUMOL, W. J. y BRAUNSTEIN, Y. (1977):** “Empirical study of scale economies and production complementarity: The case of journal publication”, *Journal of Political Economic*, Vol. 85, October, pp. 1037-1049.

**BEATTLE, D. L. (1980):** “Conglomerate diversification and performance: A survey and time series analysis”, *Applied Economics*, pp. 251-273.

**BERG, D. D. y LAWLESS, M. W. (1998):** “Portfolio restructuring and limits to hierarchical governance: The effects of environmental uncertainty and diversification strategy”, *Organization Science*, Vol. 9, N°1, pp. 87- 102.

**BERLE, A. A. y MEANS, G. G. (1932):** “The modern corporation and private property”, Nueva York.

**BERRY C. H. (1975):** “Corporate growth and diversification”, *Princeton University Press*, Princeton.

**BERRY, C. H. (1971):** “Corporate growth and diversification”, *Journal of Law and Economics*, Vol. 14, N°2, pp. 371-383.

**BETTIS, R. A. (1981):** “Performance differences in related and unrelated diversified firms”, *Strategic Management Journal*, Vol. 2, pp. 379-393.

- BETTIS, R. A. y HALL, W. K. (1982):** “Diversification strategy, accounting determined risk, and accounting determined return”, *Academy of Management Journal*, Vol. 25, N°2, pp. 254-264.
- BETTIS, R. A. y MAHAJAN, V. (1985):** “Risk/return performance of diversified firms”, *Management Science*, Vol. 31, N°7, pp. 785-799.
- BOOZ; ALLEN; HAMILTON (1985):** “Diversification: A survey of european chief executives”, *Booz, Allen y Hamilton Inc.*, Nueva York.
- BOWMAN, E. H. (1974):** “Epistemology, corporate strategy, and academe”, *Sloan Management Review*, Vol. 15, pp. 35-50.
- BREALEY, R. y MYERS, S. (1984):** “Principles of corporate finance”, *McGraw-Hill*, 2ª edición, Nueva York.
- BRUSH, T. H. (1996):** “Predicted change in operational synergy and post-acquisition performance of acquired business”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 1-24.
- BUENO CAMPOS, E. (1996):** “Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos”, *Pirámide*, 5ª edición, Madrid.
- BUENO CAMPOS, E. (1998):** “El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual”, *Boletín de Estudios Económicos*, N°164, pp. 207-229.
- BUHNER, R. (1986):** “Market performance and managerial motive for diversification in West German corporations”, En McGree, J. y Thomas, H. (eds.), *Strategic Management Research*, John Wiley, Chichester, pp. 123-138.
- BÜHNER, R. (1987):** “Assessing international diversification of west german corporations”, *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp. 25-37.
- CABRAL, L. (1997):** “Economía industrial”, *McGraw-Hill*, Madrid.
- CAPON, N.; HULBERT, J. M.; FARLEY, J. U.; MARTIN, L. E. (1988):** “Corporate diversity and economic performance: The impact of market specialization”, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 61-74.
- CAVES, R.E. (1980):** “Industrial organization, corporate strategy and structure”, *Journal of Economic Literature*, Vol. XVIII, pp. 64-92.
- CHANDLER, A. D. (1962):** “Strategy and structure: Chapers in the history of the industrial enterprise”, *MIT Press*, Cambridge.
- CHANDLER, A. D. (1966):** “Strategy and structure”, *Doubleday and Company, Inc. Anchor Books Edition*, Nueva York.
- CHANG, Y. y THOMAS, H. (1989):** “The impact of diversification strategy on risk-return performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 271-284.

**CHANNON, D. F. (1973):** “The strategy and structure of british enterprise”, *McMillan*, Londres.

**CHANNON, D. F. (1978):** “The service industries”, *McMillan* Londres.

**CHATTERJEE, S. y BLOCHER, J. D. (1992):** “Measurement of diversification: Is it robust?”, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, N°4, pp. 874-888.

**CHATTERJEE, S. y SINGH, J. (1999):** “Are tradeoffs inherent in diversification moves?. A simultaneous model for type of diversification and mode of expansion decisions”, *Management Science*, Vol. 45, N°1, pp. 25-41.

**CHATTERJEE, S. y WERNERFELT, B. (1991):** “The link between resources and type of diversification: Theory and evidence”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 33-48.

**CHI, T. (1994):** “Trading in strategic resources: Necessary conditions transaction cost problems, and choice of exchange structure”, *Strategic Management Journal*, Vol.15, N°4, pp. 271-290.

**CHIRSTENSEN, H. K. y MONTGOMERY, C. A. (1981):** “Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure”, *Strategic Management Journal*, Vol. 2, pp. 327-343.

**CLARK, J. M. (1923):** “Studies in the economics of overhead cost”, Chicago.

**CLARKE, R. (1993):** “Economía industrial”, *Colegio de Economistas de Madrid*, Madrid.

**CLEMENS, E. (1958):** “Price discrimination and the multiproduct firm”, En Heflebower, R. y Stocking, G. (eds.), *AEA Readings in Industrial Organization and Public Policy*, *Irwin*, Homewood, pp. 262-276.

**COASE, R. H.(1937):** “The nature of the firm”, *Económica*, Vol. 14, N°16. pp. 386-405 [Traducción Castellana en Cuervo, A.; Ortigueira, M.; Suárez A. (Eds.) (1979), *Lecturas de Introducción a la Economía de la Empresa*, *Pirámide*, Madrid, pp. 15-30].

**COLON, E. y PARKS, J. (1988)** “The effects of monitoring and tradittion on compensation arrangements: An experiment on principal principal/agent dyads”, *In F. Hoy (Ed.), Best Papers Proceeding*, pp.191-195, Academy of Management, Anaheim, C. A.

**COMMONS, J. R. (1924):** “Law and economic”, *Yale Law Journal*, Vol. 34, pp. 371-382.

**COMMONS, J. R. (1934):** “Institutional economics”, *WI: University of Wisconsin Press*, Madison.

**CONNER, K. y PRAHALAD, C. (1996):** “A resource-based theory of the firm. Knowledge versus oportunism”, *Organization Science*, Vol. 7, N°5, pp. 477-501.

**COSTA CAMPÍ, M. (2001):** *Economía Industrial*, *Civitas*, Madrid.

**COYNE, K. P. (1986):** “Sustainable competitive advantage: What it is and what it isn't”, *Business Horizons*, January/February, pp. 54-61.

- CUERVO GARCÍA, A. (1991):** “Rentabilidad y creación de valor en la empresa”, *Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras*, Barcelona.
- CUERVO GARCÍA, A. (1994):** “Análisis y planificación financiera de la empresa”, *Civitas*, Madrid.
- CUERVO GARCÍA, A. (2004):** “Dinámica empresarial y consolidación sectorial”, *Universia Business Review*, N°1, pp. 96-105.
- DATTA, D. K. (1986):** “Assimilation of acquired organizations: An empirical assessment of the impact of selected organizational and behavioral factors on acquisition performance”, *Unpublished Doctoral Dissertation, School of Business, University of Pittsburgh*.
- DATTA, D. K.; RAJAGOPALAN, N.; RASHEED, A. M. (1991):** “Diversification and performance”, *Journal of Management Studies*, Vol. 28, N°5, pp. 529-558.
- DAVENPORT, T. H. y PRUSAK, L. (1998):** “Working knowledge: How organizations manage what they know”, *Harvard Business School Press*, Boston.
- DAVIS, R. y THOMAS. L. G. (1993):** “Direct estimation of synergy: A new approach to the diversity-performance debate”, *Management Science*, Vol. 39, N°11, pp. 1334-1346.
- DEMSETZ, H. (1973):** “Industry structure, market rivalry and public policy”, *Journal of law and Economics*, Vol. 16, pp. 1-9.
- DEMSETZ, H. (1982):** “Barriers to entry”, *American Economic Review*, Vol. 72, pp. 47-57.
- DEWAN, S.; MICHAEL, S. C.; MIN, C. K. (1998):** “Firm characteristics and investments in information technology: Scale and scope effects”, *Information Systems Research*, Vol. 9, N°3, pp. 219-232.
- DÍAZ DÍAZ, N. (2003):** “El conocimiento tecnológico y su incidencia en la performance corporativa: Una aplicación a las empresas industriales españolas”, *Tesis Doctoral, Universidad de las Palmas*, Las Palmas de Gran Canaria.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989):** “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, *Management Science*, Vol. 35, pp. 1504-1511.
- DÍEZ VIAL, I. (2001):** “Factores determinantes de la integración vertical: Una aplicación en el sector cárnico”, *Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid*, Madrid.
- DUBOFSKY, P. y VARADARAJAN, P. (1987):** “Diversification and measures of performance: Additional empirical evidence”, *Academy of Management Journal*, Vol. 30, N°3, pp. 597-608.
- DUNDAS, K. M. y RICHARDSON, P. R. (1980):** “Corporate strategy and the concept of market failure”, *Strategic Management Journal*, Vol. 1, pp. 177-188.
- DUNDAS, K. M. y RICHARDSON, P. R. (1982):** “Implementing the unrelated product strategy”, *Strategic Management Journal*, Vol.3, pp. 287-301.

- EISENHARTD, K. (1985):** “Control: Organizational and economic approaches”, *Management Science*, Vol.31, pp.134-149.
- EISENHARTD, K. (1989):** “Agency theory: An assessment and review”, *Academy of Management Review*, Vol. 14, N°1, pp. 57-74.
- ELGERS, P. T. y CLARK, J. J. (1980):** “Merger types and shareholder returns: Additional evidence”, *Financial Management*, Vol. 9, N°2, pp. 66-72.
- FAMA, E. F.(1994):** “Problemas de agencia y teoría de la empresa”, en *L. Putterman (Ed.): La naturaleza económica de la empresa*, Alianza, Madrid, pp. 245-260.
- FARIÑAS GARCÍA, J. C. y JAUMANDREU, BALANZÓ J. (1999):** “Diez años de Encuesta sobre Estrategias Empresariales”, *Economía Industrial*, N°329, pp. 29-42.
- FARJOUN, M. (1994):** “Beyond industry boundaries: Human expertise, diversification and resource-related industry groups”, *Organization Science*, Vol.7, N°5, pp. 477-501.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. y SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1996):** “La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, N°3, pp. 73-92.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E.; MONTES PEÓN, J. M.; VÁZQUEZ ORDÁS, C. J. (1997):** “La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: Síntesis y estructura conceptual”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*”, Vol. 6, N°3, pp. 11-31.
- FORCADELL MARTÍNEZ, F. J. (2000):** “Diversificación e intangibles tecnológicos a partir del enfoque basados en los recursos: Una aplicación a las empresas industriales españolas”, *X Congreso ACEDE*, Oviedo.
- FORCADELL MARTÍNEZ, F. J. (2002):** “Análisis dinámico de la relación entre diversificación empresarial y recursos tecnológicos”: Una aplicación a las empresas industriales españolas”, *Tesis Doctoral, Universidad Rey Juan Carlos*, Madrid.
- FORCADELL MARTÍNEZ, F. J. (2004):** “A dynamic resource-based view of the interaction between technological resources, corporate diversification and performance”. En Ghobadian, A.; O’Regan. N.; Gallear, D.; Viney, H. (eds.), *Strategy and Performance*”; *Palgrave*, Nueva York, pp. 223-248.
- FURUBOTN, E. y PEJOVICH, S. (1974):** “The economics of property rights”, *Ballinger*, Cambridge.
- GALBRAITH, J. R. y KAZANJIAN, R. K. (1986):** “Strategy implementation. Structure, systems and process”, *West* 2ª edición, St. Paul.
- GARCÍA-TENORIO RONDA, J. (2000):** Proyecto Docente a Catedra, *Universidad Complutense de Madrid*, Madrid.

- GERINGER, J.; BEAMISH, P. W.; DACOSTA, R. C. (1989):** “Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 109-119.
- GIMENO, J. y WOO, C. (1999):** “Multimarket contact, economies of scope, and firm performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, N°3, pp. 239-259.
- GORT, M. (1962):** “Diversification and integration in american industry”, *Princeton University Press*, Princeton.
- GRANT, R. M. (1991):** “The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation”, *California Management Review*, Vol. 33, N°3, pp. 114-135.
- GRANT, R. M. (1996 a):** “Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones”, *Civitas*, Madrid.
- GRANT, R. M. (1996 b):** “Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration”, *Organization Science*, Vol., N°4, pp. 375-387.
- GRANT, R. M. (1996 c):** “Toward a knowledge-based theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, winter special issue, Vol. 17, pp. 109-122.
- GRANT, R. y JAMMINE, A. (1988):** “Performance differences between the Wrigley/Rumelt strategic categories”, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 333-346.
- GRANT, R.; JAMMINE, A.; THOMAS, H. (1988):** “Diversity, diversification and profitability among british manufacturing companies, 1972-1984”, *Academy of Management Journal*, Vol.31, pp.771-801.
- GREENING, T. (1980):** “Diversification, strategic groups and the structure-conduct-performance relationship: A synthesis”, *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 62, N°3, pp. 474-477.
- GRINYER, P. H.; YASSAI-ARDEKANI, M.; AL-BAZZAZ, S. (1980):** “Strategy, structure, the environment and financial performance in 48 United Kingdom companies”, *Academy of Management Journal*, Vol. 23, pp. 193-220.
- GURBAXANI, V. y WHANG, S. (1991):** “The impact of information systems on organizations and markets”, *Communications of the ACM*, Vol.34, N°1, pp.59-73.
- HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (2001):** “Análisis multivariante”, *Prentice Hall*, 5ª edición, Madrid.
- HALL, JR. E. H. y ST. JOHN (1994):** “A methodological note on diversity measurement”, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 153-168.
- HALL, R. (1993):** “ A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 607-618.

- HAMILTON, R. T. y SHERGILL, G. S. (1993):** “Extent of diversification and company performance: The New Zealand evidence”, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 14, pp. 47-52.
- HAYECK, F. A. (1945):** “The use of knowledge in society”, *American Economic Review*, Vol. 35, N°3, pp. 1-18.
- HILL, C. (1983):** “Conglomerate performance over the economic cycle”, *Journal of Industrial Economics*, Vol. 32, N°2, pp. 197-211.
- HILL, C. W. L. (1988):** “Internal capital market controls and financial performance in multidivisional firms”, *The Journal of Industrial Economics*, Vol.37, N°1, pp.67-83.
- HILL, C. y HOSKISSON, R. (1987):** “ Strategy and structure in the multiproduct firm”, *Academy of Management Review*, Vol. 12, N°2, pp. 331-341.
- HILL, C.; HITT, M.; HOSKISSON, R. (1992):** “Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms”, *Organization Science*, Vol. 3, N°4, pp. 501-521.
- HILL, C.; SNELL, S. A. (1988):** “External control, corporate strategy, and firm performance in research-intensive industries”, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 577-590.
- HITT, M. A. y IRELAND, R. D. (1986):** “Relationships among corporate level distinctive competences, diversification strategy, corporate structure and performance”, *Journal of Management Studies*, Vol. 23, N°4, pp. 401-416.
- HOLMSTRÖM, B. y MILGROM, P (1991):** “Multitask principal-agent analysis: Incentive contracts, asset ownership, and job design”, *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol.7, special issue, pp. 24-52.
- HOSKISSON, R. (1987):** “Multidivisional structure and performance: The contingency of diversification strategy”, *Academy of Management Journal*, Vol. 30, N°4, pp. 625-644.
- HOSKISSON, R. y HITT, M. (1990):** “Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives”, *Journal of Management*, Vol. 16, pp. 461-509.
- HOSKISSON, R.; HITT, M.; JOHNSON, R.; MOESEL, D. (1993):** “Construct validity of an objective (entropy) categorical measure of diversification strategy”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 215-235.
- ITAMI, H.; TADAO, K.; HIDEKI, Y.; AKIMITSU, S. (1982):** “Diversification strategies and economic performance”, *Japanese Economic Studies*; Vol. IX, pp. 78-110.
- JACQUEMIN, A. y BERRY, C. (1979):** “Entropy measure of diversification and corporate growth”, *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 27, N°4, pp. 359-369.
- JEMISON, D. B. y SITKIN, S. B. (1986):** “Corporate acquisitions: A process perspective”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, N°1, pp. 145-163.

- JENSEN, M. C. (1986):** “Agency cost of free cash flow, corporate finance, and takeovers”, *The American Economic Review*, Vol. 76, N°2, pp. 323-329.
- JENSEN, M. C. y MECKLING, W. H. (1976):** “Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp. 305-360.
- JOHNSON, G. y SCHOLLES, K. (2001):** “Dirección estratégica”, *Prentice-Hall*, 5ª edición, Madrid.
- JONES, G. R. y HILL, C. (1988):** “Transaction cost analysis of strategy-structure choice”, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 159-172.
- JONES, J.; LAUDADIO, L. y PERCY, M. (1977):** “Profitability and market structure: A cross-section comparison of Canadian and American manufacturing industry”, *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 25, N°3, pp. 195-211.
- JOVANOVIC, B. (1993):** “The diversification of production”, *Brookings Papers: Microeconomics*, pp. 197-247.
- KAMIEN, M. I. y SCHWARTZ, N. L. (1975):** “Market structure and innovation: A survey”, *Journal of Economic Literature*, Vol. 13, pp.1-37.
- KAY, N. M. (1982):** “The evolving firm: Strategy and structure in industrial organization”, *St. Martin Press*, Nueva York.
- KAY, N. M. (1984):** “The emergent firm”, *St. Martin Press*, Nueva York.
- KEATS, B. W. (1990):** “Diversification and business economic performance revisited: Issues of measurement and casualty”, *Journal of Management*, Vol. 16, pp. 61-72.
- KEATS, B. W. y HITT, M. A. (1988):** “A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics and performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 31, pp. 570- 598.
- KIM, W. C. (1989):** “Developed a global diversification measure”, *Management Science*, Vol. 35, N°3, pp. 376-385.
- KIM, W. C.; HWANG, P; BURGERS, W. P. (1989):** “Global diversification strategy and corporated profit performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 45-57.
- KIM, W. C.; HWANG, P; BURGERS, W. P. (1993):** “Multinationals`diversification and the risk-return trade-off”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 275-286.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992):** “Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology”, *Organization Science*, Vol. 3, pp. 383-397.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1996):** “What firms do? Coordination, identity, and learning”, *Organization Science*, Vol. 7, N°5, pp. 502-518.

**KULKARNI, S. P. y HERIOT, K. C. (1999):** “Transaction costs and information costs as determinants of the organizational form: A conceptual synthesis, *American Business Review*, June, pp. 34-52.

**LAMONT, B. T. y ANDERSON, C. R. (1985):** “Mode of corporate diversification and economic performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 28, N°4, pp. 926-934.

**LECRAW, D. J. (1984):** “Diversification strategy and performance”, *Journal of Industrial Economics*, Vol. 3, pp. 179-198.

**LEMELIN, A. (1982):** “Relatedness in patterns of interindustry diversification”, *Review of Economics and Statistics*, Vol. 64, pp. 646-657.

**LEVY MANGIN, J. P. y VARELA MALLOU, J. (2003):** “Análisis multivariable para las ciencias sociales”, *Pearson Prentice Hall*, Madrid.

**LIPPMAN, S. A. y RUMELT, R. P. (1982):** “Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition”, *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, N°2, pp. 418-438.

**LÓPEZ SINTAS, J. (1996):** “Los recursos intangibles en la competitividad de las empresas: Un análisis desde la teoría de los recursos”, *Economía Industrial*, N°307, pp. 25-35.

**LÓPEZ YEPES, J. A. y SABATER SÁNCHEZ, R. (2000):** “La teoría de recursos y capacidades de la empresa: Una revisión” *Documento de Trabajo*, N°38, *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, Universidad de Murcia, Murcia.

**LOREDO FERNÁNDEZ, E. (1999):** “Diversificación relacionada y transferencia de recursos: Un análisis de caso”, *IX Congreso ACEDE*, Burgos.

**LUBATKIN, H. y CHATTERJEE, S. (1991):** “The strategy-shareholder value relationship: Testing temporal stability across market cycles”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 251-270.

**LUBATKIN, M. (1983):** “Mergers and performance of the acquiring firm”, *Academy of Management Review*, Vol. 8, pp. 218-225.

**LUBATKIN, M. (1987):** “Mergers strategies and stockholder value”, *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp. 39-53.

**LUBATKIN, M. y O'NEILL, H. M. (1987):** “Mergers strategies and capital market risk”, *Academy of Management Journal*, Vol. 30, N°4, pp. 665-684.

**LUBATKIN, M. y ROGERS, R. C. (1989):** “Diversification, systematic risk, and shareholder return: A capital market extension of Rumelt's 1974 study”, *Academy of Management Journal*, Vol. 32, N°2, pp. 454-465.

**LUFFMAN, G. A. y REED, R. (1982):** “Diversification in british industry in the 1970's”, *Strategic Management Journal*, Vol. 3, N°4, pp. 303-314.

- LUFFMAN, G. A. y REED, R. (1984):** “The strategy and performance of british industry, 1970-1980”, *St. Martin Press*, Nueva York.
- MACDONALD, J. M. (1985):** “R&D and the directions of diversification”, *Review of Economics and Statistics*, Vol. 67, pp. 583-590.
- MAHONEY, J. y PANDIAN, R. (1992):** “The resource-based view within the conversation of strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 363-380.
- MARKIDES, C. (1992):** “Consequences of corporate refocusing: Ex-ante evidence”, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, N°2, pp. 398-412.
- MARKIDES, C. y WILLIAMSON, P. (1994):** “Related diversification, core competences and corporate performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp.149-165.
- MARKIDES, C. y WILLIAMSON, P. (1996):** “Corporate diversification and organizational structure: A resource-based view”, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N°2, pp. 340-367.
- MARRIS, R. (1964):** “The economic theory of managerial capitalism”, *McMillan*, Londres.
- MASON, E. S. (1939):** “Price and production policies of large-scale enterprises”, *American Economic Review*, Vol. 29, pp. 61-74.
- McDOUGALL, F. M. y ROUND, D. K. (1984):** “A comparison of diversifying and nondiversifying australian industrial firm”, *Academy of Management Journal*, Vol. 27, N°2, pp. 348-398.
- McFARLAN, W. (1990):** “The 1990's: The information decade”, *Business Quarterly*, Vol. 55, pp. 73-79.
- MERINO DE LUCAS, F. y RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ , D. (1999):** “Diversificación y tamaño en las empresas industriales españolas”, *Papeles de Economía Española*, N°78-79, pp. 236-249.
- MERINO DE LUCAS, F. y RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, D. (1997):** “A consistent analysis of diversification decisions with non - observable firm effects”, *Strategic Management Journal*, Vol.18, N°9, pp. 733-743.
- MICHEL, A. y SHAKED, I. (1984):** “Does business diversification affect performance?”, *Financial Management*, Vol. 13, N°4, pp. 18-25.
- MICHEL, J. G. y HAMBRICK, D. C. (1992):** “Diversification posture and top management team characteristics”, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp. 9-37.
- MILGROM, P. R. y ROBERTS, J. (1988):** “An economic approach to influence activities in organizations”, *American Journal of Sociology*, suplemento, Vol. 94, pp. S154-s179.
- MILGROM, P. R. y ROBERTS, J. (1992):** “Economics, organization, and management”, *Prentice-Hall*, Englewood Cliffs.

- MILGROM, P. R. y ROBERTS, J. (1993):** “Economía, organización y gestión de la empresa”, *Ariel*, Barcelona.
- MONTGOMERY, C. A. (1979):** “Diversification, market structure, and firm performance: An extension of Rumelt’s work”, *Doctoral dissertation*, Purdue University.
- MONTGOMERY, C. A. (1982):** “The measure of firm diversification: Some new empirical evidence”, *Academy of Management Journal*, Vol. 25, Nº 2, pp. 299-307.
- MONTGOMERY, C. A. (1985):** “Product–market diversification and market power”, *Academy of Management Journal*, Vol. 8, pp. 789-798.
- MONTGOMERY, C. A. (1994):** “Corporate diversification”, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 8, Nº3, pp. 163-178.
- MONTGOMERY, C. A. y HARIHARAN, S. (1991):** “Diversified expansion by large established firms”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 15, pp. 71-89.
- MONTGOMERY, C. A. y SINGH, H. (1984):** “Diversification strategy and systematic risk”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 181-191.
- MONTGOMERY, C. A. y WERNERFELT, B. (1988):** “Diversification, ricardian, rents, and Tobin’s q”, *RAND Journal of Economics*, Vol. 19, pp. 623-632.
- MYERS, S. y MAJLUF, N. S. (1984):** “Stock issues and investment policy when firms have information that investors do not have”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 13, pp. 187-222.
- NATHANSON, D. A. (1985):** “The strategic diversity classification system: A framework for decision making”, En Guth, W.D. (ed.), *Handbook of Business Strategy*, Warren, Gorham, and Lamont, Nueva York.
- NATHANSON, D. A. y CASSANO, J. (1982):** “Organization, diversity and performance”, *Wharton Magazine*, pp. 19-26.
- NAVAS LÓPEZ, J. E. y GUERRAS MARTÍN, L. A. (2002):** “La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones”, *Civitas*, 3ª edición, Madrid.
- NAVAS LÓPEZ, J. E. y ORTÍZ DE URBINA, M. (2001):** “Gestión del conocimiento y capital intelectual: Algunos aspectos conceptuales”, *Cuadernos Aragoneses de Economía*, Vol. 11, Nº1, pp. 35-48.
- NAVAS LÓPEZ, J. E. y ORTÍZ DE URBINA, M. (2002):** “El capital intelectual en la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional”, *Economía Industrial*, Nº346, pp. 163-171.
- NAYYAR, P. R. (1992):** “On the measurement of corporate diversification strategy: Evidence from large U.S. service firms”, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 219-235.

- NELSON, R. y WINTER, S. (1982):** “An evolutionary theory of economic change”, *Harvard University Press*, Cambridge.
- NGUYEN, T. H.; SEROR, A.; DEVINNEY, T. M. (1990):** “Research notes and communications: Diversification strategy and performance in canadian manufacturing firms”, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 411- 418.
- NONAKA, I. (1991):** “The knowledge-creating company”, *Harvard Business Review*, Vol. 69, N°6, pp. 96-104.
- NONAKA, I. y TAKEOUCHI, H. (1995):** “The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics for innovation”, *Oxford University Press*, Nueva York.
- PALEPU, K. (1985):** “Diversification strategy, profit performance and the entropy measure”, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 239-255.
- PALICH, L. E.; CARDINAL, L. B.; MILLER, C. C. (2000):** “Curvilinearity in the diversification-performance linkage: An examination of over three decades of research”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 155-174.
- PANZAR, J. C. y WILLIG, R. D. (1977):** “Economies of scale in multi-output production”, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, N°3, pp. 481-493.
- PANZAR, J. C. y WILLIG, R. D. (1981):** “Economies of scope”, *American Economic Review*, Vol. 71, N°2, pp. 268-272.
- PANZAR, J. y WILLIG, R. (1975):** “Economies of scale and economies of scope in multioutput production”, *Unpublished Working Paper*.
- PARDO MERINO, A. y RUÍZ DÍAZ, M. (2002):** “SPSS 11: Guía para el análisis de datos”, *McGraw-Hill*, Madrid.
- PARK, C. (2002):** “The effects of prior performance on the choice between related and unrelated acquisitions: Implications for the performance consequences of diversification strategy”, *Journal of Management Studies*, Vol. 39, N°7, pp. 1003-1019.
- PARK, C. (2003):** “Research notes and commentaries: Prior performance characteristics of related and unrelated acquirers”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 471-480.
- PENROSE, E. T. (1959):** “The theory of the growth of the firm”, *Wiley*, Nueva York.
- PENROSE, E. T. (1962):** “Teoría del crecimiento de la empresa”, *Aguilar*, Madrid.
- PÉREZ RODRÍGUEZ, M. J. (1996):** “La interrelación de las unidades estratégicas de negocio como instrumento moderador de las eficacia en las organizaciones. Una aplicación empírica en el sector de la construcción en España”, *Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid*, Madrid.

- PÉREZ RODRÍGUEZ, M. J. (1998):** “Problemas vinculados con la diversificación empresarial: La medición de la estrategia de la empresa”, *Cuadernos de Estudios Empresariales*, N°8, pp. 195-213.
- PÉREZ SANTANA, M. P. (1997):** “Retribución de altos directivos en empresas españolas: Un enfoque de agencia”, *Tesis Doctoral Universidad de Valladolid*.
- PETERAF, M. A. (1993):** “The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191.
- PITTS, R. A. (1977):** “Strategies and structures for diversification”, *Academy of Management Journal*, N°20, pp. 197- 208.
- PITTS, R. A. (1978):** “The relative contribution of internal development and acquisitions to the diversification of large industrial firms”, *Academy of Management Proceedings*, pp. 127-131.
- PITTS, R. A. y HOPKINS, H. D. (1982):** “Firm diversity: Conceptualization and measurement”, *Academy of Management Review*, Vol. 7, N°4, pp. 620-629.
- POPPO, L. y ZENGER, T. (1998):** “Testing alternative theories of the firm: Transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services”, *Strategic Management Journal*, Vol.19, pp.853-877.
- PORTER, M. E. (1980):** “Competitive strategy”, *The Free Press*, Nueva York.
- PORTER, M. E. (1981):** “The contributions of industrial organization to strategic management”, *Academy of Management Review*, Vol. 6, pp.609-620.
- PORTER, M. E. (1982):** “Estrategia Competitiva”, *C.E.C.S.A.*, México.
- PORTER, M. E. (1985):** “Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance”, *The Free Press*, Nueva York.
- PRAHALAD, C. y HAMEL, G. (1990):** “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, Vol. 68, N°3, pp. 79-91.
- RAMANUJAN, V. y VARADARAJAN, P. (1989):** “ Research on corporate diversification: A synthesis”, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 523-551.
- REED, R. (1991):** “Bimodality in diversification”, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 2, pp. 57-66.
- REED, R. y DEFILLIPPI, R. J. (1990):** “Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage”, *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 88-102.
- REED, R. y SHARP, J. A. (1987):** “Confirmation of the specialization ratio”, *Applied Economics*, Vol.19, pp.393-405.
- RHOADES, S.A. (1973):** “The effect of diversification on industry profit performance in 241 manufacturing industries: 1963”, *Review of Economics and Statistics*, Vol. 55, N°2, pp. 9-24.

- ROBINS, J. (1987):** “Organizational economics: Notes on the use of transaction cost theory in the study of organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, pp. 68-86.
- ROBINS, J. y WIERSEMA, M. (1995):** “A resource-based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 277-299.
- RODRÍGUEZ DUARTE, A. (2003):** “Capital tecnológico y comportamiento diversificador de las empresas industriales españolas”, En Navas, J.E. y Guerras, L.A. (eds.) *Estrategias de innovación y creación de conocimiento tecnológico en las empresas industriales españolas*, Civitas, Madrid, pp. 105-121.
- ROSS, S. A. (1973):** “The economic theory of agency: The principal’s problem”, *American Economic Review*, Vol.63, Nº2, pp.134-139.
- RUMELT, R. (1977):** “Diversity and profitability”, Paper MGL-51, *Managerial Studies Center*, Graduate School of Management, University of California, Los Angeles.
- RUMELT, R. (1982):** “Diversification strategy and profitability”, *Strategic Management Journal*, Vol. 3, pp. 359-369.
- RUMELT, R. P. (1974):** “Strategy, structure, and economic performance”, *Harvard Business School Press*, Boston.
- RUSSO, M. V. (1992):** “Bureaucracy, economic regulation, and the incentive limits of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Nº2, pp. 103-118.
- SALAS FUMÁS, V. (1996):** “Economía y gestión de activos intangibles”, *Economía Industrial*, Nº307, pp. 17-24.
- SAMBHARYA, R. B. (2000):** “Assessing the construct validity of strategic and SIC-based measures of corporate diversification”, *British Journal of Management*, Vol. 11, pp. 163-173.
- SCHUMPETER, J. A. (1934):** “The theory of economic development”, *Harvard University Press*, Cambridge.
- SEGARRA, A. (2001):** “Mercados y empresa” y “barreras a la entrada e innovación tecnológica”, En Callejón, M. (coordinadora) *Economía Industrial*, Civitas, Madrid. Cap. 1 y 5.
- SEGURA SÁNCHEZ, J. (1993):** “Economía industrial”, Civitas, Madrid.
- SHEPHERD, W. G. (1970):** “Market power and economic welfare”, *Random House*, Nueva York.
- SHERER, F. M. (1980):** “Industrial Market structure and economic performance”, *Rand McNally* 2ª edición, Chicago.

**SILVERMAN, B. (1999):** “Technological resources and the direction of corporate diversification: Toward an integration of the resources-based view and transaction cost economics”, *Management Science*, Vol. 45, N°8, pp. 1109-1124.

**SIMMONDS, P. G. (1990):** “The combined diversification breadth and mode dimensions and the performance of large diversified firms”, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 399- 410.

**SINGH, H. y MONTGOMERY, C. A. (1987):** “Corporate acquisition strategies and economic performance “, *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp. 377-386.

**SINHA, D. K. (2000):** “On the differing pattern of corporate diversification across economies”, *International Advances in Economic Research*, Vol. 6, N°4, pp. 749-762.

**SNOW, C. C. y HAMBRICK, D. C. (1980):** “Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological issues”, *Academy of Management Review*, Vol. 5, pp. 527-538.

**STIGLER, G. (1968):** “The organization of the industry”, *University of Chicago Press*, Chicago.

**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, pp. 111-125.

**STINGLER, G. (1983):** “The organization of industry”, *University of Chicago Press*, Chicago.

**STUBBART, C. I. y GRANT, J. H. (1983):** “Diversification strategy, decentralization and corporate performance”, *Paper Presented at Strategic Management Society Conference*, Paris.

**SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1992):** “La estrategia de diversificación empresarial y sus efectos sobre los resultados de la empresa española”, *Tesis Doctoral, Universidad de Salamanca*, Salamanca.

**SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1993):** “Fundamentos teóricos y empíricos de la relación entre diversificación y resultados empresariales: Un panorama”, *Revista de Economía Aplicada*, Vol.1, N°3, pp. 139-165.

**SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1994):** “Estrategia de diversificación y resultados de la empresa española”, *Revista de Economía Aplicada*, Vol. 11, N°4, pp. 103-128.

**SUÁREZ GONZÁLEZ, I.; VICENTE LORENTE, J. D. (2001):** “Decisiones de diversificación y reestructuración: Reflexiones desde el enfoque de recursos”, *Cuadernos Aragoneses de Economía*, Vol. 11, N°1, pp. 67-89.

- SUSUKI, Y. (1980):** “The strategy and structure of top 100 Japanese industrial enterprises 1950-1970”, *Strategic Management Journal*, Vol. 1, pp. 265-291.
- TEECE, D. J. (1980):** “Economies of scope and the scope of the enterprise”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 1, pp. 223-247.
- TEECE, D. J. (1982):** “Towards an economic theory of the multi-product firm”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 3, pp. 39-63.
- TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997):** Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 509-533.
- THOMPSON, J. D. (1967):** “Organizations in action”, *McGraw-Hill*, Nueva York.
- TIROLE, J. (1989):** “The theory of industrial organization”, *The MIT Press*, Cambridge.
- TIROLE, J. (1990):** “La teoría de la organización industrial”, *Ariel*, Madrid.
- VARADARAJAN, P. R. (1986):** “Product diversity and firm performance”, *Journal of Marketing*, Vol. 50, N°3, pp. 43-57.
- VARADARAJAN, P. y RAMANUJAM, V. (1987):** “Diversification and performance: A Reexamination using a new two-dimensional conceptualization of diversity in firm”, *Academy of Management Journal*, Vol. 30, N°2, pp. 380-393.
- VARGAS MONTOYA, P. (2003):** “Métodos de desarrollo, intangibles tecnológicos y resultados empresariales: Una aplicación al sector industrial español”, *Tesis Doctoral*, *Universidad de La Rioja*, La Rioja.
- VENKATRAMAN, N. y GRANT, J. H. (1986):** “Construct measurement in organizational strategy research. A critique and proposal”, *Academy of Management Review*, Vol.11, pp.71-87.
- VENTURA VICTORIA, J. (1996):** “Análisis dinámico de la estrategia empresarial: Un ensayo interdisciplinar”, *Universidad de Oviedo*, Oviedo.
- WALKER, G. y WEBER, D. (1984):** “A transaction cost approach to make or buy decision”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, N°3, pp.373-391.
- WARD, J. L. (1976):** “The opportunity to measure strategic variables: An attempt to quantify product-market diversity”, *Journal of Economics and Business*, Vol. 28, N°3, pp. 219- 226.
- WERNERFELT, B. (1984):** “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.
- WERNERFELT, B. y MONTGOMERY, C. A. (1986):** “What is an attractive industry?”, *Management Science*, Vol. 32, pp. 1223-1229.
- WERNERFELT, B. y MONTGOMERY, C. A. (1988):** “Tobin’s q and the importance of focus in firm performance”, *American Economic Review*, Vol. 78, N°1, pp. 246-250.

- WESTON, J. F. y MANSINGHKA, S. K. (1971):** “Tests of the efficiency performance of conglomerate firms”, *Journal of Finance*, Vol. 26, pp. 916-936.
- WILLIAMSON, O. E. (1970):** “Corporate control and business behavior”, *Prentice- Hall*, Englewood Cliff.
- WILLIAMSON, O.E. (1975):** “Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications”, *The Free Press*, Nueva York.
- WILLIAMSON, O. E. (1981):** “The economics of organizations: The transactions cost approach”, *American Journal of Sociology*, Vol. 87, N°3, pp. 548-577.
- WILLIAMSON, O. E. (1985):** “The economic institutions of capitalism”, *The Free Press*, Nueva York.
- WILLIAMSON, O.E. (1991 a):** “Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, N°2, pp. 269-296.
- WILLIAMSON, O. E. (1991 b):** “Strategizing, economizing, and economic organization”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 75-94.
- WILLING, R. D. (1979):** “Multiproduct technology and market structure”, *American Economic Review*, Vol. 69, N°2, pp. 346-351.
- WOOD, A. (1971):** “Diversification, merger, research expenditure: A review of empirical studies”, En Marris, R. y Wood, A. (eds.), *The corporate economy: Group competition and innovation potential*, *Mcmillan*, Nueva York.
- WRIGLEY, L. (1970):** “Divisional autonomy and diversification”, *Tesis Doctoral No Publicada*, Harvard Business School.
- YIP, G. S. (1982):** “Diversification entry: Internal development versus acquisition”, *Strategic Managemnet Journal*, Vol. 3, pp. 331-345.
- ZENGER, T. (1988):** “Agency sorting, agent solutions and diseconomies of scale: An empirical investigation of employment contracts in high technology R&D”, *Paper Presented at the Meeting of the Academy of Management*, Anaheim.

**ANEXOS**



**ANEXO 1**



**DIEGO RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, INVESTIGADOR DE LA FUNDACIÓN  
EMPRESA SEPI, COMO RESPONSABLE DE LA ENCUESTA SOBRE  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES (ESEE)**

**CERTIFICA QUE:**

Se ha elaborado un índice de tres categorías sobre la diversificación corporativa a nivel de tres dígitos de Clasificación Nacional de Actividades Económicas en España (CNAE), a partir del proyecto de tesis doctoral de la doctoranda Dña. Patricia Huerta Riveros “*Factores Determinantes de la Estrategia de Diversificación Relacionada: Una Aplicación a los Sectores Industriales Españoles*”, tesis dirigida por el profesor Dr. José Emilio Navas López.

Hago constar que estos indicadores se han creado en colaboración con la profesora Patricia Huerta Riveros y se encuentran ya disponibles a toda la comunidad investigadora de España a partir del proyecto antes mencionado a través de la Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE).

Para que conste a los efectos oportunos firmo la presente en Madrid a 30 de septiembre del dos mil cuatro.

Dr. Don Diego Rodríguez



**ANEXO 2**



Tabla 1: CR4I por sector y por año

Sectores	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Total	Media
Industria cárnica	54,3	46,2174	48,2941	57,3500	38,6923	53,9167	59,5882	61,2000	34,5000	46,3077	500,3664	50,03664
Productos alimenticios y tabaco	49,1443	41,4211	35,6364	35,9839	53,1042	53,5962	40,0294	40,0270	47,2683	60,5111	456,7219	45,67219
Bebidas	32,5882	519091	51,4118	64,8000	34,9231	20,8000	61,7500	46,5000	47,8889	64,8000	477,3711	47,73711
Textiles	45,7294	36,6053	51,9722	49,6167	55,1860	50,3750	48,1967	49,7826	40,9750	23,2703	451,7092	45,17092
Cuero y calzado	46,0417	48,2000	58,9048	26,5333	42,9286	39,9091	54,5882	47,0000	9,2500	31,7692	405,1249	40,51249
Industria de la madera	37,85	32,2727	45,7000	59,6154	42,5455	70,8889	19,8889	41,5714	16,6667	52,8333	419,8328	41,98328
Papel	61,0500	54,3684	47,8571	50,1667	44,3158	59,0667	48,4286	19,5714	32,1667	40,2727	457,2641	45,72641
Edición y artes gráficas	50,8611	53,0682	48,3226	39,5517	45,8148	52,0476	31,6190	21,9167	36,7000	48,4194	428,3211	42,83211
Productos químicos	49,9143	50,3256	43,6522	41,9692	45,8529	39,8788	26,1724	42,5455	52,0435	25,2903	417,6447	41,76447
Productos de caucho y plástico	54,5909	38,7838	54,2917	56,1034	36,6087	24,5385	36,7586	52,5000	41,5806	36,2353	431,9915	43,19915
Productos de minerales no metálicos	46,5000	52,7705	39,4390	44,5897	27,4634	35,2667	47,4848	46,3143	21,2414	38,6579	399,7277	39,97277
Metalurgia	41,5333	43,3333	33,0556	21,9444	35,000	40,6000	44,8824	16,9333	53,000	13,1600	343,4423	34,34423
Productos Metálicos	50,7353	41,4615	22,2093	28,3435	32,7556	48,1176	28,7895	29,7000	27,4906	24,7391	334,342	33,4342
Maquinaria y equipo mecánico	37,2319	36,6863	52,7850	52,2727	50,6061	45,9130	36,6000	38,3043	17,1750	29,2195	396,7938	39,67938
Máquinas de oficina, equipos informáticos, de proceso, óptica y similares	64,7647	29,9333	47,1818	58,5294	50,9231	24,000	26,6000	39,8182	16,6667	26,7500	385,1672	38,51672
Maquinaria y material eléctrico y electrónico	43,769	52,9206	51,8361	47,6964	38,6818	39,6897	33,5147	34,7660	36,5714	32,1509	411,5966	41,15966
Vehículo de motor	59,1200	50,6471	41,5217	24,0500	33,3125	37,4375	35,2813	50,7714	27,5517	23,8293	383,5225	38,35225
Otro material de transporte	47,000	67,3333	52,1333	34,5000	21,6667	52,6429	50,9286	15,7143	21,4615	51,000	414,3806	41,43806
Muebles	59,0851	38,6486	19,4444	35,2500	29,3448	24,8810	23,7188	27,1316	28,4286	52,000	337,9329	33,79329
Otras industrias manufactureras	24,2609	38,0500	31,2692	34,0370	56,4667	41,2632	30,1905	52,2500	30,4118	41,111	379,3103	37,93103
Total	2947,0701	2896,9561	2869,9183	2856,9034	2811,1926	2850,8291	2782,0106	2772,318	2638,0384	2762,327	8232,5636	823,25636
Media	185,8638	181,0434	178,4208	177,1337	172,7326	176,4599	169,8582	168,8874	156,0513	167,8407	411,6282	41,1628

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2 se encuentran en PDF porque son documentos de la Encuesta sobre Estrategias Empresariales:

Anexo 2 de Concentración Industrial esta compuesto por:

CI1N

CR4N

CC1M1

IDENTIFICADOR	NOMBRE DE LA VARIABLE
---------------	-----------------------

CI1N CUOTA EN EL MERCADO 1

DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	CAMBIOS, RELACIÓN CON OTRAS VARIABLES Y OBSERVACIONES
---------------------------	---

Porcentaje que representa la cuota de mercado aproximada de la empresa en el mercado principal de venta de sus productos. La cuota se iguala a cero cuando la empresa indica que es no significativa.

Esta variable sustituye a la anterior Cuota en el mercado 1.

Nº ORDEN	BLOQUE	SECUENCIA								DISPONIBILIDAD	INTERVALO DE VALORES	TIPO
548	D	1100								1991 -	0 - 100	ENTERO
ASOCIADAS					IMPLICADAS					PERIODICIDAD	UNIDADES	FORMATO
<input type="checkbox"/>	ANUAL	%	6									

DESCRIPCIÓN DE LOS ESTADOS
----------------------------

GENERACIÓN
------------

**REFERENCIA**

D5\_2M1

**MODO DE OBTENCIÓN:**

CI1N=D5\_2M1

IDENTIFICADOR	NOMBRE DE LA VARIABLE
---------------	-----------------------

CR41N      CR4 DEL MERCADO 1

DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	CAMBIOS, RELACIÓN CON OTRAS VARIABLES Y OBSERVACIONES
---------------------------	---

Es un indicador del grado de concentración en el mercado principal, medido como, la cuota de mercado de las cuatro primeras empresas de ese mercado. Si la cuota de mercado de la empresa es mayor o igual que la cuota de la cuarta empresa competidora más importante, el CR4 se calcula como la suma de la cuota de la empresa y las cuotas de las tres "competidoras más importantes; en caso contrario el CR4 es" la suma de las cuotas de las cuatro competidoras más importantes. Se ha imputado un valor cero a las cuotas de los 4 principales competidores cuando la empresa ha declarado que en el mercado principal no hay empresas de cuota significativa.

Esta variable ha sustituido a la anterior CR4 del mercado 1.

Nº ORDEN	BLOQUE	SECUENCIA				DISPONIBILIDAD	INTERVALO DE VALORES	TIPO
551	D	1240				1991 -	0 - 100	ENTERO
ASOCIADAS			IMPLICADAS			PERIODICIDAD	UNIDADES	FORMATO
<input type="checkbox"/>	ANUAL	%	6					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	548	636	637			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		638	639			

DESCRIPCIÓN DE LOS ESTADOS
----------------------------

GENERACIÓN
------------

**REFERENCIA**

D5\_2M1, D8\_1M1, D8\_2M1, D8\_3M1, D8\_4M1

**MODO DE OBTENCIÓN:**

Nº ORDEN	NIVEL 1	NIVEL F	
1	CI1N	CR41N	>=CC4M1      CI1N+CC1M1+CC2M1+CC3M1
2	CI1N		<CC4M1      CC1M1+CC2M1+CC3M1+CC4M1

IDENTIFICADOR	NOMBRE DE LA VARIABLE
---------------	-----------------------

CC1M1 CUOTA COMPETIDOR 1 EN EL MERCADO 1

DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	CAMBIOS, RELACIÓN CON OTRAS VARIABLES Y OBSERVACIONES
---------------------------	---

Porcentaje que representa la cuota de mercado del primer competidor en el mercado principal de la empresa.

Nº ORDEN	BLOQUE	SECUENCIA	DISPONIBILIDAD	INTERVALO DE VALORES	TIPO
636	D	1190	1990 -	0 - 100	ENTERO
ASOCIADAS			IMPLICADAS		
<input type="checkbox"/>					
PERIODICIDAD			UNIDADES		
ANUAL			%		
FORMATO			6		

DESCRIPCIÓN DE LOS ESTADOS
----------------------------

GENERACIÓN
------------

**REFERENCIA**

D8\_1M1

**MODO DE OBTENCIÓN:**

CC1M1=D8\_1M1



**ANEXO 3**



Tabla: MBEI por sector y por año

Sectores	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Total	Media
Industria cárnica	8,3113	6,0827	5,9593	8,1946	6,0868	4,5308	4,46	5,1353	5,2116	5,0880	59,0604	5,90604
Productos alimenticios y tabaco	11,6481	10,5791	10,8512	6,6521	9,8459	9,4079	7,6247	8,0266	9,2956	7,9907	91,9219	9,19219
Bebidas	17,2176	18,7865	13,8787	14,1795	14,1649	12,3432	17,5281	16,2323	16,5786	14,1742	155,0836	15,50836
Textiles	10,1559	6,143	1,9279	-3,5124	6,2039	8,4823	7,6985	7,5918	8,1275	5,8916	58,71	5,871
Cuero y calzado	13,8806	6,1862	8,5617	8,95	8,2104	9,6	7,0841	7,0889	8,0321	6,3741	83,9681	8,39681
Industria de la madera	13,1122	12,1711	3,6238	10,1125	7,1417	12,1395	8,9186	8,4325	9,6182	5,1578	90,4279	9,04279
Papel	12,8185	9,5565	6,7205	8,7087	11,3070	10,3957	11,8981	11,8740	9,6796	12,5763	105,5349	10,55349
Edición y artes gráficas	10,5970	12,7069	11,5033	10,4659	13,5711	15,1581	14,2277	13,0262	9,8012	9,2359	120,2933	12,02933
Productos químicos	12,6510	10,5920	0,5149	10,2124	10,8000	10,1079	9,6815	12,0892	11,1227	10,6000	98,3716	9,83716
Productos de caucho y plástico	12,2796	11,0612	6,6537	10,2705	8,6729	11,4809	8,5029	12,3577	9,7563	10,3907	101,4264	10,14264
Productos de minerales no metálicos	13,8103	7,4979	5,3246	11,7041	12,9386	13,6522	11,0764	12,2595	14,3761	13,9208	116,5605	11,65605
Metalurgia	8,1755	4,6264	7,9314	7,1444	14,0827	12,9667	11,0966	13,0483	10,6524	11,4031	101,1275	10,11275
Productos Metálicos	11,6593	7,7573	7,6397	7,9816	8,7714	11,7559	8,7965	10,5006	10,9056	9,5144	95,2823	9,52823
Maquinaria y equipo mecánico	6,0916	3,7846	-5,5617	2,8566	5,7611	8,1485	7,6734	9,3641	7,8738	5,3355	51,3275	5,13275
Máquinas de oficina, equipos informáticos, de proceso, óptica y similares	9,0795	9,5389	0,1091	8,6657	8,3645	5,9667	9,2313	9,6357	9,0423	8,9000	78,5337	7,85337
Maquinaria y material eléctrico y electrónico	8,9550	2,9477	3,6274	8,2412	8,2677	12,3283	9,7150	10,7134	10,8558	7,2862	82,9377	8,29377
Vehículo de motor	8,5900	9,1225	0,5258	5,1160	7,9164	10,4987	10,8396	9,4080	8,6170	8,7637	79,3977	7,93977
Otro material de transporte	3,2511	-10,7844	-49,0220	-16,0488	-23,95	3,9457	4,4878	1,8548	-0,5220	3,0256	-83,7622	-8,37622
Muebles	-0,4391	6,8742	3,0125	5,4609	6,3986	8,6436	6,4081	6,7488	9,4451	8,6846	61,2373	6,12373
Otras industrias manufactureras	11,6920	7,2638	8,4977	9,2435	12,2615	11,3026	10,4283	8,5902	11,6289	14,7971	105,7056	10,57056
Total	203,537	152,4941	52,2795	134,599	156,8171	202,8552	187,3772	193,9779	190,0984	179,1103	1653,1457	165,31457
Media	10,17685	7,624705	2,613975	6,72995	7,840855	10,14276	9,36886	9,698895	9,50492	8,955515	82,657285	8,2657285

Fuente: Elaboración propia

---

Anexo 3 se encuentran en PDF porque son documentos de la Encuesta sobre Estrategias Empresariales:

Anexo 3 del Margen Bruto de Explotación esta compuesto por:

VA  
CP  
PBSOI  
COINT  
PBS  
VENTAS  
OIC  
CCON  
SEA

IDENTIFICADOR	NOMBRE DE LA VARIABLE
---------------	-----------------------

MBE      MARGEN BRUTO DE EXPLOTACIÓN

DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	CAMBIOS, RELACIÓN CON OTRAS VARIABLES Y OBSERVACIONES
---------------------------	---

Medida de rentabilidad de la empresa, definida como el porcentaje que la suma de las ventas, la variación de existencias y otros ingresos de gestión corriente menos las compras, los servicios exteriores y los gastos de personal, representa sobre el total de ventas más la variación de existencias de las mismas y otros ingresos de gestión corriente.

Nº ORDEN	BLOQUE	SECUENCIA				DISPONIBILIDAD	INTERVALO DE VALORES	TIPO
350	HA	1290				1990 -	0 - 100	DECIMAL
ASOCIADAS			IMPLICADAS			PERIODICIDAD	UNIDADES	FORMATO
<input type="checkbox"/>	ANUAL	%	6,1					

DESCRIPCIÓN DE LOS ESTADOS
----------------------------

GENERACIÓN
------------

**REFERENCIA**

HA1\_9, HA2\_2, HA3\_2, HA4\_9, HA5\_2, HA7\_9, HA6\_2

**MODO DE OBTENCIÓN:**

$$MBE = ((VA - CP) / PBSOI) * 100$$



IDENTIFICADOR	NOMBRE DE LA VARIABLE
---------------	-----------------------

CP COSTES DE PERSONAL

DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	CAMBIOS, RELACIÓN CON OTRAS VARIABLES Y OBSERVACIONES
---------------------------	---

Cuenta 64 (PGC). Recoge los sueldos y salarios brutos, las indemnizaciones, las cotizaciones sociales a cargo de la empresa, las aportaciones a sistemas complementarios de pensiones y otros gastos sociales. En euros.

En 1993 se produce un cambio de la leyenda que acompaña e el cuestionario la descripción de este concepto, aclarando la inclusión de indemnizaciones y aportacion. a sist. de pensiones.

Nº ORDEN	BLOQUE	SECUENCIA								DISPONIBILIDAD	INTERVALO DE VALORES	TIPO
342	HA	1130								1990 -	0 - 9999999999	ENTERO
ASOCIADAS					IMPLICADAS					PERIODICIDAD	UNIDADES	FORMATO
<input type="checkbox"/>	ANUAL	u	12									

DESCRIPCIÓN DE LOS ESTADOS
----------------------------

GENERACIÓN
------------

**REFERENCIA**

HA6\_2

**MODO DE OBTENCIÓN:**

CP=HA6\_2

IDENTIFICADOR	NOMBRE DE LA VARIABLE
---------------	-----------------------

PBSOI      PRODUCCIÓN Y OTROS INGRESOS

DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	CAMBIOS, RELACIÓN CON OTRAS VARIABLES Y OBSERVACIONES
---------------------------	---

Cuentas 70,71,752,753,754,755 y 759 (PGC). Se define como la suma de las ventas, la variación de existencias de ventas y otros ingresos de gestión corriente. En euros.

Nº ORDEN	BLOQUE	SECUENCIA				DISPONIBILIDAD	INTERVALO DE VALORES	TIPO
336	HA	1050				1990 -	0 - 9999999999	ENTERO
ASOCIADAS			IMPLICADAS			PERIODICIDAD	UNIDADES	FORMATO
<input type="checkbox"/>	ANUAL	u	12					

DESCRIPCIÓN DE LOS ESTADOS
----------------------------

GENERACIÓN
------------

**REFERENCIA**

HA1\_9, HA2\_2, HA3\_2.

**MODO DE OBTENCIÓN:**

PBSOI=PBS+OIC



IDENTIFICADOR	NOMBRE DE LA VARIABLE
---------------	-----------------------

PBS PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	CAMBIOS, RELACIÓN CON OTRAS VARIABLES Y OBSERVACIONES
---------------------------	---

Cuentas 70 y 71 (PGC). Se define como la suma de las ventas y de la variación de existencias de ventas. En euros.

No se admiten valores negativos.

Nº ORDEN	BLOQUE	SECUENCIA					DISPONIBILIDAD	INTERVALO DE VALORES	TIPO
334	HA	1030					1990 -	0 - 9999999999	ENTERO
ASOCIADAS			IMPLICADAS			PERIODICIDAD	UNIDADES	FORMATO	
						333			
							ANUAL	u	12

DESCRIPCIÓN DE LOS ESTADOS
----------------------------

GENERACIÓN
------------

**REFERENCIA**

HA1\_9, HA2\_2

**MODO DE OBTENCIÓN:**

Nº ORDEN	NIVEL 1		NIVEL F	
1	VENTAS + HA2_2 >= 0		PBS	VENTAS + HA2_2
2	VENTAS + HA2_2 < 0			MISSING VALUE



IDENTIFICADOR	NOMBRE DE LA VARIABLE
---------------	-----------------------

OIC OTROS INGRESOS CORRIENTES

DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	CAMBIOS, RELACIÓN CON OTRAS VARIABLES Y OBSERVACIONES
---------------------------	---

Cuentas 752,753,754,755 y 759 (PGC). Recoge los ingresos por arrendamientos, propiedad industrial cedida en explotación, comisiones, servicios al personal y otros servicios diversos. En euros.

Nº ORDEN	BLOQUE	SECUENCIA								DISPONIBILIDAD	INTERVALO DE VALORES	TIPO
335	HA	1040								1990 -	0 - 9999999999	ENTERO
ASOCIADAS					IMPLICADAS					PERIODICIDAD	UNIDADES	FORMATO
<input type="checkbox"/>	ANUAL	u	12									

DESCRIPCIÓN DE LOS ESTADOS
----------------------------

GENERACIÓN
------------

**REFERENCIA**

HA3\_2

**MODO DE OBTENCIÓN:**

OIC=HA3\_2

IDENTIFICADOR	NOMBRE DE LA VARIABLE
---------------	-----------------------

CCON COMPRAS CONSUMIDAS

DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	CAMBIOS, RELACIÓN CON OTRAS VARIABLES Y OBSERVACIONES
---------------------------	---

Cuentas 60 y 61 (PGC). Se define como la suma de las compras y la variación de existencias de compras. En euros.

Esta variable puede tomar valores negativos por problemas en la valoración de las existencias de compras.

Nº ORDEN	BLOQUE	SECUENCIA				DISPONIBILIDAD	INTERVALO DE VALORES	TIPO
338	HA	1070				1990 -	-99999 - 99999	ENTERO
ASOCIADAS			IMPLICADAS			PERIODICIDAD	UNIDADES	FORMATO
<input type="checkbox"/>	ANUAL	u	12					

DESCRIPCIÓN DE LOS ESTADOS
----------------------------

GENERACIÓN
------------

**REFERENCIA**

HA4\_9, HA5\_2

**MODO DE OBTENCIÓN:**

CCON=COMP-HA5\_2

IDENTIFICADOR	NOMBRE DE LA VARIABLE
---------------	-----------------------

SEA      SERVICIOS EXTERIORES ADQUIRIDOS

DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	CAMBIOS, RELACIÓN CON OTRAS VARIABLES Y OBSERVACIONES
---------------------------	---

Cuenta 62 (PGC). Se define como la suma de gastos encargados a otras empresas en investigación y desarrollo del ejercicio, gastos de publicidad, propaganda y relaciones públicas y otros servicios exteriores. En euros.

Nº ORDEN	BLOQUE	SECUENCIA								DISPONIBILIDAD	INTERVALO DE VALORES	TIPO
339	HA	1080								1990 -	0 - 9999999999	ENTERO
ASOCIADAS					IMPLICADAS					PERIODICIDAD	UNIDADES	FORMATO
<input type="checkbox"/>	ANUAL	u	12									

DESCRIPCIÓN DE LOS ESTADOS
----------------------------

GENERACIÓN
------------

**REFERENCIA**

HA7\_9

**MODO DE OBTENCIÓN:**

SEA=HA7\_9



**ANEXO 4**



Tabla 1: Resultados de la regresión logística binomial para observaciones de panel incompleto de empresas por sectores

Variables	Industria Cárnica			Prod. Alimenticios y Tabaco			Bebidas		
	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3
	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)
Concentración Ind.	0,004 (0,005)	-0,019 (0,035)	0,023 (0,056)	-0,028 (0,702)	-0,027 (0,606)	-0,029 (0,704)		-1,098 (0,000)	0,266 (0,000)
Cuota de Mercado		-0,081** (4,179)	-0,093** (4,721)		0,038** (4,374)	0,031* (3,498)		0,060 (0,000)	0,477 (0,000)
Rentabilidad Ind.	-0,385 (1,685)	-1,189* (3,367)	-0,832 (2,506)	-0,083 (0,205)	-0,075 (0,153)	-0,100 (0,274)		-19,260 (0,000)	14,961 (0,000)
I + D		326,475 (1,307)	446,326 (2,009)		-4,833 (0,003)	36,147 (0,109)		-6125,440 (0,000)	-73842,52 (0,000)
Capacidad Instalada		-0,033 (0,382)	-0,025 (0,245)		0,007 (0,198)	0,006 (0,148)		-7,439 (0,000)	-9,526 (0,000)
Tamaño	-21,225 (0,000)	-20,114 (0,000)	-20,492 (0,000)	-1,101* (3,323)	-1,490** (5,295)	-1,477** (5,201)		35,560 (0,000)	10,153 (0,000)
Constante	23,331 (0,000)	29,310 (0,000)	26,628 (0,000)	5,333** (4,868)	5,167 (4,427)	5,662** (5,098)		445,204 (0,000)	-147,786 (0,000)
-2 log. Verosimilitud	42,318	22,461	22,207	103,093	89,500	90,657		0,000	0,000
Chi-cuadrado	21,785****	38,142****	38,396****	4,832	11,782*	10,626*		7,835	7,835
R <sup>2</sup> Cox y Snell	0,353	0,564	0,566	0,023	0,067	0,061		0,338	0,338
R <sup>2</sup> Nagelkerke	0,489	0,770	0,773	0,057	0,149	0,135		1,000	1,000
Pr. Hosmer y Lemeshow	3,393	2,465	2,522	4,354	10,988	8,313		0,000	0,000
N	50	46	46	209	169	169		19	19
% clasificación correcto	76%	84,8%	87%	63,2%	73,4%	65,1%		100%	100%
• DR	75,8%	82,8%	89,7%	62,9%	73,4%	64,9%		100%	100%
• DNR	76,5%	88,2%	82,4%	66,7%	73,3%	66,7%		100%	100%

\*\*\*\* p &lt; 0,001; \*\*\* p &lt; 0,01; \*\* p &lt; 0,05; \* p &lt; 0,1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1(Continuación): Resultados de la regresión logística binomial para observaciones de panel incompleto de empresas por sectores

Variables	Textil			Cuero y Calzado			Industria de la Madera		
	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3
	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)
Concentración Ind.	0,021 (1,786)	0,029 (2,337)	0,022 (1,419)	-0,012 (0,185)	0,029 (0,515)	0,017 (0,192)	0,010 (0,372)	0,003 (0,019)	0,010 (0,238)
Cuota de Mercado		0,029*** (8,340)	0,029*** (8,468)		-0,003 (0,018)	-0,020 (0,897)		0,056 (1,528)	0,036 (0,867)
Rentabilidad Ind.	0,025 (0,509)	-0,001 (0,001)	0,020 (0,207)	0,324 (2,060)	0,430 (2,582)	0,437 (2,672)	-0,013 (0,019)	0,053 (0,193)	0,017 (0,023)
I + D		-42,665** (4,872)	-45,334** (5,115)		103,036 (1,874)	-1,530 (0,481)		248,890 (1,552)	172,351 (0,789)
Capacidad Instalada		0,006 (0,319)	0,006 (0,323)		-0,029 (0,404)	-0,023 (0,238)		0,076*** (8,269)	0,078*** (8,800)
Tamaño	0,382 (2,101)	-0,623* (2,958)	-0,621* (2,947)	21,734 (0,000)	22,671 (0,000)	22,517 (0,000)	-21,292 (0,000)	-23,683 (0,000)	-23,454 (0,000)
Constante	-1,757** (4,701)	-1,685* (3,197)	-1,484 (2,465)	-2,984 (1,798)	-6,178** (3,180)	-5,497* (3,439)	-0,111 (0,009)	0,430 (0,079)	-0,233 (0,024)
-2 log. Verosimilitud	326,986	244,079	243,546	37,163	24,466	24,390	84,927	62,945	65,445
Chi-cuadrado	4,060	17,289***	17,821***	6,986*	9,906	9,982	3,545	24,249****	21,749****
R <sup>2</sup> Cox y Snell	0,016	0,083	0,085	0,186	0,307	0,309	0,054	0,319	0,292
R <sup>2</sup> Nagelkerke	0,022	0,114	0,117	0,255	0,427	0,429	0,072	0,426	0,390
Pr. Hosmer y Lemeshow	0,870	10,774	9,877	5,596	7,870	10,065	2,867	3,463	3,949
N	248	200	200	34	27	27	64	63	63
% clasificación correcto	55,6%	63%	63,5%	70,6%	77,8%	77,8%	57,8%	73%	73%
• DR	54,2%	65,3%	63,9%	66,7%	77,8%	77,8%	61,8%	75,8%	72,7%
• DNR	56,6%	61,7%	63,3%	72,7%	77,8%	77,8%	53,3%	70%	73,3%

\*\*\*\* p &lt; 0,001; \*\*\* p &lt; 0,01; \*\* p &lt; 0,05; \* p &lt; 0,1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1 (Continuación): Resultados de la regresión logística binomial para observaciones de panel incompleto de empresas por sectores

Variables	Papel			Edición y Artes Gráficas			Productos Químicos		
	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3
	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)
Concentración Ind.	0,024 (0,858)	0,026 (0,572)	0,016 (0,247)	0,011 (0,262)	0,033 (1,887)	0,025 (1,191)	-0,032** (4,307)	-0,034** (3,770)	-0,033** (3,775)
Cuota de Mercado		-0,089*** (8,730)	-0,059*** (7,287)		0,002 (0,071)	-0,001 (0,006)		-0,038**** (17,331)	-0,036**** (16,233)
Rentabilidad Ind.	0,122 (0,566)	0,252 (0,214)	0,252 (1,659)	0,037 (0,117)	0,229 (2,120)	0,040 (0,104)	0,002 (0,002)	-0,014 (0,092)	-0,021 (0,215)
I + D		-163,949 (1,943)	-132,639** (4,268)		-491,634** (4,325)	-79,183** (4,795)		27,777*** (6,498)	30,408*** (6,969)
Capacidad Instalada		-0,039 (1,741)	-0,018 (0,358)		-0,002 (0,025)	-0,005 (0,122)		0,011 (1,405)	0,009 (1,040)
Tamaño	1,719*** (8,234)	4,015**** (12,802)	3,074**** (11,475)	-0,487 (1,400)	-0,166 (0,102)	-0,839* (2,710)	0,616** (6,104)	0,200 (0,453)	0,203 (0,466)
Constante	-4,548** (4,478)	-7,570*** (6,842)	-6,882*** (6,069)	-1,093 (0,414)	-5,510** (2,894)	-2,046 (1,031)	1,300* (3,223)	1,995** (5,585)	1,658 (4,055)
-2 log. Verosimilitud	72,335	52,543	56,551	157,375	124,297	129,324	369,933	292,805	292,598
Chi-cuadrado	10,425***	30,217****	26,209****	1,723	20,226***	15,199**	9,681**	44,675****	44,881****
R <sup>2</sup> Cox y Snell	0,122	0,315	0,279	0,015	0,174	0,134	0,034	0,167	0,167
R <sup>2</sup> Nagelkerke	0,190	0,488	0,433	0,020	0,233	0,179	0,046	0,223	0,224
Pr. Hosmer y Lemeshow	2,392	6,136	7,084	1,603	3,450	6,015	3,451	13,117	12,789
N	80	80	80	117	106	106	278	245	245
% clasificación correcto	72,5%	71,3%	76,3%	53,8%	67%	63,2%	58,6%	61,6%	62,9%
• DR	64,7%	70,6%	76,5%	57,1%	68,9%	62,2%	64,2%	61,2%	61,9%
• DNR	74,6%	71,4%	76,2%	51,5%	65,6%	63,9%	51,3%	62,2%	64%

\*\*\*\* p &lt; 0,001; \*\*\* p &lt; 0,01; \*\* p &lt; 0,05; \* p &lt; 0,1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1 (Continuación): Resultados de la regresión logística binomial para observaciones de panel incompleto de empresas por sectores

Variables	Productos de Caucho y Plástico			Prod. de Minerales No metálicos			Metalurgia		
	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3
	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)
Concentración Ind.	-0,013 (0,029)	-0,024 (0,104)	-0,051 (0,307)	-0,017 (0,653)	-0,020 (0,794)	-0,021 (0,899)	-0,012 (0,510)	-0,010 (0,214)	-0,012 (0,059)
Cuota de Mercado		0,036 (1,077)	0,052 (1,720)		0,019** (4,612)	0,019** (4,349)		0,038**** (11,601)	0,039**** (11,199)
Rentabilidad Ind.	0,555 (0,726)	0,481 (0,491)	0,891 (0,917)	-0,035 (0,251)	-0,041 (0,294)	-0,036 (0,228)	-0,082 (1,367)	-0,120 (1,760)	-0,063 (0,498)
I + D		77,615 (1,151)	111,976 (1,972)		-0,430 (0,003)	-0,122 (0,000)		125,715 (2,104)	-155,430* (3,422)
Capacidad Instalada		-0,027 (0,188)	0,004 (0,003)		0,018 (2,224)	0,019 (2,231)		0,111**** (12,500)	0,115**** (12,294)
Tamaño	0,526 (0,132)	-1,297 (0,315)	-2,182 (0,739)	-0,145 (0,168)	-0,179 (0,215)	-0,166 (0,185)	1,384*** (8,659)	2,431**** (14,225)	2,496**** (14,776)
Constante	-9,816 (2,136)	-8,231 (1,313)	-11,798 (1,814)	1,032 (0,506)	1,165 (0,562)	1,113 (0,531)	-0,537 (0,253)	-1,243 (0,798)	-1,756 (1,568)
-2 log. Verosimilitud	19,543	16,711	15,358	182,935	159,703	160,116	146,701	101,017	100,459
Chi-cuadrado	1,276	3,355	5,118	0,833	7,815	7,402	12,297***	38,852****	39,409****
R <sup>2</sup> Cox y Snell	0,009	0,030	0,040	0,006	0,062	0,059	0,092	0,291	0,294
R <sup>2</sup> Nagelkerke	0,066	0,180	0,266	0,008	0,083	0,079	0,129	0,410	0,415
Pr. Hosmer y Lemeshow	7,818	21,814***	6,352	1,831	4,891	4,434	9,109	4,836	14,296
N	135	112	124	133	122	122	128	113	113
% clasificación correcto	65,2%	80,4%	84,7%	56,4%	56,6%	58,2%	68%	75,2%	80,5%
• DR	50%	50%	50%	53,2%	55,6%	57,4%	67,5%	74,3%	80%
• DNR	65,4%	80,9%	85,2%	59,2%	57,4%	58,8%	68,2%	75,6%	80,8%

\*\*\*\* p &lt; 0,001; \*\*\* p &lt; 0,01; \*\* p &lt; 0,05; \* p &lt; 0,1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1 (Continuación): Resultados de la regresión logística binomial para observaciones de panel incompleto de empresas por sectores

Variables	Productos Metálicos			Maquinaria y Equipo Mecánico			Maquinas de Oficina, Equipos etc.		
	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3
	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)
Concentración Ind.	-0,012 (0,648)	-0,016 (1,094)	-0,017 (1,166)	0,004 (0,087)	0,009 (0,375)	0,008 (0,299)	-0,030 (0,647)	-0,031 (0,688)	-0,030 (0,637)
Cuota de Mercado		-0,013** (4,309)	-0,013** (4,173)		0,011* (2,846)	0,012* (3,278)		0,011 (0,200)	0,015 (0,396)
Rentabilidad Ind.	-0,025 (0,077)	0,014 (0,023)	0,013 (0,019)	0,016 (0,187)	0,000 (0,000)	0,005 (0,019)	-0,080 (0,204)	-0,117 (0,363)	-0,118 (0,413)
I + D		4,453 (0,313)	4,633 (0,334)		9,856** (4,537)	9,158** (3,983)		16,685 (0,973)	16,354 (0,878)
Capacidad Instalada		0,003 (0,149)	0,003 (0,122)		-0,015* (2,778)	-0,017* (3,326)		-0,003 (0,003)	0,003 (0,003)
Tamaño	-1,043**** (13,312)	-0,974*** (9,420)	-0,974*** (9,438)	1,075**** (19,774)	0,724*** (7,222)	0,728*** (7,281)	-0,893 (0,568)	-0,877 (0,374)	-0,986 (0,491)
Constante	0,331 (0,201)	0,120 (0,023)	0,151 (0,036)	-1,470** (4,749)	-1,520** (4,127)	-1,470** (3,899)	-0,844 (0,156)	-0,645 (0,072)	-0,527 (0,056)
-2 log. Verosimilitud	474,358	421,435	421,629	401,473	339,770	339,422	29,90	27,692	27,632
Chi-cuadrado	16,394****	20,286***	20,092***	21,046****	26,382****	26,730****	1,558	2,611	2,671
R <sup>2</sup> Cox y Snell	0,043	0,059	0,059	0,061	0,087	0,088	0,020	0,038	0,039
R <sup>2</sup> Nagelkerke	0,059	0,081	0,080	0,085	0,121	0,123	0,060	0,105	0,107
Pr. Hosmer y Lemeshow	0,539	12,456	13,593	1,567	16,842	7,414	11,725	10,265	5,498
N	371	331	331	333	291	291	77	67	67
% clasificación correcto	55,8%	59,5%	59,8%	63,7%	63,2%	63,9%	63,6%	68,7%	67,2%
• DR	64%	59,4%	58,6%	61,8%	64,9%	66%	75%	75%	75%
• DNR	50,9%	59,6%	60,6%	64,6%	62,4%	62,9%	63%	68,3%	66,7%

\*\*\*\* p &lt; 0,001; \*\*\* p &lt; 0,01; \*\* p &lt; 0,05; \* p &lt; 0,1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1 (Continuación): Resultados de la regresión logística binomial para observaciones de panel incompleto de empresas por sectores

Variables	Maquinaria y Material Electr. y Electrónico			Vehículo de Motor			Otro Material de Transporte		
	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3
	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)
Concentración Ind.	0,070 (0,471)	0,109 (1,094)	0,091 (0,758)	-0,004 (0,047)	-0,021 (1,033)	-0,011 (0,306)			
Cuota de Mercado		-0,014* (3,077)	-0,014* (3,145)		-0,024** (4,055)	-0,027** (4,523)			
Rentabilidad Ind.	0,051 (1,559)	0,046 (1,002)	0,071 (2,393)	-0,008 (0,016)	0,058 (0,537)	0,035 (0,207)			
I + D		-7,219** (3,970)	-7,122** (3,882)		1,719 (0,014)	6,766 (0,216)			
Capacidad Instalada		0,019* (2,571)	0,017 (2,079)		-0,031** (3,886)	-0,037** (4,598)			
Tamaño	-0,566** (5,111)	-0,680*** (6,050)	-0,684*** (6,117)	2,410**** (18,287)	3,359**** (18,272)	3,324**** (17,948)			
Constante	-2,614 (0,500)	-3,817 (1,024)	-3,379 (0,807)	-2,269 (5,482)	-3,082*** (6,915)	-3,196*** (7,263)			
-2 log. Verosimilitud	365,999	308,399	308,931	151,413	124,216	122,691			
Chi-cuadrado	7,767**	20,708***	20,176***	28,084****	43,824****	45,349****			
R <sup>2</sup> Cox y Snell	0,028	0,083	0,081	0,181	0,283	0,291			
R <sup>2</sup> Nagelkerke	0,038	0,111	0,108	0,251	0,392	0,404			
Pr. Hosmer y Lemeshow	6,425	7,622	6,866	9,872	12,380	4,784			
N	270	239	239	141	132	132			
% clasificación correcto	55,9%	60,3%	59,4%	65,2%	74,2%	72,7%			
• DR	56,7%	60,3%	59,5%	66%	75%	72,7%			
• DNR	55%	60,2%	59,3%	64,9%	73,9%	72,7%			

\*\*\*\* p &lt; 0,001; \*\*\* p &lt; 0,01; \*\* p &lt; 0,05; \* p &lt; 0,1

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 1 (Continuación): Resultados de la regresión logística binomial para observaciones de panel incompleto de empresas por sectores**

Variables	Muebles			Otras Industrias Manufactureras		
	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3
	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)
Concentración Ind.	1,958 (0,000)	0,554 (0,000)	-0,252 (0,000)	0,006 (0,039)	0,021 (0,343)	0,018 (0,268)
Cuota de Mercado		0,566 (0,000)	0,618 (0,000)		0,004 (0,081)	-0,033 (0,044)
Rentabilidad Ind.	5,472 (0,000)	2,316 (0,000)	-1,233 (0,000)	0,050 (0,114)	0,051 (0,070)	0,126 (0,506)
I + D		-10156,43 (0,000)	-9498,020 (0,000)		93,324 (1,151)	114,371 (1,536)
Capacidad Instalada		-0,788 (0,000)	-0,988 (0,000)		-0,019 (0,324)	-0,015 (0,196)
Tamaño	54,218 (0,000)	71,137 (0,000)	70,994 (0,000)	0,289 (0,261)	-0,892 (0,498)	-0,604 (0,212)
Constante	-167,523 (0,000)	-123,766 (0,000)	-72,714 (0,000)	-1,445 (0,604)	-1,635 (0,395)	-2,455 (1,085)
-2 log. Verosimilitud	5,545	0,000	0,000	73,443	49,067	48,288
Chi-cuadrado	14,411***	19,401***	19,401***	0,427	2,154	2,933
R <sup>2</sup> Cox y Snell	0,124	0,185	0,185	0,007	0,051	0,069
R <sup>2</sup> Nagelkerke	0,74	1,000	1,000	0,010	0,072	0,097
Pr. Hosmer y Lemeshow	0,000	0,000	0,000	2,336	6,738	4,531
N	109	95	95	57	41	41
% clasificación correcto	98,2%	100%	100%	56,1%	53,7%	63,4%
• DR	100%	100%	100%	55%	53,8%	61,5%
• DNR	98,1%	100%	100%	56,8%	53,6%	64,3%

\*\*\*\* p &lt; 0,001; \*\*\* p &lt; 0,01; \*\* p &lt; 0,05; \* p &lt; 0,1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Resumen variables significativas por sectores industriales para observaciones de panel incompleto

Cód.	Sectores	Regresión 1						Regresión 2						Regresión 3					
		CI	CMI	RI	I+DI	CPI	T	CI	CMI	RI	I+DI	CPI	T	CI	CMD	RI	I+DD	CPD	T
1	Industria cárnica							0,05-	0,1-					0,05-					
2	Alimentos y tabaco						0,1-	0,05+				0,05-		0,1+					0,05-
3	Bebidas																		
4	Textil							0,01+		0,05-		0,1-		0,01+		0,05-			0,1-
5	Cuero y calzado																		
6	Ind. de la madera										0,01+						0,01+		
7	Papel						0,01+	0,01-				0,001+		0,01-		0,05-		0,001+	
8	Edición y artes gráficas									0,05-						0,05-			0,1-
9	Prod. químicos	0,05-					0,05+	0,05-	0,001-	0,01+			0,05-	0,001-		0,01+			
10	Prod. caucho y plástico																		
11	Prod. de minerales no metálicos							0,05+						0,05+					
12	Metalurgia						0,01+	0,001+			0,001+	0,001+		0,001+		0,1-	0,001+	0,001+	
13	Prod. metálicos						0,001-	0,05-				0,01-		0,05-					0,01-
14	Maquinaria y equipos mecánicos						0,001-	0,1+		0,05+	0,1-	0,01-		0,1+		0,05+	0,1-	0,01-	
15	Máquinas de oficina, etc.																		
16	Maquinaria, material eléctrico y electrónico						0,05-	0,1-		0,05-	0,1+	0,01-		0,1-		0,05-			0,01-
17	Vehículos de motor						0,001+	0,05-			0,05-	0,001+		0,05-			0,05-	0,001+	
18	Otro material de transporte																		
19	Muebles																		
20	Otras industrias manufactureras																		
	<b>Total</b>																		

Fuente: Elaboración propia

CI = Concentración Industrial; CMI = Cuota de mercado en relación a la industria; RI = Rentabilidad Industrial; I+DI = I+D en relación a la industria; CPI = Capacidad Instalada en relación a la industria; T = Tamaño; CMD = Cuota de mercado en relación a las empresas diversificadas; ; I+DD = I+D en relación a las empresas diversificadas; CPD = Capacidad Instalada en relación a las empresas diversificadas.

0,1 =  $p < 0,1$ ; 0,05 =  $p < 0,05$ ; 0,01 =  $p < 0,01$ ; 0,001 =  $p < 0,001$

+ = Beta positivo en la regresión; - = Beta negativo en la regresión

**ANEXO 5**



**Tabla 1: Odds-ratios e intervalo de confianza para observaciones de empresas de panel incompleto**

Variable	Regresión 1			Regresión 2			Regresión 3		
	Exp ( $\beta$ )	Intervalo de confianza 95%		Exp ( $\beta$ )	Intervalo de confianza 95%		Exp ( $\beta$ )	Intervalo de confianza 95%	
		Inferior	Superior		Inferior	Superior		Inferior	Superior
Concentración Ind.	1,008	1,001	1,015	1,006	0,998	1,013	1,006	0,998	1,013
Cuota de Mercado				0,997	0,994	1,001	0,996	0,992	1,000
Rentabilidad Ind.	1,061	1,040	1,083	1,050	1,028	1,073	1,051	1,029	1,074
I+D				2,849	0,237	34,267	1,086	0,078	15,214
Capacidad Instalada				1,004	0,999	1,010	1,002	0,996	1,007
Tamaño <sub>gru</sub> (1)	1,358	1,167	1,580	1,309	1,108	1,547	1,344	1,137	1,588

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2: Odds-ratios e intervalo de confianza para observaciones de empresas de panel completo**

Variable	Regresión 1			Regresión 2			Regresión 3		
	Exp ( $\beta$ )	Intervalo de confianza 95%		Exp ( $\beta$ )	Intervalo de confianza 95%		Exp ( $\beta$ )	Intervalo de confianza 95%	
		Inferior	Superior		Inferior	Superior		Inferior	Superior
Concentración Ind.	1,016	1,007	1,026	1,015	1,005	1,025	1,014	1,005	1,024
Cuota de Mercado				0,997	0,992	1,002	0,995	0,990	1,000
Rentabilidad Ind.	1,071	1,044	1,100	1,062	1,033	1,091	1,062	1,034	1,091
I+D				113759	1,001	12924,837	12,519	0,239	654,560
Capacidad Instalada				1,004	0,997	1,012	1,002	0,994	1,009
Tamaño <sub>gru</sub> (1)	0,957	0,782	1,172	0,919	0,736	1,149	0,953	0,763	1,191

Fuente: Elaboración propia



**ANEXO 6**



Tabla 1: Resultados de la regresión logística binomial para observaciones de panel completo de empresas por sectores

Variables	Industria Cárnica			Prod. Alimenticios y Tabaco			Bebidas		
	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3
	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)
Concentración Ind.	-0,029 (0,214)	-0,068 (0,171)	-0,069 (0,088)	-0,114** (4,474)	-0,108** (3,739)	-0,109** (3,960)			
Cuota de Mercado		-0,117 (1,919)	-0,131 (1,893)		0,009 (0,114)	0,003 (0,012)			
Rentabilidad Ind.	-0,134 (0,090)	-1,404 (0,779)	-0,997 (0,466)	0,704 (1,954)	0,702 (1,778)	0,698 (1,803)			
I + D		268,173 (0,364)	378,998 (0,511)		-65,504 (0,084)	-9,663 (0,001)			
Capacidad Instalada		0,103 (0,385)	0,069 (0,214)		-0,036 (0,920)	0,027 (0,583)			
Tamaño	-21,658 (0,000)	-21,467 (0,000)	-20,223 (0,000)	-1,368 (1,370)	-1,635 (1,471)	-1,585 (1,416)			
Constante	23,420 (0,000)	35,411 (0,000)	30,387 (0,000)	3,550 (0,554)	3,402 (0,461)	3,457 (0,495)			
-2 log. Verosimilitud	23,590	10,713	9,785	32,541	29,504	30,019			
Chi-cuadrado	15,839****	24,713****	25,640****	8,857**	9,780	9,265			
R <sup>2</sup> Cox y Snell	0,410	0,613	0,627	0,072	0,097	0,092			
R <sup>2</sup> Nagelkerke	0,561	0,825	0,843	0,244	0,288	0,274			
Pr. Hosmer y Lemeshow	3,485	1,293	2,797	8,045	3,443	3,403			
N	30	26	26	118	96	96			
% clasificación correcto	73,3%	88,5%	88,5%	69,5%	85,4%	81,3%			
• DR	73,7%	86,7%	86,7%	69,9%	85,7%	81,3%			
• DNR	72,7%	90,9%	90,9%	60%	80%	80%			

\*\*\*\* p &lt; 0,001; \*\*\* p &lt; 0,01; \*\* p &lt; 0,05; \* p &lt; 0,1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1: (Continuación): Resultados de la regresión logística binomial para observaciones de panel completo de empresas por sectores

Variables	Textil			Cuero y Calzado			Industria de la Madera		
	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3
	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)
Concentración Ind.	0,020 (1,063)	0,045** (3,625)	0,038 (2,605)	-0,003 (0,008)	-0,004 (0,002)	0,502 (0,000)	0,009 (0,231)	-0,003 (0,011)	0,020 (0,535)
Cuota de Mercado		0,033*** (7,677)	0,034*** (8,082)		0,082 (1,019)	2,085 (0,000)		0,023 (0,059)	0,005 (0,010)
Rentabilidad Ind.	0,046 (1,029)	0,010 (0,036)	0,034 (0,414)	0,759 (1,964)	1,803 (0,726)	49,255 (0,000)	0,035 (0,090)	-0,013 (0,006)	0,006 (0,001)
I + D		-47,510** (4,497)	-50,544** (4,680)		361,439 (0,498)	-57,384 (0,000)		137,227 (0,453)	346,598 (0,812)
Capacidad Instalada		0,014 (0,935)	0,014 (0,924)		-0,300 (1,462)	-6,503 (0,000)		0,135*** (6,458)	0,132*** (7,075)
Tamaño	0,120 (0,130)	-0,971** (4,383)	-0,975** (4,432)	17,138 (0,000)	19,974 (0,000)	-144,025 (0,000)	-21,771 (0,000)	-24,182 (0,000)	-24,594 (0,000)
Constante	-1,688* (2,854)	-2,278** (3,701)	-2,060* (3,009)	-6,333 (1,804)	-21,587 (1,259)	-469,026 (0,000)	-0,200 (0,020)	1,324 (0,406)	-0,409 (0,039)
-2 log. Verosimilitud	213,496	171,780	170,986	21,658	7,216	0,000	59,365	37,670	38,588
Chi-cuadrado	2,027	16,816***	17,609***	4,206	9,085	16,301*	4,056	24,702****	23,783****
R <sup>2</sup> Cox y Snell	0,013	0,112	0,117	0,199	0,531	0,743	0,083	0,415	0,404
R <sup>2</sup> Nagelkerke	0,017	0,152	0,159	0,267	0,715	1,000	0,112	0,560	0,544
Pr. Hosmer y Lemeshow	3,722	12,264	15,857	2,026	6,380	0,000	1,285	5,726	5,101
N	161	141	141	19	12	12	47	46	46
%clasificación correcto	52,8%	68,1%	67,4%	68,4%	83,3%	100%	51,1%	78,3%	73,9%
• DR	57,1%	67,3%	67,3%	62,5%	80%	100%	39,3%	81,5%	74,1%
• DNR	50%	68,6%	67,4%	72,7%	85,7%	100%	68,4%	73,7%	73,7%

\*\*\*\* p &lt; 0,001; \*\*\* p &lt; 0,01; \*\* p &lt; 0,05; \* p &lt; 0,1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1: (Continuación): Resultados de la regresión logística binomial para observaciones de panel completo de empresas por sectores

Variables	Papel			Edición y Artes Gráficas			Productos Químicos		
	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3
	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)
Concentración Ind.	0,201 (1,457)	1,000 (0,935)	0,539 (0,192)	0,012 (0,201)	0,041 (1,841)	0,020 (0,490)	-0,021 (1,276)	-0,026 (1,659)	-0,022 (1,202)
Cuota de Mercado		-0,038 (0,088)	0,019 (0,064)		0,009 (0,142)	-0,007 (0,227)		-0,022* (3,382)	-0,020* (2,722)
Rentabilidad Ind.	-0,316 (0,528)	-2,179 (0,971)	-1,420 (0,288)	-0,026 (0,033)	0,257 (1,255)	0,005 (0,001)	-0,051 (1,034)	-0,060 (1,207)	-0,077 (1,963)
I + D		-1086,984 (0,803)	-162,244 (0,130)		-693,218 (3,231)	-74,187 (2,033)		45,911*** (17,456)	51,677*** (7,897)
Capacidad Instalada		-0,196* (2,596)	-0,255* (3,189)		-0,018 (0,858)	-0,017 (0,776)		0,015 (1,721)	0,013 (1,414)
Tamaño	0,678 (0,240)	7,801 (1,707)	5,826 (2,443)	-1,705*** (9,427)	-1,227* (3,462)	-1,624** (5,853)	0,636** (4,242)	0,453 (1,655)	0,446 (1,597)
Constante	-9,571 (2,265)	-40,465 (1,065)	-19,551 (0,192)	0,230 (0,011)	-6,184 (2,048)	-1,013 (0,155)	1,362 (2,242)	2,143** (4,360)	1,652* (2,733)
-2 log. Verosimilitud	20,764	9,946	10,493	92,802	80,706	84,223	238,053	198,069	197,005
Chi-cuadrado	4,352	15,170**	14,623**	10,837***	16,277***	12,761**	6,590*	27,154****	28,218****
R <sup>2</sup> Cox y Snell	0,114	0,344	0,334	0,135	0,207	0,167	0,036	0,153	0,159
R <sup>2</sup> Nagelkerke	0,227	0,685	0,665	0,180	0,277	0,222	0,049	0,205	0,212
Pr. Hosmer y Lemeshow	1,207	0,279	0,327	1,086	4,243	5,198	4,834	11,689	11,133
N	36	36	36	75	70	70	179	163	163
% clasificación correcto	66,7%	91,7%	94,4%	66,7%	71,4%	65,7%	59,8%	58,9%	58,9%
• DR	75%	75%	75%	68,6%	70,6%	64,7%	59,8%	58,6%	57,5%
• DNR	65,6%	93,8%	96,9%	65%	72,2%	66,7%	59,7%	59,2%	60,5%

\*\*\* p &lt; 0,001; \*\* p &lt; 0,01; \* p &lt; 0,05; \* p &lt; 0,1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1: (Continuación): Resultados de la regresión logística binomial para observaciones de panel completo de empresas por sectores

Variables	Productos de Caucho y Plástico			Prod. de Minerales No metálicos			Metalurgia		
	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3
	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)
Concentración Ind.				-0,019 (0,516)	-0,027 (0,916)	-0,029 (1,037)	0,005 (0,038)	0,028 (0,685)	0,022 (0,404)
Cuota de Mercado					0,010 (0,818)	0,009 (0,632)		0,084**** (11,520)	0,084**** (11,969)
Rentabilidad Ind.				-0,054 (0,325)	-0,032 (0,091)	-0,029 (0,080)	-0,029 (0,082)	-0,026 (0,039)	0,084 (0,369)
I + D					1,502 (0,025)	1,918 (0,035)		-19,836 (0,014)	-129,482 (0,699)
Capacidad Instalada					0,024* (2,600)	0,027* (2,830)		0,200*** (7,738)	0,213*** (7,773)
Tamaño				-0,611 (1,931)	-0,814* (2,871)	-0,812* (2,851)	0,006 (0,000)	1,385 (1,505)	1,818 (2,277)
Constante				1,606 (0,707)	1,649 (0,635)	1,665 (0,672)	-0,628 (0,186)	-2,907 (1,567)	-4,425* (3,178)
-2 log. Verosimilitud				117,820	102,896	102,770	74,003	43,024	42,727
Chi-cuadrado				2,500	7,207	7,332	0,147	23,199****	23,496****
R <sup>2</sup> Cox y Snell				0,028	0,086	0,088	0,002	0,365	0,369
R <sup>2</sup> Nagelkerke				0,038	0,115	0,117	0,003	0,503	0,508
Pr. Hosmer y Lemeshow				4,638	9,181	9,134	8,002	6,489	8,211
N				87	80	80	59	51	51
% clasificación correcto				57,5%	57,5%	58,8%	55,9%	82,4%	82,4%
• DR				58,5%	58,3%	58,3%	52,6%	83,3%	83,3%
• DNR				56,5%	56,8%	59,1%	57,5%	81,8%	81,8%

\*\*\*\* p &lt; 0,001; \*\*\* p &lt; 0,01; \*\* p &lt; 0,05; \* p &lt; 0,1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1: (Continuación): Resultados de la regresión logística binomial para observaciones de panel completo de empresas por sectores

Variables	Productos Metálicos			Maquinaria y Equipo Mecánico			Maquinas de Oficina, Equipos etc.		
	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3
	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)
Concentración Ind.	0,013 (0,339)	0,001 (0,001)	-0,002 (0,004)	0,004 (0,050)	0,019 (0,923)	0,017 (0,759)	-4,483 (0,000)	-1,536 (0,000)	-1,830 (0,000)
Cuota de Mercado		-0,058**** (13,328)	-0,056**** (13,237)		0,013 (2,213)	0,014* (2,596)		0,693 (0,000)	0,698 (0,000)
Rentabilidad Ind.	-0,173 (1,618)	-0,160 (1,025)	-0,159 (1,019)	0,003 (0,005)	-0,003 (0,005)	0,005 (0,009)	-15,131 (0,000)	-3,533 (0,000)	-3,868 (0,000)
I + D		6,882 (0,333)	6,679 (0,298)		16,234** (5,783)	15,222** (5,193)		248,125 (0,000)	350,191 (0,000)
Capacidad Instalada		0,001 (0,001)	0,000 (0,001)		0,014 (1,297)	-0,016 (1,734)		-1,527 (0,000)	-1,305 (0,000)
Tamaño	-1,448**** (11,098)	-0,870* (3,145)	-0,898* (3,379)	0,434 (2,051)	-0,179 (0,256)	-0,181 (0,262)	17,564 (0,000)	28,088 (0,000)	31,930 (0,000)
Constante	1,057 (0,935)	1,159 (0,822)	1,262 (0,984)	-1,251 (2,200)	-1,553* (2,662)	-1,452 (2,379)	179,616 (0,000)	18,614 (0,000)	22,819 (0,000)
-2 log. Verosimilitud	197,165	152,931	153,589	255,845	213,673	213,536	3,819	0,000	0,000
Chi-cuadrado	14,535***	37,624****	36,967****	2,137	18,659***	18,796***	5,860	9,403	9,403
R <sup>2</sup> Cox y Snell	0,087	0,231	0,228	0,010	0,094	0,095	0,117	0,205	0,205
R <sup>2</sup> Nagelkerke	0,118	0,314	0,309	0,014	0,133	0,134	0,630	1,000	1,000
Pr. Hosmer y Lemeshow	2,486	8,184	10,036	3,944	13,975	8,868	0,000	0,000	0,000
N	160	143	143	212	188	188	47	41	41
% clasificación correcto	63,1%	69,9%	69,9%	54,7%	63,3%	61,2%	95,7%	100%	100%
• DR	63,3%	70,9%	70,9%	57,1%	65,5%	63,8%	100%	100%	100%
• DNR	63%	69,3%	69,3%	53,7%	62,3%	60%	95,7%	100%	100%

\*\*\*\* p &lt; 0,001; \*\*\* p &lt; 0,01; \*\* p &lt; 0,05; \* p &lt; 0,1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1: (Continuación): Resultados de la regresión logística binomial para observaciones de panel completo de empresas por sectores

Variables	Maquinaria y Material Electr. y Electrónico			Vehículo de Motor			Otro Material de Transporte		
	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3
	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)
Concentración Ind.	0,032 (0,058)	0,076 (0,274)	0,027 (0,035)	0,036 (2,166)	0,024 (0,668)	0,033 (1,421)			
Cuota de Mercado		-0,043*** (9,138)	-0,043*** (9,133)		-0,032* (2,708)	-0,034* (2,883)			
Rentabilidad Ind.	-0,002 (0,001)	-0,079 (0,937)	-0,032 (0,149)	-0,041 (0,614)	0,052 (0,281)	0,024 (0,064)			
I + D		-7,321 (0,659)	-7,037 (0,607)		14,450 (0,690)	16,672 (0,922)			
Capacidad Instalada		0,053** (4,368)	0,050** (4,136)		-0,033 (2,093)	-0,039 (2,510)			
Tamaño	-0,948*** (5,904)	-1,171*** (6,608)	-1,172*** (6,612)	1,886** (5,190)	2,967*** (6,533)	2,895*** (6,260)			
Constante	-0,927 (0,037)	-1,869 (0,131)	-0,461 (0,008)	-3,100** (5,144)	-4,642*** (6,723)	-4,671*** (6,524)			
-2 log. Verosimilitud	152,224	125,415	125,727	79,986	67,930	66,985			
Chi-cuadrado	6,146*	21,495****	21,182***	8,517**	15,801***	16,745***			
R <sup>2</sup> Cox y Snell	0,052	0,184	0,181	0,121	0,222	0,233			
R <sup>2</sup> Nagelkerke	0,070	0,245	0,242	0,164	0,302	0,317			
Pr. Hosmer y Lemeshow	4,498	10,371	1,618	4,298	3,378	12,214			
N	115	106	106	66	63	63			
% clasificación correcto	59,1%	65,1%	65,1%	60,6%	65,1%	61,9%			
• DR	57,7%	65,4%	65,4%	65,4%	62,5%	62,5%			
• DNR	60,3%	64,8%	64,8%	57,5%	66,7%	61,5%			

\*\*\*\* p &lt; 0,001; \*\*\* p &lt; 0,01; \*\* p &lt; 0,05; \* p &lt; 0,1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1: (Continuación): Resultados de la regresión logística binomial para observaciones de panel completo de empresas por sectores

Variables	Muebles			Otras Industrias Manufactureras		
	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3	Regresión 1	Regresión 2	Regresión 3
	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)	Coef. (Wald)
Concentración Ind.				-0,013 (0,132)	0,023 (0,007)	0,132 (1,055)
Cuota de Mercado					0,099 (0,430)	0,122 (2,404)
Rentabilidad Ind.				0,050 (0,080)	-0,596 (0,228)	0,401 (0,445)
I + D					-715,658 (0,880)	132,614 (0,220)
Capacidad Instalada					-1,058* (2,936)	-0,683** (3,849)
Tamaño				0,308 (0,192)	13,619 (0,948)	0,975 (0,038)
Constante				-0,432 (0,035)	-3,938 (0,033)	-10,038 (1,017)
-2 log. Verosimilitud				46,263	8,678	12,830
Chi-cuadrado				0,400	18,848***	14,695**
R <sup>2</sup> Cox y Snell				0,012	0,610	0,520
R <sup>2</sup> Nagelkerke				0,016	0,816	0,696
Pr. Hosmer y Lemeshow				5,291	1,649	4,315
N				34	20	20
% clasificación correcto				55,9%	85%	80%
• DR				53,3%	88,9%	77,8%
• DNR				57,9%	81,8%	81,8%

\*\*\*\* p &lt; 0,001; \*\*\* p &lt; 0,01; \*\* p &lt; 0,05; \* p &lt; 0,1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Resumen variables significativas por sectores industriales para observaciones de panel completo

Cód.	Sectores	Regresión 1						Regresión 2						Regresión 3					
		CI	CMI	RI	I+DI	CPI	T	CI	CMI	RI	I+DI	CPI	T	CI	CMD	RI	I+DD	CPD	T
1	Industria cárnica																		
2	Alimentos y tabaco	0,05-						0,05-						0,05-					
3	Bebidas																		
4	Textil							0,05+	0,01+		0,05-		0,05-		0,01+		0,05-		0,05-
5	Cuero y calzado																		
6	Ind. de la madera											0,01+						0,01+	
7	Papel											0,1-						0,1-	
8	Edición y artes gráficas						0,01-						0,1-						0,05-
9	Prod. químicos						0,05+		0,1-	0,01+					0,1-		0,01+		
10	Productos de caucho y plástico																		
11	Prod. de minerales no metálicos											0,1+	0,1-					0,1+	0,1-
12	Metalurgia								0,001+			0,01+			0,001+			0,01+	
13	Prod. metálicos						0,001-		0,001-				0,1-		0,001-				0,1-
14	Maquinaria y equipos mecánicos										0,05+				0,1+		0,05+		
15	Máquinas de oficina, etc.																		
16	Maquinaria, material eléctrico y electrónico						0,01-		0,01-			0,05+	0,01-		0,01-			0,05+	0,01-
17	Vehículos de motor						0,05+		0,1-				0,01+		0,1-				0,01+
18	Otro material de transporte																		
19	Muebles																		
20	Otras industrias manufactureras											0,1-						0,05-	
	<b>Total</b>																		

Fuente: Elaboración propia

CI = Concentración Industrial; CMI = Cuota de mercado en relación a la industria; RI = Rentabilidad Industrial; I+DI = I+D en relación a la industria; CPI = Capacidad Instalada en relación a la industria; T = Tamaño; CMD = Cuota de mercado en relación a las empresas diversificadas; ; I+DD = I+D en relación a las empresas diversificadas; CPD = Capacidad Instalada en relación a las empresas diversificadas.

0,1 =  $p < 0,1$ ; 0,05 =  $p < 0,05$ ; 0,01 =  $p < 0,01$ ; 0,001 =  $p < 0,001$

+ = Beta positivo en la regresión

- = Beta negativo en la regresión