

FACTORES DE RECIENTE ÉNFASIS EN LA RELACIÓN DIVERSIFICACIÓN-RESULTADOS

MELQUICEDEC LOZANO POSSO

Ph.D. en Creación, Estrategia y Dirección de Empresas (Växjö University, Suecia; Universidad Autónoma de Barcelona, España), tesis en elaboración. Máster en Economía Aplicada e Ingeniero Industrial (Universidad del Valle). Director de Investigaciones del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi
melqui@icesi.edu.co

Fecha de recepción: 2-12-2003

Fecha de aceptación: 26-2-2004

ABSTRACT

This paper focuses on some of the factors that have been emphatically associated with the field of study of diversification and results over the past five years. It essentially stresses the importance of **the environment in the country of origin, and the previous profitability and organizational capabilities of a company**. It does not only provide a discussion of these main ideas and their impact on the area, but also addresses their importance to strategic diversification managers and researchers.

KEY WORDS

Diversification, organizational strategy, business management, product diversification, international diversification.

Rating: C

RESUMEN

Este trabajo resalta algunos de los factores que en los últimos cinco años se han asociado con gran énfasis al campo de estudio de la diversificación y resultados. Se destacan fundamentalmente **el entorno en el país de origen, la rentabilidad previa de**

la firma y las capacidades organizacionales. Se reflexiona sobre sus ideas centrales y su incidencia en el área, así como la importancia que tienen para los gerentes e investigadores en diversificación estratégica.

PALABRAS CLAVES

Diversificación, estrategia y organización, dirección de empresas, diversificación del producto, diversificación internacional.

Clasificación: C

1. DIVERSIFICACIÓN Y RESULTADOS

1.1 Concepto de diversificación

En términos generales, buena parte de los autores asumen la diversificación como la participación por parte de la misma empresa —con un mismo capital social y con una misma dirección general última— en negocios claramente diferentes, generalmente con distintos procesos productivos, diferentes tecnologías, distintos clientes finales, etc. La organización diversificada no es tanto una entidad como una serie de unidades semiautónomas asociadas por medio de una estructura administrativa central (Mintzberg y Quinn, 1993). Estas unidades son llamadas divisiones o unidades estratégicas de negocio, y la administración central es llamada central de operaciones. La central supervisa los resultados y el planeamiento y desarrollo de la estrategia corporativa general; además mueve los recursos entre las divisiones y vela por su buen desempeño. Procura la selección de los directivos de cada división o unidad estratégica de negocio y brinda el apoyo necesario a cada una de ellas. De esta manera se hace menos complejo responder a los tres tipos principales de diversidad de mercados: de producto y servicio, de cliente, de región.

A pesar del debate sobre los pros y contras de la diversificación, la realidad es que una gran mayoría de grandes empresas en el mundo están diversificadas. Incluso han llegado al “conglomerado”, conformado por un buen número de negocios totalmente dispares entre sí, en los que la dirección general del grupo entra muy poco, garantizando a las diversas

unidades de negocio una autonomía casi total.

Dentro de las razones para diversificar, el primer argumento se basa en la búsqueda y explotación de sinergias. Lo cual puede resumirse en dos acciones: la coparticipación de varias divisiones en una misma actividad de la cadena de valor y la transferencia de conocimientos de unos negocios a otros, mencionando a Porter (1985). Aquí el concepto de sinergias se toma como una definición ampliada de economías de alcance (Suárez, 1993). El segundo argumento para la diversificación es la reducción del riesgo al diluirse éste en cada uno de los negocios. Adicionalmente la maximización del crecimiento es argumentada como otra de las razones, y no puede dejar de mencionarse la búsqueda de poder de mercado como otra de las razones que explican el comportamiento diversificador.

En cuanto al asunto de dispersión del riesgo, el potencial para aumentar la ventaja competitiva mediante la unión de negocios independientes con una misma propiedad es complejo (Grant, 1996). No obstante, puede enfatizarse que la puesta en común de recursos y capacidades ha dado una lógica para la extensión de las actividades de la empresa, lo cual ha sido calificado como lógica dominante (Goold y Luchs, 1993).

1.2 Importancia de la relación diversificación-resultados

La *diversificación* corporativa se ha explicado desde la teoría de la agencia, la teoría de costos de transacción y la perspectiva de recursos y capacidades (Montgomery, 1994). Esta última dice que la diversificación, al

usar recursos entre negocios, crea economías de alcance y por tanto aumenta la rentabilidad de la firma (Barney, 1991). En tanto que la teoría de costos de transacción (Jones y Hill, 1988) plantea que un excesivo crecimiento elevará los costos de administración de la empresa y reducirá la rentabilidad. Esto se sustenta en que la internacionalización es una fuente dominante de complejidad internacional y por lo tanto incrementa las demandas de procesos de información del equipo directivo y la dificultad de control ejecutivo por parte de la junta (Sanders y Carpenter, 1998). Combinando estas dos últimas teorías, los resultados variarán con la diversificación del producto en una relación no lineal.

Por otro lado, el asunto de los *resultados* es uno de los aspectos que más preocupan a las organizaciones y, en torno a ello, se han hecho múltiples estudios; se han explorado relaciones entre los resultados de la firma y el pago a los ejecutivos (Barkema y Gómez, 1998), e incluso, en recientes trabajos, los resultados se han asociado a factores como la reputación corporativa (Roberts y Dowling, 2002) sosteniendo que las firmas con buenas reputaciones son más capaces de sostener resultados superiores. También se han asociado a aspectos como las redes externas de las subsidiarias (Andersson *et al.*, 2002) y a la confianza como un factor determinante (Davis *et al.*, 2000).

Dentro de estos intereses, la literatura sobre diversificación ha explorado con buena amplitud el asunto de la relación diversificación-resultados. Hay expertos en esta relación que han concentrado su investigación en el

dilema de si diversificar o no, otros se han ocupado de si diversificar en relacionadas o no relacionadas industrias. Recientemente se ha mostrado (Palich *et al.*, 2000) que las investigaciones sobre diversificación y resultados abarcan un buen número de disciplinas de negocios. Los economistas de la organización industrial consideraron los resultados relativos de las firmas diversificadas y no diversificadas, más tarde la administración estratégica y las finanzas estratégicas focalizaron sobre diferencias de resultados entre diversificación relacionada y no relacionada. A pesar de la proliferación de estudios sobre el tema de diversificación y resultados, no hay consenso claro considerando el estado del conocimiento a la fecha, por lo que se puede concluir que todavía no ha alcanzado madurez. También así lo manifestaba años atrás Suárez (1993:140).

Durante las dos últimas décadas del siglo pasado la agitación creciente del mercado redujo la eficiencia y sacó a flote la lentitud de los sofisticados sistemas de dirección, lo que al parecer deterioró los resultados de las corporaciones diversificadas en comparación con los de las empresas más especializadas (Grant, 1996). Esto ha contribuido a acentuar el examen de la relación diversificación-resultados, razón por la cual un buen número de factores se ha asociado a ella.

La relación entre diversificación y resultados ha cambiado a lo largo del tiempo, ya que la diversificación se convierte en una actividad menos rentable durante los años ochenta y noventa que durante los años sesenta y setenta (Grant, 1996:454). Se examina, por consiguiente (Markides,

1995), si las reducciones en diversificación de los años ochenta están asociadas con la rentabilidad. Pues el intento de las empresas por reducir su excesiva diversificación y replantearse más cerca de los negocios centrales, conduciría a una mejor rentabilidad, dado que hay un límite óptimo de diversificación en las empresas. Al pasar ese óptimo es claro que la rentabilidad empieza a disminuir. Sin embargo, se tiene dificultad en identificar un límite óptimo de diversificación; asunto que tampoco es claro en los artículos que examinan el escenario de una relación cuadrática entre diversificación y resultados.

Todos estos razonamientos nos llevan a seguir considerando la relación diversificación-resultados como un tema de suma importancia en el campo de la estrategia. Razón por la cual el presente trabajo intenta hacer una contribución examinando algunos de los factores más importantes que en los últimos cinco años se han incorporado a esta relación.

1.3 Interés y complejidad de la diversificación-resultados

El interés de la relación diversificación-resultados no está en definir si una determinada estrategia puede mejorar los resultados de la empresa sino en decidir si la diversificación empresarial es o no socialmente condenable al restringir la libre competencia y favorecer la obtención de dominios de mercado (Suárez, 1993). Se sostiene también que el problema no parece estar tanto en si diversificar es bueno o no, sino en cómo dirigir una empresa diversificada, lo cual no es un asunto fácil. Determinar una estrategia para cada una de las uni-

dades de negocio es bastante complejo, pues exige un profundo conocimiento del mercado. Así mismo, el control de cada una, a través de sus directivos, se hace oneroso. Uno de los problemas se presenta al momento de exigir responsabilidades y resultados, y otro al momento de distribuir fondos para desarrollar cada una de las unidades de negocio, pues está en juego la decisión sobre en cuáles de ellos poner más énfasis. Se manifiesta incluso que la diversificación aumenta el riesgo porque distrae a los directivos de la competencia en el negocio básico.

Por otro lado, entrar en negocios atractivos y con altas barreras de entrada no es fácil, por lo que las empresas buscan compartir actividades de la cadena de valor entre negocios, y obtener ventajas competitivas de las interrelaciones entre ellos. De esta manera es posible hacer rentable la diversificación. Por ello la estrategia competitiva hay que diseñarla y ponerla en práctica a nivel de unidad de negocio o división.

2. PREVIAS INVESTIGACIONES

Suárez (1993) y Palich *et al.* (2000) hacen un buen recuento de las evidencias encontradas en este importante campo de la diversificación y resultados. Aquí se muestran algunas de sus percepciones, de interés para la reflexión que nos compete.

Dentro del análisis económico se ha planteado con anterioridad la posibilidad de mercados no perfectos dando esto impulso al origen de la empresa diversificada. Sin embargo, la mayoría de los trabajos sobre diversificación provienen del análisis em-

presarial y, especialmente, de la rama de la dirección estratégica. En esta se hace un mayor hincapié en cómo la empresa, mediante la estrategia, puede cambiar el entorno a su favor y, sobre todo, cómo esa estrategia puede influir en los resultados obtenidos (Suárez, 1993).

Con el surgimiento de la teoría de recursos y capacidades de la empresa (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Barney, 1991; Peteraf, 1993), todos mencionados por Suárez (1993), se llenan carencias de la dirección estratégica clásica y se aportan nuevas cosas. Así se tiene 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). 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—diversificación relacionada— y las que poseen recursos financieros sobrantes las que se diversificarán hacia negocios más alejados y menos relacionados (Chatterjee y Wernerfelt, 1991; mencionado por Suárez, 1993). Los recursos más específicos—físicos e intangibles— tienden a ser más escasos y por consiguiente las empresas que se diversifican limitadamente explotándolos tienen más posibilidades de lograr altas rentas. En tanto que los recursos menos específicos o especializados—financieros— tienden a ser menos escasos y por lo tanto las empresas pueden explotar su uso con más amplitud en negocios distintos, pero con menores rentas medias (Montgomery y Wer-

nerfelt, 1988; mencionado por Suárez, 1993).

Según Suárez (1993:147), la mayor parte de los trabajos encuadrados en la economía industrial se basan en la hipótesis de que los incrementos en el grado de diversificación de la empresa aumentan el poder de mercado que ésta detenta y, por lo tanto, la posibilidad de obtener resultados extraordinarios. En la revisión y reflexiones de Suárez (1993) sobre diversificación y resultados, se destacan trabajos tan importantes como los de Rumelt (1974), en que distingue diferentes tipos de estrategias: negocio único, negocio dominante, diversificación relacionada, y diversificación no relacionada; y donde se expresa que las empresas con diversificación relacionada son las que logran mejores resultados. Las empresas con diversificación no relacionada crecen más que el resto, pero obtienen los peores resultados, al igual que las de negocio dominante. Muchos estudios llegaron luego a las mismas conclusiones, pero también hay estudios que no encuentran diferencias estadísticamente significativas entre los resultados de las diferentes estrategias; Suárez (1993:154) menciona a Michel y Shaked (1984), Luffman y Reed (1984), Dubofsky y Vadarajan (1987), Capon *et al.* (1988), Buhner (1987).

Ante el conjunto de resultados en la relación estrategia con rentabilidad y riesgo, encontradas en los estudios, se sugiere la necesidad de analizar el comportamiento de otras variables (Suárez, 1993). Actitud que aún hoy en día continúa. Algunas ampliamente estudiadas son el sector, la estructura organizativa, el ciclo económico (Suárez, 1993). En el sector se dice

que las diferencias pueden deberse principalmente a las distintas características de los mercados en que operan las empresas. En la estructura se dice que la estrategia de diversificación no relacionada necesita una estructura en forma de M que dé autonomía a las divisiones y permita la competencia entre ellas; en tanto que la estrategia de diversificación relacionada necesita igualmente una estructura divisional pero incentivando la cooperación entre divisiones, explotando interrelaciones. En cuanto al ciclo económico se resalta, como una explicación de las diferencias encontradas, los períodos temporales en que han sido hechos los estudios. La evidencia sugiere que las estrategias de diversificación y sus efectos sobre los resultados varían a través de los diferentes períodos y generalmente produce algunos resultados inesperados. La relación de la diversificación estratégica y los resultados varía a través del tiempo, no es una relación fija (Gerrinder *et al.*, 2000).

El estudio de Palich *et al.* (2000), derivado del examen de la literatura y del examen empírico con base en 55 estudios publicados, explora la naturaleza de la relación diversificación-resultados y enfatiza que abundan los desacuerdos tanto teóricos como empíricos, al sintetizar evidencias de tres décadas de investigaciones. El propósito de su estudio es darle claridad a la literatura sobre diversificación y resultados, revisando, criticando y sintetizando las principales perspectivas teóricas sobre el asunto. Los resultados indican que moderados niveles de diversificación llevan a más altos niveles de resul-

tados que la diversificación limitada o la diversificación extensa.

Se examina el modelo lineal partiendo de Gort (1962) y pasando por otros importantes pensadores como Caves (1981), Scherer (1980), Saloner (1987), Grant (1998), todos ellos mencionados por Palich *et al.* (2000), mostrando la relación positiva entre diversificación y resultados. Así mismo, muestra que un número de investigadores han desarrollado la teoría de la relación curvilínea entre diversificación y resultados, en la cual se resaltan dos opciones: el modelo de U invertida y el modelo intermedio. El modelo de U invertida recoge la noción de que la diversificación relacionada es superior a la diversificación no relacionada. En tanto el modelo intermedio trata la noción de que la diversificación genera retornos positivos pero estos se disminuyen más allá del punto de optimización. El punto es que en la medida en que una firma crece en diversificación, se mueve más allá de sus negocios básicos, y los beneficios de diversificación declinan su margen. Dando reconocimiento al modelo de U invertida, da soporte a la hipótesis de que la diversificación exhibe una relación de U invertida con los resultados de la firma; así, la diversificación está positivamente relacionada con los resultados en diversificaciones de rango bajo a moderado, y negativamente relacionada a los resultados en diversificaciones de rango moderado a alto.

Se soporta el modelo curvilíneo que dice que los resultados se incrementan a medida que las firmas cambian de una estrategia de negocio única a una estrategia de negocio de diversificación relacionada, pero los resul-

tados decrecen a medida que las firmas cambian de una estrategia de diversificación relacionada con una estrategia de diversificación no relacionada (Tallman *et al.*, 1996).

Los resultados serán positivos con bajos y moderados niveles de diversificación internacional, pero negativos en altos niveles de diversificación internacional. Los costos de transacción, generados por la coordinación requerida entre las unidades en diferentes regiones geográficas para explotar las economías de alcance, exceden eventualmente los beneficios de la diversificación produciendo disminuciones de retorno y creando así una relación en forma de U invertida (Hitt *et al.*, 1997).

La diversificación del producto modera positivamente la relación curvilínea entre diversificación internacional y resultados, de tal forma que las firmas diversificadas internacionalmente, que también tienen diversificado el producto, logran mejores resultados que las firmas diversificadas internacionalmente que no tienen el producto diversificado. Sin embargo, la diversificación del producto modera negativamente la relación entre diversificación internacional e innovación.

En general se argumenta que, a largo plazo, las empresas diversificadas mostrarán una mayor rentabilidad y un crecimiento más rápido que las empresas especializadas. Segundo, la diversificación en sectores relacionados será más rentable que la diversificación en sectores no relacionados. La investigación empírica sobre el impacto de la diversificación en el rendimiento de la firma ha encontrado pruebas claras y consistentes so-

bre lo segundo (Grant, 1996:452). Parece probable, sin embargo, que exista un límite para el grado de diversidad que puede ser gestionado de manera rentable. Así, la aparición de niveles muy altos de diversificación da origen a problemas de dirección de la complejidad.

Uno de los problemas puede estar fundado en que la diversificación amplía el riesgo, puesto que la empresa debe manejar más variables, además está expuesta a más número de mercados diferentes donde la dinámica y los entornos pueden encerrar cuotas de incertidumbre que en muchas ocasiones no son previsibles. La diversificación a través del incremento de mercados torna más difícil la administración de la firma, por el mayor manejo de información y asuntos a resolver, lo cual se traduce en mayor coordinación, dificultándose así su control. Esto podría estar dando la razón a Rumelt (1974), mencionado por Mintzberg y Quinn (1993), en cuanto que dado que la diversificación medida o relacionada tiene mejores resultados que la diversificación no relacionada, podría llevar a evitar el riesgo y decidirse por una diversificación relacionada. Quizá por este manejo medido del riesgo algunas empresas no se diversifican mediante innovación propia sino mediante adquisición de innovación de otras empresas (Mintzberg y Quinn, 1993:752). No obstante, la innovación por adquisición lleva implícito el riesgo de la no confianza del conocimiento trasladado, pues las firmas vendedoras podrían verse tentadas a proporcionárselo también a otras firmas competidoras. Con ello la innovación reduce su ciclo de permanencia en el mercado y por ende limita el

período de buenos resultados que por su causa puedan obtenerse.

En complemento con lo anterior, se ha encontrado evidencia empírica que no sustenta la superioridad de la diversificación relacionada sobre la no relacionada (Grant, 1996), quizás esto involucre dos factores importantes: 1) la diversificación relacionada puede plantear mayores problemas de dirección, lo que recae en asuntos referentes a la implantación de estrategias de diversificación y dirección de firmas diversificadas. 2) No está bien claro lo que es relacionado y no relacionado. Los criterios típicos son la similitud de tecnologías y de mercados. Pero el factor más importante probablemente sea la habilidad de la dirección corporativa para aplicar estrategias, procedimientos de asignación de recursos y sistemas de control similares a los que se aplican en los negocios actuales de la compañía. La dificultad de establecer lo que es relacionado y no relacionado puede ser más compleja cuando la similitud del negocio básico con otros nuevos negocios se presenta de una manera degradada, es decir, los primeros negocios tienen relación con el negocio básico y nuevos negocios que van surgiendo tienen alguna relación el uno con el otro, pero los más recientes van teniendo poco que ver con el negocio básico. En este caso no puede enfatizarse de manera estricta que los negocios no sean relacionados, pues aunque el negocio básico y los más recientes no tengan aparentemente ninguna relación, al mirar hacia atrás, negocio por negocio, desde el más nuevo hasta el negocio básico, ellos estarán relacionados el uno con el otro.

La inconsistencia de la evidencia empírica sobre la diversificación apunta hacia la imposibilidad de generalizar sobre los resultados. Pero Grant (1996:458) extrae algunas conclusiones:

- En un mundo cambiante la diversificación es inevitable.
- Es probable que los resultados de la diversificación dependan fuertemente de sus motivos. Las iniciativas de diversificación pueden estar motivadas más por los intereses de los directivos que por los de los accionistas.
- La evaluación de las razones de una fusión debe centrarse en el análisis de la ventaja competitiva. La cuestión clave en la estrategia de diversificación es si la presencia en varios mercados crea valor para los accionistas. Esto depende de dos factores críticos: 1) de si la diversificación permite la explotación de economías de ámbito en recursos y capacidades, y 2) de si es realmente necesaria la diversificación para explotar estas oportunidades, o sería suficiente otros tipos de acuerdos.

Un buen número de factores han sido explorados al estudiar la relación diversificación-resultados. Al intentar descifrar cómo los factores organizacionales influyen la relación entre estrategia de diversificación y resultados económicos (Hill *et al.*, 1992), se expresa la hipótesis de que las firmas que intentan obtener economías de alcance necesitan acuerdos organizacionales que enfatizan la cooperación entre unidades de negocio, lo cual compete más a la diversificación relacionada. En tanto que las firmas

que intentan obtener beneficios por eficiencia en su gobierno interno, es decir, economías de gobierno, necesitan acuerdos organizacionales que enfatizan la competencia entre unidades de gobierno, por lo cual requieren una estructura M-form, lo que compete más a la diversificación no relacionada. Esto plantea la necesidad de un ajuste apropiado entre la estrategia de diversificación y la estructura organizacional y sistemas de control, para que la firma logre altos resultados. Es decir, una búsqueda del límite óptimo de diversificación. Se argumenta que es difícil para las firmas diversificadas realizar simultáneamente beneficios económicos provenientes de economías de alcance y economías de gobierno, dado que cada una tiene diferentes configuraciones internas. Por eso se postula que los resultados no son siempre consecuencia de la estrategia de diversificación de la firma, sino del grado de ajuste entre la estrategia corporativa y los acuerdos organizacionales internos, es decir, los acuerdos de cooperación y los de competencia (Hill *et al.*, 1992).

Con respecto a las mencionadas economías de alcance se hace interesante la acotación de Rumelt (1982) al expresar que éstas se dan cuando: 1) hay crecientes retornos a escala al usar uno o más factores esenciales de producción, 2) los costos de transacción prevén un eficiente mercado en factores relevantes, forzando la integración, 3) hay límites para obtener la utilización del factor incrementado para expandir las salidas o rendimientos de un producto final. Con ello parece que el panorama de las economías de alcance queda completamente claro, pero hace pocos años,

para darles refinamiento, se ha resaltado su análisis a nivel de *unidad de mercado* (Gimeno y Woo, 1982) puesto que facilita describir las diferencias entre unidades de mercado de una empresa que no se beneficia de las oportunidades de compartir recursos.

3. FACTORES DE RECIENTE ÉNFASIS

3.1 Entorno en el país de origen

Se sugiere que las relaciones entre estrategias de diversificación corporativa y resultados están relacionadas al entorno en el país de origen. Una muestra de empresas de seis países de Europa occidental es usada para soportar la proposición central la cual se manifiesta que el entorno en el país de origen es un importante componente en el estudio de las estrategias de diversificación corporativa (Wan y Hoskisson, 2003). Dos aspectos del entorno son examinados, *factores* que facilitan las actividades de transformación y las *instituciones* que fomentan las transacciones.

A pesar de la significativa contribución de los estudios de diversificación internacional, esta línea de investigación tiene su foco empírico y teórico predominantemente en firmas localizadas en Estados Unidos y Japón, y escasamente ha examinado firmas localizadas en otros países, según Tallman y Shenkar (1990), mencionados por Wan y Hoskisson (2003). Dada la limitada validez de un contexto a otro cuando se hacen predicciones acerca de diversificación, se requiere un estudio comparativo. Aunque varias investigaciones han soportado generalmente una positiva relación entre diversificación in-

ternacional y resultados, la aplicabilidad de tales argumentos teóricos y evidencias empíricas todavía debe ser examinada en la literatura sobre diversificación. Se requiere más investigación para clarificar si las firmas localizadas en diferentes entornos de países también pueden beneficiarse de la diversificación internacional. Wan y Hoskisson (2003) exploran cómo el contexto del entorno del país de origen afecta la relación entre las estrategias de diversificación corporativa y los resultados de la firma. Primero se reexaminan las relaciones entre estrategias de diversificación corporativa y resultados de la firma en distintos tipos de entornos de países de origen. Se incorpora la importancia de los entornos de los países de origen en los cuales estén situadas las unidades estratégicas y reconocen que sus niveles de *munificencia* varían. Se define *munificencia* en términos de los factores de producción más tangibles, tales como infraestructura física disponible a las firmas, y en términos de las formas menos tangibles de soporte, tales como la eficiencia judicial, que facilita las transacciones. Las firmas se mueven sobre los *factores e instituciones* de su entorno doméstico para producir bienes y servicios y para intercambiar inputs y outputs con otros. Las *estrategias de diversificación corporativa* se reconocen como las acciones estratégicas que facilitan la sustitución o utilización de factores, y las *instituciones* como medios que favorecen las ventajas competitivas de la firma. Por consiguiente, se sugiere que ciertas estrategias de diversificación se pueden asociar con resultados superiores en ciertos entornos domésticos de un país.

Aunque los países de Europa occidental son en su gran mayoría desarrollados, hay diferencias en los grados de éxito económico y en desarrollo sociopolítico entre ellos. Esas diferencias permiten examinar la hipótesis de variación en la relación entre estrategias de diversificación corporativa y resultados de la firma, como consecuencia de la disimilitud de la *munificencia* del entorno en esos países. El conjunto de oportunidades del entorno es determinado por la *producción de factores y por las instituciones*, y las firmas buscan capturar las opciones de ganancia definidas por el conjunto de oportunidades (North, 1990; mencionado por Wan y Hoskisson, 2003). Debido a que el conjunto de oportunidades difiere entre países, las acciones óptimas de las firmas divergen. En esencia, una perspectiva de economía institucional supone reconocer que, en adición a la producción de factores tradicionalmente enfatizada en la economía clásica, las instituciones representan importantes elementos que influyen las actividades de negocios. Con base en esto los autores consideran el entorno doméstico de los países de origen en términos de factores e instituciones. Los factores son usados para producir bienes y servicios (son usados para transformar actividades); las instituciones son usadas para el intercambio de inputs y outputs con otras firmas (actividades de transacción). Los factores son más tangibles y se consideran tres categorías: Endowed Factors, que derivan del entorno natural; Advanced Factors, que se refiere a la infraestructura física, acumulación de bienes de capital, recursos financieros; Human Factors, que se refieren a la calidad

de la mano de obra, tal como la educación alcanzada por un país.

Por otro lado, las instituciones son menos tangibles que los factores. Se refieren a instituciones políticas, legales y sociales.

En el estudio exploratorio de Wan y Hoskisson (2003) se manifiesta que la compleja relación entre estrategias de diversificación y resultados de la firma está críticamente determinada por la munificencia —factores e instituciones— del entorno de los países de origen. Se examina cómo el entorno en el país de origen influencia las implicaciones de los resultados de tres estrategias de diversificación corporativa: Producto, internacional extralímite (outbound international), internacional intralímite (inbound international). La diversificación del producto se refiere a la diversificación de la firma en más de un mercado de producto. La diversificación internacional extralímite se refiere a la diversificación de las firmas en entornos foráneos, bien solas o aliadas con otras firmas. La diversificación internacional intralímite se refiere a las actividades internacionales de cooperación para mejorar las operaciones de los negocios o su competitividad en el país de origen.

Los resultados empíricos soportan la proposición central del estudio: el entorno en el país de origen es importante en el estudio de la diversificación corporativa. *La diversificación del producto fue negativamente relacionada a los resultados en entornos con más munificencia, pero positivamente relacionada a los resultados en entornos con menos munificencia.* Los resultados sugieren que los efectos negativos encontrados en anteriores

estudios con muestras de compañías de los Estados Unidos pueden estar ampliamente condicionados por el contexto del entorno del país.

Al considerar la diversificación internacional extralímite, las firmas en entornos más munificentes mejoran la rentabilidad cuando ellas diversifican internacionalmente. Sin embargo, para las firmas en entornos menos munificentes, aunque la diversificación internacional extralímite no quita rentabilidad, no provee sustanciales beneficios debido a que a la mayoría de firmas en esos entornos les falta competencia global. Para la diversificación internacional intralímite, los resultados indican que tal estrategia puede no siempre ser beneficiosa, como generalmente se espera que sea, porque los costos asociados pueden anular los posibles beneficios. Las firmas con alta diversificación del producto en entornos menos munificentes alcanzan más beneficios de la diversificación internacional intralímite. Los resultados generales implican que los beneficios de esta estrategia parecen limitarse a las firmas con alta diversificación del producto. También se encuentra que las firmas en entornos más munificentes, con alta diversificación del producto, rentan peor cuando diversifican internacionalmente. El hallazgo general indica que las firmas en esos entornos disfrutaban los beneficios de la diversificación internacional extralímite.

Algunos estudios han indicado que moderados niveles de diversificación del producto generan más beneficios, pero otros encuentran que no. El estudio de Wan y Hoskisson (2003) prueba una relación simétrica, o en

forma de U invertida, para un entorno más munificente, pero tal relación no fue encontrada. Similarmente, una relación en forma de U no invertida se halló para entornos menos munificentes. Se utilizó número de regiones, en lugar de número de países, como una proximidad para la diversificación internacional extralímite, y los resultados fueron generalmente consistentes. No se encontró una relación curvilínea entre diversificación internacional extralímite y resultados. *Finalmente se evidencia que altos niveles de diversificación del producto en entornos más munificentes son armas para la competitividad global de las firmas.*

La perspectiva adoptada está ampliamente en línea con recientes sugerencias en la literatura basada en recursos acerca de que externos y contextuales factores son importantes para determinar la relevancia y productividad de los recursos de las firmas (Miller y Shamsie, 1996; mencionado por Wan y Hoskisson, 2003). En resumen, se sugiere y se soporta que las relaciones entre estrategias de diversificación corporativa y resultados de la firma difieren en entornos disimilares del país de origen.

3.2 Previa rentabilidad

Mientras un buen número de investigaciones sobre diversificación se han orientado a los resultados de la diversificación estratégica, hace poco se ha examinado la relación inversa, es decir, los efectos de resultados previos de la firma sobre la alternativa de una diversificación relacionada o una diversificación no relacionada. La evidencia muestra que las diferencias ex post de los resultados entre

diversificadores relacionados y no relacionados, con frecuencia reportada en previas investigaciones, son ampliamente atribuibles a las diferencias ex ante de los resultados, no a la diversificación estratégica como tal (Park, 2002). En síntesis, el estudio sugiere que los resultados de la diversificación estratégica no pueden ser entendidos sin referirse a los antecedentes. Hay que tener en cuenta, no obstante, que Park (2002) estudia un contexto con base en diversificación por adquisiciones. Sin embargo, es probable que las evidencias puedan extenderse a otras formas.

Se prueban y confirman las especulaciones respecto de que las firmas en industrias de alta rentabilidad tienden a perseguir una diversificación relacionada, mientras que las firmas en industrias con baja rentabilidad siguen una diversificación no relacionada (Christensen y Montgomery, 1981 y Montgomery, 1979; mencionado por Park, 2002). Por tanto, relacionados diversificadores son más rentables que los diversificadores no relacionados, en parte porque ellos estuvieron en industrias más rentables antes de la diversificación, en comparación con aquellas industrias en las cuales estuvieron los diversificadores no relacionados. Se desprende que hay una correlación espuria entre diversificación estratégica y rentabilidad, lo cual es causado por previa rentabilidad de la industria.

En adición se confirma otra espuria correlación, producida por los resultados previos de la industria, la espuria correlación originada por previos resultados organizacionales. Se muestra que las firmas con alta rentabilidad tienden a perseguir una

diversificación relacionada, mientras que firmas con más baja rentabilidad buscan diversificación no relacionada. Las primeras es claro que se sienten bien con la diversificación que hacen; puesto que les produce beneficios, siguen con ella. Las segundas buscan compensar diversificando con otras opciones. Por lo tanto, los diversificadores relacionados son más rentables que los no relacionados, en parte porque ellos fueron más rentables dentro de sus industrias, antes de la diversificación, que los diversificadores no relacionados.

Se sugiere, por tanto, que los diversificadores relacionados son más rentables que los no relacionados, debido a que los relacionados no solamente actuaron en industrias de más alta rentabilidad, sino que también fueron más rentables dentro de sus industrias que los no relacionados, antes de la diversificación. Por lo tanto, los diversificadores relacionados son caracterizados como firmas en industrias rentables y como firmas rentables dentro de sus industrias antes de la diversificación, mientras que los no relacionados son caracterizados como firmas en industrias menos rentables y como firmas menos rentables dentro de sus industrias antes de la diversificación.

Las evidencias del trabajo (Park, 2002) implican dos tipos de correlaciones espurias entre diversificación estratégica y rentabilidad después de la diversificación: La correlación espuria causada por previa rentabilidad de la industria y la correlación espuria causada por previa rentabilidad de la firma. Por lo cual, los efectos reales de la diversificación estratégica sobre la rentabilidad deberían ser

examinados sólo después de controlar estas dos relaciones espurias.

3.3 Capacidades organizacionales y ajuste con nuevos negocios

La diversificación puede ser una estrategia de maximización de valor de la firma, si hay eficiencias de especialización. Las firmas están compuestas de capacidades organizacionales que pueden ser rentables en múltiples negocios y la diversificación es un proceso de búsqueda mediante el cual las firmas hallan negocios que combinen bien con sus capacidades y que permitan nuevos usos productivos a estas capacidades (Matsusaka, 2000). El proceso de búsqueda de un negocio que sea bueno al ser combinado con las capacidades organizacionales está lleno de incertidumbre, y en algunos casos la incertidumbre puede ser resuelta sólo por experimentación, entrando en una industria y observando qué pasa, esto es, diversificando.

Se sugiere que una firma diversifica cuando tiene capacidades organizacionales que están pobremente combinadas con sus negocios. El modelo de Matsusaka (2000) predice que las firmas diversificadas inician en una industria pero pueden finalizar en otra. La firma diversifica porque su combinación de capacidades organizacionales con los negocios, es pobre. Cuando encuentra una muy buena combinación o ajuste, *refocaliza* hacia esa industria, descartando su industria original. Por lo tanto, desinvierte en un negocio no relacionado que tiene inferior ajuste. De esta manera se espera ver que después de la *refocalización* los negocios que

continúan tendrán mejores resultados porque entran en un buen ajuste.

El corazón del modelo es el concepto de capacidades organizacionales (marketing, distribución, habilidades de la alta y media administración). Debido a que estas son la fuente de valor de la compañía no es siempre óptimo liquidarla cuando los negocios empiezan a declinar; en su lugar, puede ser mejor intentar moverse a nuevos negocios, un proceso que está lleno de incertidumbre. *Esto sugiere que una diversificación deteriorada puede ser causa de nueva diversificación.*

El examen de estas ideas toma fuerza en el campo de la diversificación internacional, ya que si una firma tiene capacidades internas, internalizará mercados internacionales asegurando la mejor aplicación de esas capacidades. Proponentes de modelos de internacionalización sugieren que la experiencia en mercados internacionales permite a las firmas incrementar gradualmente su compromiso y capacidades para una expansión geográfica (Tallman *et al.*, 1996), con lo cual se pueden aprovechar más las oportunidades y lograr mejores resultados.

3.4 Otros factores

Desde el lado del papel gerencial se continúa dando fuerza al vínculo entre consenso de gerentes senior y resultados en la unidad estratégica de negocios. Se encuentra que el consenso incrementa los resultados en el caso de una estrategia de diferenciación, pero no en el caso de una estrategia de bajo costo (Homburg *et al.*, 1999). Aunque se ha destacado el consenso estratégico, es decir, el nivel de acuerdo entre directivos senior res-

pecto de un tipo específico de estrategia, es importante notar que en la revisión de previas investigaciones se identifican algunas limitaciones. Una de esas limitaciones hace referencia a que los estudios empíricos sobre la relación consenso-resultados se ha focalizado sobre temas estratégicos en la firma. Dado que la firma diversificada debería ser vista como un portafolio de negocios con diferentes contextos estratégicos, las implicaciones de resultados de consenso estratégico en la unidad estratégica de negocios requiere investigación empírica. Otra de las limitaciones es que los estudios han usado conceptos generales de estrategia y metas sin distinción entre los diferentes tipos de estrategia, pero un consenso podría ser más importante para un tipo de estrategia que para otro. Los resultados indican que cuando se persigue una estrategia de diferenciación, el consenso es más importante en un entorno estable que en uno turbulento. En períodos de cambios rápidos del mercado, los beneficios del consenso son más bajos ya que los mercados pueden haber cambiado al momento de ser alcanzado el consenso. Este postulado intensifica la importancia del tema de consenso en la firma diversificada, aún más si se tiene en cuenta que con frecuencia uno u otro de sus negocios debe enfrentar cambios.

Pequeñas empresas de base tecnológica han sido inspeccionadas para evaluar sus actividades internacionales y tratar de explicar la intensidad de sus ventas foráneas y la diversidad global de los mercados en los cuales opera —número de áreas— (Prece *et al.*, 1998). La evidencia sugiere que los recursos necesarios para alcanzar ventas internacionales tie-

nen un impacto importante en la intensidad de los mercados y la diversidad. Sin embargo, las actitudes de directivos hacia el mercado foráneo ayudaron a explicar la intensidad internacional pero no la diversidad global. Adicionalmente la *edad* de las firmas fue positivamente asociada con diversidad global pero no con intensidad internacional. Estas evidencias soportan la noción de que las pequeñas firmas de base tecnológica pueden ser rápidamente internacionales, pero aconsejan que llegar al siguiente paso —alcanzar la diversidad— requiere significativamente más tiempo y recursos. Es decir, depende más de la *experiencia* y los *recursos* para volverse global. Esto nos estaría diciendo que la diversidad en sus inicios representa bajos resultados de rentabilidad, lo que sugiere quizá que los directivos deberían desconfiar de volverse muy diversos globalmente demasiado pronto. La prevención o aceleración al respecto puede tener repercusión en los resultados de la firma. Si se actúa de manera preventiva es probable que se escapen oportunidades interesantes para la empresa. Si se acelera demasiado puede resentirse su capacidad de respuesta tanto a mercados amplios como a cambios muy veloces, por posible ausencia de recursos adicionales requeridos en la nueva dinámica en la cual se entra.

4. ALGUNAS INCIDENCIAS

4.1 Inversión directa extranjera/ diversificación geográfica y resultados

En una muestra de 164 pequeñas y medianas empresas japonesas son estudiadas las implicaciones sobre los

resultados de varias estrategias de internacionalización, particularmente exportación e inversión directa extranjera (Lu y Beamish, 2001). El manejo de las dos es un asunto difícil para las empresas. La exportación se vale de unidades de exportación para cumplir su objetivo principal que es la obtención de ventas en el exterior. En tanto que los objetivos de la inversión directa extranjera mediante las subsidiarias son más complicados porque además del objetivo de ventas deben buscar mercados interesantes y recurso humano apropiado a esas regiones menos conocidas. Ambas estrategias encierran potenciales y distintos conflictos y riesgos. En el caso de las pequeñas y medianas empresas japonesas, cuando las firmas inician su actividad de inversión directa en el exterior, la rentabilidad declina, pero niveles más grandes de inversión directa en el exterior están asociados a mejores resultados debido a que se desarrollan nuevos conocimientos y capacidades, además la competencia favorece y se aprovechan las oportunidades de mercado con nuevas inversiones directas en el exterior (Lu y Beamish, 2001). Eventualmente la rentabilidad declina por los costos asociados a la complejidad al manejar muchas subsidiarias y mercados disimilares. Las exportaciones moderan la relación que la inversión directa extranjera tiene con los resultados, tal que una estrategia de alta exportación en simultaneidad con alta inversión directa extranjera es menos rentable que una que involucra más bajos niveles de exportación cuando los niveles de inversión directa extranjera son altos. Se argumenta que la inversión directa extranjera es potencialmente una for-

ma más competitiva que las exportaciones para operar en un mercado internacional. Sin embargo, las inversiones iniciales foráneas dentro de mercados internacionales pueden implicar un alto costo para la firma recientemente internacionalizada (Lu y Beamish, 2001).

Estos resultados no deben generalizarse, pues se derivan de una muestra de PyMES japonesas, por eso es importante hacer estudios comparativos con otros países con el fin de probar las evidencias encontradas. Sin embargo, podría considerarse la presencia de una influencia del entorno en el país de origen en el planteamiento simultáneo de exportación e inversión directa extranjera en cuanto que la exportación de los productos diversificados estaría negativamente relacionada con los resultados, en entornos con más munificencia, como podría ser el caso de estas empresas; aunque positivamente relacionada a los resultados, en entornos de menor munificencia. En tanto que la inversión directa extranjera, vista desde el concepto de diversificación internacional extralímite, vería favorecida su rentabilidad en entornos más munificentes. De lo cual podría desprenderse que convendría, por un lado, un entorno de menor munificencia y, por otro, un entorno de mayor munificencia. Razonamiento que resulta en contradicción pero que, sin embargo, nos ayuda a comprender las razones de acoger una alta inversión directa extranjera con unos bajos niveles de exportación. Pero, de nuevo, tal como ya se ha mencionado, las inversiones foráneas tienen un alto costo al inicio y quizá esto represente comenzar con

un énfasis exportador más que de inversión directa en el extranjero, asumiendo así menor rentabilidad.

A estas implicaciones se puede agregar que en el entorno de los países en los cuales la empresa diversificada tiene unidades estratégicas de negocio, puede haber irresponsabilidad social en diferentes sentidos, por ejemplo en el ambiental, y dado que la administración central de la corporación no puede controlar la irresponsabilidad social en esos países, se aumentan los costos y hace menos rentable a la corporación por el pago de daños sociales que en buena parte se traducen en impuestos. En adición, es probable que el entorno en el país de origen pueda hacer poco al respecto. Además, es posible que la entrada de una firma a un país foráneo se dé en un momento en que las condiciones del entorno del país anfitrión favorezcan de manera importante esta diversificación. Sin embargo, estas circunstancias pueden no ser duraderas y, al cambiar, afectan el comportamiento de los resultados de la diversificación, lo que estaría respaldando la aseveración de Gerinder *et al.* (2000) mencionada en el punto dos de este ensayo con respecto a que la relación de la diversificación estratégica y los resultados no es una relación fija. Podría suponerse que la firma debería dedicar algún esfuerzo a estudiar los posibles cambios que se pudiesen dar en el entorno futuro y conforme a ello adelantarse gradualmente a las transformaciones que se vendrían. Con ello la firma evita los costos de enfrentar un cambio repentino cubriendo además sus costos por mayor control de las transformaciones futuras del entorno. Si la empre-

sa tiene un entorno altamente dinámico, obtendrá un mayor crecimiento y mejor rentabilidad si una parte del presupuesto total se dedica a mantener un pequeño equipo creado con el propósito de buscar nuevos productos y mercados realizando investigaciones para explorar el mercado y evaluando las oportunidades (Ansoff, 1985). De lo cual se podría derivar que se ha de buscar ese entorno dinámico, para poder conjugarlo con el esfuerzo de inversión en ese equipo investigador, perspectiva esta que involucra un estudio de capacidades organizacionales que contribuya a hacer un buen ajuste entre éstas y los negocios. Pero, por otro lado, el esfuerzo dedicado a esto sólo lograría elevar los costos en el caso de que lo pronosticado no se haga realidad.

4.2 Multinacionalidad, diversificación del producto y resultados

En exámenes empíricos sobre los efectos individuales y conjuntos de multinacionalidad y diversificación del producto sobre resultados de rentabilidad para muestras de pequeñas y medianas empresas, los resultados sugieren una relación curvilínea entre ellos. Estos resultados son positivos hasta un determinado punto, después del cual, incrementos adicionales en multinacionalidad y diversificación del producto, se asocia con resultados decrecientes. La evidencia implica que las firmas deberían considerar niveles óptimos de multinacionalidad y diversificación del producto cuando ellas expanden sus mercados de producto y sus mercados geográficos (Qian, 2002).

Las pequeñas y medianas empresas basan su multinacionalidad en la in-

novación, flexibilidad, reacciones rápidas a los cambios tecnológicos y de mercado. En una muestra tomada por Qian (2002) la mayoría de pequeñas y medianas empresas tomadas fueron compañías de base tecnológica. Las motiva a internacionalizarse el hecho de que los mercados internacionales pueden ser muy atractivos para ellas al representar significativas oportunidades de crecimiento y también que la competencia global se ha intensificado haciendo que las pequeñas y medianas empresas adopten perspectivas internacionales (Lefebvre *et al.*, 1998, y Litvak, 1990; mencionado por Qian, 2002).

Los efectos entre diversificación y multinacionalidad muestran que los resultados que aparecen de la multinacionalidad de las firmas están mejor acompañados con una diversificación relacionada del producto (Qian, 2002). Esto es debido a que una moderada diversificación del producto incrementa la *capacidad de la firma* para explotar diferentes oportunidades de mercado cuando ellas se comprometen con actividades foráneas. *Esta capacidad organizacional* se va haciendo fuerte, al punto que luego se pueden tomar riesgos de mayor diversificación relacionada o extenderse a una diversificación no relacionada debido a que se ha refinado el proceso de búsqueda de negocios que combinan bien con las capacidades.

Incluso, en análisis hechos a la expansión tecnológica mediante el examen de la interacción entre estrategia de diversificación de la firma y capacidades internas (Chen, 1996), se sostiene que la capacidad organizacional media la relación entre diversificación estratégica y expansión

tecnológica. En particular se argumenta que la diversificación estratégica facilita la expansión tecnológica si las firmas son capaces de aplicar sus capacidades existentes a nuevos campos tecnológicos que emergen; de otro modo, la diversificación impide la expansión tecnológica. También se desprende que la adopción de diferentes tipos de tecnología (incremental o desincremental) por una firma, puede ser afectada por la misma característica organizacional. La capacidad de la firma impide o facilita esta adopción (Chen, 1996).

Este punto de vista de las capacidades organizacionales es muy significativo. Máxime si se tiene en cuenta que la interacción entre diversificación y multinacionalidad puede tener efectos negativos sobre la rentabilidad de la firma, cuando ésta expande de manera amplia su oferta de productos y su mercado geográfico.

4.3 Alcance geográfico, diversificación del producto y resultados

Un estudio con 399 firmas manufactureras examina el alcance geográfico —extensión internacional de las operaciones de una firma—, la diversificación del producto y la relación con los resultados, para explorar tanto los antecedentes como las consecuencias del alcance geográfico (Delios y Beamish, 1999). Se fundamenta en una crítica del alcance geográfico y la relación con los resultados. En general, en la literatura se encuentra que: 1) la diversificación internacional reduce los riesgos de la firma, 2) el alcance geográfico está positivamente relacionado con los resultados, aunque no necesariamen-

te lineal. Sin embargo, se comenta con frecuencia que la relación entre alcance geográfico y resultados es espuria, pues se involucran los activos de propiedad, que son aquellos no depreciables rápidamente que son propiedad de la firma inversora y se pueden mover entre diferentes mercados de países anfitriones (estos activos pueden ser de conocimiento único para la firma, el cual puede estar en forma de marca o en capacidad de I&D, por ejemplo).

Se demuestra que el alcance geográfico está positivamente asociado con la rentabilidad de la firma, cuando se consideran los efectos de los activos de propiedad sobre los resultados. Creciente alcance geográfico es una respuesta al desarrollo y posesión de activos de propiedad. Así mismo, se encuentra que los resultados no están positivamente relacionados a la diversificación del producto.

La posesión de activos de propiedad puede tener su origen, en parte, en la rentabilidad de la industria en la cual se encontraba una empresa antes de diversificarse. O bien, puede tener su origen, en parte, en la rentabilidad que tenía la empresa como tal antes de la diversificación. Por lo cual, la rentabilidad previa, tanto de la industria como de la empresa, estaría incidiendo en una asociación positiva del alcance geográfico con la rentabilidad de la empresa.

5. CONCLUSIÓN

Los resultados del análisis empírico de la diversificación del producto y la diversificación internacional sobre los resultados siguen siendo inconclusos, por lo cual son útiles los esfuerzos que se hagan en este campo para ayudar

a clarificar el asunto. Se requiere precaución en generalizar los hallazgos de los diferentes estudios, pues cada uno tiene unos alcances y unos supuestos que son inherentes a los propósitos de la investigación y a su marco y período de estudio. De todas maneras, como lo expresa Suárez (1993:159), hay que tener en cuenta que lo insatisfactorio de algunos estudios puede atribuirse a la debilidad de la metodología usada para detectar interacciones complejas.

A la luz de las reflexiones expuestas a lo largo del artículo, se aporta en el sentido de ayudar a entender que tanto las investigaciones como las decisiones en diversificación asociadas a los resultados no deben olvidar la consideración de factores estrechamente vinculados a la estrategia y al entorno en cuestión. Factores externos como el *entorno en el país de origen*, históricos como la *rentabilidad previa*, o internos como la *capacidad organizacional*, se muestran relevantes. La explícita incorporación del contexto de entorno en el país de origen en el tema de diversificación corporativa, por ejemplo, es una adición importante a la literatura. Ello efectivamente acercará más a los objetivos de comprensión de la relación diversificación-resultados. En algunos casos quizá haya que hacer uso de una canasta o conjunto de factores para tener un panorama más amplio de análisis y comprensión del escenario de incursión, bien que se trate de diversificación del producto o de diversificación internacional, o de una combinación de éstos. Con mucho de razón se ha dicho (Suárez, 1993:159) que los resultados de una empresa son fruto de la conjunción

de multitud de factores interdependientes.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, H.I. (1985). *La estrategia de la empresa*. Ediciones Orbis, S.A. Barcelona, España.
- Andersson, U.; Forsgren, M., and Holm Ulf (2002). *The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation*. Strategic Management Journal. Noviembre. 23(1), pag. 979-996.
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management. 17(1), pag. 99-120.
- Barkema, H. y Gómez, L.R. (1998). *Managerial Compensation and Firm Performance*. Academy of Management Journal. Abril. 41(2), pag. 135-145. Explora relaciones entre los resultados de la firma y el pago a los ejecutivos.
- Chen, R. (1996). *Technological Expansion: The Interaction Between Diversification Strategy and Organizational Capability*. Journal of Management Studies. Septiembre. 33(5), pag. 649-666
- Davis, J.H.; Schoorman, D.F.; Mayer, R.C.; Tan, H.H. (2000). *The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of A Competitive Advantage*. Strategic Management Journal. Mayo. 21(5), pag. 563-576.

- Delios, A.; Beamish, P. (1999). *Geografic Scope, Product diversification, and the Corporate Performance of Japanese Firms*. Strategic Management Journal. Agosto. 20(8), pag. 711-727.
- Fox, M.A.; Hamilton, R.T. (1994). *Ownership and Diversification: Agency Theory or Stewardship Theory*. Journal of Management Studies. Enero. 31(1), pag. 69-81.
- Grant, R.M. (1996). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Edición al castellano, traducción de Zulima Fernández, Biblioteca Civitas Economía y Empresa. Reimpresión. Madrid, España. 2002.
- Gool, M. y Luchs, K. (1993). *Why Diversify? Four Decades of Management Thinking*. Academy of Management Executive. 7(3), pag. 7-25
- Gerinder, J.M.; Tallman, S. and Olsen, D.M. (2000). *Product and International Diversification Among Japanese Multinational Firms*. Strategic Management Journal. Enero. 21(1), pag. 51-80.
- Gimeno, J.; Woo, C.Y. (1999). *Multi-market Contac, Economies of Scope, and Firm Performance*. Academy of Management Journal. Junio. 43(3), pag. 239-259.
- Hill, C.W.L.; Hitt M.A.; Hoskisson R.E. (1992). *Cooperative versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms*. Organization Science. 3(4), 501-521.
- Homburg, C.; Kromer, H.; Workman; J.P. (1999). *Strategic Consensus and Performance: The Role of Strategic Type and Market-Related Dynamism*. Strategic Management Journal. Abril. 20(4), pag. 339-357.
- Hitt, Michael; Hoskisson, R.; Kim, Hicheon. (1997). *International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms*. Academy of Management Journal. 40(4), pag. 767-798.
- Jones, G.R.; Hill, C.W.L. (1988). *A Transaction Costs Analysis of Strategy-Structure Choice*. Strategic Management Journal. 9, pag. 159-172.
- Lu, J.W. y Beamish, P.W. (2001). *The Internationalization and Performance of SMEs*. Strategic Management Journal. 22(6-7), pag. 565-686.
- Mintzberg, H. y Quinn, J.B. (1993). *El proceso estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana S. A., primera edición en español. México.
- Montgomery, C.A. (1994). *Corporate Diversification*. Journal of Economic Perspectives. 8(3), pag. 163-178.
- Markides, C. (1995). *Diversification, Restructuring and Economic Performance*. Strategic Management Journal. Vol. 16, pag. 101-118.
- Matsusaka, J.G. (2001). *Corporate Diversification, Value, Maximization, and Organizational Capabilities*. The Journal of

- Business. Julio. 74(3), pag. 409-431.
- Preece, S.B.; Miles, G.; Baetz, M. (1998). *Explaining the International Intensity and Global Diversity of Early-Stage Technology-Based Firms*. Journal of Business Venturing. 14(3), pag. 259-281.
- 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, 21, pag. 155-174.
- Park, Choelsoon (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. Noviembre. 39(7), pag. 1003-1019.
- Peteraf, M. (1993). *The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View*. Strategic Management Journal. 14, pag. 179-191.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York, Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York, Free Press.
- Qian, G. (2002). *Multinationality, Product Diversification, and Profitability of Emerging US Small-and Medium-Sized Enterprises*. Journal of Business Venturing. Octubre. 17(6), pag. 611-633.
- Robert, P.W. y Dowling G.R. (2002). *Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance*. Strategic Management Journal. Diciembre. 23(12), pag. 1077-1093.
- Rumelt, R.P. (1982). *Diversification Strategy and Profitability*. Strategic Management Journal. 3(4), pag. 359-369.
- Sanders, G.; Carpentier, M.A. (1998). *Internationalization and Firm Governance: The Roles of CEO Compensation, Top Team Composition, and Board Structure*. Academy of Management Journal. Abril. 41(2), pag. 158-178.
- Suárez, I. (1993). *Fundamentos teóricos y empíricos de la relación entre diversificación y resultados empresariales: un panorama*. Revista de Economía Aplicada. 3(1), pag. 139 a 165.
- Tallman, S.; Li, J.; University of Hawaii (1996). *Effects of International Diversity and Product Diversity on the Performance of Multinational Firms*. Academy of Management Journal. 39(1), pag. 179-196.
- Wan, W.P.; Hoskisson, R.E. (2003). *Home Country Environments, Corporate Diversification Strategies, and Firm performance*. Academy of Management Journal, 46(1), pag. 27-45