

# **INCREMENTO EN EL NIVEL DE DIVERSIFICACIÓN CORPORATIVA: FACTORES DETERMINANTES Y EVIDENCIA EMPÍRICA EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE CASTILLA Y LEÓN.**

Almudena MARTÍNEZ CAMPILLO ([ddeamc@unileon.es](mailto:ddeamc@unileon.es))  
Liliana HERRERA ENRÍQUEZ ([ddelhe@unileon.es](mailto:ddelhe@unileon.es))  
Universidad de León  
Área de Organización de Empresas

## **1.- INTRODUCCIÓN: TEORÍAS EXPLICATIVAS DEL CAMBIO ESTRATÉGICO.**

Uno de los principales argumentos esgrimidos para explicar la supervivencia corporativa se encuentra fuertemente ligado al proceso de cambio estratégico experimentado por las organizaciones (Hambrick y D'Aveny, 1988; Weitzel y Jonson, 1989; Porter, 1991). No obstante, el entendimiento de cómo las empresas experimentan variaciones en sus procesos estratégicos bajo diferentes condiciones se encuentra en un nivel primitivo, debido a que los resultados derivados de la investigación previa no han evolucionado hacia un conjunto de conocimientos coherentes (Ginsberg, 1988; Mintzberg y Westley, 1992; Rajagopalan y Spreitzer, 1997; Dass, 2000).

Si se revisa la literatura sobre los posibles factores determinantes del cambio estratégico desarrollado en las organizaciones se advierte la existencia de tres aproximaciones teóricas que han gozado de gran atención durante las dos últimas décadas (Zúñiga, Suárez y de la Fuente, 2002):

En primer lugar, la línea de pensamiento dominante en el estudio del comportamiento estratégico ha sido la *dirección estratégica tradicional* (Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Andrews, 1977). La premisa sobre la que se apoya esta perspectiva es que el cambio estratégico ocurre frecuentemente en las empresas y supone que a medida que las condiciones que rodean a la empresa se modifican, también deben hacerlo las estrategias empresariales (Thompson, 1967; Smith y Grimm, 1987).

En segundo lugar, a finales de los años setenta y como reacción a la dirección estratégica tradicional, surge al respecto una nueva aproximación teórica –el *enfoque ecológico* (Hannan y Freeman, 1977; Aldrich, 1979)-, que defiende que las organizaciones son inertes, es decir, que la estrategia es una característica que se fija al comienzo de la vida corporativa y permanece relativamente constante a lo largo del tiempo (Freeman y Boeker, 1984).

Por último, surge la *perspectiva evolutiva adaptativa* (Nelson y Winter, 1982; Penrose, 1959; Teece, Pisano y Shuen, 1997) que establece que las empresas pueden renovar sus estrategias cuando el entorno varía, pero esta reorientación sucederá lenta y gradualmente porque dentro de las organizaciones existen factores internos que pueden tanto promover como obstaculizar dicho cambio (Leonard-Barton, 1992; Helfat, 1998).

Específicamente, el interés de esta investigación radica en analizar, bajo los argumentos de este último enfoque, la perspectiva evolutiva adaptativa, cuáles son los factores internos determinantes de una modalidad particular de reorientación estratégica –el incremento en el grado de diversificación corporativa-. Los procesos de crecimiento en el nivel de diversificación pueden ser considerados esenciales en el contexto organizativo debido a las implicaciones que pueden tener sobre el nivel de riesgo asumido, acceso a oportunidades, recursos y capacidades, eficiencia y efectividad de una empresa (Dass, 2000). Como consecuencia de ello, esta opción estratégica de crecimiento constituye uno de los fenómenos más característicos de la evolución del moderno capitalismo empresarial (Chang, 1996; Sharma y Kesner, 1996; Chiesa y Manzini, 1997; Aw y Batra, 1998; Dass, 2000; Piscitello, 2000; Bengtsson, 2000).

## **2.- MODELO DE ANÁLISIS E HIPÓTESIS DE TRABAJO.**

El objetivo del presente trabajo es examinar los principales factores internos que han podido incidir sobre el proceso de crecimiento en el nivel de diversificación productiva experimentado por las empresas ubicadas en Castilla y León. Concretamente, trata de analizar los efectos principales e interacción de tres posibles determinantes -la diversidad de producto inicial, la diversificación internacional y el tamaño corporativo- sobre la probabilidad de que incremente el número de líneas de actividad dónde participan las empresas. No obstante, dado que nos encontramos dentro del marco de la perspectiva evolutiva adaptativa, es necesario considerar que cada uno de estos factores, puede tanto promover como obstaculizar este proceso particular de cambio estratégico. Del mismo modo que Zajac y Kraatz (1993), creemos que *“cualquier estudio referente al cambio estratégico resulta beneficiado de una consideración simultánea de los factores favorecedores y limitadores de la reorientación”*. Consecuentemente, procede desarrollar una revisión de la literatura existente relativa al efecto facilitador e inhibidor que cada una de las variables mencionadas previamente ejerce sobre el posible crecimiento del número de negocios en los que una empresa compete y se encuentra activa.

### **2.1.- Efectos Principales de las variables objeto de investigación.**

#### **Tamaño corporativo.**

El tamaño corporativo ha sido utilizado como una variable de control en la mayoría de los estudios multivariantes relativos al cambio estratégico y la diversificación (Blau y Schoenherr, 1971; Chatterjee y Wernelfelt, 1991; Huff, Huff y Thomas, 1992; Pearce, 1993; Markides, 1995; Rondi, Sembenelli y Ragazzi, 1996; Merino y Rodríguez, 1997; Aw y Batra, 1998 ). En este sentido, la relación entre capacidad para diversificar y tamaño de la empresa ha sido frecuentemente analizada, si bien las conclusiones han resultado controvertidas.

Por un lado, el tamaño corporativo puede permitir que la compañía alcance economías de escala y alcance, así como facilitar el acceso a recursos denegados para empresas más pequeñas. Además, un incremento de tamaño proporciona a una empresa un mayor poder de mercado para

tratar con sus “*stakeholders*”, tanto en el entorno técnico como en el institucional (Pfeffer y Salancik, 1978). Por tanto, estos argumentos son consistentes con el efecto favorable del tamaño sobre el incremento de la diversificación de producto (Chatterjee y Wernelfelt, 1991; Pearce, 1993; Markides, 1995; Rondi, Sembenelli y Ragazzi, 1996; Merino y Rodríguez, 1997; Aw y Batra, 1998 ).

Por otro lado, un tamaño creciente puede ejercer una influencia inhibitoria de la habilidad para el cambio en el interior de la organización. La evidencia ha demostrado que las empresas más grandes tienden a ser más formalizadas y burocráticas (Blau y Schoenherr, 1971), lo cual puede reducir el nivel de innovación. Por tanto, estas estructuras organizativas complicadas asociadas con el tamaño de la empresa pueden restringir el cambio estratégico y los procesos de diversificación (Huff, Huff y Thomas, 1992). Asimismo, las grandes empresas pueden tener grupos diversos de “*stakeholders*”, resultando más difícil lograr el consenso entre ellos para llevar cabo cualquier cambio en la organización (Freeman, 1984).

De acuerdo con ello, se establecen las siguientes hipótesis:

H1A: *Existe una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la probabilidad de experimentar un incremento en el grado de diversificación productiva.*

H1B: *Existe una relación negativa entre el tamaño de la empresa y la probabilidad de experimentar un incremento en el grado de diversificación productiva.*

### **Diversidad de producto inicial.**

Existe poca investigación sobre el efecto de la diversidad de producto inicial en el grado de diversificación posterior. Sin embargo, es posible asumir que un nivel elevado de diversidad inicial puede influir tanto positiva como negativamente sobre los cambios experimentados por el número de industrias donde una empresa se encuentra activa.

Desde el punto de vista positivo, una elevada diversidad inicial de producto representa la existencia de economías de alcance, oportunidades para la diversificación, acceso a lógicas dominantes variadas y otros recursos y capacidades que permiten incrementar el grado de diversificación productiva que caracteriza a una empresa (Dass, 2000).

Desde el punto de vista negativo, cabe señalar la posibilidad de que se originen rentabilidades decrecientes respecto a la diversificación. Así, un nivel elevado de diversidad inicial puede reducir los incentivos para llevar a cabo posteriores estrategias de diversificación productiva. La aparición de deseconomías de escala, incrementos en las necesidades de información y aumentos en los requisitos de procesamiento de la información pueden incrementar los costes burocráticos, anulando los efectos positivos y originando un freno al crecimiento del número de negocios donde compite una organización (Hill y Hansen, 1991).

Por tanto, se establecen las siguientes hipótesis:

H2A: *Existe una relación positiva entre la diversidad de producto inicial y la probabilidad de experimentar un incremento en el grado de diversificación productiva.*

H2B: *Existe una relación negativa entre la diversidad de producto inicial y la probabilidad de experimentar un incremento posterior en el grado de diversificación productiva.*

## **Diversificación internacional.**

Numerosos estudiosos han examinado el efecto de la diversificación internacional en las empresas. Sin embargo, la literatura respecto a esta opción estratégica de crecimiento ha sido muy independiente. Pocos estudios, tanto teóricos como empíricos, han tratado de analizar la interrelación existente entre diversificación productiva y diversificación internacional, con la excepción de trabajos recientes desarrollados por Hitt, Hoskisson e Ireland, (1994), Tallman y Li (1996), Hitt, Hoskisson y Kim (1997), Bengson (2000) y Geringer, Tallman y Olsen (2000), entre otros. Dicha relación requiere atención como consecuencia del gran número de empresas que han adoptado una estrategia global, pudiendo resultar esencial para las mismas implicarse en un elevado grado de diversificación de producto para ser competitivas tanto a nivel nacional como internacional (McNamee, Magnusson, Fins y King, 1990).

Ambas estrategias de diversificación pueden estar asociadas positiva o negativamente. En primer lugar se va a considerar el escenario para una posible relación positiva. Las compañías que compiten en mercados globales tienen más probabilidad de enfrentar una mayor diversidad de necesidades y preferencias por parte de sus clientes. Por tanto, necesitan invertir en nuevos productos para ser competitivas tanto en los mercados domésticos como en los internacionales (Prahalad, 1990). Tales empresas pueden tomar ventajas de los distintos tipos de recursos disponibles en los diferentes países para captar ideas respecto a los nuevos productos. En este sentido, recientemente, Dass (2000) y Davies, Rondi y Sembenelli (2001) han tratado de estudiar la posibilidad de que estas dos opciones estratégicas puedan ser consideradas alternativas complementarias o sustitutas. Ambos trabajos concluyen que la diversificación de producto e internacional son, en general, estrategias complementarias, es decir, que la relación entre ambas estrategias es positiva.

El escenario opuesto implica que las empresas poseen recursos limitados para abordar diversificaciones de producto e internacionales. En cualquier momento de tiempo, los diferentes proyectos de una empresa compiten por la captación de los recursos, de manera que un tipo de diversificación puede ser sustituido por otro. Recientemente, Bengtsson (2000) en un trabajo relativo a los cambios estratégicos experimentados por las empresas suecas durante el período comprendido entre 1985 y 1998, concluyó que las mismas estaban experimentando fuertes incrementos en el nivel de diversificación internacional y reducciones considerables en el grado de diversificación productiva. Esto implica la existencia de una relación negativa entre diversificación internacional y un posterior crecimiento en el número de líneas de negocio donde una empresa se encuentra activa.

Conforme a lo establecido previamente se establecen las siguientes hipótesis:

*H3A: Existe una relación positiva entre el seguimiento de una estrategia de diversificación internacional y la probabilidad de experimentar un incremento en el grado de diversificación productiva.*

*H3B: Existe una relación negativa entre el seguimiento de una estrategia de diversificación internacional y la probabilidad de experimentar un incremento en el grado de diversificación productiva.*

## **2.2. Efectos Interacción entre las variables objeto de investigación**

Tras revisar la literatura cabe señalar que tamaño corporativo, diversidad de producto inicial y diversificación internacional pueden proporcionar recursos y capacidades que posibiliten un incremento en el número de negocios en los que se encuentra activa una empresa y,

alternativamente, incrementar los costes burocráticos, requisitos de procesamiento de información y determinadas deseconomías, fomentando una futura reducción o mantenimiento en el nivel de diversificación productiva. Sin embargo, la influencia ejercida por tales factores sobre el incremento experimentado por el número de industrias donde una empresa compite puede depender, no sólo de los niveles propios de cada una de estas variables, sino también del nivel alcanzado por el resto de factores. Por tanto, es posible establecer las siguientes hipótesis respecto a las posibles interacciones existentes entre las variables objeto de estudio:

**Efecto Interacción entre tamaño corporativo y diversidad de producto inicial:** Si tanto el tamaño corporativo como la diversidad de producto inicial pueden tener efectos positivos y negativos sobre un posterior crecimiento del grado de diversificación de producto, cabe esperar que sus efectos combinados también tengan influencia sobre el incremento experimentado por el número de actividades en las que una empresa está presente (Dass, 2000). Por un lado, es posible deducir que ambos factores pueden actuar de forma sinérgica, proporcionando economías de escala y alcance, recursos y oportunidades, así como capacidades para obtener ventajas de los mismos. Por otro lado, también cabe la posibilidad de que cada factor puede reforzar los efectos negativos del otro sobre el crecimiento experimentado por el grado de diversificación de producto.

Por tanto, se contrastarán sus efectos moderadores como sigue:

H4A: *El tamaño de la empresa modera la relación positiva existente entre la diversidad de producto inicial y la probabilidad de experimentar un incremento en el grado de diversificación productiva.*

H4B: *El tamaño de la empresa modera la relación negativa existente entre la diversidad de producto inicial y la probabilidad de experimentar un incremento en el grado de diversificación productiva.*

**Efecto Interacción entre tamaño corporativo y diversificación internacional:** Aparte de los efectos principales, también es posible que el efecto de la diversificación internacional sobre el crecimiento futuro experimentado por el grado de diversificación de producto dependa del tamaño de la empresa. Ello es debido al efecto conjunto de las economías derivadas del tamaño de la empresa y de aquellas procedentes de la diversificación internacional. Alternativamente, también puede producirse el efecto inverso como consecuencia de las deseconomías derivadas del tamaño corporativo y de los costes burocráticos implicados en la diversificación internacional (Dass, 2000).

Por tanto, cabe plantear las siguientes hipótesis:

H5A: *El tamaño de la empresa modera la relación positiva existente entre el seguimiento de una estrategia de diversificación internacional y la probabilidad de experimentar un incremento en el grado de diversificación productiva.*

H5B: *El tamaño de la empresa modera la relación negativa existente entre el seguimiento de una estrategia de diversificación internacional y la probabilidad de experimentar un incremento en el grado de diversificación productiva.*

**Efecto Interacción entre diversidad de producto inicial y diversificación internacional:** El nivel de diversificación internacional puede moderar la influencia de la diversidad de producto

inicial, en la medida que una empresa que compite con productos diversos puede tener mejor acceso a diferentes mercados geográficos, mientras que una compañía con menor variedad de productos dispondrá de un número limitado de mercados entre los que elegir (Hitt et al., 1997; Dass, 2000; Geringer, Tallman y Olsen, 2000). Alternativamente, una empresa que ha seguido una estrategia de diversificación de producto tiene que cumplir unos determinados requisitos de complejidad y coordinación, y puede requerir ciertas innovaciones administrativas y en comunicación antes de que pueda emprender una estrategia de diversificación internacional (Dass, 2000; Geringer, Tallman y Olsen, 2000).

Por tanto, es posible plantear la siguientes hipótesis:

*H6A: El seguimiento de una estrategia de diversificación internacional modera la relación positiva existente entre la diversidad de producto inicial y la probabilidad de experimentar un incremento en el grado de diversificación productiva.*

*H6B: El seguimiento de una estrategia de diversificación internacional modera la relación negativa existente entre la diversidad de producto inicial y la probabilidad de experimentar un incremento en el grado de diversificación productiva.*

**Efecto Interacción entre tamaño corporativo, diversidad de producto inicial y diversificación internacional:** Por último, es posible asumir que estas tres variables, conjuntamente, originan efectos sinérgicos sobre la magnitud del cambio estratégico ya que todas ellas pueden proporcionar tanto incentivos como desincentivos para que se produzca un incremento futuro en el grado de diversificación de producto. De esta manera, una empresa de gran tamaño, con un elevado grado de diversificación de producto inicial e internacional puede experimentar un incremento posterior en el número de industrias donde compite como consecuencia de su nivel de capital y experiencia, y del acceso a diversos productos y mercados en un gran número de países del mundo. Alternativamente, una compañía grande, altamente diversificada y con una elevada presencia en los mercados internacionales tiene posibilidad de sufrir problemas de comunicación y coordinación que pueden impedir un incremento futuro del grado de diversificación productiva (Dass, 2000).

Como ambos efectos son teóricamente posibles, cabe plantear las siguientes hipótesis alternativas:

*H7A: Existe una interacción entre el tamaño de la empresa, la diversidad de producto inicial y la diversificación internacional que afecta positivamente sobre la probabilidad de experimentar un incremento en el grado de diversificación productiva.*

*H7B: Existe una interacción entre el tamaño de la empresa, la diversidad de producto inicial y la diversificación internacional que afecta negativamente sobre la probabilidad de experimentar un incremento en el grado de diversificación productiva.*

### **3.- METODOLOGÍA.**

#### **3.1.- Proceso de obtención de la información.**

El propósito de este trabajo de investigación consiste en determinar cuáles son los efectos principales e interacción de la diversidad de producto inicial, la diversificación internacional y el tamaño corporativo sobre la probabilidad que tienen las empresas de experimentar

incrementos futuros en el grado de diversificación productiva. Para ello se ha seleccionado una muestra aleatoria de 104 empresas manufactureras pertenecientes a la Comunidad Autónoma de Castilla y León ( $\alpha = 0.05$ ; error de muestreo = 0.085) que debían satisfacer la condición de permanecer activas en el mercado desde el año 1990 hasta el año 2000, período objeto de este estudio de esta investigación.

La información requerida sobre esta muestra hace referencia a la situación de las empresas en el momento inicial y final del periodo sujeto a análisis, es decir, en los años 1990 y 2000 y se obtuvo, básicamente, a partir de una fuente de información secundaria tal como la base de datos Duns&Bradstreet.

### **3.2.- Medida de las variables objeto de investigación.**

Las variables implicadas en esta investigación son las siguientes:

#### **Variable dependiente.**

Se trata de una variable categórica dicotómica, que define la probabilidad de que una empresa haya experimentado un incremento en el grado de diversificación productiva en el año 2000 respecto al nivel alcanzado diez años antes. De esta manera, la variable dependiente es igual a 1 en caso afirmativo e igual a 0 en caso negativo.

El nivel de diversificación de producto, tanto inicial como final, fue medido utilizando un índice de recuento de negocios. Particularmente, siguiendo los trabajos de Rumelt (1982), Lemelin (1982), Denis, Denis y Sarin (1997) y Chen y Ho (2000), entre otros, se consideró el número de actividades SIC a nivel de cuatro dígitos en las que estaba compitiendo la empresa en los años 1990 y 2000, respectivamente. Para cuantificar el incremento experimentado por el grado de diversificación productiva el año 2000 respecto al año 1990, se utilizó la medida previamente adoptada por Hill y Hansen (1991) para evaluar este cambio estratégico. Dicha medida consiste en dividir el grado de diversificación propio del período posterior entre aquel correspondiente al período previo, de manera que cuando los valores resultantes superan la unidad se considera que la empresa ha experimentado un incremento en el grado de diversificación de producto, es decir, en el número de negocios dónde las mismas se encuentran presentes.

#### **Variables independientes.**

Conforme a la perspectiva evolutiva adaptativa, las variables independiente incluidas en el modelo reflejan aquellos factores corporativos que tienen potencial tanto para favorecer como para limitar un proceso de incremento en el grado de diversificación productiva. Dichas variables fueron cuantificadas del siguiente modo: El tamaño de la empresa constituye una variable continua que refleja el número medio de empleados de la empresa durante el año 1990. Respecto a la diversidad de producto inicial, supone otra variable continua que expresa el grado de diversificación de producto que caracterizó a la empresa en el año 1990. Por último, la diversificación internacional es una variable dicotómica que refleja la posibilidad de que la empresa haya desarrollado o no esta opción estratégica de crecimiento durante el año 1990, adoptando un valor igual a 1 en caso afirmativo e igual a 0 en otro caso.

En consecuencia, se trata de contrastar estadísticamente la influencia de estas tres variables explicativas, medidas en el año 1990, sobre la probabilidad de que incremente el número de líneas de actividad dónde participan las empresas diez años más tarde.

### 3.3.- Contraste del modelo propuesto.

En el presente trabajo se va a considerar una técnica multivariante que permite estimar la probabilidad de que ocurra un suceso: el modelo de Regresión Logística. La idoneidad de esta técnica se deriva de la naturaleza de la variable dependiente (categórica y dicotómica) y de las variables independientes, donde se combinan variables continuas con variables categóricas. Así pues, puede utilizarse para cualquier combinación de variables independientes continuas y categóricas y es preferible al análisis discriminante cuando las variables independientes no son normales (Afifi y Clark, 1990).

Antes de proceder a la exposición de los resultados, matizar que tras analizar la matriz de coeficientes de correlación se ha comprobado la inexistencia de multicolinealidad entre las variables explicativas que configuran el modelo.

## 4.- ANÁLISIS DE RESULTADOS.

El programa estadístico SPSS posee varios métodos de selección de variables que permiten determinar aquellas variables independientes que explican la variable dependiente. La Tabla 1 muestra la ecuación que recoge únicamente aquellas variables que han resultado significativas para discriminar entre las empresas que han experimentado incrementos en el grado de diversificación productiva y aquellas que no.

**Tabla 1. Variables de la ecuación logística**

----- Variables in the Equation -----						
Variable	B	S.E.	Wald	df	Sig	Exp(B)
TAMAÑO	-,007	,005	2,398	1	,100*	,993
DIVINTER	-3,126	1,028	9,243	1	,002**	,044
DIVINICIxTAMAÑO	,005	,003	2,924	1	,087*	1,005
DIVINICIxDIVINTER	1,908	,0547	12,159	1	,000**	6,740
Constante	-,470	,380	1,526	1	,217	0,625

\*\* p < 0.05; \* p < 0.1

(TAMAÑO: Tamaño corporativo; DIVINTER: Diversificación Internacional; DIVINICIxTAMAÑO: Efecto interacción entre tamaño corporativo y diversidad de producto inicial; DIVINICIxDIVINTER: Efecto interacción entre diversidad de producto inicial y diversificación internacional)

A la vista de esta tabla, la ecuación de regresión logística queda definida del siguiente modo:

**Prob (Y=1) = Prob (Incremento en grado de diversificación productiva) =  $e^z / 1 + e^z = 1 / (1 + e^{-z})$**   
 dónde

**Z = -0,470 - 0,007TAMAÑO - 3,126 DIVINTER + 0,005 DIVINICI x TAMAÑO + 1,908 DIVINICI x DIVINTER**

Por tanto, respecto a los efectos principales de las variables objeto de estudio sobre el incremento en el grado de diversificación de producto, cabe decir que la variable relativa a la diversificación internacional resultó negativa y muy significativa, con lo cual se acepta la hipótesis 3B (H3B). Asimismo, el tamaño corporativo también reflejó un signo negativo, si bien con menor grado de significación que la variable anterior, lo cual permitió aceptar la hipótesis 1B (H1B).

Con relación a los efectos interacción entre las tres variables, señalar que resultaron positivas y significativas las interacciones existentes entre el tamaño de la empresa y el grado de diversificación de producto inicial, así como aquella que relaciona la diversidad de producto inicial con la diversificación internacional, resultando esta última variable interacción la más significativa del modelo y, por tanto, la que tiene una mayor influencia a la hora de explicar la probabilidad de que una empresa experimente crecimientos en el número de segmentos dónde participa. Consecuentemente, ello implica la aceptación de las hipótesis 4 A y 6 A (H4A y H6A).

De cara a valorar la significación global del modelo, el programa proporciona un valor del estadístico Chi-Cuadrado para el conjunto de variables incluidas en la ecuación final igual a 29,37, con un nivel de significación igual a  $p = 0,000$ . Ello indica que las variables independientes introducidas en el modelo son útiles para clasificar a las empresas que experimentaron incrementos en el número de negocios dónde compiten y aquellas que no.

**Tabla 2. Idoneidad del modelo estimado**

	Chi-Square	df	Significance
<b>Model</b>	<b>29,370</b>	<b>4</b>	<b>,0000</b>
Block	29,370	4	,0000
Step	-1,049	1	,306

Finalmente, por lo que respecta a la eficacia predictiva del modelo y tomando como base la tabla de clasificación, cabe señalar que el 75,2 % de la empresas de la muestra queda bien clasificado con la ecuación logística estimada, con lo que se puede concluir que este modelo cataloga adecuadamente a las empresas manufactureras de Castilla y León que experimentaron incrementos en el grado de diversificación de producto durante el período 1990-2000.

**Tabla 3. Tabla de Clasificación del modelo estimado**

OBSERVADO	ESTIMADO		Porcentaje correcto
	NO	SI	
NO	25	17	59.5%
SI	9	54	88.7%
TOTAL			<b>75.2%</b>

## 5.- CONCLUSIONES.

Esta investigación pretendía analizar, bajo los argumentos de la perspectiva evolutiva adaptativa, cuáles son los factores internos determinantes del incremento en el nivel de diversificación productiva experimentado por las empresas ubicadas en Castilla y León, durante

la década de los años noventa. Dos conclusiones generales emergieron de los resultados obtenidos:

1.- Respecto a los efectos principales de las variables objeto de estudio, se ha verificado que el seguimiento de una estrategia de diversificación internacional y, en menor medida, el tamaño corporativo tienen efectos negativos significativos sobre el posterior crecimiento del número de negocios en que una empresa compete. En consecuencia, es posible concluir que ambas variables constituyen factores inhibidores de este proceso particular de cambio estratégico.

Este resultado es acorde con la proposición que defiende que las empresas poseen recursos limitados y, consecuentemente, sus diferentes proyectos de diversificación productiva e internacional compiten por la captación de tales recursos, de manera que un tipo de diversificación puede ser sustituido por otro. Asimismo, se ha demostrado que un gran tamaño corporativo puede ejercer una influencia inhibidora sobre la habilidad empresarial para incrementar el grado de diversificación productiva, como consecuencia de que las grandes empresas disponen de estructuras organizativas formalizadas, burocráticas e inflexibles que pueden reducir el nivel de innovación.

2.- Con relación a los efectos interacción entre las variables explicativas, esta investigación revela que la interacción existente entre el grado inicial de diversificación productiva y la diversificación internacional, así como aquella procedente de combinar tamaño corporativo y diversidad de producto inicial, influyen positiva y significativamente sobre el incremento experimentado por el grado de diversificación de producto. Por tanto, ambas variables interacción representan factores que promueven esta modalidad concreta de reorientación estratégica.

Este estudio es favorable a la hipótesis que establece que el nivel de diversificación internacional puede moderar el efecto de la diversidad de producto inicial en la medida que una empresa que compete con diversos productos puede tener más fácil acceso a un conjunto de mercados internacionales diferentes. Por otro lado, los resultados son consistentes con la proposición que defiende que el tamaño corporativo y la diversidad de producto inicial actúan sinérgicamente proporcionando economías de escala y alcance, recursos y capacidades, así como oportunidades para obtener ventajas de los mismos a partir del seguimiento de una estrategia de diversificación productiva.

## **6.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

AFIFI, A. Y CLARK, V. (1990): *Computer – Aided Multivariate Analysis*, Van –Nostrand Reinhold, New York.

ALDRICH, H.E. (1979): *Organizations and Environments*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

ANDREWS, K.R. (1977): *El Concepto de Estrategia en la Empresa*, Universidad de Navarra, Pamplona.

ANSOFF, I. (1965): *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, Nueva York.

AW, B. y BATRA, G. (1998): "Firm size and the pattern of diversification", *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 16, p. 313-331.

BENGTSSON, L. (2000): "Corporate strategy in a small open economy: Reducing product diversification while increasing international diversification", *European Management Journal*, Vol. 18, n°4, p. 444-453.

BLAU, P. Y SCHOENHERR, R. (1971): *The Structure of Organizations*, Basic Books, New York.

CHANDLER, A. (1962): *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA.

CHANG, S.J. (1996): "An evolutionary perspective on diversification and corporate restructuring: Entry, exit and economic performance during 1981-1989", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, p. 587-611.

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

CHEN, S.S. y HO, K.W. (2000): "Corporate diversification, ownership structure and firm value. The Singapore evidence", *International Review of Financial Analysis*, Vol. 9, pp. 315-326.

CHIESA, V. Y MANZINI, R. (1997): "Competence-based diversification", *Long Range Planning*, Vol. 30, p. 209-217.

DASS, P. (2000): "Relationship of firm size, initial diversification and internationalization with strategic change", *Journal of Business Research*, Vol. 48, p. 135-146.

DAVIES, S.W., RONDI, L. Y SEMBENELLI, A. (2001): "Are multinationality and diversification complementary or substitute strategies? An empirical analysis on European leading firms", *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 19, pp. 1315-1346.

DENIS, D.J.; DENIS D.K. y SARIN, A. (1997): "Agency problems, equity ownership and corporate diversification", *Journal of Finance*, Vol. 52, pp. 135-160.

FREEMAN, E.R. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Marshfield, MA.

- FREEMAN, J. Y BOEKER, W. (1984): "The ecological analysis of business strategy", *California Management Review*, Vol. 23, n°3, p.73-86.
- GERINGER, M.J.; TALLMAN, S. Y OLSEN, D.M. (2000): "Product and international diversification among Japanese multinational firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, p. 51-80.
- GINSBERG, A. (1988): "Measuring and modeling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p. 559-575.
- HAMBRICK, D.C. Y D'AVENI, R.A. (1988): "Large corporate failures as downward spirals", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, n°1, p. 1-23.
- HANNAN, M.T. Y FREEMAN, J. (1977): "The population ecology of organization", *American Journal of Sociology*, Vol. 82, n°5, p. 929-964.
- HELFAT, C.E. (1998): "Simple indicators of adaptation versus rigidity in history-dependent firm activities and decision rules", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 7, n°1, p.49-75.
- HILL, C.W.L. Y HANSEN G.S. (1991): "A longitudinal study of the cause and consequences of changes in diversification in the U.S. pharmaceutical industry 1977-1986", *Strategic Management Journal*, Vol.12, p. 187-199.
- HITT, M.A.; HOSKISSON, R.E. e IRELAND, R. (1994): "A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance", *Journal of Management*, Vol. 20, p. 297-326.
- HITT, M.A.; HOSKISSON, R.E. Y KIM, H. (1997): "International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, p. 767-798.
- HUFF, J.; HUFF, A. Y THOMAS, H. (1992): "Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 55-75.
- LEMELIN, A. (1982): "Relatedness in patterns of inter-industry diversification", *Review of Economics and Statistics*, pp. 646-657.

LEONARD-BARTON, D. (1992): “Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development”, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, special issue, p. 111-125.

MCNAMEE, M.; MAGNUSSON, P.; FINS, A.N. Y KING, R. (1990): “Think globally, survive locally”, *Business Week*, Vol. 26, p. 50-51.

MARKIDES, C.M. (1995): *Diversification, Refocusing and Economic Performance*, MIT Press, Cambridge, Mass.

MERINO, F. Y RODRÍGUEZ, D.R. (1997): “A consistent análisis of diversification decisions with non-observable firm effects”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, p. 733-743.

MINTZBERG, H. Y WESTLEY, F. (1992): “ Cycles of organizational change”, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 39-59.

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

PEARCE, R.D. (1993): *The Growth and Evolution of Multinational Enterprise*, Edward Elgar, Aldershot.

PENROSE, E. (1959): The Theory of Growth of the firm, Basil Blakwell, Londres; traducido en E. Penrose (1962): Teoría del crecimiento de la empresa, Aguilar, Madrid.

PFEFFER, J. Y SALACIK, G. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper y Row, New York.

PISCITELLO, L. (2000): “Relatedness y coherence in technological and product diversification of the world’s largest firms”, *Structural Change and Economics Dynamics*, Vol. 11, p. 295-315.

PORTER, M.E. (1991): “ Toward a dynamic theory of strategy”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, special issue, p. 95-117.

PRAHALAD, C.K. (1990):” The changing nature of worldwide competition”, *Vital Speeches of the Day 56*, December, p. 354-357.

- RAJAGOPALAN, N. Y SPREITZER, G.M. (1997): "Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework", *Academy of Management Review*, Vol. 22, p. 48-79.
- RONDI, L., SEMBENELLI, A. Y RAGAZZI, E. (1996): *Determinants of diversification patterns*, in *Industrial Organization en the E.U. firms*, Oxford University Press, Oxford.
- RUMELT, R.P. (1982): "Diversification strategy and profitability", *Strategic Management Journal*, Vol. 3, n° 4, pp. 359-369.
- SHARMA, A. Y KESNER, I.F. (1996): "Diversifying entry: Some ex ante explanations for postentry survival and growth", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, p. 635-677.
- SMITH, K.G. Y GRIMM, C.M. (1987): "Environmental variation, strategic change and firm performance: A study of railroad deregulation", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, n° 4, p. 363-376.
- TALLMAN, S. Y LI J.T. (1996): "The effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 179-196.
- TEECE, D.J.; G. PISANO; y A. SHUEN (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n° 7, pp. 509-533.
- THOMPSON, J.D. (1967): *Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw-Hill, New York.
- WEITZEL, W. Y JONSSON, E. (1989): "Decline in organizations: A literature integration and extensión", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, n°1, p. 91-109.
- ZAJAC, E.J. Y KRAATZ, M.S. (1993): "A diametric forces model of strategic change: Assessing the antecedents and consequences of restructuring in the higher educational industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, special issue, p. 83-102.
- ZÚÑIGA, J.A., I. SUÁREZ y DE LA FUENTE, J.M. (2002): "Propuesta de un modelo dinámico e integrador para el estudio de los factores determinantes del cambio estratégico:

Evidencia en el sector de los bancos privados españoles, 1983-1997”, Actas de las XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestao Científica, Vol. 3, p.100-110.