

**MANUEL VILLASALERO DÍAZ***Profesor de Organización de Empresas. Universidad de Castilla-La Mancha***Extracto:**

EN los últimos años, las empresas industriales y de servicios se vienen enfrentando a un conjunto de cambios acelerados en el entorno competitivo a los que se ven obligadas a responder con rapidez y efectividad. Frente a los contextos estables, simples, integrados y munificentes que han caracterizado la competencia en numerosos ámbitos de actividad económica en el pasado, las organizaciones empresariales actuales han de acostumbrarse a tomar decisiones en situaciones dinámicas, complejas, diversificadas y hostiles. Con la finalidad de enfrentarse a estos cambios, las empresas deben disponer de mecanismos organizativos adecuados que les permitan: (a) detectar las alteraciones ambientales, (b) interpretarlas y valorarlas, (c) adoptar estrategias de respuesta e (d) implantar las decisiones tomadas. En este trabajo se analizan las estrategias para ajustar la empresa con su entorno como fuente de competitividad. Como contribución básica, proponemos un marco conceptual basado en cuatro tipos de ajuste –pasivo reactivo, pasivo anticipativo, activo reactivo y activo anticipativo– y cuatro tipos de organizaciones orientadas al cambio continuo –organizaciones flexibles, organizaciones visionarias, organizaciones innovadoras y organizaciones de aprendizaje– para estudiar el proceso de adaptación al entorno desde una perspectiva directiva.

---

## Sumario:

---

1. Introducción.
2. La relevancia del entorno y la estrategia de ajuste.
  - 2.1. El cambio estructural en el entorno.
  - 2.2. El cambio en las organizaciones.
  - 2.3. El ajuste con el entorno como estrategia competitiva.
3. El ajuste estratégico de la empresa a su entorno.
  - 3.1. Los tipos de ajuste estratégico.
    - 3.1.1. El ajuste estratégico en la Organización Industrial.
    - 3.1.2. El ajuste estratégico en la Teoría de la Organización.
  - 3.2. El ajuste estratégico y la ventaja competitiva.
4. El proceso de ajuste estratégico.
  - 4.1. La captación de información.
  - 4.2. La interpretación.
  - 4.3. La toma de decisiones.
  - 4.4. La implantación.
5. Las bases para la formulación de estrategias de ajuste.

6. Las estrategias de ajuste basadas en el atractivo intrínseco.
  - 6.1. Los determinantes.
  - 6.2. Las características estructurales.
  - 6.3. Las estrategias de ajuste.
  
7. Las estrategias de ajuste basadas en el grado de concentración.
  - 7.1. Los determinantes.
  - 7.2. Las características estructurales.
  - 7.3. Las estrategias de ajuste.
  - 7.4. Los riesgos estratégicos.
  
8. Las estrategias de ajuste basadas en el ciclo de vida del negocio.
  - 8.1. Los modelos del ciclo de vida.
  - 8.2. Los negocios emergentes.
    - 8.2.1. Los determinantes.
    - 8.2.2. Las características estructurales.
    - 8.2.3. Las estrategias de ajuste.
    - 8.2.4. Los riesgos estratégicos.
  - 8.3. Los negocios en crecimiento.
    - 8.3.1. Los determinantes.
    - 8.3.2. Las características estructurales.
    - 8.3.3. Las estrategias de ajuste.
    - 8.3.4. Los riesgos estratégicos.

- 8.4. Los negocios maduros.
  - 8.4.1. Los determinantes.
  - 8.4.2. Las características estructurales.
  - 8.4.3. Las estrategias de ajuste.
  - 8.4.4. Los riesgos estratégicos.
  
- 8.5. Los negocios en declive.
  - 8.5.1. Los determinantes.
  - 8.5.2. Las características estructurales.
  - 8.5.3. Las estrategias de ajuste.
  - 8.5.4. Los riesgos estratégicos.
  
- 9. Las estrategias de ajuste basadas en el nivel de globalización.
  - 9.1. Los determinantes.
  - 9.2. Las características estructurales.
  - 9.3. Las estrategias de ajuste.
  - 9.4. Los riesgos estratégicos.
  
- 10. Las bases para el diseño organizativo de estrategias de ajuste.
  
- 11. Conclusiones.

Bibliografía.

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las empresas industriales y de servicios se vienen enfrentando a un conjunto de cambios acelerados en el entorno competitivo a los que se ven obligadas a responder con rapidez y efectividad. Frente a los contextos estables, simples, integrados y munificentes que han caracterizado la competencia en numerosos ámbitos de actividad económica en el pasado, las organizaciones empresariales actuales han de acostumbrarse a tomar decisiones en situaciones dinámicas, complejas, diversificadas y hostiles. Con la finalidad de enfrentarse a estos cambios, las empresas deben disponer de mecanismos organizativos adecuados que les permitan: (a) detectar las alteraciones ambientales, (b) interpretarlas y valorarlas, (c) adoptar estrategias de respuesta e (d) implantar las decisiones tomadas. El tiempo consumido en cada una de estas fases así como la eficiencia con la que sean completadas constituyen elementos sobre los que garantizar la supervivencia de la organización a largo plazo y construir ventajas competitivas que permitan obtener rentas económicas.

Hace algunos años, en muchos sectores económicos el enfoque dominante para obtener una ventaja competitiva era concentrarse en operaciones internas tratando de mejorar la eficiencia con la que los procesos de creación de valor eran completados. No existía una preocupación especial por diseñar sistemas organizativos para el seguimiento de los cambios ambientales. Cuando el entorno competitivo ha entrado en un período de mayor turbulencia, muchas de estas empresas se han enfrentado a una profunda crisis que, en el mejor de los casos, se ha resuelto mediante una costosa reestructuración estratégica, pero que en otros ha concluido con su desaparición. Estos problemas han afectado no sólo a pequeñas organizaciones sin una clara orientación competitiva ni equipos de dirección cualificados sino también a grandes empresas y grupos de empresas muy conocidos y con gran tradición en sus ámbitos de actividad. A raíz de estas constataciones, un nuevo enfoque centrado en las operaciones externas de detección e interpretación de los cambios ambientales y de captación de oportunidades y amenazas está paulatinamente imponiéndose. De acuerdo con MILES y SNOW (1978), las empresas han de obtener un equilibrio entre integración interna y adaptación externa. Siguiendo esta terminología, muchas organizaciones empresariales han perdido este equilibrio ante los cambios competitivos en el entorno, debiendo desplazar su atención desde la integración interna que caracterizó el pasado hacia la adaptación externa que demanda el presente (SCHEIN, 1985).

Las implicaciones directivas del cambio estructural en el entorno competitivo han concentrado la atención del ámbito académico, dando lugar a tres líneas de investigación –**tabla 1**–. En primer lugar, se han revalorizado los trabajos orientados a estudiar los procesos de cambio estratégico en las organizaciones. La conclusión básica de estas investigaciones es que las empresas se enfren-

tan a importantes obstáculos para percibir y afrontar la necesidad del cambio, lo que las sitúa en posiciones vulnerables cuando las alteraciones en el entorno son aceleradas e imprevistas. En segundo lugar, otros trabajos han analizado las características organizativas de las empresas cuya principal fuente de ventaja competitiva es la dirección del cambio y la proactividad para aprovechar ágilmente cualquier oportunidad que surja en el entorno. Las expresiones organizaciones visionarias, organizaciones de aprendizaje, organizaciones innovadoras y organizaciones flexibles vienen siendo utilizadas en la literatura, a menudo de manera intercambiable, para referirse a estas características. En tercer lugar, también se han realizado contribuciones desde los estudios que se ocupan de los procesos de decisión en las organizaciones. Estos trabajos concluyen que existen algunos factores que explican las diferencias en el grado de alerta y la capacidad de respuesta de las organizaciones ante cambios en el entorno.

**TABLA 1. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN OCUPADAS DE LAS IMPLICACIONES DIRECTIVAS DEL CAMBIO ESTRUCTURAL EN EL ENTORNO COMPETITIVO**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES	PRINCIPALES APORTACIONES
Dirección Estratégica de los Procesos de Cambio	Análisis de los obstáculos organizativos para la percepción de la necesidad del cambio	GRINYER y SPENDER (1979), LOUIS (1980), MILLER y FRIESEN (1984), MACMILLAN y JONES (1986), JOHNSON (1988), HANNAN y FREEMAN (1989), JOHNSON y SCHOOLES (1993), BERRY (1994), REGER <i>et al.</i> (1994a y 1994b), GUSTAFSON y REGER (1995), SARASON (1995), TUSHMAN y O'REILLY (1996), BALOGUN y JOHNSON (1998), BREWS y HUNT (1999), CHIA (1999), DEAN, CARLISLE y BADEN-FULLER (1999), STARKEY y WRIGHT (1999)
Organizaciones Orientadas al Cambio Continuo	Estudio de las características organizativas de empresas orientadas al cambio	POWELL (1990), COLLINS y PORRAS (1991), BERY y BOWERS (1993), DAFT y LEWIN (1993), DUTTON y PENNER (1993), HELLGREN y MELIN (1993), MAZNEVSKI, RUSH y WHITE (1993), NONAKA (1994), VICTOR y STEPHENS (1994), DESS <i>et al.</i> (1995), HANSSEN-BAUER y SNOW (1996), NONAKA y TAKEUCHI (1995), GRANT (1996), OSTROFF y SMITH (1996), LANG (1997), POST (1997), AHMED (1998), CUMMINGS (1998)
Procesos de Decisión en las Organizaciones	Investigación de los aspectos que condicionan la decisión en las organizaciones	SIMON (1959), GRANOVETTER (1973), LINDSAY y RUE (1980), MEYER (1982), NORMANN (1985), CAMERON, WHETTEN y KIM (1987), MILLIKEN (1987 y 1990), GLYNN (1993), SAWYERR (1993), THOMAS, CLARK y GIOIA (1993), ZAHEER y ZAHEER (1995), AUGUSTINE (1997), BARR y HUFF (1997)

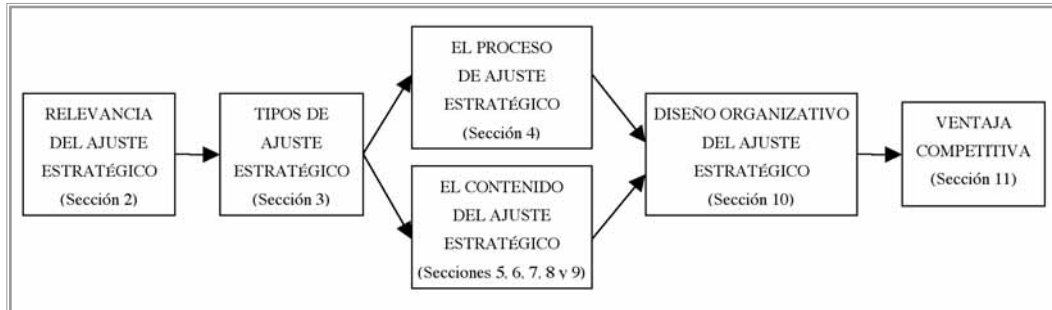
FUENTE: *elaboración propia.*

Estas tres líneas de investigación han mantenido progresiones paralelas, sin que se hayan relacionado las conclusiones u orientaciones de cada una con otra. Por ejemplo, se desconoce: (a) ¿cómo difieren el grado de alerta y la capacidad de respuesta de las organizaciones visionarias, de aprendizaje, innovadoras y flexibles?, (b) ¿qué tipo de obstáculos organizativos al cambio contribuyen a resolver un alto grado de alerta y de capacidad de respuesta?, (c) ¿cuáles son las diferencias –si es que existen– entre las organizaciones visionarias, de aprendizaje, innovadoras y flexibles?, o (d) ¿qué factores permiten aumentar el grado de alerta y de respuesta de una organización? En suma, no se ha aprovechado la aparente sinergia resultante de integrar las tres líneas de investigación sobre las implicaciones directivas de entornos inciertos y turbulentos.

Una segunda limitación de las investigaciones descritas es la falta de generalización. En los tres casos, se estudian empresas que se encuentran en contextos muy específicos difícilmente extrapolables en distintas dimensiones: (a) entornos de alta tecnología sometidos a una gran velocidad de cambio, (b) organizaciones caracterizadas por alcanzar el éxito en sus respectivos ámbitos de actividad y (c) procesos de decisión que sólo contemplan un tipo de cambio. No obstante, la mayor complejidad, incertidumbre y hostilidad en el entorno competitivo es un hecho generalizado al que debe hacer frente todo tipo de empresas, por lo que se impone hacer extensibles sus implicaciones.

En este trabajo se presenta un ensayo que trata de superar las dos limitaciones anteriores, mediante la integración de las líneas de investigación presentadas y la generalización de sus planteamientos teóricos. Para ello, se propone un marco conceptual que se fundamenta en tres pilares. En primer lugar, una extensa revisión de la literatura en cada uno de los tres ámbitos de estudio –Dirección Estratégica de los procesos de cambio, organizaciones orientadas al cambio continuo y procesos de decisión en las organizaciones–. En segundo lugar, el establecimiento de cuatro niveles del entorno a los que cualquier empresa debe prestar atención para detectar oportunidades o amenazas –atractivo intrínseco, grado de concentración, ciclo de vida y grado de globalización–, que sirven como bases para la generalización. En tercer lugar, la propuesta de una tipología de ajuste estratégico entre la empresa y su entorno de cuatro categorías que articula los dos fundamentos previos. Esta clasificación constituye una idea original introducida en este trabajo y representa el hilo conductor común de todo el texto.

Como el título del trabajo sugiere, la finalidad es mostrar la utilidad que puede tener para cualquier empresa en la actualidad las estrategias de ajuste con su entorno para la obtención de una ventaja competitiva y el logro de rentas económicas. Desde una perspectiva directiva, el marco conceptual propuesto comprende los conocimientos necesarios para: (a) determinar la relevancia del ajuste estratégico en un negocio concreto, (b) seleccionar entre las cuatro posibilidades disponibles para completar el ajuste, (c) dirigir el ajuste en el tiempo a lo largo de las distintas fases que comprende, (d) concentrar la atención en aquellos ámbitos del entorno susceptibles de generar mayores oportunidades para el ajuste, (e) evaluar los riesgos inherentes a cada una de las estrategias de ajuste y (f) plantear el diseño organizativo necesario para garantizar la viabilidad de las estrategias de ajuste.

**FIGURA 1. La organización secuencial del trabajo.**

*FUENTE: elaboración propia.*

Además de integrar las tres líneas de investigación descritas y de generalizar las implicaciones estratégicas del cambio estructural en el entorno, este trabajo ofrece una visión global de la formulación e implantación de estrategias de ajuste. La organización del resto de trabajo responde a este objetivo –**figura 1**–.

## 2. LA RELEVANCIA DEL ENTORNO Y LA ESTRATEGIA DE AJUSTE

El estudio del entorno es relevante para la empresa porque tiene capacidad para influir decisivamente en su estructura, comportamiento y resultados. El entorno condiciona la estrategia empresarial debido a dos factores (ALDRICH y MINDLIN, 1978; KOBERG, 1987): (a) la dependencia de recursos y (b) los requisitos de información.

En primer lugar, la empresa como sistema abierto necesita de un conjunto de recursos críticos para sobrevivir que debe obtener del entorno. Su resultado depende de la habilidad organizativa para acceder a los recursos ambientales más valiosos. Esta concepción del entorno es discutida por el Enfoque Ecológico (HANNAN y FREEMAN, 1977), el Enfoque de Dependencia de Recursos (PFEFFER y SALANCIK, 1978) y el Enfoque de Redes (ALDRICH, 1979).

En segundo lugar, la empresa mantiene relaciones de información respecto a su entorno que se materializan en el clásico análisis de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades. La idea central es que la empresa debe posicionarse en su entorno de forma que explote eficientemente sus características internas (HOFER y SCHENDEL, 1978). El Enfoque de Elección Estratégica (CHILD, 1972), el Enfoque Cognoscitivo (SIMON, 1959) y el Enfoque de Estructura de la Industria (PORTER, 1980) son los que se ocupan de manera dominante del entorno como fuente de información.

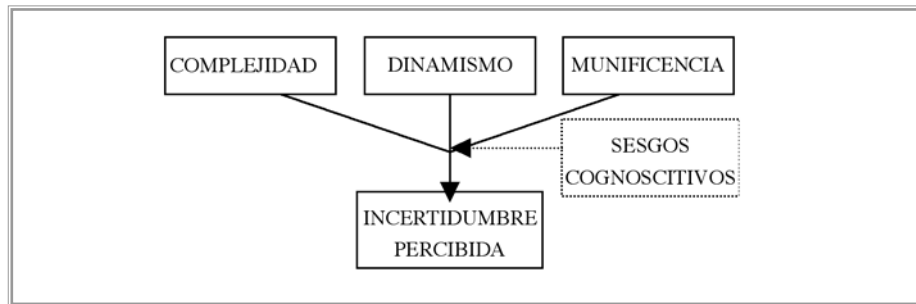


## 2.1. El cambio estructural en el entorno.

El estudio del entorno carecería de sentido si no influyese en las organizaciones. Lejos de esta posibilidad, el ambiente exterior constituye un poderoso marco de elementos interrelacionados que condiciona, constriñe y afecta al comportamiento y resultados de las organizaciones. El conocimiento de las relaciones entre el entorno y la organización supone identificar, delimitar y caracterizar las dimensiones de aquél que se vinculan con ésta.

Se han establecido múltiples dimensiones relevantes que definen el entorno en su conexión con las organizaciones. Tras una revisión de doce trabajos, BLUEDORN (1993) concluye que el entorno «[...] viene dado por tres variables: la complejidad, el dinamismo y la munificencia que afectan a una percepción global del entorno: la incertidumbre» (p. 166, traducción propia). Mientras las tres primeras variables pueden ser consideradas objetivas, la incertidumbre del entorno es un concepto subjetivo puesto que depende de la percepción de los individuos que se enfrentan al mismo (DESS y BEARD, 1984; DESS y ORIGER, 1987; MILLIKEN, 1987). La diferencia entre las variables objetivas –complejidad, dinamismo y munificencia– y la variable subjetiva –incertidumbre percibida– viene dada por las características personales de los observadores en forma de sesgos cognoscitivos (MURNIGHAN y ROSS, 1999). De acuerdo con estos argumentos, podemos proponer el marco de entorno representado en la **figura 2**.

**FIGURA 2. Dimensiones relevantes del entorno.**



FUENTE: elaboración a partir de BLUEDORN (1993).

Lo que viene denominándose cambio estructural en el entorno competitivo alude a un incremento de la incertidumbre ambiental, derivado de la mayor complejidad, el superior dinamismo y la acusada hostilidad que caracteriza el ámbito de negocios actual. Este cambio estructural ha provocado una profunda crisis en los sistemas de dirección convencionales y en las empresas que los utilizaban (MINTZBERG, 1993).

La *mayor complejidad* se debe a la creciente incapacidad directiva de determinar relaciones causales para la toma de decisiones. CAMPBELL (1988) distingue cuatro factores que determinan el grado en que el entorno es complejo: (a) múltiples medios, (b) múltiples fines, (c) fines contradictorios y (d) relaciones medios-fines inciertas o estocásticas –**tabla 2**–. Asimismo, advierte que se observa una intensificación en estos cuatro elementos que está contribuyendo al aumento de complejidad en los últimos años <sup>1</sup>.

**TABLA 2. FACTORES EXPLICATIVOS DEL AUMENTO DE LA COMPLEJIDAD DEL ENTORNO**




COMPONENTES	DESCRIPCIÓN	APORTACIONES
Múltiples Medios	Aparentemente existen múltiples medios para obtener un mismo fin, pero sólo uno lo logra en términos más eficientes	LATHAM y YUKL (1975), TERBORG y MILLER (1978)
Múltiples Fines	Un mismo curso de acción provoca diversos resultados, que no mantienen un patrón de relaciones preestablecido	PAYNE (1976)
Fines Contradictorios	Los múltiples resultados que generan distintos cursos de acción mantienen relaciones contradictorias entre resultados	CAMPBELL (1984)
Relaciones Fines-Medios Inciertas o Estocásticas	No se conoce la asociación entre medios y fines –incertidumbre– o dicha asociación es estocástica –riesgo–	MARCH y SIMON (1958)

FUENTE: adaptado de CAMPBELL (1988).

El *superior dinamismo* ambiental alude al incremento de la velocidad de cambio en las principales variables que configuran el entorno, lo que obliga a adoptar respuestas estratégicas más rápidas y eficaces.

<sup>1</sup> Una perspectiva alternativa sobre el incremento de la complejidad ambiental viene dada por el denominado Enfoque de la Complejidad, que sostiene la naturaleza inestable, irregular e impredecible de todo sistema, incluyendo el entorno (CHIA, 1999), debido a la presencia de (LEVY, 1994; STACEY, 1995): (a) no linealidad, (b) imbricación en redes y (c) flujos informativos de retroalimentación positivos y negativos.

**TABLA 3. FACTORES EXPLICATIVOS DEL AUMENTO DE LA DINAMICIDAD DEL ENTORNO**

COMPONENTES	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO	REPRESENTACIÓN
Frecuencia	Nivel en que los cambios se suceden en el tiempo	Cambio frecuente	
Amplitud	Nivel en que los cambios son profundos	Cambio amplio	
Predicibilidad	Nivel en que los cambios pueden ser previstos	Cambio impredecible	

FUENTE: adaptado de WHOLEY y BRITAIN (1989).

Tras definir el dinamismo ambiental como los cambios en la capacidad de la empresa para acceder a los recursos críticos necesarios para sobrevivir (PFEFFER y SALANCIK, 1978), WHOLEY y BRITAIN (1989) analizan las conceptualizaciones de los Enfoques de Elección Estratégica y Ecológico en el ámbito de la Teoría de la Organización, propuestos por CHILD (1972) y HANNAN y FREEMAN (1977), respectivamente. A partir de esta revisión, proponen la existencia de tres dimensiones que componen el dinamismo del entorno, que vienen intensificándose en los últimos años –**tabla 3**–.

La *acusada hostilidad* o menor munificencia se refiere a la mayor escasez de recursos críticos para la supervivencia y el desarrollo empresarial en un determinado contexto ambiental (STAW y SZWAJKOWSKI, 1975; PFEFFER y SALANCIK, 1978). De acuerdo con CASTROGIOVANNI (1991), tres conceptualizaciones de la munificencia han sido utilizadas en la literatura como: (a) capacidad, (b) cambio y (c) oportunidad –**tabla 4**–. La última es la que mayor impacto organizativo tiene, puesto que delimita el nivel de recursos críticos disponible para una empresa individual con relación a la competencia. En los últimos años, la munificencia –hostilidad– del entorno competitivo ha disminuido –aumentado–.

**TABLA 4. FACTORES EXPLICATIVOS DEL AUMENTO DE LA HOSTILIDAD DEL ENTORNO**

COMPONENTES	DESCRIPCIÓN	APORTACIONES
Capacidad	Nivel absoluto de abundancia de recursos en un entorno ambiental determinado	CHILD (1972), STAW y SZWAJKOWSKI (1975), ALDRICH (1979), BEARD y DESS (1981), SINGH, HOUSE y TUCKER (1986), MCPHERSON y SMITH-LOVIN (1988)

COMPONENTES	DESCRIPCIÓN	APORTACIONES
Cambio	Nivel de cambio absoluto en la abundancia de recursos en un entorno ambiental determinado	STAW y SZWAJKOWSKI (1975), OSBORN, HUNT y JAUCH (1980), ZAMMUTO y CAMERON (1985), KOBERG (1987), HAMBRICK y D'AVENI (1988), YASAI-ARDEKANI (1989)
Oportunidad	Nivel relativo de recursos disponibles para una empresa –capacidad total menos capacidad consumida por la competencia–	STARBUCK (1965), CHILD (1972), OSBORN, HUNT y JAUCH (1980), STAW, SANDELANDS y DUTTON (1981), NOTTENBURG y FEDOR (1983), MILLER y FRIESEN (1984)

FUENTE: adaptado de CASTROGIOVANNI (1991).

Como resultado de los cambios en estas variables objetivas –complejidad, dinamismo y munificencia–, el grado de *incertidumbre ambiental percibida* se ha incrementado, esto es, los directivos de las empresas han de afrontar sus procesos de decisión en situaciones de información imperfecta –**figura 2**–. La incertidumbre ambiental percibida ha sido operacionalizada de acuerdo con tres escalas clásicas, como las de LAWRENCE y LORSCH (1967), DUNCAN (1972) y MILES y SNOW (1978). Ante la constatación de que estos instrumentos de medida presentan algunos problemas <sup>2</sup>, MILLIKEN ha propuesto (MILLIKEN, 1987) y validado (MILLIKEN, 1990) la diferenciación de tres tipos de incertidumbre –**tabla 5**–.

La incertidumbre de estado se refiere a la falta de habilidad para determinar los cambios del entorno. En este caso el directivo no sabe que un cambio se va a producir, desconoce cuál es la probabilidad de que tenga lugar o no reconoce las interrelaciones entre distintos tipos de cambios. Los individuos y las organizaciones que tienen la percepción de estar sometidos a una alta incertidumbre de estado manifiestan los siguientes tipos de comportamiento: (a) aumentan las actividades de búsqueda de información relativa al entorno, (b) aplican sistemas de planificación más flexibles, y (c) seleccionan alternativas estratégicas orientadas a disminuir la incertidumbre (MILLIKEN, 1987).

La incertidumbre de efecto viene dada por el desconocimiento de las repercusiones que tienen los cambios sobre la empresa. Este segundo tipo de incertidumbre puede existir aun cuando el anterior sea nulo; la empresa conoce que se va a producir un cambio, pero no sabe cuáles serán sus consecuencias precisas. Del mismo modo, la incertidumbre de efecto puede ser nula, aun cuando exista incertidumbre de estado; la empresa conocería las consecuencias de un suceso, pero no ha

<sup>2</sup> Se ha demostrado que los dos primeros instrumentos de medida presentan dos tipos de inconvenientes: (a) inconsistencia interna en algunas subescalas y (b) falta de correspondencia entre ellos (TOSI, ALDAG y STOREY, 1973; DOWNEY, HELLRIEGEL y SLOCUM, 1975; MILLIKEN, 1987; WHOLEY y BRITTAIN, 1989). Por el contrario, la escala de MILES y SNOW (1978) ha sido valorada positivamente respecto a su consistencia interna (IRELAND *et al.*, 1987; BUCHKO, 1994), aunque se han detectado algunos problemas en su validez de criterio (BUCHKO, 1994).

detectado la ocurrencia del mismo. La incertidumbre de efecto tiene una implicación estratégica fundamental, como es la de aumentar el tiempo que la empresa dedica a valorar las oportunidades y amenazas que comprende el entorno (MILLIKEN, 1987).

La incertidumbre de respuesta alude a la falta de conocimiento de las alternativas más adecuadas para hacer frente a los posibles cambios del entorno. Al igual que en el caso anterior, este tipo de incertidumbre puede existir con independencia de los otros dos tipos. La consecuencia de este tipo de incertidumbre es aumentar el tiempo dedicado al proceso de valoración de opciones ante una decisión concreta, así como a la búsqueda de nuevos puntos de vista que ayuden a determinar las mejores respuestas (MILLIKEN, 1987).

**TABLA 5. FACTORES EXPLICATIVOS DEL AUMENTO DE LA INCERTIDUMBRE AMBIENTAL PERCIBIDA**

DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN	MANIFESTACIONES	APORTACIONES
Incertidumbre de Estado	Falta de habilidad individual percibida para determinar los cambios esperados en el entorno	(a) Falta de habilidad para predecir cambios en el entorno (b) Falta de habilidad para asignar probabilidades al cambio (c) Falta de habilidad para establecer las conexiones causales entre dos o más cambios	DUNCAN (1972), PENNINGS y TRIPATHI (1978), PFEFFER y SALANCIK (1978), PENNINGS (1981)
Incertidumbre de Efecto	Falta de habilidad individual percibida para determinar las repercusiones de los cambios sobre la empresa	(a) Falta de habilidad para predecir dónde se manifestarán los efectos de los cambios (b) Falta de habilidad para predecir el sentido del impacto (c) Falta de habilidad para predecir la intensidad del impacto (d) Falta de habilidad para predecir el instante temporal del impacto	DUNCAN (1972), LAWRENCE y LORSCH (1967)
Incertidumbre de Respuesta	Falta de habilidad individual percibida para determinar las alternativas más apropiadas ante los cambios previstos	(a) Falta de habilidad para identificar todas las alternativas disponibles (b) Falta de habilidad para establecer las condiciones bajo las que cada alternativa será viable (c) Falta de habilidad para determinar el valor asociado a cada combinación «condiciones-alternativa»	CONRATH (1967), HICKSON <i>et al.</i> (1971), DUNCAN (1972), DOWNEY y SLOCUM (1975), SCHMIDT y CUMMINGS (1976)

FUENTE: adaptado de MILLIKEN (1987).

En definitiva, es importante diferenciar el tipo de incertidumbre ambiental percibida al que se enfrenta un determinado decisor en la formulación estratégica, puesto que la naturaleza e implicaciones de cada uno son distintas. Desde una perspectiva directiva, el marco expuesto puede servir para que un decisor sometido a incertidumbre trate de determinar el tipo dominante, en primer lugar, y tome cursos de acción adecuados para reducirlo, en segundo lugar.

## 2.2. El cambio en las organizaciones.

Si el entorno es relevante para la empresa como sistema abierto puesto que constituye fuente de recursos críticos para la supervivencia y de información para la toma de decisiones, el cambio ambiental impone la necesidad del cambio organizativo de respuesta para recuperar el ajuste (GREVE, 1999). No obstante, la investigación ha demostrado que las empresas tienen problemas para afrontar el cambio interno debido a un conjunto de obstáculos organizativos –**tabla 6**–.

**TABLA 6. LOS OBSTÁCULOS ORGANIZATIVOS AL CAMBIO ESTRATÉGICO INTERNO**

OBSTÁCULO	DESCRIPCIÓN	APORTACIONES
Inercia Organizativa	Tienden a aplicarse soluciones que funcionaron en el pasado ante los nuevos cambios ambientales a los que se enfrenta la organización	GRINYER y SPENDER (1979), HANNAN y FREEMAN (1989)
Sesgos Cognoscitivos	La cultura dominante o paradigma constriñe el cambio organizativo en la captación de los cambios ambientales o en las respuestas más adecuadas	JOHNSON (1988), TUSHMAN y O'REILLY (1996)
Tensiones Políticas	Los cambios organizativos necesarios suponen una alteración de la distribución de poder en la organización por lo que se bloquean	MACMILLAN y JONES (1986), BALOGUN y JOHNSON (1998)
Predisposición Individual Negativa	Las situaciones de ambigüedad y obsolescencia de conocimientos que genera el cambio son rechazadas por los individuos	LOUIS (1980), BERRY (1994), CHIA (1999)
Predisposición Colectiva Negativa	Los cambios internos que van contra la identidad organizativa generan resistencia colectiva pasiva y activa que los hace fracasar	REGER <i>et al.</i> (1994a y 1994b), SARASON (1995)

FUENTE: *elaboración propia.*

La *inercia organizativa* es una poderosa y persuasiva fuente que limita el número de alternativas que son utilizadas por las organizaciones. Ante el cambio ambiental tratan de aplicarse los conocimientos previos y las «recetas» o pautas de acción que resultaron válidas en otras situaciones (GRINYER y SPENDER, 1979). Al confrontarse nuevas situaciones con soluciones antiguas se produce un fracaso parcial de la respuesta estratégica. Las organizaciones están continuamente luchando contra su inercia para sobrevivir, obteniendo distintos niveles de éxito<sup>3</sup>. Algunos autores consideran que la inercia organizativa es una fuerza tan importante que explica la evolución de las organizaciones en forma de desaparición de algunas y creación de otras (HANNAN y FREEMAN, 1989).

Los *sesgos cognoscitivos* se refieren a las barreras organizativas que impiden percibir todas las alternativas empresariales disponibles para enfrentarse a un determinado problema. Tales barreras vienen dadas por la cultura organizativa o lo que JOHNSON (1988) denomina el «paradigma», formado por todos aquellos elementos que determinan cómo piensa la organización. Las consecuencias de la cultura o el paradigma son cognoscitivas de forma que no se advierten algunos cambios, no se valoran ciertos efectos o no se contemplan algunas alternativas de respuesta. En definitiva, constriñen el proceso de decisión asociado al cambio interno<sup>4</sup>.

Las *tensiones políticas* vienen dadas por las barreras organizativas que imponen las coaliciones y grupos de poder tanto internos como externos a la organización para adoptar nuevas alternativas ante los problemas existentes. Las decisiones que tratan de romper con la situación previa en una organización se encuentran con la necesidad de alterar el *statu quo* en la distribución de poder dentro de ésta<sup>5</sup>. Los grupos afectados en términos negativos que aún mantienen el poder pueden movilizarse en contra de este tipo de decisiones provocando que: (a) no logren ser efectivas o (b) sean abandonadas (MACMILLAN y JONES, 1986).

La *predisposición individual negativa al cambio* como aspecto inherente de la personalidad humana y soportado por la cultura dominante es un hecho ampliamente documentado (CHIA, 1999). Desde una perspectiva psicológica, cuando se introduce a un individuo en un contexto nuevo o se cambia de manera considerable su situación previa, éste trata de restablecer la estabilidad perdida (LOUIS, 1980): (a) incrementando sus esfuerzos de búsqueda de información, (b) para comprender la realidad y asignar una interpretación inmediata a los sucesos en curso. En tales casos, dos caracte-

<sup>3</sup> Un instrumento eficaz contra la inercia estructural viene dado por el relevo en la dirección de la organización, especialmente aquel que involucra la llegada de un director general externo a ésta –esto es, que no es seleccionado entre los altos ejecutivos existentes mediante mecanismos de promoción interna–.

<sup>4</sup> Tras revisar los casos de cuatro conocidas empresas, TUSHMAN y O'REILLY (1996) concluyen que «La lección es simple: la cultura organizativa es clave para el éxito a corto plazo y, a menos que se dirija correctamente, para el fracaso a largo plazo» (p. 23, traducción propia).

<sup>5</sup> Por ejemplo, cuando se pasa del objetivo de crecimiento interno a otro basado en fusiones y adquisiciones, producción pierde poder respecto a finanzas (HITT, IRELAND y PALIA, 1982). Cuando una empresa se centra en sus competencias básicas mediante la identificación de las divisiones críticas –situando el resto en forma de satélites de apoyo a ésta o vendiéndolas–, se altera la importancia relativa de cada una (BALOGUN y JOHNSON, 1998).

terísticas personales generan una predisposición negativa al cambio. En primer lugar, las situaciones ambiguas que produce el cambio son rechazadas –tolerancia a la ambigüedad–. En segundo lugar, los individuos sienten que sus conocimientos no son válidos tras el cambio –control interno–<sup>6</sup>.

La *predisposición colectiva negativa al cambio* se diferencia de la anterior en que se fundamenta en planteamientos de psicología social más que individual (REGER *et al.*, 1994a y 1994b; GUSTAFSON y REGER, 1995; SARASON, 1995). Las organizaciones tienen en un momento dado un conjunto de ideas compartidas acerca de lo que la organización es, que se conoce como identidad organizativa. Por ejemplo, los miembros de una organización pueden pensar que ésta es agresiva y tienden a asumir riesgos o que es conservadora y rechazan el riesgo (SARASON, 1995, p. 49). Esta identidad es difícil de modificar porque está profundamente imbricada en la organización. El cambio interno en contra de la identidad organizativa no es entendido ni apreciado, generando, en última instancia, comportamientos de resistencia colectiva pasiva y activa que hacen fracasar los cambios propuestos (REGER *et al.*, 1994b).

Los efectos de estos cinco tipos de obstáculos difieren según el tipo de cambio interno, radical o incrementalista. El primero es el que produce un cambio sustancial a lo largo de un elevado número de variables estratégicas *simultáneamente*, de forma que la empresa modifica de manera decisiva aspectos relacionados con la definición de *dónde y/o cómo* competir (BREWS y HUNT, 1999). Las decisiones incrementalistas son aquellas que sólo varían aspectos parciales del funcionamiento previo de la organización (TUSHMAN y O'REILLY, 1996) –**tabla 7**–.

**TABLA 7. LOS TIPOS DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO ORGANIZATIVO**

	DEFINICIÓN	ESTRATEGIA RADICAL	ESTRATEGIA INCREMENTAL
<i>Ámbito del cambio</i>	Número de partes de la organización involucradas en el proceso de cambio	Amplio	Estrecho
<i>Ritmo del cambio</i>	Número de cambios efectuados por unidad de tiempo	Elevado	Reducido
<i>Duración del cambio</i>	Tiempo que tarda en completarse un ciclo de cambio	Baja	Alta

FUENTE: elaboración a partir de MILLER y FRIESEN (1984) y GUSTAFSON y REGER (1995).

<sup>6</sup> De acuerdo con BERRY (1994), «La mayoría de la gente prefiere la rutina al cambio porque les proporciona una sensación de control. Dado que la mayoría de las iniciativas de cambio involucran, al menos al principio, ambigüedad si no auténtica confusión, esta sensación de control es amenazada. Además, los individuos necesitan sentirse competentes y desarrollar continuamente sus competencias. Los cambios generalmente suponen nuevos conocimientos, cualidades, o habilidades, y esto coloca a las personas en una situación donde inicialmente no poseen lo que necesitan para sentirse competentes» (p. 43, traducción propia).



Las estrategias incrementales superan con mayor facilidad los cinco obstáculos organizativos descritos. Por el contrario, las estrategias radicales a menudo fracasan en su concepción –inercia organizativa y sesgos cognoscitivos– o implantación –tensiones políticas y predisposición individual y colectiva negativa al cambio– (DEAN, CARLISLE y BADEN-FULLER, 1999; STARKEY y WRIGHT, 1999). Estos hallazgos sugieren que las organizaciones deben orientarse a cambios incrementales más que radicales. No obstante, cuando el cambio ambiental es complejo, dinámico y hostil, sólo el cambio interno radical tiene éxito en la recuperación del equilibrio empresa-entorno (JOHNSON y SCHOOLERS, 1993).

### 2.3. El ajuste con el entorno como estrategia competitiva.

Cuando los directores de las empresas se enfrentan a elevados grados de incertidumbre ambiental percibida de estado, de efecto y de respuesta, debido al incremento de la complejidad, dinamismo y hostilidad, desconocen qué estrategias de cambio organizativo radical formular. Cuando logran establecer tales estrategias, se encuentran con cinco grandes obstáculos internos para implantar el cambio. Aquellas empresas que no consiguen hacer frente al incremento de incertidumbre ambiental y a los obstáculos organizativos al cambio pueden llegar a desaparecer ante el carácter turbulento del entorno. Alternativamente, las empresas que son las primeras en enfrentarse al cambio o que incluso lo provocan están en condiciones de obtener una ventaja competitiva duradera. Además de las conocidas estrategias competitivas de liderazgo en costes y de diferenciación/calidad propuestas por PORTER (1980 y 1985), en los últimos años se viene prestando un especial interés a la «respuesta rápida» como orientación estratégica adicional <sup>7</sup> (GINSBERG y BUCHHOLTZ, 1990). La lógica de la «respuesta rápida» como ventaja competitiva es triple (MILLER y DESS, 1996): (a) eliminar a los competidores que no son capaces de gestionar la incertidumbre y superar los obstáculos internos, (b) ser los primeros en obtener recursos críticos y (c) satisfacer más rápida y efectivamente las necesidades de los clientes.

El reequilibrio entre la empresa y su entorno ante un cambio ambiental no sólo debe ser rápido sino también efectivo, por lo que en vez de «rápida respuesta» en este trabajo se propone la expresión general de «ajuste estratégico».

## 3. EL AJUSTE ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA A SU ENTORNO

El ajuste estratégico puede llegar a constituir una relevante fuente de ventaja competitiva para las organizaciones que logren superar la incertidumbre ambiental y los obstáculos organizativos al cambio interno. En esta sección profundizamos en las formas que puede adoptar el ajuste estratégico, la complejidad de las distintas alternativas y la competitividad asociada a cada una de las opciones.

---

<sup>7</sup> De acuerdo con el vicepresidente ejecutivo de XEROX, «Como cualquier cliente, los nuestros buscan un valor superior mediante la combinación de calidad y coste. Además, quieren este valor superior suministrado rápidamente. Los competidores que tengan la mejor combinación de estas tres demandas de los clientes serán aquellos con la ventaja competitiva más sólida» (RAND, 1996, p. 148, traducción propia).

### 3.1. Los tipos de ajuste estratégico.

El mencionado ajuste o acoplamiento entre la estrategia y el entorno puede ser de distinto tipo, atendiendo a dos criterios de clasificación. Según su *inserción temporal*, la empresa puede anticipar sus decisiones estratégicas a determinados cambios que vienen manifestándose en el entorno –anticipativo–, o puede reaccionar ante modificaciones ya operadas –reactivo–. Según su *sentido*, el entorno puede provocar cambios estratégicos en la empresa –pasivo–, pero también es posible que ésta modifique algunas características de aquél a partir de su estrategia –activo–. Combinando ambos criterios, puede establecerse una tipología de ajuste estratégico con cuatro categorías: (a) pasivo reactivo, (b) pasivo anticipativo <sup>8</sup>, (c) activo reactivo y (d) activo anticipativo –**figura 3**–.

**FIGURA 3. Tipos de ajuste estratégico.**

		INSERCIÓN TEMPORAL DEL AJUSTE ESTRATÉGICO	
		REACTIVO	ANTICIPATIVO
SENTIDO DEL AJUSTE ESTRATÉGICO	PASIVO	(A) PASIVO REACTIVO	(B) PASIVO ANTICIPATIVO
	ACTIVO	(C) ACTIVO REACTIVO	(D) ACTIVO ANTICIPATIVO

FUENTE: elaboración propia.

<sup>8</sup> BARR y HUFF (1997) estudian los efectos estratégicos de un cambio de regulación en el sector farmacéutico americano en 1962, que supuso la ampliación de los plazos administrativos para aprobar nuevos medicamentos. Tres tipos de reacciones estratégicas son tomados por las empresas de este sector: (a) disminución de los niveles de introducción de nuevos medicamentos por año, (b) internacionalización de sus actividades buscando entornos menos restrictivos en términos regulatorios y (c) diversificación hacia negocios relacionados no sometidos a regulación –medicamentos sin prescripción, cosméticos avanzados, etc.–. Cada una de estas tres modificaciones estratégicas puede considerarse como un ajuste de tipo pasivo, ya que las empresas no podían contrarrestar la presión pública hacia un endurecimiento de la regulación farmacéutica, esto es, las opciones activas no eran viables –la presión pública fue el resultado del hallazgo de que unas pastillas para dormir recomendadas para adultos causaban graves problemas a los bebés recién nacidos–. No obstante, BARR y HUFF (1997) detectan, a partir de un doble análisis cuantitativo y cualitativo, que algunas empresas habían realizado estos cambios antes de la modificación legislativa de 1962 –PFIZER y ABBOTT–, mientras que otras los introducirían con posterioridad –MERCK, SKF y SCHERING–. De acuerdo con la terminología propuesta, las dos primeras empresas realizan cambios pasivos anticipativos y las tres segundas cambios pasivos reactivos.

Los tipos de ajuste activos y anticipativos han sido ampliamente ignorados por las dos bases disciplinarias de la Dirección Estratégica, esto es, la Organización Industrial y la Teoría de la Organización. Este hecho ha provocado que la incorporación de una visión realista y completa de los procesos de cambio estratégico ante modificaciones operadas en el entorno haya sido tardía, ya que se contemplaba como única categoría el ajuste pasivo reactivo –**tablas 8 y 9**–. A continuación, contemplamos brevemente la evolución de la conceptualización del ajuste estratégico por la Organización Industrial y la Teoría de la Organización, destacando sus limitaciones.

### 3.1.1. El ajuste estratégico en la Organización Industrial.

De acuerdo con la **tabla 8**, tres de los seis enfoques en Organización Industrial sólo contemplan el ajuste estratégico pasivo reactivo. De hecho, el reconocimiento de otros tipos de ajuste tiene lugar cuando se superan las bases conceptuales en las que se fundamentan el Paradigma «Estructura-Comportamiento-Resultados», la Escuela de Chicago y la Escuela de la Eficiencia.

La aplicación de planteamientos evolutivos de sociobiología a la dinámica económica que efectúa la Escuela del Comportamiento Eficiente supone la introducción de una visión anticipativa dentro de los procesos pasivos de ajuste estratégico. A pesar de que el entorno es el motor fundamental del comportamiento empresarial, algunas organizaciones son más hábiles que otras en la adaptación a los cambios.

Las dos aproximaciones más avanzadas, la Escuela del Comportamiento Estratégico y la Escuela Neo-Austriaca, suponen la incorporación de un enfoque activo del ajuste entre la empresa y el entorno aunque con distintos grados de intensidad. La primera reconoce que las empresas pueden alterar el entorno en el que compiten a partir de la utilización adecuada de sus recursos internos. Así, por ejemplo, ante un cambio que aumente la competencia en un sector, las empresas instaladas pueden aumentar las barreras a la entrada, compensando en términos activos el efecto previo. La Escuela Neo-Austriaca defiende la visión schumpeteriana de la competencia. Las empresas tratan de modificar activamente su entorno con anticipación mediante innovaciones que las sitúe de forma transitoria –o sobre una base de renovación continua– en una posición de monopolio temporal.

**TABLA 8. EL AJUSTE ESTRATÉGICO EN LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL**

ENFOQUE	TIPO DE AJUSTE ESTRATÉGICO	PLANTEAMIENTO FUNDAMENTAL	TRABAJOS REPRESENTATIVOS
Paradigma «Estructura-Comportamiento-Resultado»	(A) Pasivo Reactivo	La estructura del sector condiciona el comportamiento y determina los resultados	MASON (1939), BAIN (1956), MASON (1957), BAIN (1959)

ENFOQUE	TIPO DE AJUSTE ESTRATÉGICO	PLANTEAMIENTO FUNDAMENTAL	TRABAJOS REPRESENTATIVOS
Escuela de Chicago	(A) Pasivo Reactivo	Las fuerzas del mercado conducen siempre al modelo de competencia perfecta	BORK (1978), REDER (1982)
Escuela de la Eficiencia		La eficiencia interna es el determinante básico del comportamiento y resultado	DEMSETZ (1973), MANCKE (1974)
Escuela del Comportamiento Eficiente	(B) Pasivo Anticipativo	El comportamiento empresarial es el resultado de la búsqueda de eficiencia mediante la adaptación al entorno	ALCHIAN (1950), BOULDING (1950), HOUTHAKKER (1956), HIRSHLEIFER (1977)
Escuela del Comportamiento Estratégico	(C) Activo Reactivo	El posicionamiento en el sector tratando de modificar sus características es el determinante del comportamiento	CAVES y PORTER (1977), CAVES (1980), CAVES y PORTER (1980), PORTER (1985)
Escuela Neo-Austriaca	(D) Activo Anticipativo	Las empresas construyen sus entornos mediante una orientación continua hacia la innovación	JACOBSON (1992), FOSS (1994)

FUENTE: elaboración propia.

### 3.1.2. El ajuste estratégico en la Teoría de la Organización.

De acuerdo con la **tabla 9**, seis de las nueve escuelas consideradas en Teoría de la Organización mantienen un enfoque pasivo reactivo del ajuste estratégico entre la empresa y su entorno. Esta situación se ha modificado con el reciente desarrollo de los restantes enfoques.

En primer lugar, el Paradigma de Elección Estratégica propuesto por CHILD (1972) reconoce que existen distintas opciones disponibles para la empresa ante cada decisión, que no tienen por qué presentar una clara jerarquización en cuanto a su eficiencia relativa. Las preferencias de los directivos son consideradas, incorporando la posibilidad de que éstos se adapten al entorno mediante estrategias equifinales y anticipen las exigencias que va imponiendo.

TABLA 9. EL AJUSTE ESTRATÉGICO EN LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

ENFOQUE	TIPO DE AJUSTE ESTRATÉGICO	PLANTEAMIENTO FUNDAMENTAL	TRABAJOS REPRESENTATIVOS
Ecología de las Poblaciones	(A) Pasivo Reactivo	El entorno selecciona los mejores ejemplares organizativos –aquellos que presentan menor inercia–	HANNAN y FREEMAN (1977)
Dependencia de Recursos		La disponibilidad de recursos y la capacidad de la organización para captarlos son determinantes	PFEFFER y SALANCIK (1978)
Contractual o de Costes de Transacción		Las organizaciones dominantes son aquellas que minimizan los costes de transacción, dado el entorno	WILLIAMSON (1975)
Discrecional o de Costes Agencia		Las organizaciones dominantes son aquellas que minimizan los costes de agencia, dado el entorno	JENSEN y MECKLING (1976)
Institucional o Neo-Institucional		La adecuación a las presiones y reglas institucionales que constituyen el entorno define la conducta organizativa	DiMAGIO y POWELL (1991)
Contingente o de Contingencia		El entorno perfila la mejor alternativa ante cada decisión, adecuándose las organizaciones a éstas	LAWRENCE y LORSCH (1976)
Estratégico o de Elección Estratégica	(B) Pasivo Anticipativo	Ante una decisión existen distintas alternativas eficientes, que la organización puede anticipar y aplicar	CHILD (1972)
Interorganizativo o de Redes	(C) Activo Reactivo	El entorno de una organización es modificado intencionadamente para garantizar la captación de recursos	ALDRICH (1979)
Estructuralista o de Estructuración	(D) Activo Anticipativo	Además de condicionar a la organización, el entorno es condicionado por la organización	GIDDENS (1973)

FUENTE: elaboración propia.

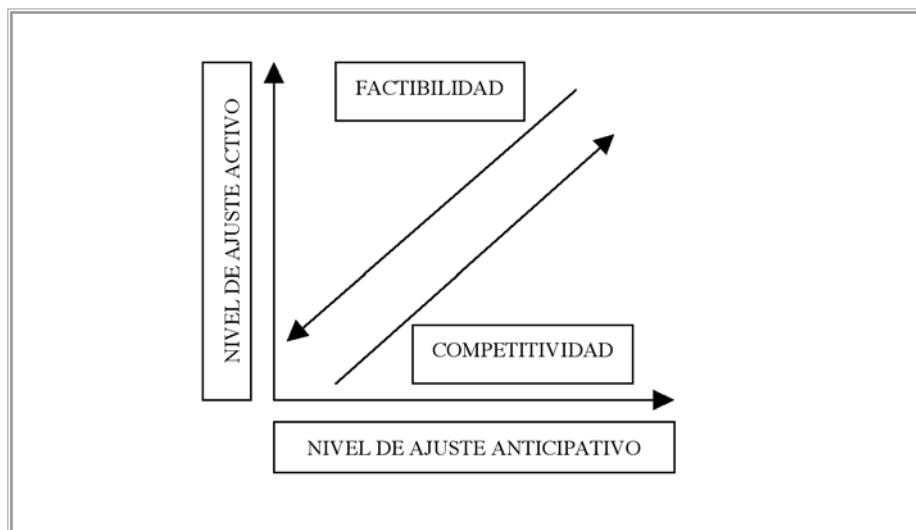
En segundo lugar, el Enfoque de Redes propuesto por ALDRICH (1979) introduce en la Teoría de la Organización una concepción activa del ajuste estratégico. La organización entra en una serie de relaciones con otras organizaciones frontera con la finalidad de reducir la incertidumbre y acceder a recursos críticos, modelando así su entorno interorganizativo. No obstante, se mantiene en un

planteamiento reactivo. Es necesario esperar a la recuperación de las ideas de GIDDENS (1973) en el Enfoque Estructuralista para contemplar, en tercer lugar, el ajuste estratégico activo de tipo anticipativo como una actividad natural en la que se encuentran envueltas un gran número de organizaciones. Este Enfoque concibe el entorno como instrumento de creación de y, a su vez, objeto creado por el comportamiento individual de las organizaciones atendiendo a una visión dialéctica, que también acomoda la posibilidad de planteamientos anticipativos.

### 3.2. El ajuste estratégico y la ventaja competitiva.

Las cuatro fuentes revisadas de ajuste estratégico no son por igual accesibles, ni tampoco ofrecen los mismos resultados, por lo que se impone considerar los aspectos de factibilidad y competitividad vinculados al acoplamiento entre la empresa y su entorno. En cuanto a la *competitividad* de los tipos de ajuste estratégico, es necesario apreciar que el acoplamiento activo suele proporcionar mejores resultados que el pasivo, puesto que siempre suelen existir ciertas barreras internas a la adaptación<sup>9</sup>. A su vez, el ajuste anticipativo superará al reactivo, ya que la innovación que aquél supone podrá ser explotada por la empresa que la efectuó en condiciones únicas de forma temporal, hasta que sea imitada a partir de comportamientos reactivos por los competidores seguidores.

**FIGURA 4. Factibilidad y competitividad del ajuste.**



**FUENTE:** *elaboración propia.*

<sup>9</sup> La presencia de estas barreras sugiere que a veces es más sencillo y rentable cambiar las condiciones externas a las que se enfrenta una empresa, que modificar los aspectos organizativos internos para adaptarse al entorno –sección 2.2–.

Respecto a la *factibilidad*, el cambio de las condiciones del entorno se relaciona *a priori* con la posesión de una gran cantidad de recursos vinculados a la dimensión empresarial. Por el contrario, las modificaciones de naturaleza pasiva, si bien no requieren una dotación elevada de recursos, necesitan de capacidades o «saber hacer» para realizar el ajuste de tipo interno, particularmente en el supuesto de las anticipativas. No obstante, en otros casos, la introducción de alteraciones en el entorno, de acuerdo con un planteamiento activo, supone, en mayor medida, la disponibilidad de rutinas organizativas o capacidades relacionadas con la innovación y la flexibilidad. En suma, existe una relación entre el nivel de requisitos y beneficios para los distintos tipos de ajuste estratégico –**figura 4**–.

#### 4. EL PROCESO DE AJUSTE ESTRATÉGICO

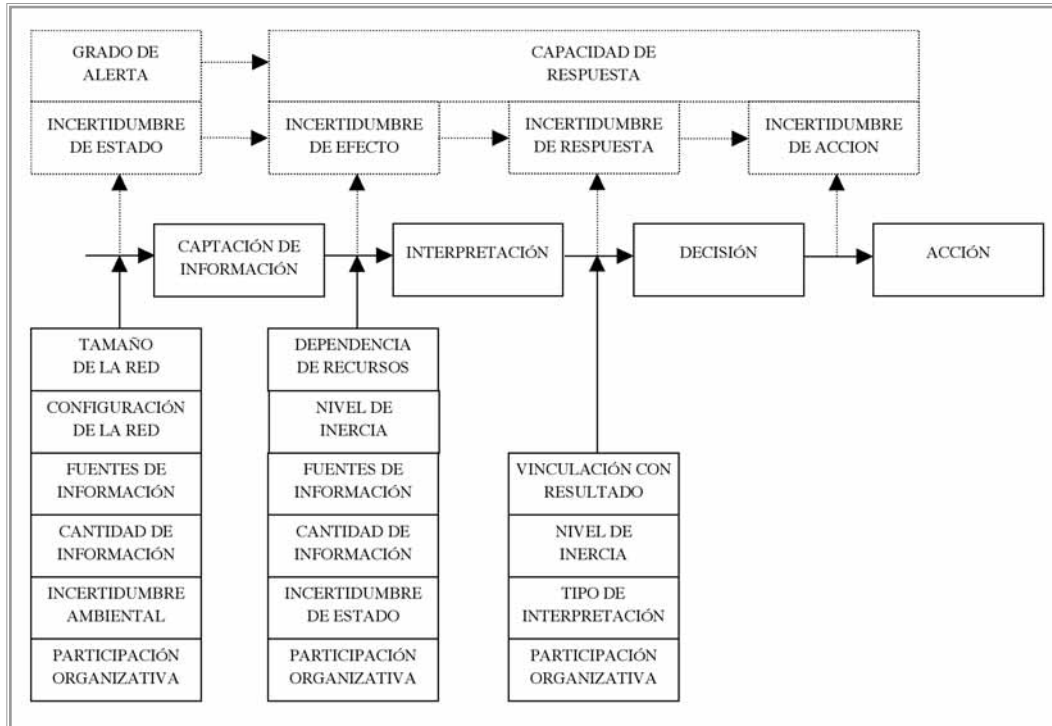
En términos generales, la vinculación de los cambios del entorno a los cambios de la estrategia en forma de un ajuste estratégico conlleva: (a) la captación de información del entorno, (b) la interpretación de los cambios ambientales, (c) la toma de decisiones para proporcionar una respuesta adecuada, y (d) la aplicación de ésta en términos efectivos (MILLIKEN, 1990; THOMAS, CLARK y GIOIA, 1993; ZAHEER y ZAHEER, 1995; BARR y HUFF, 1997). Por tanto, este concepto involucra cuatro grandes niveles del proceso organizativo: la recogida de información, la interpretación externa, la toma de decisiones y la implantación (NORMANN, 1985). En todos los casos, subyacen dos conceptos básicos:

- (a) Tiempo: es necesario que las respuestas estratégicas adoptadas por la empresa se enfrenten a los cambios del entorno en el menor tiempo posible. Esto depende de lo que se ha venido a denominar «grado de alerta» y «capacidad de respuesta» de una organización. El primero se refiere a un estado de atención activa hacia los cambios del entorno, mientras el segundo alude a la rapidez de respuesta para hacer frente a un signo de mercado (ZAHEER y ZAHEER, 1995).
- (b) Efectividad: la creciente complejidad del entorno demanda que las respuestas estratégicas seleccionadas comprendan un tratamiento adecuado de las modificaciones externas. Esto supone que ha de contemplarse la creatividad como un factor clave en la formulación e implantación de las estrategias. En este caso, lo que se ha venido a denominar «riqueza informativa» determina en gran medida la efectividad de la adaptación a los cambios del entorno. Se refiere a la disponibilidad de información variada y comprehensiva por parte de un individuo o una organización en el proceso de toma de decisiones (ZAHEER y ZAHEER, 1995).

Los trabajos de SAWYERR (1993), MILLIKEN (1990), THOMAS, CLARK y GIOIA (1993), ZAHEER y ZAHEER (1995) y BARR y HUFF (1997) ofrecen distintos esquemas del proceso de ajuste estratégico que, en conjunto, permiten apreciar los principales determinantes. Con esta finalidad, en la **figura 5** se propone un modelo que sintetiza todas estas contribuciones desvelando los factores críticos de que depende cada fase del proceso de ajuste estratégico <sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Todos los trabajos indicados son de naturaleza empírica por lo que comprenden un *test* de las hipótesis formuladas. Algunas de estas hipótesis reciben soporte empírico mientras que otras no son aceptadas. El modelo de síntesis que se recoge en la **figura 4** está elaborado partiendo de las hipótesis, no en función de los resultados de los diversos contrastes efectuados.

FIGURA 5. Una visión holística del proceso de ajuste estratégico.



FUENTE: elaboración a partir de SAWYERR (1993), MILLIKEN (1990), THOMAS et al. (1993), ZAHEER y ZAHEER (1995) y BARR y HUFF (1997).

A continuación, pasamos a ocuparnos del proceso estratégico de acoplamiento entre la empresa y su entorno partiendo de estos cuatro niveles organizativos.

#### 4.1. La captación de información.

La información es un factor clave de la competitividad, en la medida que supone el *input* básico para tomar decisiones, contrarrestar amenazas y aprovechar oportunidades (LINDSAY y RUE, 1980). Las empresas captan información para tomar decisiones con relación a un gran número de aspectos. Entre ellos, destaca la captación de información con la finalidad de hacer frente a la complejidad, el dinamismo y la hostilidad del entorno, adaptándose a sus cambios. Diversos trabajos se han ocupado de analizar: (a) los determinantes y (b) las consecuencias de la actividad de búsqueda de información ambiental por parte de los directivos y las organizaciones. A continuación, vamos a comentar los resultados de dos de ellos (SAWYERR, 1993; ZAHEER y ZAHEER, 1995) centrados en determinantes



y consecuencias, respectivamente. Cuando se detectan los cambios ambientales con rapidez (a) la empresa dispone de un alto grado de alerta y (b) logra reducir la incertidumbre de estado. Sólo cuando la organización presenta determinadas características con relación a (a) el tamaño de su red de contactos, (b) la configuración de su red de contactos, (c) la cantidad de información procesada, (d) las fuentes de información utilizadas, (e) la incertidumbre ambiental percibida y (f) el nivel de participación organizativa, obtendrá simultáneamente alto grado de alerta y reducción de la incertidumbre de estado –**figura 5**–.

El *tamaño de la red de contactos* se refiere al número de enlaces de que dispone una empresa en sus procesos de captación de información; conforme el número de tales nodos es mayor, la dimensión de la red es superior. Cuando la organización dispone de una red de gran tamaño, la probabilidad de que algún suceso relevante del entorno no sea captado se reduce de forma considerable. Esto se relaciona con un aumento de su grado de alerta y una disminución del nivel de incertidumbre de estado (ZAHEER y ZAHEER, 1995).

La *configuración de su red de contactos* alude a la diversidad de enlaces y a la densidad de información por enlace. GRANOVETTER (1973) formuló hace más de 20 años la denominada hipótesis de la fortaleza de los enlaces débiles. De acuerdo con este autor, dado que los individuos –y las organizaciones– tienen una capacidad finita para procesar información debido a su racionalidad limitada (SIMON, 1959), es preferible que el número de enlaces sea diverso y que la información por enlace –o densidad– sea reducida con la finalidad de garantizar gran variedad y riqueza informativa. En otros términos, dos organizaciones con el mismo tamaño de red pueden diferir sustancialmente respecto al tipo de información a la que acceden en función de la configuración de sus enlaces. Cuanto el grado de eficiencia de la red es mayor, el nivel de alerta es superior y se reduce más la incertidumbre de estado (ZAHEER y ZAHEER, 1995).

Las *fuentes de información* aluden al tipo de enlace utilizado para acceder a la información. Estos enlaces pueden ser internos –sistemas de información empresarial, discusiones con miembros del equipo directivo, etc.– o externos –clientes, proveedores, competidores, etc.–. Asimismo, los enlaces pueden ser personales cuando el decisor interactúa directamente con la fuente de información o, por el contrario, pueden ser formales cuando se apoyan en documentos, informes y otros medios no interactivos. La literatura ha venido insistiendo en las ventajas que ofrecen las fuentes externas y personales sobre el resto de combinaciones. En el primer caso, se excluye la inercia propia de todas las fuentes internas <sup>11</sup>, mientras que, en el segundo se accede a información no distorsionada por la interposición de elementos intermedios. Por tanto, conforme la información se obtiene en mayor medida mediante fuentes externas y personales, el grado de alerta es superior y la reducción de incertidumbre de estado mayor.

La *cantidad de información* se refiere al nivel absoluto de información que es procesado por una organización. Este concepto no es equivalente al de tamaño de red o configuración de red, ya que en este caso se observa directamente la cantidad de información utilizada, en vez de estudiar los

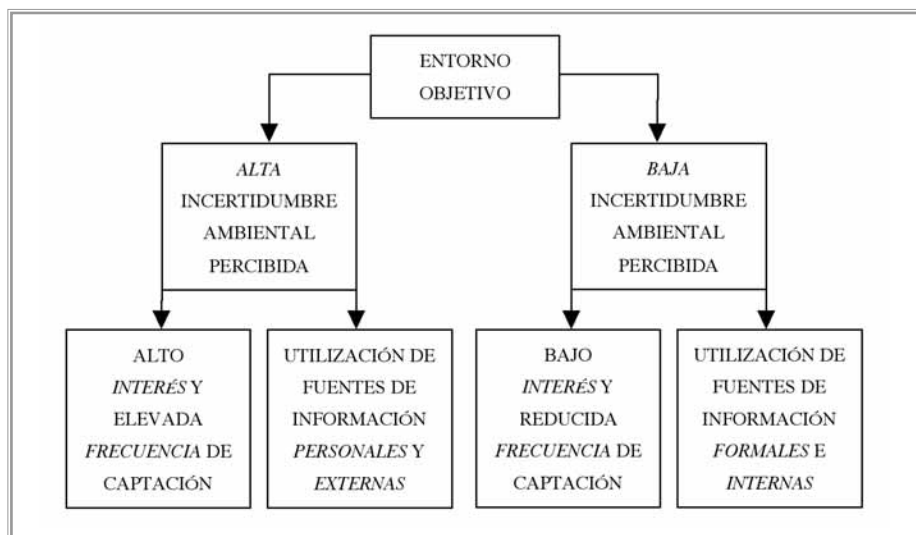
<sup>11</sup> En este sentido, AUGUSTINE (1997) afirma que «A veces la forma de pensar fuera de contexto es escuchar a alguien que está fuera del mismo» (p. 89, traducción propia).

puntos de procedencia. No obstante, es previsible esperar que exista un alto grado de correlación entre estos tres conceptos. Un aumento de la cantidad de información analizada por una empresa determina que su grado de alerta sea superior y el nivel de incertidumbre de estado inferior.

La *incertidumbre ambiental percibida* por un decisor es un elemento que condiciona algunos de los factores anteriormente considerados, por lo que debe ser tomada en cuenta como factor de repercusiones indirectas. Así, SAWYERR (1993) ha demostrado que la incertidumbre ambiental percibida influye sobre la cantidad de información utilizada así como sobre los tipos de fuentes empleadas, de acuerdo con las conclusiones representadas en la **figura 6**. En concreto, los decisores varían en cuanto al *grado* y el *mecanismo* de recogida de información ante distintos niveles de incertidumbre ambiental percibida. La primera dimensión se refiere al nivel en que las actividades de investigación del entorno son relevantes para la organización –interés y frecuencia–, mientras que la segunda alude a los instrumentos y fuentes de información concretos utilizados para realizar tal investigación –formales/personales y externos/internos–.

Respecto al *grado* en que se capta información, el aumento de la incertidumbre ambiental percibida por el decisor conduce a manifestar un mayor interés por los sucesos que tienen lugar en el entorno y, además, se efectúan recogidas de información más frecuentes con la finalidad de actualizar con mayor rapidez la situación de aquél. En cuanto a los *mecanismos* de captación de información, los decisores sometidos a un mayor nivel de incertidumbre ambiental percibida tienden a desconfiar de los mecanismos organizativos internos y formalizados, asumiendo por sí mismos estas actividades mediante contactos informales y externos (GLYNN, 1993; SAWYERR, 1993).

**FIGURA 6. La relación entre incertidumbre ambiental percibida y captación de información.**



FUENTE: adaptado de SAWYERR (1993, p. 291).

Finalmente, MILLIKEN (1990) sugiere que el *nivel de participación organizativa* condiciona la incertidumbre de estado. Conforme un mayor número de individuos está involucrado en el análisis estratégico y toma de decisiones empresariales, la probabilidad de que un cambio ambiental no sea detectado es menor.

#### 4.2. La interpretación.

Suponiendo que una organización logra superar la incertidumbre de estado asociada a un cambio del entorno, se plantea la fase de interpretar los signos externos percibidos en términos adecuados. Siguiendo a MILLIKEN (1990), la interpretación se relaciona con la reducción del nivel de incertidumbre de efecto, esto es, determinar cuál será el impacto del cambio sobre la organización. En términos generales, la interpretación de un cambio del entorno supone la definición de tres dimensiones: (a) positivo/ganancia/oportunidad *versus* negativo/pérdida/amenaza (MILLIKEN, 1990; THOMAS, CLARK y GIOIA, 1993), (b) controlable *versus* no controlable (THOMAS, CLAK y GIOIA, 1993) y (c) afecta al rendimiento empresarial *versus* no afecta al rendimiento empresarial –sino a otras variables– (BARR y HUFF, 1997). De acuerdo con los resultados obtenidos por BARR y HUFF (1997) así como otros previos de MEYER (1982), la última dimensión tiene un papel más relevante en la siguiente fase –**figura 5**–. Elaborando una matriz de doble entrada con las dos primeras dimensiones se propone una tipología de posibles interpretaciones de un cambio ambiental –**figura 7**–<sup>12</sup>.

**FIGURA 7. Interpretaciones de los cambios ambientales.**

		VALORACIÓN NORMATIVA DEL IMPACTO AMBIENTAL	
		AMENAZA	OPORTUNIDAD
VALORACIÓN DEL GRADO DE CONTROL DEL CAMBIO	NO CONTROL	(A) AMENAZA NO CONTROLABLE	(B) OPORTUNIDAD NO CONTROLABLE
	CONTROL	(C) AMENAZA CONTROLABLE	(D) OPORTUNIDAD CONTROLABLE

FUENTE: elaboración propia.

<sup>12</sup> El trabajo de THOMAS, CLARK y GIOIA (1993) es el único que recoge las dos dimensiones descritas. No obstante, no las combinan, sino que las consideran variables *independientes* en el análisis empírico. Los resultados que obtienen no son consistentes con las hipótesis, lo que puede obedecer a la necesidad de un análisis *conjunto* como el propuesto en la **figura 7**.

El objetivo de esta fase es valorar el cambio del entorno en cuanto a sus repercusiones. Si el cambio es una amenaza y se percibe como una oportunidad o si no es controlable y se percibe como controlable, por ejemplo, la empresa se equivocará en el diseño de las respuestas. Esto, a su vez, perjudicará al grado de respuesta de la empresa y a la reducción de la incertidumbre de efecto. Seis factores condicionan la interpretación: (a) el nivel de dependencia de recursos, (b) el nivel de inercia, (c) las fuentes de información utilizadas, (d) la cantidad de información procesada, (e) el grado de incertidumbre de estado y (f) el nivel de participación organizativa –**figura 5**–.

El *nivel de dependencia de recursos* se refiere al grado en que el cambio ambiental afecta a la disponibilidad de un recurso del que depende decisivamente la empresa. De acuerdo con el Enfoque de Dependencia de Recursos propuesto por PFEFFER y SALANCIK (1978), las organizaciones difieren en el nivel de dependencia sobre determinados recursos dentro de un sector, lo que las sitúa en una posición asimétrica relativa ante cambios en éstos. Por ejemplo, las empresas capital-intensivas dependen más de la evolución de la tecnología que las empresas trabajo-intensivas que, a su vez, dependen en mayor medida de la dinámica de la mano de obra. Siguiendo este razonamiento, conforme la dependencia de recursos de una organización es superior, su interpretación de un cambio que afecte a éstos se desplaza hacia la casilla (A) –**figura 7**–, esto es, se concibe como amenaza no controlable. Por el contrario, la interpretación de las empresas que no dependen del recurso puede ser alternativa ya que las coloca en posición ventajosa –positivo/ganancia/oportunidad– susceptible de aprovechar –controlable– respecto a los competidores que sí serán afectados, situándose en la casilla (D) –**figura 7**–. Aquellas empresas que no sean capaces de valorar su dependencia de recursos correctamente ante un cambio del entorno se equivocarán perjudicando su capacidad de respuesta y no reduciendo la incertidumbre de efecto (MILLIKEN, 1990; THOMAS, CLARK y GIOIA, 1993).

El *nivel de inercia* afecta tanto a la interpretación como a la toma de decisiones. En la fase de interpretación la inercia organizativa puede contribuir a que la organización minusvalore la amenaza de los cambios o sobrevalore sus oportunidades. Las empresas sometidas a inercia organizativa son aquellas que disfrutaron de un gran éxito pasado y tienen una buena posición presente. MILLIKEN (1990) demuestra que el éxito pasado y presente puede ser un camino para el fracaso futuro. En su estudio, los directores de escuelas de negocio que perciben sus organizaciones como muy efectivas y capaces tienden a interpretar los cambios como oportunidades en vez de amenazas. Las empresas exitosas pueden distorsionar la interpretación de un cambio ambiental con graves consecuencias para sus resultados.

Las *fuentes de información* así como la *cantidad de información utilizada* no sólo influyen sobre la reducción de la incertidumbre de estado, sino que también condicionan la correcta compensación de la incertidumbre de efecto en la fase de interpretación. THOMAS, CLARK y GIOIA (1993) plantean que la utilización de fuentes de información externas y el procesamiento de una gran cantidad de información provocan que los cambios ambientales sean percibidos como oportunidades de naturaleza controlable. La idea central en la que basan esta supuesta relación es que la superior riqueza y cantidad informativa coloca al decisor en una posición proactiva dotada de mayor certidumbre respecto a aquellos que disponen de menos información y/o más pobre, que asumen un planteamiento defensivo.

La *incertidumbre de estado* puede desempeñar un papel relevante en la fase de interpretación orientada a reducir correctamente la incertidumbre de efecto. Estos dos tipos de incertidumbre están relacionados; el nivel de certeza en cuanto a la existencia de un cambio ambiental influye sobre el nivel de certeza respecto a los efectos de tal cambio. Aquellas empresas que sólo hayan reducido parcialmente la incertidumbre de estado serán sorprendidas cuando éste se produzca y, por tanto, tenderán a considerarlo como amenaza no controlable. Por el contrario, las empresas que sepan con exactitud que un cambio ambiental se va a producir es previsible que estén más preparadas ante el mismo, no generando una valoración tan negativa.

Finalmente, MILLIKEN (1990) extiende los efectos del *nivel de participación organizativa* a la fase de interpretación. Conforme éste es superior, la incertidumbre de efecto es menor; un mayor número de personas pensando sobre los posibles impactos supondrá una mejor comprensión de los mismos.

En conjunto, la discusión efectuada sugiere que el proceso de ajuste estratégico es de naturaleza iterativa puesto que: (a) las mismas variables condicionan distintas fases del proceso –fuentes de información y cantidad de información procesada– y (b) las variables resultantes de una fase se convierten en variables independientes de otras –incertidumbre de estado–.

#### 4.3. La toma de decisiones.

Suponiendo que la empresa ha logrado superar la incertidumbre de efecto es necesario que diseñe una estrategia de respuesta oportuna. En muchos casos, no obstante, los directivos de la empresa no saben cómo actuar, lo que se materializa en: (a) un retraso temporal para adoptar la respuesta y (b) una respuesta inadecuada. Ambos efectos pueden dañar su posición competitiva en términos significativos. Cuatro factores explican la capacidad de la organización para reducir eficaz y rápidamente la incertidumbre de respuesta –**figura 5**–.

La *vinculación con el resultado* se refiere al nivel en que los directivos de la empresa relacionan los efectos del cambio ambiental con la posición competitiva/rendimiento. BARR y HUFF (1997) demuestran que las organizaciones no responden a los cambios en el entorno si no los consideran relevantes o estresantes, de acuerdo con la terminología que emplean. En su análisis de las reacciones estratégicas de seis empresas farmacéuticas americanas ante un cambio de legislación, detectan que aquellas que perciben más estresante estas modificaciones son las que antes responden. El nivel de estrés es medido a través de la asociación con el resultado, esto es, determinan si los directivos involucrados en el proceso de decisión entienden que existe una fuerte vinculación entre el cambio de legislación y sus resultados.

Tal y como indicamos anteriormente, el *nivel de inercia* también influye en la fase de decisión. Las empresas que se consideran más efectivas, más capaces o líderes de su sector de actividad tienden a no responder y/o responder más tarde ante los cambios ambientales, aun cuando los interpreten correctamente. BARR y HUFF (1997) indican que los factores «nivel de estrés ambiental per-

cibido» y «nivel de inercia» deben ser estudiados de forma conjunta ya que lo que impulsa a responder es que el nivel de estrés percibido se sitúe por encima del nivel de inercia. En caso contrario, la organización no diseña una estrategia de respuesta <sup>13</sup>.

El *tipo de interpretación* que se asignó al cambio ambiental en la fase anterior condiciona la respuesta estratégica de la organización. Existe evidencia acerca de las consecuencias negativas que conllevan respuestas estratégicas cuando se consideran las modificaciones del entorno como amenazas, particularmente si se entiende que éstas son graves. Este hecho se conoce como la hipótesis «amenaza-rigidez» (CAMERON, WHETTEN y KIM, 1987). De acuerdo con ésta, las empresas que se sienten muy amenazadas por un cambio en el entorno tienden a tomar decisiones que, de hecho, provocan que los efectos de tal amenaza se refuercen, en vez de contrarrestarlos. Tales decisiones suelen suponer el aumento de la rigidez de la organización en forma de: (a) aumento del nivel de formalización, (b) mayor centralización, y (c) programas burocráticos de control y reducción de costes <sup>14</sup>. En estos casos, la empresa «cae en su propia trampa» tratando de responder al cambio ambiental.

Finalmente, el *nivel de participación organizativa* es también señalado por MILLIKEN (1990) como elemento relevante para reducir el grado de incertidumbre de respuesta. En aquellos casos en los que una gran proporción de los miembros de la organización participan en el proceso de toma de decisiones es más probable que la respuesta estratégica sea más ágil y efectiva. Por el contrario, cuando pocos individuos asumen la responsabilidad de hacer frente a los cambios del entorno, la incertidumbre de respuesta es superior.

#### 4.4. La implantación.

La investigación sobre la influencia del grado de alerta y la capacidad de respuesta en los procesos de adaptación a los cambios del entorno finaliza en este punto. No obstante, tal y como sugiere la **figura 5**, es necesario considerar la implantación de las respuestas estratégicas diseñadas. Esta fase no es automática ni está exenta de problemas y, por supuesto, también afecta a la rapidez y efectividad del reajuste con el entorno, por lo que cabe ampliar la propuesta de MILLIKEN (1987 y 1990) incluyendo la dimensión incertidumbre de acción –además de la incertidumbre de estado, de efecto y de respuesta–. Bajo este término puede englobarse cualquier falta de conocimiento que se detecte en la fase de implantación de las respuestas estratégicas. En este caso, no se han detectado factores explicativos.

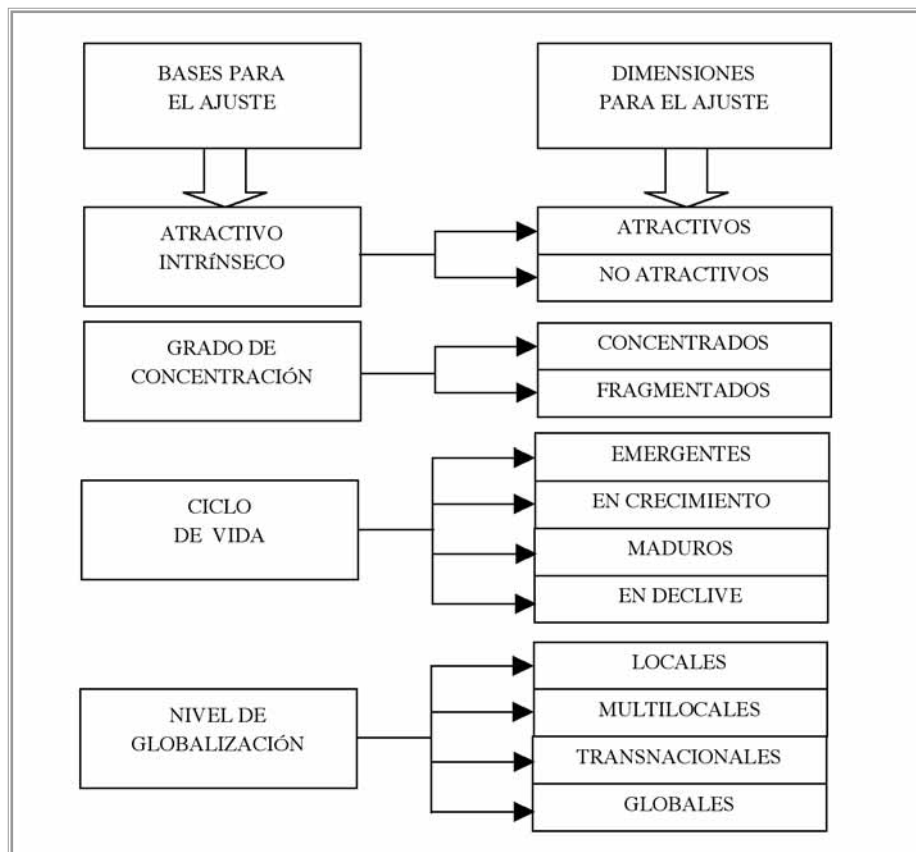
<sup>13</sup> Las repercusiones ambientales del cambio sobre la empresa que no responde se incrementan a lo largo del tiempo, esto es, el problema se agrava incrementando el nivel de estrés percibido. Cuando tal nivel supera la inercia organizativa, la empresa responde.

<sup>14</sup> «Es difícil ser creativo bajo la presión de los negocios. Diversas demandas nos impiden explorar soluciones no familiares» (AUGUSTINE, 1997, p. 89, traducción propia).

## 5. LAS BASES PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE AJUSTE

En la sección precedente hemos considerado el ajuste estratégico desde una perspectiva positiva partiendo de un enfoque de proceso. A continuación, nos ocupamos del ajuste estratégico en términos normativos y atendiendo a su contenido, analizando cómo la empresa puede alcanzar una ventaja competitiva a partir del realineamiento con el entorno sobre diversas bases y dimensiones. Antes de analizar con detalle diferentes contextos, en esta sección presentamos los distintos ámbitos en los que la empresa puede detectar oportunidades para formular estrategias de ajuste. El grado de alerta y la capacidad de respuesta deben dirigirse a cada una de estas áreas. El punto de referencia es el sector o negocio en el que compita la empresa como fuente de oportunidades. Las características estructurales de los negocios definen las bases y dimensiones para el ajuste estratégico: (a) el atractivo intrínseco, (b) el grado de concentración, (c) el ciclo de vida, y (d) el nivel de globalización —figura 8—.

**FIGURA 8. Fuentes de oportunidades para el ajuste estratégico.**



FUENTE: elaboración propia.

El *atractivo intrínseco* de un negocio viene dado por la configuración del mismo en torno a cinco factores que PORTER (1979) denominó fuerzas competitivas: (a) nivel de competencia actual, (b) nivel de competencia potencial, (c) grado de amenaza de productos sustitutivos, (d) poder de negociación de clientes y (e) poder de negociación de proveedores. De acuerdo con estos factores, un negocio tiene atractivo intrínseco cuando la rivalidad instalada es baja, la amenaza de productos sustitutivos es moderada, la competencia potencial es muy limitada, y el poder de negociación de clientes y proveedores frente a la empresa en cuestión es reducido. El nivel de rendimiento económico que puede obtenerse en este tipo de negocios es elevado, ya que las condiciones generales son positivas. Cuando se dan las características contrarias, el negocio tiene un atractivo intrínseco reducido y, en general, el nivel de rendimiento económico medio de las empresas establecidas es bajo, dado que las condiciones ambientales fomentan la competencia y la destrucción de beneficios extraordinarios o rentas (PORTER, 1980 y 1985). Las oportunidades para formular estrategias de ajuste con la finalidad de obtener una ventaja competitiva difieren en función del atractivo intrínseco del negocio.

El *grado de concentración* se refiere al número y dimensión relativa de las empresas que compiten en un determinado negocio. Cuando el número es elevado y su importancia relativa –medida por la cuota de mercado, por ejemplo– es baja, el negocio presenta características de fragmentación; cuando el número es reducido y su importancia relativa es alta, el negocio está concentrado. Los negocios concentrados son los que se alejan en mayor medida del modelo microeconómico de competencia perfecta, donde las empresas son precio-aceptantes. Por el contrario, los supuestos de alta concentración se corresponden con estructuras imperfectas de mercado y beneficios extraordinarios (PORTER, 1980; BARNEY, 1997). Las estrategias de ajuste varían según el grado de concentración del negocio.

El *ciclo de vida* de un negocio alude al nivel de crecimiento absoluto a lo largo del tiempo. Normalmente, los negocios experimentan situaciones de elevada dinamicidad en el momento de su creación –fase emergente–, pasan a estabilizarse en formas de altas tasas de incremento del nivel de ventas –fase de crecimiento–, continúan posicionándose en una etapa de consolidación donde el crecimiento se ralentiza considerablemente –fase de madurez– y, en última instancia, entran en un período caracterizado por el estancamiento de su crecimiento e, incluso, el descenso absoluto de sus ventas –fase de declive– (HOFER, 1975). En cada una de las fases las oportunidades para ajuste estratégico en la obtención de una ventaja competitiva son diferentes.

El *nivel de globalización* de un negocio alude al grado en que los consumidores de distintas localizaciones geográficas demandan un mismo producto en las mismas condiciones, con independencia de sus peculiaridades locales. Si un negocio presenta un elevado grado de globalización, las empresas obtendrán amplias ventajas de internacionalizarse ofreciendo un producto estándar en todas las ubicaciones, amenazando a las empresas que no emprendan tal proceso. Por el contrario, si el negocio es poco global, esto es, si los consumidores de cada localización geográfica exigen un producto diferenciado muy adaptado a sus particularidades, las empresas internacionalizadas deben asumir tales demandas no pudiendo ofrecer un producto estándar. En este caso, el desarrollo internacional se llevará a cabo de manera diferente y la amenaza para las empresas no internacionalizadas no será tan relevante. Además de los negocios globales y locales, como puntos extremos de un con-



tinuo de nivel de globalización, es posible distinguir negocios multidomésticos y transnacionales en posiciones intermedias (PORTER, 1986; BARLETT y GHOSHAL, 1989; YIP, 1992). Al igual que en los supuestos anteriores, las estrategias de ajuste son diferentes de acuerdo con la globalización.

Es importante destacar que las empresas deben manifestar un alto grado de alerta y elevada capacidad de respuesta para la formulación de estrategias de ajuste teniendo en cuenta las cuatro bases establecidas *simultáneamente*. Partiendo de esta premisa, pasamos a continuación a tratar las vinculaciones entre los tipos de estrategias de ajuste –distinguiendo las activas y pasivas– y la ventaja competitiva, partiendo de cada una de las bases presentadas.

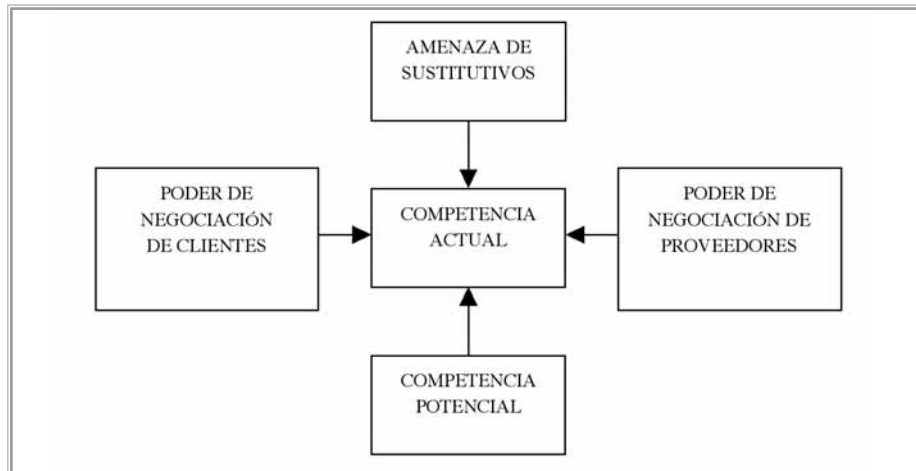
## 6. LAS ESTRATEGIAS DE AJUSTE BASADAS EN EL ATRACTIVO INTRÍNSECO

La Microeconomía distingue cinco tipos de estructura de mercado que, por orden creciente de competitividad, son las siguientes: (a) monopolio, (b) duopolio, (c) oligopolio, (d) competencia monopolista y (e) competencia perfecta. Cada una de las estructuras de mercado no sólo se diferencia en función de la intensidad de la competencia que se genera entre las empresas, sino también por el grado en que éstas obtienen beneficios extraordinarios. Conforme una empresa se sitúa en negocios más imperfectos según su estructura de mercado, los beneficios medios son mayores y el nivel de competencia menor. De acuerdo con este razonamiento económico, una recomendación estratégica inmediata es situarse en los negocios imperfectos y salir de los negocios perfectos. No obstante, la relevancia de la estructura de un negocio no se reduce a esta apreciación, sino que, además, la empresa puede variar su estrategia en función del tipo de actividad en la que compita con la finalidad de mejorar su rendimiento. De hecho, modificando la estrategia de forma adecuada un competidor perfecto puede llegar a ganar mucho más dinero que una empresa situada en una estructura de mercado más imperfecta, quebrantando la proposición microeconómica elemental de una correlación directa entre imperfección y rendimiento económico.

Estudiar cómo una empresa puede lograr obtener altos niveles de beneficios *a pesar del* tipo de estructura de mercado en que se encuentra requiere profundizar en la operacionalización de lo que se entiende por atractivo intrínseco o estructural de un negocio. Para ello, se presenta el «modelo de cinco fuerzas» de PORTER (1979 y 1980), de amplia difusión en Dirección Estratégica.

### 6.1. Los determinantes.

De acuerdo con PORTER (1979), la estructura de un negocio viene dada por un conjunto de cinco factores económicos que pueden ser medidos en términos objetivos, denominados fuerzas competitivas: (a) nivel de competencia actual, (b) nivel de competencia potencial, (c) grado de amenaza de productos sustitutivos, (d) poder de negociación de clientes y (e) poder de negociación de proveedores –**figura 9**–.

**FIGURA 9. Atractivo intrínseco de un negocio según el modelo de las cinco fuerzas.**

FUENTE: adaptado de PORTER (1980).

La *competencia actual* se refiere a la intensidad con que las empresas instaladas en el negocio son propensas a competir. La *competencia potencial* alude a aquellas empresas que por situarse en sectores cercanos al negocio en cuestión podrían entrar directamente a competir en el mismo, si se verifican ciertas condiciones. La *amenaza de sustitutivos* viene dada por los productos que tratan de cubrir la misma necesidad básica para el mismo grupo de compradores que las empresas instaladas en el negocio, pero que difieren en el tipo de tecnología utilizada. El *poder de negociación de clientes* recoge la capacidad de éstos para imponer el precio, la calidad u otras condiciones relevantes de la transacción, situando a las empresas instaladas en una posición desfavorable. En términos simétricos, el *poder de negociación de proveedores* se refiere a la capacidad de los propietarios de los factores de producción –materias primas, mano de obra, etc.– de imponer el precio u otras condiciones relevantes en la transacción, perjudicando a las empresas establecidas (PORTER, 1980).

## 6.2. Las características estructurales.

Cuando las cinco fuerzas competitivas se configuran en términos positivos –baja competencia actual, reducida competencia potencial, amenaza de sustitutivos remota, y escaso poder de negociación de clientes y proveedores–, las empresas obtendrán elevados beneficios medios; cuando se configuren en términos negativos –alta competencia actual, elevada competencia potencial, amenaza de sustitutivos intensa, y considerable poder de negociación de clientes y proveedores–, los rendimientos empresariales medios serán más reducidos. El conocimiento de las características estructurales de negocios atractivos o no atractivos se reduce a determinar el nivel en que se encuentran cada una de las cinco fuerzas competitivas descritas por PORTER (1980). Como ejemplos extremos de la aplicación de este modelo con bajo y alto atractivo intrínseco presentamos los del negocio textil y tabaquero, respectivamente –**tablas 10 y 11**–.

El negocio textil tiene unos niveles de rentabilidad media muy reducidos de acuerdo con todos los indicadores, resultado de su negativa configuración estructural <sup>15</sup> (BARNEY, 1997). Las fuerzas más perjudiciales son la competencia actual y la competencia potencial, resultado de las nulas barreras a la entrada y el insignificante grado de diferenciación de producto. Estos factores provocan que continuamente estén entrando nuevas empresas y que, además, la rivalidad de las empresas instaladas se centre en el precio, la variable competitiva más destructiva de los beneficios de un negocio. La introducción de materiales sintéticos y su creciente aceptación por los consumidores ha afectado negativamente al negocio, puesto que tales materias primas suelen estar sometidas a patente, por lo que el poder de negociación de proveedores es alto. Si la empresa opta por no utilizar este tipo de materiales se enfrenta a una elevada amenaza de productos sustitutivos. Finalmente, los clientes naturales del negocio textil son, por orden de importancia, la moda, el mueble y la decoración. Estos negocios se han concentrado en los últimos años, por lo que el poder de negociación de los clientes es alto. En conjunto, el atractivo intrínseco de este negocio es muy bajo –**tabla 10**–.

**TABLA 10. CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DEL NEGOCIO TEXTIL SEGÚN SU ATRACTIVO INTRÍNSECO**

FUERZA COMPETITIVA	ESTADO	BREVE JUSTIFICACIÓN
Competencia Potencial	Muy alta	La entrada en el negocio por parte de empresas situadas en países con bajo coste de mano de obra ha sido continua. Apenas existen economías de escala debido a que la tecnología utilizada no es capital-intensiva y la diferenciación de producto es casi nula
Competencia Actual	Muy alta	La competencia se centra en el precio, el crecimiento del mercado es muy reducido y la diferenciación de producto es insignificante, por lo que la estructura de mercado se acerca a la competencia perfecta
Amenaza de Sustitutivos	Media	Continuamente surgen productos sustitutivos en forma de nuevos tejidos sintéticos con mejores propiedades de resistencia y superiores atributos estéticos. Tales sustitutivos acaban siendo incorporados por el negocio textil por lo que se reducen, no obstante en una primera fase de la innovación constituyen una seria amenaza

<sup>15</sup> Por negocio textil se entiende el conjunto de empresas dedicado a la transformación de materiales naturales –algodón, lana, etc.– o sintéticos –nylon, rayon, etc.– en telas, que podrán ser utilizadas posteriormente en la moda, el mueble, la decoración y otras industrias de consumo.

FUERZA COMPETITIVA	ESTADO	BREVE JUSTIFICACIÓN
Poder de Clientes	Alto	El principal cliente es la industria de la moda, aunque también demandan los negocios de la decoración y del mueble. El grado de concentración de los clientes es elevado, están muy interesadas en reducir sus costes y, además, el producto no está diferenciado
Poder de Proveedores	Medio	Es necesario distinguir dos tipos de materias primas. Por un lado, en los materiales tradicionales –algodón, lana, etc.– el mercado es de competencia perfecta por lo que el poder de negociación es muy favorable para el negocio textil. Por otro lado, en los materiales sintéticos que están protegidos por patente, el poder de negociación de los proveedores es muy elevado, sobre todo teniendo en cuenta la gran fragmentación del negocio textil y la creciente aceptación de estos materiales por los consumidores

FUENTE: elaboración a partir de BARNEY (1997, págs. 96-97).

Las empresas tabaqueras obtienen altas tasas de rentabilidad en función de la favorable configuración estructural (BESANKO, DRANOVE y SHANLEY, 1996). En cuatro de las cinco fuerzas, el negocio presenta una estructura ideal. Las altas barreras a la entrada por economías de escala en producción, distribución y, sobre todo, *marketing*, junto con la elevada diferenciación de producto por imagen, provocan que la competencia actual y potencial sean muy bajas. Se enfrentan a unos proveedores de tabaco bruto y papel muy fragmentados por lo que el poder de negociación es nulo. Además, el tabaco causa adicción y los sustitutivos existentes no tienen éxito. Sólo ciertos cambios demográficos –los principales consumidores han pasado a ser la gente joven, con menos nivel de renta y menos fidelidad a las marcas– y la introducción de cigarrillos genéricos a bajo coste por parte de algunas distribuidoras están configurando negativamente la quinta fuerza, el poder de negociación de clientes <sup>16</sup>. En conjunto, el atractivo intrínseco es muy elevado –**tabla 11**–.

<sup>16</sup> En el futuro, éste podría ser el factor más decisivo. En Estados Unidos, las compañías aseguradoras, las asociaciones de consumidores y el propio Gobierno Federal están aliándose con los clientes para exigir al sector: (a) aclaraciones en torno a los componentes utilizados en la fabricación de los cigarrillos y (b) compensación de los costes generados por las enfermedades vinculadas al tabaco. Probablemente, dentro de unos años la venta de tabaco esté sometida a una legislación que incluya un seguro obligatorio pagado por la empresa fabricante a costa de sus beneficios. Tal intervención estatal provocará un aumento drástico del poder de negociación de los clientes y un empeoramiento de la configuración global del negocio.

**TABLA 11. CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DEL NEGOCIO DEL TABACO SEGÚN SU ATRACTIVO INTRÍNSECO**

FUERZA COMPETITIVA	ESTADO	BREVE JUSTIFICACIÓN
Competencia Potencial	Muy Baja	Las economías de escala en producción, distribución y <i>marketing</i> son muy acusadas. El nivel de diferenciación de producto es muy alto. Además, el acceso a canales de distribución para este producto es muy difícil
Competencia Actual	Muy Baja	Las empresas del negocio han aplicado estrategias de diferenciación basadas en la asociación de la imagen de un fumador con la marca de cigarrillos que ha resultado muy exitosa. Además, muchos consumidores afirman que perciben diferencias en el sabor de distintas marcas de cigarrillos. En conjunto, cada marca se dirige a un segmento concreto y la competencia intra-segmento es muy baja
Amenaza de Sustitutivos	Muy Baja	El tabaco termina siendo adictivo, por lo que los sustitutivos asumen un papel insignificante. Los parches de nicotina, los chicles de nicotina e, incluso, los <i>snacks</i> y los chicles convencionales pueden considerarse sustitutivos, pero su éxito es muy limitado
Poder de Clientes	Medio	Los canales de distribución no están muy concentrados y, además, las empresas han aplicado estrategias de integración vertical hacia delante –máquinas de <i>vending</i> –. No obstante, algunos distribuidores han respondido introduciendo cigarrillos genéricos sin marca a bajo coste, que están teniendo cierta aceptación entre la población joven de menos renta y menos fidelizada por las marcas
Poder de Proveedores	Muy bajo	Los principales materiales –tabaco y papel– se compran a negocios que están muy fragmentados por lo que casi responden a mercados de competencia perfecta

FUENTE: *elaboración a partir de BESANKO, DRANOVE y SHANLEY (1996, págs. 262-265).*

En definitiva, el conocimiento del atractivo intrínseco de un negocio a partir de su configuración estructural en torno a las cinco fuerzas competitivas propuestas por PORTER (1980) sirve para explicar el nivel medio de rentabilidad que obtiene una empresa representativa situada en el mismo.

### 6.3. Las estrategias de ajuste.

No obstante, ni los beneficios medios ni la empresa representativa de un negocio interesa a la Dirección Estratégica, sino cómo una empresa individual puede discrecionalmente lograr una ventaja competitiva sobre el resto de organizaciones competidoras. La empresa puede contrarrestar estas cinco fuerzas eligiendo estrategias que le permitan: (a) cambiarlas en sentido positivo –ajuste activo– o (b) situarse en las actividades dentro del negocio donde aquéllas presenten un mejor perfil –ajuste pasivo–. En el primer caso, se reconfigura el entorno de la empresa (PORTER, 1981), mientras que, en el segundo, surge el concepto de grupo estratégico (Caves y PORTER, 1977).

**FIGURA 10.** Las estrategias de ajuste según el atractivo intrínseco del negocio.



FUENTE: elaboración propia.

Las estrategias de ajuste activas según el atractivo intrínseco del negocio son cinco, cada una de ellas orientada a modificar una fuerza competitiva –**figura 10**–. La *creación de barreras a la entrada* para contrarrestar la competencia potencial puede realizarse a partir de distintos mecanismos, entre los que cabe destacar: (a) la diferenciación de producto, (b) la explotación de economías de escala, (c) la consolidación de ventajas absolutas, (d) la introducción de exceso de capacidad, (e) la fijación de precios límite, (f) la predación de competidores y (g) la utilización de la acción del gobierno. En todos los casos, el objetivo es aumentar la asimetría entre empresas establecidas y entrantes que genera una desventaja relativa para las segundas –**tabla 12**–.

**TABLA 12. LAS ESTRATEGIAS DE AJUSTE ACTIVAS ORIENTADAS A LA COMPETENCIA POTENCIAL MEDIANTE LA CREACIÓN DE BARRERAS A LA ENTRADA**

ESTRATEGIA DE AJUSTE	CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES	FUENTE DE ASIMETRÍA
Diferenciación de producto	Incremento del grado en que los productos del negocio están diferenciados para aumentar la desventaja de potenciales entrantes	Si la competencia potencial quiere entrar tiene que hacerlo diferenciada, lo que incrementa sus potenciales pérdidas. Si no entra diferenciada asume menores niveles de ventas
Explotación de economías de escala	Las empresas instaladas se centran en la tecnología que más economías de escala pueda generar, o introducen una nueva tecnología con esta misma finalidad	Dado que el nivel de ventas de las empresas entrantes será reducido en un primer período, sus costes unitarios de producción serán muy superiores a los de las empresas establecidas en función de las economías de escala
Consolidación de ventajas absolutas	La fidelización de canales de distribución, fuentes de acceso a materias primas o la creación de costes de cambio para clientes y proveedores	La competencia potencial tiene que hacer frente a desventajas independientes de la escala de producción, de forma que puede encontrarse sin canales de distribución básicos y/o sin fuentes de aprovisionamiento críticas
Introducción de exceso de capacidad	Las empresas establecidas crean discrecionalmente instalaciones con exceso de capacidad para la demanda existente	Si la competencia potencial decide entrar, las empresas instaladas aumentan rápidamente la producción saturando el mercado e intensificando las desventajas de la entrada
Fijación de precios límite	Acción coordinada por las empresas establecidas para bajar los precios hasta un límite predeterminado de rentabilidad	A los nuevos precios en el negocio, la actividad es rentable para las empresas establecidas pero no para las potenciales entrantes, por lo que se desincentiva la entrada
Predación de competidores	Similar a los precios límites pero cuando la empresa potencial ya ha entrado en el negocio	La bajada del nivel de precios provoca que la actividad sea antieconómica para la empresa que acaba de entrar en el negocio, por lo que debe abandonarlo
Utilización de la acción del gobierno	Demanda por parte de las empresas establecidas de medidas legislativas que dificulten la entrada apelando a intereses generales	La entrada en el negocio deviene menos atractiva porque son necesarios más trámites, más tiempo, más inversiones o se imponen desventajas para la competencia potencial

**FUENTE:** *elaboración a partir de BAIN (1956), BLACKSTONE (1972), YAMEY (1972), MCGEE (1980), PORTER (1980), MILGROM y ROBERTS (1982), GELMAN y SALOP (1983), FUNDENBERG y TIROLE (1984), SCHERER y ROSS (1990) y BARNEY (1991).*

La *ordenación de la competencia* tiene por finalidad hacer menos intenso el grado de rivalidad, a pesar de la configuración estructural del negocio. Tal ordenación puede llevarse a cabo mediante dos grandes orientaciones: (a) competitiva y (b) cooperativa. En el primer caso, la reducción de rivalidad se realiza a costa de algunos competidores en contra de su voluntad, a los que se imponen condiciones competitivas por encima de sus recursos y capacidades. En el segundo caso, los acuerdos colectivos de las empresas existentes sirven de base para ordenar la competencia –**tabla 13**–. Las estrategias para ordenar el nivel de rivalidad interna son, en general, no legales en sus dos modalidades –predación o colusión tácita–, por lo que no deben ser captadas por las autoridades de defensa de la competencia.

**TABLA 13. LAS ESTRATEGIAS DE AJUSTE ACTIVAS ORIENTADAS A LA COMPETENCIA ACTUAL MEDIANTE LA ORDENACIÓN DE LA RIVALIDAD INTERNA**

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	ESTRATEGIA DE AJUSTE	CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES	CONSECUENCIAS COMPETITIVAS
Competitiva	Predación	Creación de condiciones antieconómicas para los competidores más débiles	Salida del negocio de los competidores más débiles ante las nuevas condiciones
	Legislación	Presión sobre el gobierno para establecer una legislación exigente, que no puedan cumplir los rivales más débiles	Salida del negocio de los competidores más débiles al no alcanzar los nuevos estándares legales establecidos por el gobierno
	Otras	Cualquier otra práctica que incrementa la competencia para poner en dificultades a los competidores más débiles	Salida ordenada de los competidores más débiles, que puede ser facilitada mediante adquisiciones por las empresas más sólidas
Cooperativa	Colusión en ámbito geográfico	Las empresas establecidas se reparten el mercado en términos geográficos	Sólo algunas empresas compiten en un mercado, o sólo algunas lo hacen agresivamente
	Colusión en variable competitiva	Las empresas establecidas acuerdan no establecer la competencia sobre una variable concreta –precio, por ejemplo–	Las variables de competencia seleccionadas incentivan la diferenciación más que la de-diferenciación y reducen el nivel de rivalidad
	Colusión en segmento de mercado	Las empresas establecidas se reparten el mercado en términos de segmentos	Sólo algunas empresas compiten en un segmento, o sólo algunas lo hacen agresivamente
	Colusión en nivel de precios	Las empresas establecidas acuerdan fijar el mismo precio	El precio ya no es una variable competitiva, sino que otros factores deciden

FUENTE: elaboración a partir de GEROSKI, GILBERT y JACQUEMIN (1990), MARTIN (1993) y GEROSKI (1994).



La introducción de *ventajas adicionales en el producto* tiene la finalidad de contrarrestar la amenaza de los productos sustitutivos, incrementando su atractivo relativo. Tal objetivo puede efectuarse a partir de innovaciones o cualquier otra mejora asociada al rendimiento del producto, como servicio posventa, seguros, etc.

**TABLA 14. LAS ESTRATEGIAS DE AJUSTE ACTIVAS ORIENTADAS AL PODER DE NEGOCIACIÓN MEDIANTE CAMBIOS EN SU ASIGNACIÓN**

ESTRATEGIA DE AJUSTE	CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES	CONSECUENCIAS PARA LA DISTRIBUCIÓN DEL PODER
Introducción de Costes de Cambio en la Transacción	Si el cliente decide cambiar a un competidor o el proveedor decide cambiar de cliente incurre en costes fijos elevados derivados del cambio	El cliente o proveedor no cambia a menos que esté dispuesto a incurrir en los costes fijos derivados de las modificaciones
Amenaza de Integración Vertical	La empresa está en condiciones creíbles de integrarse hacia atrás o delante, eliminando la función de proveedores y clientes respectivamente	El proveedor y cliente son conscientes de que no pueden exigir condiciones gravosas para la empresa, por el riesgo que asumen de perderla
Integración Vertical Parcial	La empresa elimina parcialmente proveedores o clientes	El proveedor o cliente es sustituible y la amenaza de sustitución total es más creíble
Integración Vertical Total	La empresa elimina totalmente proveedores o clientes	La relación transaccional sometida a la distribución del poder desaparece

FUENTE: elaboración a partir de PORTER (1980 y 1985) y GEROSKI, GILBERT y JACQUEMIN (1990).

La creación de poder frente a clientes o proveedores implica mejorar la capacidad de negociación que la empresa mantiene ante éstos. Existen cuatro mecanismos para lograr cambiar el equilibrio de poder en una relación transaccional con clientes o proveedores –**tabla 14**–. La intensidad de cada uno de estos mecanismos de reequilibrio de poder es diferente; la introducción de costes de cambio es la estrategia más sencilla y de menos alcance, mientras que la integración vertical total –hacia atrás o hacia delante– es la más compleja y efectiva <sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Cuando se utiliza el término cliente es necesario distinguir entre los negocios intermedios y los de consumo. Los primeros son los que suministran bienes o servicios a otras empresas. Los segundos son los que se dirigen a consumidores finales. La amenaza de integración vertical, la integración vertical parcial y total hacia delante carecen de sentido en los negocios de consumo –no es posible que una empresa fabricante de automóviles sustituya a sus compradores quedándose con los vehículos fabricados, pero sí es posible que prescinda de sus distribuidores franquiciados asumiendo directamente la venta de éstos–. La introducción de costes de cambio es una estrategia viable en ambos tipos de negocios, intermedios y finales.

En definitiva, en vez de adaptarse a la configuración estructural de un negocio, aceptando una participación proporcional en su atractivo intrínseco, la empresa puede cambiarla favorablemente mejorando su posición mediante: (a) el aumento del atractivo intrínseco del negocio y/o (b) el aumento de su participación en el atractivo intrínseco existente.

Frente a la orientación previa de ajuste activo, la empresa puede tratar de posicionarse *dentro* del negocio en aquellos ámbitos donde las fuerzas competitivas no sean tan negativas. La idea de que las fuerzas competitivas no tienen una influencia uniforme en todas las partes de un negocio fue presentada por CAVES y PORTER (1977), dando lugar al concepto de grupo estratégico. El grupo estratégico puede definirse como el conjunto de empresas que dentro de un negocio compiten en términos similares a lo largo de una serie de dimensiones estratégicas, como el tamaño, el segmento de clientes, el grado de integración vertical, etc. La premisa es que dentro de un negocio existen varios ámbitos y cada una de estas partes tiene sus propias fuerzas competitivas –o que las fuerzas generales afectan de manera diferente a cada una de éstas–. Las empresas tratan de entrar en estos ámbitos, algunos de los cuales serán más atractivos que otros, mediante distintas decisiones estratégicas.

El grupo estratégico puede ser estudiado desde una doble perspectiva activa y pasiva. En términos *activos*, las empresas dentro de un grupo se consideran un mini–negocio y también pueden tratar de crear barreras a la entrada, ordenar su competencia, mejorar su atractivo o incrementar su poder de negociación. Tales acciones se orientan a obtener una ventaja relativa respecto a otros grupos estratégicos dentro del negocio y respecto a otras empresas localizadas fuera del negocio. No obstante, esta visión activa del grupo estratégico está sometida actualmente a revisión. La crítica que subyace es que las empresas dentro de un grupo estratégico no tienen conciencia de pertenecer al mismo –al contrario de lo que sucede para el negocio tomado en su conjunto, donde las empresas sí tienen conciencia de pertenencia–, por lo que no emprenden acciones para modificar sus condiciones (DRANOVE, PETERAF y SHANLEY, 1998).

La perspectiva *pasiva* del grupo estratégico como nicho de mercado sí es más plausible. De acuerdo con este enfoque, el grupo estratégico no es sino un ámbito dentro del mercado que puede diferir, transitoriamente, en cuanto a las fuerzas competitivas a las que se enfrenta y, por tanto, erigirse como un lugar competitivo donde el atractivo intrínseco sea superior o inferior a otros lugares dentro del negocio. Ésta es precisamente la visión que aceptamos en este texto, por cuanto consideramos las estrategias de grupo como estrategias de ajuste pasivas. Los distintos ámbitos de un negocio son así definidos por la forma en que las empresas tratan de mantenerse en éstos mediante sus decisiones estratégicas, configurando grupos estratégicos. En cada negocio será posible detectar varios grupos estratégicos y cada uno de éstos presentará un atractivo intrínseco diferenciado, por cuanto las fuerzas competitivas a las que se enfrentan son distintas –**figura 10**–. No se intentan cambiar las fuerzas competitivas que afectan al negocio, sino situarse en aquellos ámbitos de actividad –denominados grupos estratégicos– donde la influencia de tales fuerzas no sea tan negativa, en una orientación pasiva.

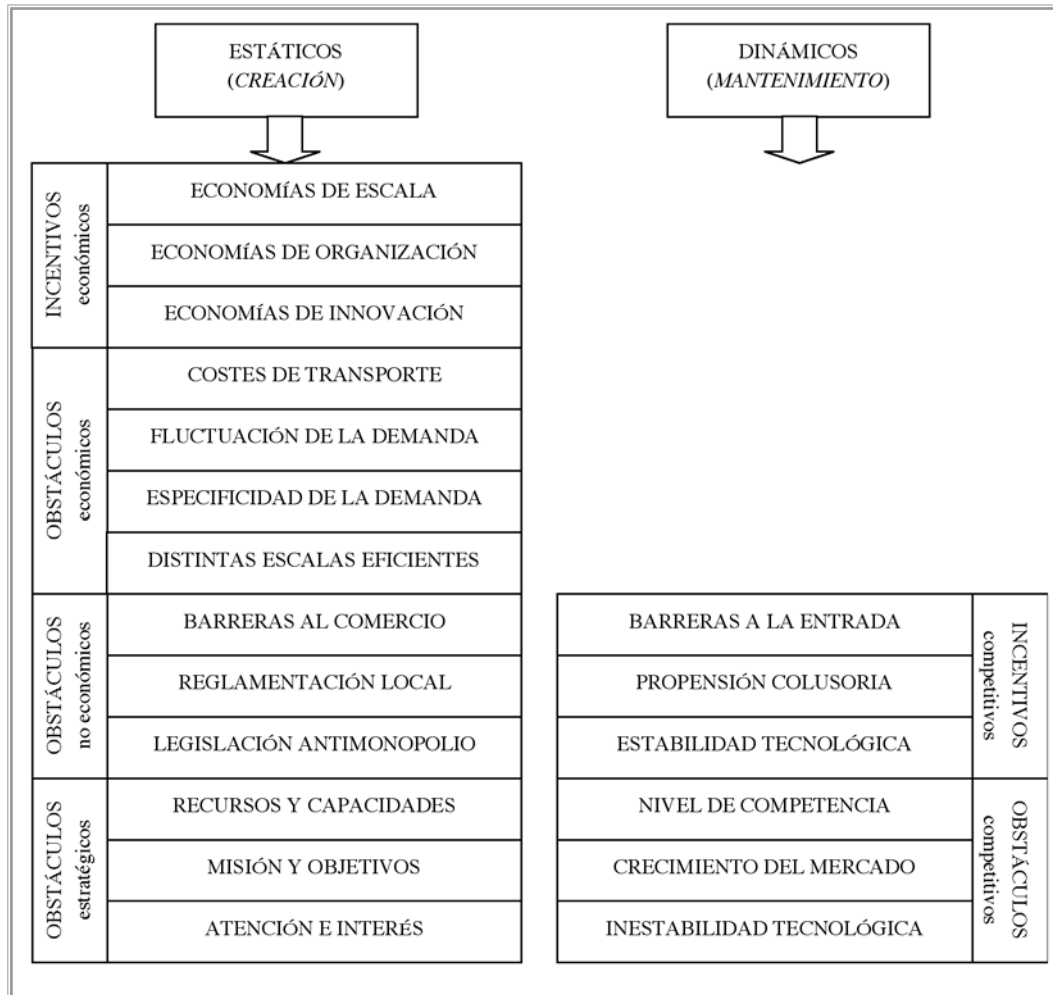
## 7. LAS ESTRATEGIAS DE AJUSTE BASADAS EN EL GRADO DE CONCENTRACIÓN

El grado de concentración alude a la distribución de las empresas presentes en el sector en cuanto a su número y su dimensión relativa –medida esta última de acuerdo con una magnitud representativa como la cuota de mercado, la cuota de producción, etc.–. Así, la concentración será tanto menor cuanto mayor sea el número de empresas y más similares sean respecto a su tamaño. Esta variable capta aspectos clave tanto de la demanda –tamaño del mercado– como de la oferta –tamaño de las empresas– de forma conjunta. A continuación, nos ocupamos de las implicaciones del grado de concentración de un negocio, como base para la formulación de estrategias de ajuste activo y pasivo.

### 7.1. Los determinantes.

En un negocio cabe diferenciar los factores estáticos que determinan la obtención de un grado de concentración dado, de los dinámicos que explican el mantenimiento de éste en el tiempo. A su vez, en ambos casos es necesario distinguir entre los elementos que incentivan la creación o el mantenimiento de la concentración del negocio y aquellos que los obstaculizan –**figura 11**–.

Dentro de los factores económicos que incentivan la concentración de los negocios hay que distinguir: (a) las economías de escala, (b) las economías de organización y (c) las economías de innovación. Las *economías de escala* se refieren a la reducción del coste unitario ante un aumento de la dimensión o escala de producción. Cuando se dan las condiciones tecnológicas y ambientales para que las economías de escala puedan ser explotadas, la tendencia hacia la concentración del negocio es acusada. Por el contrario, cuando alguna o ninguna de las dos condiciones anteriores no se verifica, el negocio permanece fragmentado. Las economías de escala están vinculadas al concepto de unidad económica de producción o establecimiento productivo. Las economías de escala no son válidas para tomar decisiones acerca de la organización de los establecimientos, esto es, si varias unidades económicas de producción deben ser integradas dentro de la misma organización o no (SEGURA, 1993). Para ello, es necesario referirse a las *economías de organización* que expresan las consecuencias económicas derivadas de situar varios productos dentro de una misma estructura organizativa. La empresa puede obtener importantes economías organizativas desde el punto de vista directivo, comercial, financiero, etc., al integrar varios establecimientos bajo una única organización (PENROSE, 1995). Si se dan ciertas condiciones organizativas y ambientales, la presencia de este tipo de economías fuerza la concentración del negocio. Finalmente, las *economías de innovación* constituyen un tipo particular de economías de organización que ha adquirido gran importancia en los últimos años, por lo que son destacadas independientemente, aunque sus repercusiones son idénticas a las señaladas para éstas (WEISS, 1961).

**FIGURA 11. Los determinantes del grado de concentración de un negocio.**FUENTE: *elaboración propia.*

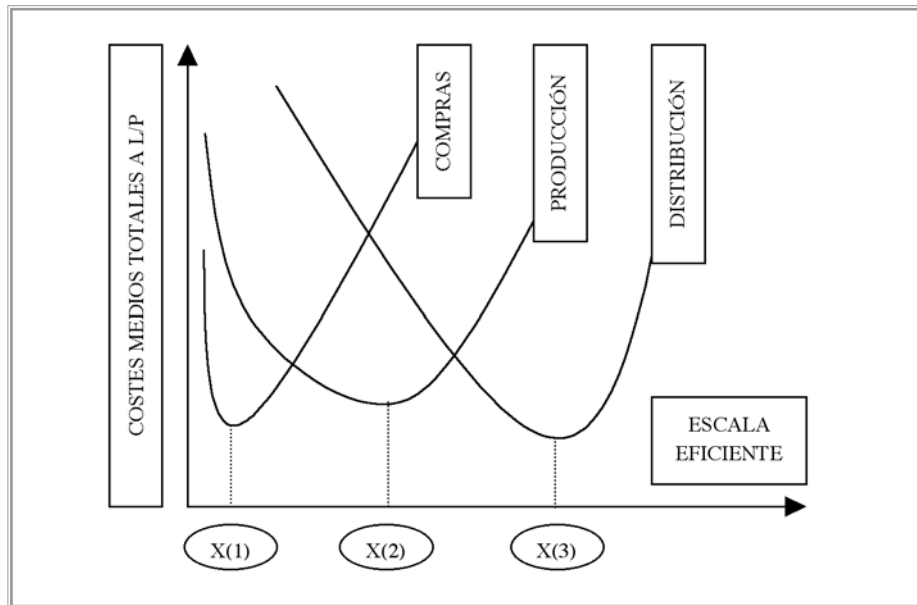
A pesar de que existan características tecnológicas que incentiven la concentración de un negocio debido a la presencia de economías de escala, deben verificarse cuatro requisitos adicionales para que éstas puedan ser explotadas en términos efectivos <sup>18</sup>: (a) bajos costes de transpor-

<sup>18</sup> Los cuatro factores económicos que se describen a continuación pueden considerarse, por tanto, como condiciones suficientes para la explotación de economías de escala, mientras que la existencia de propiedades tecnológicas de especialización e indivisibilidad constituyen las condiciones necesarias.

te, (b) reducida fluctuación de la demanda y bajos costes de mantenimiento de *stocks*, (c) escasa especificidad de la demanda y (d) distribución equilibrada de las escalas para las distintas funciones productivas. Si los *costes de transporte* son superiores a los ahorros derivados de acumular la mayor parte de la producción en un establecimiento con la finalidad de aumentar su escala, es más interesante para la empresa mantener varios establecimientos en distintas ubicaciones. Aun cuando la innovación tecnológica está reduciendo los costes de transporte, de forma que en la mayor parte de los casos no constituyen un obstáculo real, en algunos bienes de baja relación valor/volumen aún tienen cierta importancia <sup>19</sup>. La *demanda fluctuante* es un obstáculo para las economías de escala, sobre todo si los costes de mantenimiento de *stocks* son altos. Estas características provocan que sea menos rentable utilizar tecnologías capital-intensivas que son las más adecuadas para explotar economías de escala. La causa radica en que este tipo de tecnología tiene unos costes fijos muy elevados –aunque en contrapartida los costes variables son reducidos– por lo que la disminución del volumen de producción en distintos períodos de tiempo debido a la fluctuación provoca graves perjuicios para la empresa, en forma de altos costes unitarios de producción. Cuando la demanda es fluctuante y los costes de mantenimiento de inventarios son elevados, es preferible utilizar tecnologías trabajo-intensivas más flexibles que soportan mejor la reducción drástica de los niveles de producción, pero que no explotan las economías de escala totalmente. La *especificidad de la demanda* alude al nivel en que los consumidores de un producto exigen características adaptadas a sus peculiaridades; cuanto mayor es la especificidad, más segmentos de mercado existen. Al tener que adaptar el producto a los distintos segmentos, es necesario organizar distintas líneas de producción y distintas escalas productivas, disminuyendo el potencial para explotar las economías de escala. Por el contrario, cuanto más estandarizado sea el producto, las economías de escala pueden ser explotadas en mejores condiciones. El problema de las *escalas diferentes* o de *dimensionamiento diferencial* alude a la posibilidad de que las distintas funciones empresariales –aprovisionamiento, producción, logística interna, distribución y venta, *marketing*, etc.– estén sometidas a distintas directrices de escala. En casos como el representado en la **figura 12**, las escalas eficientes están situadas en distintos puntos según la función empresarial considerada. En conjunto, la empresa debe escoger una escala media de producción entre las distintas funciones a partir de la importancia relativa de cada una. La consecuencia inmediata es que no podrá explotar totalmente las ventajas derivadas de las economías de escala.

<sup>19</sup> Los costes de transporte son insignificantes en algunas actividades de servicios, lo cual contribuye a su alto grado de integración. El desarrollo de las tecnologías de la comunicación ha provocado que muchos servicios financieros sean actividades donde la ubicación es indiferente.

FIGURA 12. Dimensionamiento de escalas eficientes por funciones.

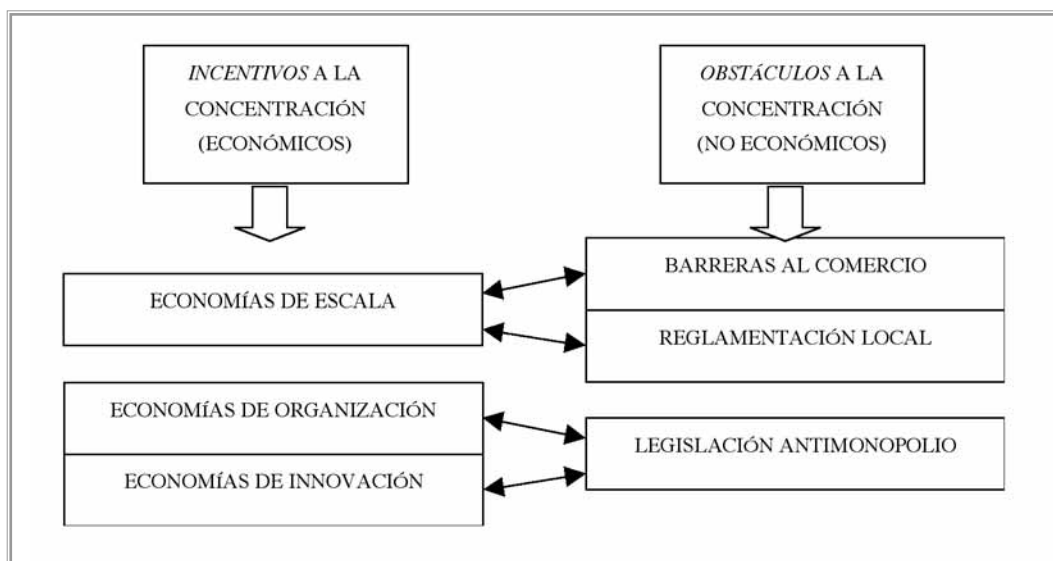


FUENTE: elaboración propia.

En la realidad pueden encontrarse negocios con características económicas que apuntan a la concentración y que, por el contrario, están fragmentados. Esta aparente paradoja puede deberse a la intervención de un conjunto de elementos político-institucionales que actúan como barreras a la concentración. Estos factores no económicos son: (a) las barreras al comercio, (b) la reglamentación local y (c) la legislación antimonopolio. Las *barreras al comercio* provocan que las posibles ventajas de integrar varios establecimientos para obtener economías de escala no sean accesibles ya que existen restricciones para exportar. Si las economías de escala son muy intensas, la situación ideal para cualquier empresa es disponer de un único centro de producción localizado en un país concreto, a partir del que exportaría al resto de países. Cuando existen importantes barreras al comercio internacional introducidas por distintos países, debe crear un establecimiento productivo en cada uno de éstos para evitar tales obstáculos, destruyendo las economías de escala. Por tanto, la presencia de barreras al comercio dificulta la concentración de los negocios aun cuando existan intensas economías de escala. La *reglamentación local* alude a los requisitos de producción y/o comercialización que imponen los distintos bloques económicos, países o autoridades regionales. Los efectos de las reglamentaciones locales son los mismos que los de las barreras comerciales, por cuanto impiden generar un producto estándar para todos los consumidores susceptible de ser producido en un único establecimiento con la finalidad de obtener economías de escala. Finalmente, si las barreras al comercio y la reglamentación local obstaculizan los incentivos a la concentración introducidos por las economías de escala, la *legislación antimonopolio* obstaculiza las posibles ventajas derivadas de

economías de organización y de innovación –**figura 13**–. Limitando las posibilidades de fusiones y adquisiciones de un negocio a partir de un determinado punto, la legislación antimonopolio rompe las economías de organización y/o innovación que resulta de integrar un mayor número de establecimientos productivos bajo la misma unidad empresarial, manteniendo *ceteris paribus* las economías de escala. Por tanto, en aquellos casos en los que este tipo de legislación es más exigente, los negocios tienden a estar más fragmentados.

**FIGURA 13. Funcionamiento de los obstáculos no económicos a la concentración de un negocio.**



FUENTE: elaboración propia.

También es posible encontrar negocios fragmentados a pesar de que los incentivos económicos para la concentración son elevados y no existen obstáculos no económicos relevantes. Tales situaciones pueden ser explicadas en función de la presencia de barreras estratégicas de tres tipos: (a) carencia de recursos y capacidades, (b) inconsistencia de misiones y objetivos y (c) falta de atención o interés (HILL y JONES, 1996). Aun cuando existe la posibilidad de concentrar un negocio, las empresas instaladas pueden que no dispongan de los *recursos y capacidades* necesarios para llevarlo a cabo, esto es, para aumentar la escala de producción de los establecimientos –economías de escala– o para incrementar el número de establecimientos bajo la misma estructura organizativa –economías de organización y de innovación–. En efecto, tales operaciones suelen implicar una gran cantidad de recursos para realizar fusiones y adquisiciones, así como unas capacidades distintivas para compatibilizar las empresas integradas. En otros casos, aun cuando los recursos y capacidades están disponibles, las empresas instaladas no tienen interés en involucrarse en tales operaciones de

concentración del negocio, por cuanto no forman parte de sus *misiones y objetivos*. Cuando las empresas instaladas no abordan la concentración del negocio por cuestiones relativas a la disponibilidad de recursos y capacidades o a la congruencia con misiones y objetivos, es posible que potenciales entrantes sí estén en condiciones de consolidar el negocio. Por tanto, un tercer obstáculo estratégico se refiere a la falta de *atención o interés* de la competencia potencial por entrar en un negocio donde podrían obtener una rápida ventaja competitiva mediante su concentración.

Un negocio que por cualquiera de los tres grupos de motivos descritos –económicos, no económicos y estratégicos– ha alcanzado cierto grado de concentración, debe poseer algunas características estructurales que le impidan retroceder a una situación de fragmentación. Esta amenaza viene dada por el hecho de que los incentivos para entrar en un negocio concentrado son muy importantes, ya que en estos ámbitos empresariales se obtienen altos niveles de rentabilidad al alejarse del modelo microeconómico de competencia perfecta. Si tal entrada de empresas tiene lugar, el grado de concentración del negocio disminuye. Tres son los factores que pueden impedir tal situación y que, por tanto, sirven para mantener la concentración alcanzada en un negocio concreto –**figura 11**–: (a) las barreras a la entrada, (b) la propensión a la colusión y (c) la estabilidad tecnológica. Las *barreras a la entrada* adoptan formas variadas pero, en general, se refieren a las desventajas relativas que tienen que superar las empresas entrantes respecto a las que se encuentran ya instaladas. Si tales desventajas son importantes, no entran nuevas empresas o las que entran fracasan, con lo que el grado de concentración del negocio se mantiene. La *propensión a la colusión* alude a la disponibilidad de las empresas instaladas a establecer acuerdos no explícitos acerca de cómo competir con la finalidad de maximizar los beneficios que obtienen. La colusión constituye un instrumento eficaz para evitar la entrada de empresas competidoras, incrementando la altura de las barreras a la entrada, por lo que puede contribuir al mantenimiento del grado de concentración alcanzado por un negocio. La *estabilidad tecnológica* provoca que las economías de escala, economías de organización y economías de innovación tecnológica permanezcan constantes, consolidando la concentración del negocio.

Como factores que se oponen al mantenimiento de un grado de concentración elevado dentro de un negocio se encuentran: (a) el nivel de competencia interna, (b) el crecimiento del negocio y (c) la inestabilidad tecnológica. Cuando el *nivel de competencia interna* es elevado, las empresas instaladas dedican una gran cantidad de recursos a rivalizar entre sí, prestando un menor interés a la creación y sostenimiento de barreras a la entrada. El *crecimiento de un negocio* provoca que el atractivo percibido por potenciales empresas entrantes se incremente y que la probabilidad de supervivencia en la entrada aumente, presionando a la baja la concentración. La *inestabilidad tecnológica* puede romper el sentido de las directrices económicas en las que se fundamenta la concentración disminuyendo radicalmente las economías de escala, de organización y de innovación tecnológica, y, por tanto, modificando el potencial estructural de concentración del negocio.

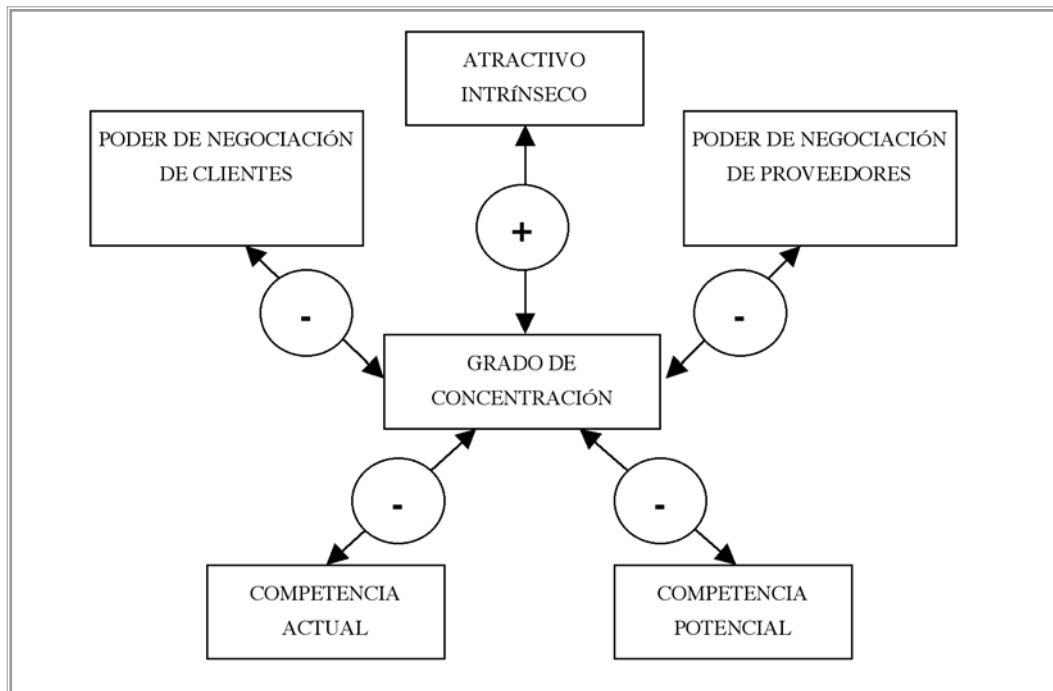
Los directivos deben mantenerse atentos a cualquier cambio en las dimensiones estáticas y dinámicas recogidas en la **figura 11**, con la finalidad de percibir modificaciones en la tendencia hacia la concentración o hacia la fragmentación en sus negocios y captar potenciales oportunidades para formular estrategias de ajuste orientadas a obtener una ventaja competitiva.



## 7.2. Las características estructurales.

Las características estructurales de los negocios varían en función del grado de concentración. Los negocios muy fragmentados son aquellos que se acercan al modelo microeconómico de competencia perfecta, por lo que el nivel medio de resultados que suele obtenerse es reducido. Las empresas son de reducida dimensión relativa, compiten agresivamente entre sí y tienen escaso poder de negociación frente a clientes y proveedores. Las facilidades para la entrada y la salida son elevadas por lo que el ritmo de creación de nuevas empresas y el fracaso de las existentes suele ser alto. La incertidumbre competitiva es notable. Por el contrario, los negocios muy concentrados se aproximan al modelo oligopólico. La competencia instalada es muy débil –en muchos casos se detectan comportamientos colusorios– y el poder de negociación frente a clientes y proveedores es elevado. La entrada y salida de empresas es baja por lo que la incertidumbre competitiva es reducida.

**FIGURA 14. Las características de los negocios según el grado de concentración.**



FUENTE: elaboración propia.

En definitiva, existe una íntima conexión entre el grado de concentración y el atractivo intrínseco de un negocio –**figura 14**–. Esta relación teórica ha sido contrastada favorablemente en numerosos estudios empíricos de Organización Industrial que han detectado una vinculación positiva entre el grado de concentración y la rentabilidad empresarial media (HAY y MORRIS, 1991).

**TABLA 15. CORRESPONDENCIA ENTRE GRADO DE CONCENTRACIÓN Y ESTRUCTURAS MICROECONÓMICAS DE MERCADO**

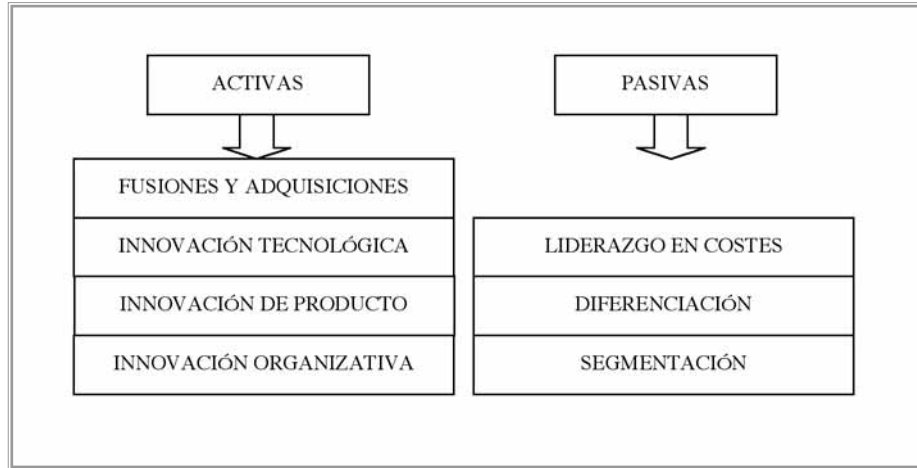
ESTRUCTURA MICROECONÓMICA DE MERCADO	GRADO DE CONCENTRACIÓN (ÍNDICE DE HERFINDAHL)	INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA
Competencia perfecta	Por debajo de 0,2	Feroz
Competencia monopolística	Por debajo de 0,2	Feroz o elevada, dependiendo de la diferenciación
Oligopolio	Entre 0,2 y 0,6	Elevada o media, dependiendo de la colusión
Monopolio	Desde 0,6	Normalmente muy reducida

FUENTE: adaptado de BESANKO, DRANOVE y SHANLEY (1996, p. 287).

De hecho, algunos autores han establecido una correspondencia directa entre el grado de concentración y las estructuras de mercado –**tabla 15**–. Cualquier empresa deseará situarse en un negocio que presente un alto grado de concentración o que, al menos, disponga de atributos estructurales para concentrarse a lo largo del tiempo.

### 7.3. Las estrategias de ajuste.

Una vez estudiados los determinantes de la concentración y las características de los negocios fragmentados/concentrados, estamos en condiciones de utilizar este conocimiento mediante la aplicación del enfoque individual y discrecional propio de la Dirección Estratégica, definiendo distintas estrategias de ajuste activas y pasivas para obtener una ventaja competitiva. La concentración es una variable continua que, en términos discretos, da lugar a la caracterización de los negocios como concentrados o fragmentados. En la presentación de las estrategias de ajuste en función del grado de concentración se asume que el negocio de referencia se encuentra fragmentado. No obstante, no debe olvidarse el carácter continuo de la variable concentración y la simetría de los argumentos que se analizan a continuación. De acuerdo con estas consideraciones, las estrategias de ajuste en negocios fragmentados se recogen en la **figura 15**.

**FIGURA 15. Las estrategias de ajuste en negocios fragmentados.**

FUENTE: elaboración propia.

Las fuentes de ventaja competitiva en negocios fragmentados son de dos tipos. En primer lugar, la empresa puede tratar de concentrar internamente el negocio, esto es, creciendo hasta el punto de consolidarse como la empresa de mayor dimensión e importancia relativa. En segundo lugar, si no estima la posibilidad de modificar el grado de concentración del negocio, debe escoger una estrategia de ajuste que aisle a la empresa del contexto negativo que supone la fragmentación. En la elección de estrategias de ajuste activas o pasivas la empresa debe estudiar: (a) si existen algunas de las posibilidades descritas en la sección de determinantes para concentrar el negocio que no han sido aún consideradas y (b) si tiene los recursos y habilidades necesarios para presionar sobre las directrices de concentración disponibles de forma efectiva.

En caso de que la empresa no tenga en cuenta la posibilidad de modificar el grado de concentración, puede orientarse a obtener una posición (a) de bajo coste, (b) diferenciada o (c) segmentada. La obtención de *posiciones de bajo coste* para competir en ámbitos fragmentados suele ser complicada puesto que, en la mayor parte de los casos, un determinante fundamental de que el sector no esté concentrado es que no existen directrices sustanciales de coste. A pesar de esta apreciación general, PORTER (1980) describe tres alternativas para lograr mejorar la posición de costes. En primer lugar, cabe diseñar establecimientos productivos que se ajusten a las características del negocio fragmentado con la finalidad de reducir costes, para, a continuación, aplicar estas instalaciones tipo a las distintas ubicaciones en las que compita la empresa<sup>20</sup>. En segundo lugar, también es posible utilizar instalaciones muy ajustadas en capacidad, ya que los negocios fragmentados suponen

<sup>20</sup> La adaptación de equipos para lograr reducciones relevantes de costes ha sido uno de los patrones de actuación habituales en las empresas japonesas orientadas al sistema de Dirección de Operaciones conocido como *Just In Time*.

una cuota de mercado muy reducida para cada una de las empresas que compiten en los mismos <sup>21</sup>. En tercer lugar, dado que la fragmentación suele suponer un poder de negociación tanto de clientes como de proveedores muy elevado frente a la empresa, la integración vertical hacia atrás y hacia delante puede mejorar su situación respecto a la competencia <sup>22</sup>.

La obtención de una *posición diferenciada* en negocios fragmentados también es difícil puesto que la proximidad a una situación de competencia perfecta implica la presencia de un producto muy homogéneo. No obstante, en vez de aplicar la diferenciación directamente sobre el producto, puede desarrollarse sobre actividades conexas como la ubicación de los centros de distribución o el servicio posventa.

La reducción del ámbito competitivo geográfico en sus distintas dimensiones para lograr una adaptación más precisa a determinadas características del negocio es, en el caso que nos ocupa, la estrategia más recomendable en cuanto a su accesibilidad y resultados. La empresa que opera en un sector fragmentado no es capaz de alcanzar una posición de liderazgo en todo el mercado dada la presencia de los factores económicos y no económicos indicados con anterioridad, por lo que puede movilizar sus recursos y capacidades con el fin de obtenerla en un panorama de competencia más estrecho, esto es, aplicando una *estrategia de segmentación* <sup>23</sup>.

Las estrategias de ajuste activas en negocios fragmentados son las más complejas de desarrollar pero, en caso de que se logre su realización, pueden repercutir en la obtención de una ventaja competitiva duradera para la empresa que efectúa las modificaciones. La concentración de un negocio se puede llevar a cabo mediante dos orientaciones. En primer lugar, se desarrollan fusiones y adquisiciones que fuerzan la concentración sin modificar las condiciones estructurales recogidas en la **figura 11**. En tal caso, la nueva organización integrada asume algunas ineficiencias internas –deseconomías de escala, de organización o de innovación– a cambio de reducir la competencia interna en el negocio y mejorar su posición relativa frente a clientes y proveedores. Particularmente importante es crear barreras a la entrada para disminuir la competencia potencial, ya que si la facilidad de entrada sigue siendo elevada, el negocio volverá a una situación fragmentada con los consiguientes perjuicios para la empresa que tiene ineficiencias internas.

La segunda orientación en estrategias de ajuste activas es la de modificar las condiciones recogidas en la **figura 11** en un sentido favorable a la concentración y aprovecharlas internamente. Para ello, es necesario realizar innovaciones tecnológicas, de producto y organizativas. Las *innovaciones tecnológicas* tienen la finalidad de cambiar el diseño dominante del negocio creando directrices de

<sup>21</sup> El ajuste de capacidad de instalaciones se realiza mediante decisiones relacionadas con el tipo de tecnología a emplear, la localización en planta, la planificación de la producción, etc.

<sup>22</sup> La integración vertical hacia atrás reduce los costes de provisión de algún material o servicio, mientras que la integración vertical hacia delante aumenta el margen comercial obtenido a través del precio.

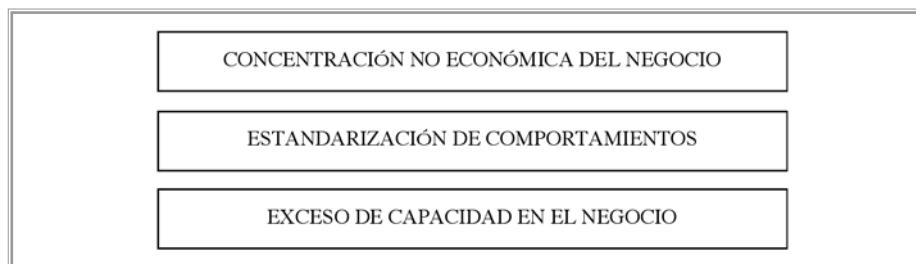
<sup>23</sup> La empresa que opte por este eje estratégico podrá obtener una ventaja competitiva respecto a las de ámbito competitivo amplio porque incrementa la exclusividad percibida por el cliente –ajuste más preciso a sus necesidades– o debido a que incurra en costes inferiores –modifica el punto de referencia respecto a una directriz de coste relevante como, por ejemplo, reequilibrar el poder de negociación de clientes y proveedores dentro del segmento–.

coste sobre las que concentrar el negocio <sup>24</sup>. Las *innovaciones de producto* se dirigen a la modificación de las necesidades y gustos de los consumidores hacia una estructura más estandarizada, de forma que se eliminen este tipo de barreras para la concentración <sup>25</sup>. Finalmente, las *innovaciones organizativas* tratan de crear nuevas formas de estructuración que permitan explotar con mayor intensidad las economías de escala diferenciadas por funciones. La desintegración vertical en aquellas actividades con menores economías de escala y su subcontratación a proveedores independientes permite a la empresa centrarse en las actividades con mayores economías de escala. A partir de este cambio organizativo, la empresa aumenta su dimensión explotando las superiores economías de escala <sup>26</sup>. La innovación como estrategia de ajuste en negocios fragmentados es la orientación más compleja pero, en contrapartida, la que mayores ventajas competitivas puede proporcionar a una empresa individual.

#### 7.4. Los riesgos estratégicos.

Los negocios fragmentados presentan riesgos en la formulación estratégica derivados de distorsiones en los procesos de análisis externo y análisis interno. En general, se distinguen tres grandes problemas –**figura 16**– (PORTER, 1980).

**FIGURA 16. Los riesgos estratégicos en negocios fragmentados.**



**FUENTE:** elaboración a partir de PORTER (1980).

<sup>24</sup> Por ejemplo, la introducción de la tecnología de cuarzo en la producción de relojes de pulsera, frente a los convencionales instrumentos mecánicos, supuso aumentar considerablemente las economías de escala en este negocio. Tales economías de escala fueron aprovechadas por fabricantes japoneses para destruir la industria suiza y concentrar el negocio en torno a ciertas marcas consolidadas.

<sup>25</sup> Gran parte de la estandarización en el negocio del automóvil se atribuye a la irrupción de los fabricantes japoneses en los años setenta con modelos de menor dimensión y muy ajustados en sus necesidades de consumo. La elevación de los precios del petróleo de 1973 contribuyó a la aceptación de este tipo de vehículos, frente a los grandes coches americanos o los elegantes coches europeos. A partir de esta década, las preferencias de los consumidores en el negocio del automóvil son más homogéneas a partir de la innovación de producto japonesa.

<sup>26</sup> Las redes de subcontratación son una realidad extendida en el negocio del automóvil. Las empresas fabricantes se han centrado en el diseño de plataformas, la construcción de motores y el montaje final de los modelos. El resto de componentes están subcontratados a proveedores externos. Estos cambios han permitido aumentar la escala de operaciones radicalmente en los últimos años puesto que las tres actividades descritas son las que están sometidas a directrices de coste más intensas –economías de escala, economías de organización y economías de innovación–.

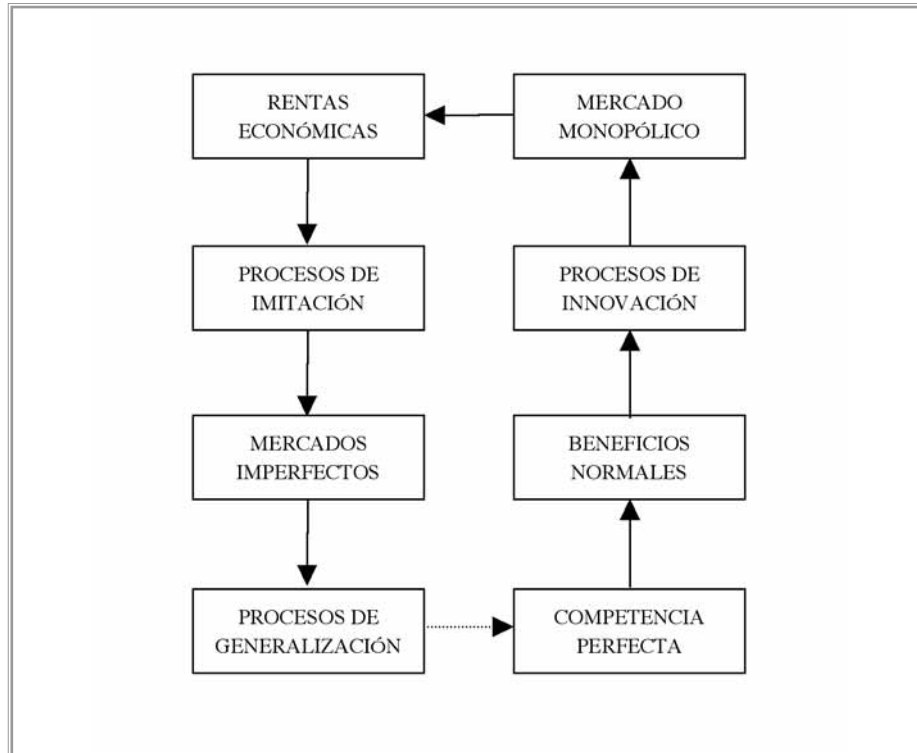
El primer tipo de orientación activa descrito con anterioridad debe efectuarse con una atención precisa al equilibrio entre ventajas e inconvenientes. Cuando *no existen bases estructurales para concentrar el negocio* y tal concentración se realiza en función de fusiones y adquisiciones, los directivos deben evaluar el intercambio entre costes derivados de la ineficiencia interna y beneficios obtenidos en las relaciones exteriores. Cuando esta evaluación es incorrecta y el primer término supera ampliamente al segundo, la empresa puede situarse en una posición tan negativa que conduzca a su desaparición.

Cuando las empresas se *organizan de forma estándar* en negocios fragmentados asumen riesgos derivados de un profundo desajuste con sus condiciones ambientales. El fracaso en el reconocimiento de las peculiaridades de este tipo de negocio puede conducir directamente al fracaso de la empresa. Ejemplos típicos de estos riesgos son emplear tecnologías capital intensivas o productos muy estandarizados.

Este tipo de sectores está sometido a un alto grado de rivalidad. Las empresas tratan de protegerse de la guerra de precios a través de la creación de nuevos productos y la segmentación del mercado. Centrar la competencia en tales comportamientos tiene el riesgo inmediato de crear un *exceso de capacidad* en todo el negocio que intensifique aún más la competencia instalada y deprime en mayor medida la rentabilidad media.

## 8. LAS ESTRATEGIAS DE AJUSTE BASADAS EN EL CICLO DE VIDA DEL NEGOCIO

Los fundamentos para la proposición de que los negocios en su conjunto presentan un perfil particular respecto a la dimensión temporal, pueden encontrarse en las aportaciones de SCHUMPETER (1943) respecto a la evolución del sistema capitalista y, en concreto, en las contribuciones relacionadas con el proceso de «destrucción creadora». Esta noción alude al carácter cíclico de la evolución del sistema de economía de mercado determinado por la motivación de los empresarios como motores del cambio. Con el objetivo de lograr rentas económicas, el empresario efectúa innovaciones que provocan transitoriamente una situación de monopolio y la obtención de beneficios extraordinarios. Tras una fase de generalización e imitación del cambio, la competencia se intensifica para hacer desaparecer estos beneficios, volviendo el sistema a un equilibrio hasta que se produce una nueva innovación –**figura 17**–.

**FIGURA 17. La dinámica del sistema capitalista.**

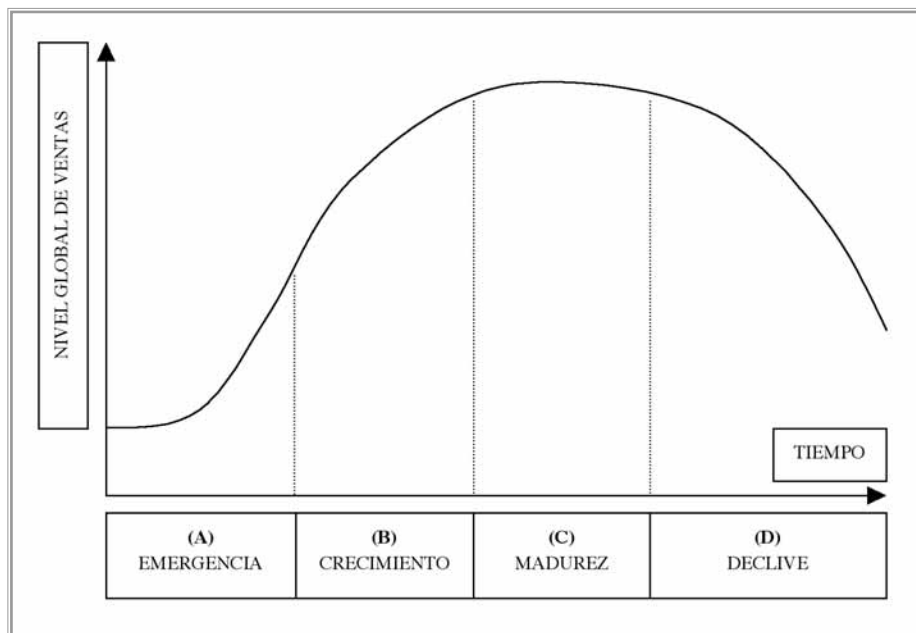
FUENTE: elaboración a partir de SCHUMPETER (1943).

De acuerdo con esta clásica concepción, los sectores emergentes se encuentran en una situación de cuasimonopolio, el crecimiento viene dado por la imitación y generalización, la madurez se produce cuando se alcanza una situación de equilibrio, mientras el declive surge desde que aparece otra innovación que desplaza a la de referencia.

### 8.1. Los modelos del ciclo de vida.

La relevancia del ciclo de vida del producto principal que produce la industria en cuestión ha sido subrayada en numerosas investigaciones por sus repercusiones sobre la estrategia y los resultados obtenidos, a partir del trabajo de HOFER (1975). Este autor detectó que la principal variable de contingencia que condiciona el resultado empresarial es el ciclo de vida del negocio. Evidencia adicional reciente de la gran importancia del ciclo de vida para el resultado empresarial viene dada por los trabajos de KUNKEL (1991) y ROBINSON (1999).

FIGURA 18. El ciclo de vida del negocio en cuatro etapas.



FUENTE: elaboración siguiendo el modelo de BIGGADIKE (1979).

A partir de HOFER (1975), los trabajos sobre estrategia empresarial han venido considerando el ciclo de vida, operacionalizado de acuerdo con dos grandes modelos que varían según el número de estadios y los criterios de corte: (a) el modelo de seis etapas de HOFER (1975) y (b) el modelo de cuatro etapas de BIGGADIKE (1979). Este último es el que mayor aceptación ha recibido y constituye la base de la exposición que se realiza en este texto –**figura 18**–.

De acuerdo con BIGGADIKE (1979), cabe distinguir cuatro fases siguiendo los siguientes criterios: (a) introducción –la demanda primaria está comenzando, de forma que muchos potenciales usuarios no conocen aún el producto–, (b) crecimiento –la tasa real de variación en ventas globales es elevada, persistiendo la incertidumbre tecnológica y/o competitiva–, (c) madurez –todos los potenciales consumidores conocen el producto principal– y (d) declive –los productos del sector se convierten en *commodities*, sometándose a una gran competencia–.

## 8.2. Los negocios emergentes.

Los negocios emergentes son aquellos que experimentan un súbito y radical crecimiento. Normalmente, esta irrupción se traduce en un fuerte desequilibrio temporal entre la demanda y la oferta, manifestándose en unas altas expectativas de crecimiento individual para las empresas. Los

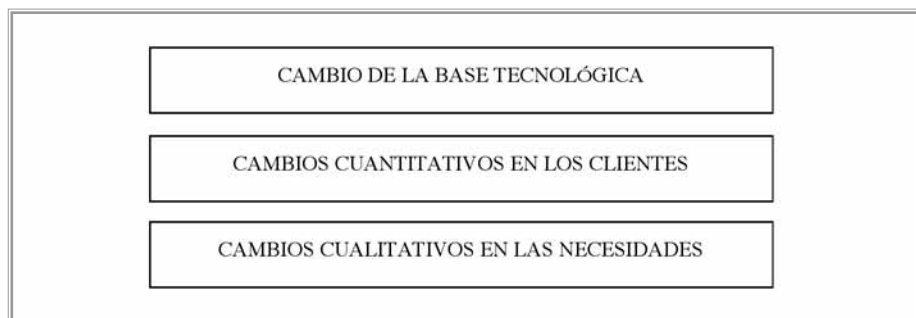


negocios emergentes son de dos grandes tipos: (a) nuevos negocios y (b) negocios existentes. La situación más normal es que el significado de las expresiones nuevos negocios y negocios emergentes coincida, esto es, que un ámbito de actividad recién creado sea muy demandado. No obstante, a veces negocios existentes entran en emergencia por ciertos cambios que se analizan inmediatamente, en particular por motivos no tecnológicos como los cambios en los gustos de los consumidores o modificaciones demográficas sustanciales en el grupo de clientes <sup>27</sup>.

### 8.2.1. Los determinantes.

Las causas de la emergencia y el declive de negocios son dos dimensiones de la misma realidad, por lo que el lector encontrará un gran paralelismo entre esta sección y la sección 8.5.1. El marco de partida viene dado por las tres dimensiones propuestas por ABELL (1980) para delimitar un sector en términos competitivos y estratégicos: (a) necesidad o función básica, (b) grupo de clientes o compradores y (c) base tecnológica utilizada. Un cambio sustancial en cualquiera de estas dimensiones que no pueda ser internalizado por los negocios que se apoyan en las mismas dará lugar a la emergencia de un negocio y al declive de aquéllos –**figura 19**–.

**FIGURA 19. Las tres causas básicas para la emergencia de un negocio.**



FUENTE: elaboración propia.

La causa que más se ha investigado por su visibilidad es el *cambio de la base tecnológica*. Cualquier cambio en la base tecnológica de un componente que entre a formar parte de un producto supone una profunda modificación. Si la alteración tecnológica es radical e imprevista, el negocio existente puede desaparecer por completo dando lugar a otro nuevo <sup>28</sup>.

<sup>27</sup> Por ejemplo, el negocio de medicina gerontológica es una actividad de larga existencia que está entrando en emergencia como resultado del creciente envejecimiento de la población en las sociedades occidentales.

<sup>28</sup> Dentro de esta categoría cabe situar el papel que asumen los precios relativos entre productos sustitutivos. Cuando se produce una alteración sustancial de éstos, sustitutivos que no eran muy atractivos ante los productos rivales pueden experimentar un aumento significativo de la demanda (PORTER, 1980).

Los *cambios cuantitativos en los clientes* aluden a modificaciones en la cantidad de usuarios que están dispuestos a comprar el producto. En los últimos años, la dinámica de la estructura demográfica de la población está afectando de manera decisiva a muchos negocios que se encontraban en un estado latente. Los efectos de tales modificaciones suponen un fuerte impulso que sitúa en emergencia estos negocios.

Finalmente, los *cambios cualitativos en las necesidades* se refieren a modificaciones en la naturaleza de la necesidad que debe ser cubierta. Por ejemplo, la necesidad de medir el tiempo con gran exactitud para algunas aplicaciones ha fomentado de forma decisiva el crecimiento de los relojes basados en tecnología electrónica, frente a la tecnología mecánica. En muchos casos, la emergencia de un negocio supone cambios en las tres dimensiones establecidas <sup>29</sup>.

### 8.2.2. Las características estructurales.

Los negocios emergentes se caracterizan por la ausencia de reglas de juego establecidas en distintas dimensiones, por lo que los grados de libertad estratégica son elevados y la probabilidad de obtención de ventajas sostenibles derivadas de adecuadas decisiones notables, del mismo modo que los fracasos absolutos. La indeterminación y la incertidumbre constituyen el perfil tipo de un negocio emergente –**figura 20**–. La *incertidumbre tecnológica* se refiere a que no existe certeza acerca del diseño dominante del producto, que está aún por definir. En la práctica, suelen competir distintas bases tecnológicas para uno o varios componentes del producto sin que se conozca cuál será la configuración seleccionada y aceptada por los consumidores. En los casos más extremos ni siquiera se sabe si una base tecnológica tendrá viabilidad.

La *incertidumbre estratégica* es la falta de conocimiento de las estrategias que funcionan y de las que no funcionan o de los grupos estratégicos existentes en el negocio. Se trata, por tanto, de un juego de prueba y error donde las empresas van aprendiendo a partir de los éxitos y fracasos propios y ajenos.

La *incertidumbre competitiva* alude a los cambios que experimenta el negocio en cuanto a las empresas competidoras establecidas. El panorama se modifica con gran frecuencia y, a menudo, de forma radical tanto por entradas como por salidas de empresas. Las salidas son el resultado de empresas que constatan su error al invertir en una base tecnológica no seleccionada finalmente, que fracasan en sus proyectos de viabilidad tecnológica o que no disponen de financiación suficiente para

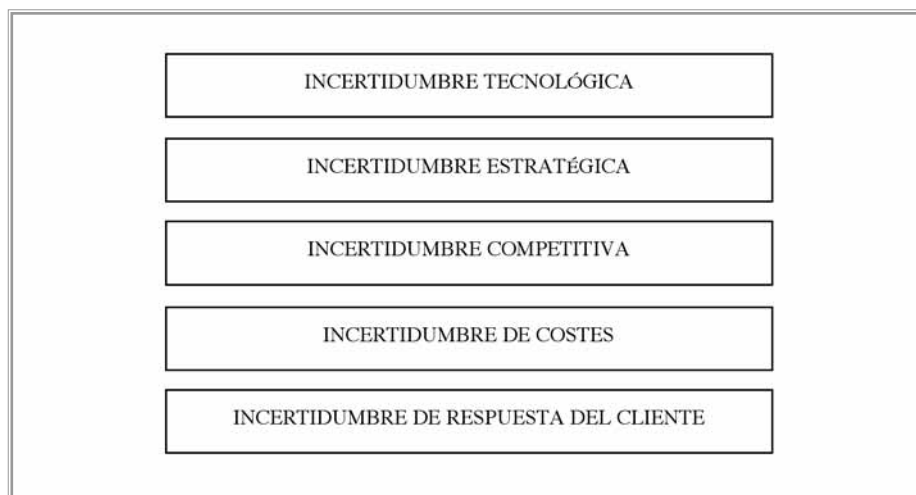
---

<sup>29</sup> Por ejemplo, en la emergencia del negocio médico gerontológico antes citado se detecta la confluencia de las tres dimensiones: (a) existen mejoras tecnológicas considerables para el diagnóstico y tratamiento de enfermedades típicas de edades avanzadas, (b) el grupo de clientes ha sufrido un aumento muy importante en función del aumento de la esperanza de vida en las sociedades occidentales, y (c) las necesidades han cambiado desde una intervención médica puntual a tratamientos continuados en el tiempo.

continuar. Las entradas se producen tanto por incorporaciones *ex novo* de empresas ante las buenas expectativas de crecimiento del negocio emergente, como por segregaciones de las empresas existentes, fenómeno que asume una gran relevancia <sup>30</sup>.

La *incertidumbre de costes* supone que las empresas encuentran dificultades para estimar el nivel de costes de la competencia. La indeterminación tecnológica o el tiempo estimado para que el negocio empiece a ofrecer beneficios son elementos desconocidos que incentivan la incertidumbre de costes. Este tipo de indeterminación es especialmente importante por cuanto gran parte de los movimientos estratégicos que realizan las empresas dentro de un negocio pasan por el conocimiento aproximado de los costes propios y de sus competidores. Además, estos costes tienden a estar fuera de control en un primer momento, para comenzar a descender en un período de menor incertidumbre <sup>31</sup>.

**FIGURA 20. Las características de negocios emergentes.**



**FUENTE:** elaboración a partir de PORTER (1980).

<sup>30</sup> El proceso de segregación suele consistir en el abandono de trabajadores cualificados de una empresa establecida para, inmediatamente, abordar su propia iniciativa, o la disputa de socios respecto al nivel de riesgos que están dispuestos a asumir.

<sup>31</sup> En el primer momento los costes se encuentran en un nivel elevado por motivos relacionados con la organización de una actividad novedosa, tales como: (a) la incapacidad para obtener materias primas y componentes, (b) el rápido aumento del precio de éstos debido al desajuste entre la demanda y la oferta con el crecimiento del sector, (c) la ausencia de infraestructura –relativa a canales de distribución, servicios de apoyo y elementos complementarios–, o (d) los trámites obligados por la reglamentación gubernamental, entre otros. Sin embargo, en un segundo momento, estos costes empiezan a disminuir con gran intensidad debido a que se resuelven indeterminaciones estratégicas, tecnológicas, competitivas y operativas. En términos teóricos, la curva de experiencia en sectores emergentes parte de un nivel elevado pero presenta una pendiente muy acusada. Se produce así una selección natural en ámbito de incertidumbre de las mejores empresas (ALCHIAN, 1950).

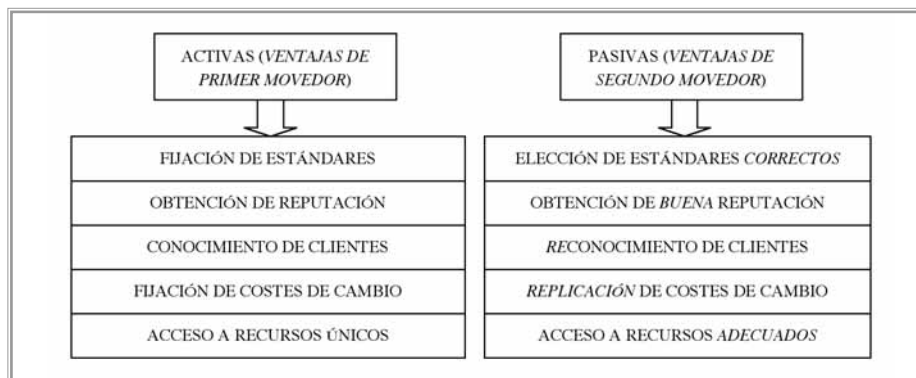
La *incertidumbre de la respuesta del consumidor* constituye un problema típico en negocios emergentes. Dada la novedad del producto, el comprador puede mostrar distintos grados de aceptación, lo que, en última instancia, repercute en un índice de penetración dado. A menudo las empresas fracasan en sus estimaciones del ritmo de aceptación del producto y, como consecuencia de este error, incurren en costes de oportunidad derivados de no poder abastecer toda la demanda o sufren grandes pérdidas para las que no habían establecido una estructura financiera adecuada. La aceptación de los nuevos productos depende de cómo cubran las necesidades del mercado tanto en términos objetivos como subjetivos. En primer lugar, conforme la nueva tecnología suponga una ventaja absoluta y visible en el cumplimiento de la necesidad básica, el ritmo de aceptación será superior. En segundo lugar, es muy importante preservar la imagen del negocio en su conjunto, no transmitiendo malas señales al consumidor respecto a posibles fallos de los nuevos productos <sup>32</sup>. También es importante vigilar aspectos tales como: (a) los costes de sustitución, (b) el riesgo personal que asuma el decisor, (c) el coste de fracaso del producto, o (d) los conocimientos necesarios para su utilización óptima.

En definitiva, la incertidumbre e indeterminación como dimensiones de la misma realidad caracterizan el entorno propio de los negocios emergentes.

### 8.2.3. Las estrategias de ajuste.

El reconocimiento de las características estructurales establecidas para un negocio emergente es un requisito básico para la formulación de estrategias de ajuste en este tipo de contextos. El perfil tipo de los negocios emergentes que permea las cinco clases de incertidumbre descritas viene dado por: (a) el amplio grado de libertad estratégica para tomar decisiones y (b) la posibilidad de obtención de ventajas duraderas derivadas de adecuadas decisiones.

**FIGURA 21. Las estrategias de posicionamiento en negocios emergentes.**



FUENTE: elaboración propia.

<sup>32</sup> Aspectos tales como: (a) las argumentaciones contrapuestas de competidores que propugnan bases tecnológicas rivales, (b) las variaciones en la calidad de los productos ofrecidos, o (c) el continuo lanzamiento de nuevos productos pueden introducir una distorsión de gran envergadura entre las ventajas reales y las percibidas, en virtud de un descrédito generalizado en el negocio.

Partiendo de estas premisas, la empresa dispone de dos grandes orientaciones estratégicas en el ámbito de los negocios emergentes –**figura 21**–. En primer lugar, puede tratar de enfrentarse directamente contra los distintos tipos de incertidumbres de forma pionera con la finalidad de reducirlos, determinando los estándares del negocio. En segundo lugar, puede esperar a que otras empresas se ocupen de lo anterior y aprovechar la experiencia de éstas para tomar decisiones en un contexto de menor incertidumbre. La *primera orientación es activa* y supone la asunción de un gran riesgo. Muchas empresas fracasarán y deberán abandonar el mercado al tomar decisiones incorrectas dado el alto nivel de incertidumbre existente, mientras que otras sufrirán fracasos parciales que las situarán en una posición de desventaja relativa. No obstante, las empresas que tengan éxito en la reducción de la incertidumbre acceden a ventajas competitivas duraderas que marcan el resto de su desarrollo competitivo, conocidas como «ventajas de primer movedor». La *segunda orientación es pasiva* e implica un menor nivel de riesgo. En este caso, las empresas seguidoras retrasan sus decisiones hasta que las empresas pioneras determinan los estándares. Sus beneficios serán aquellos derivados de no equivocarse y se conocen como «ventajas de segundo movedor»<sup>33</sup> (LIEBERMAN y MONTGOMERY, 1988).

Las ventajas concretas de primer movedor están recogidas en la **figura 20**, de acuerdo con la descripción de LIEBERMAN y MONTGOMERY (1988). Las ventajas de segundo movedor también se detallan y, como el lector puede comprobar, son las mismas que las de primer movedor pero con algún tipo de calificativo que expresa el acierto. Existe una relación de exclusión de estos dos tipos de ventajas; si existen ventajas de segundo movedor es porque ninguna empresa obtuvo ventajas de primer movedor y viceversa.

#### 8.2.4. Los riesgos estratégicos.

Los riesgos estratégicos de las estrategias de ajuste activas y pasivas en negocios emergentes se derivan directamente de la relación apuntada de ventajas de primer movedor y de segundo movedor. La empresa que sigue una orientación activa asume el riesgo de equivocarse en algún aspecto decisivo, siendo superada por otra que aprende de sus errores. La empresa que aplica una orientación pasiva se arriesga a tardar demasiado en tomar decisiones y que las empresas pioneras reduzcan la incertidumbre correctamente.

La evidencia empírica respecto a ventajas de primer movedor y de segundo movedor refleja la íntima conexión de los dos tipos de riesgos descritos. Parte de la investigación empírica efectuada soporta el argumento de que una entrada temprana implica resultados ulteriores superiores (BIGGADIKE, 1979; SANDBERG, 1986; MACMILLAN y DAY, 1987; TSAI, MACMILLAN y LOW, 1991), mientras que otros trabajos detectan relaciones no lineales<sup>34</sup> (STUART y ABETTI, 1987; COVIN y SLEVIN, 1990; KUNKEL, 1991) y uno obtiene ausencia de conexión significativa (MCCANN, 1991).

<sup>33</sup> Al contrario de lo que una aproximación inicial pudiera sugerir, las ventajas de segundo movedor pueden ser muy superiores a las de primer movedor. Cuando el grado de incertidumbre es tal que las empresas pioneras cometen errores sistemáticos que generan daños competitivos críticos, sin que ninguna acierte por completo, una empresa seguidora puede acceder a una posición de privilegio aprendiendo de los errores de las otras.

<sup>34</sup> Estos hallazgos empíricos plantean que la entrada en una fase concreta del ciclo de vida del producto distinta a la introductoria es superior, destruyendo la lógica de las ventajas de primer movedor, como en el crecimiento (COVIN y SLEVIN, 1990) o en la madurez (STUART y ABETTI, 1987; KUNKEL, 1991).

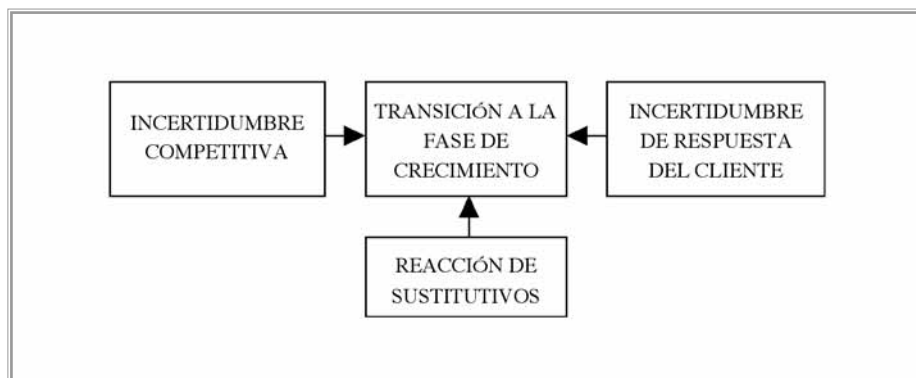
### 8.3. Los negocios en crecimiento.

Las causas que motivaron la emergencia de un negocio pueden consolidarse a lo largo del tiempo, desapareciendo las distintas indeterminaciones o incertidumbres identificadas con anterioridad y dando lugar a elevadas tasas de crecimiento para las empresas presentes en el mismo. No obstante, antes de que esto suceda el negocio emergente debe superar dos tipos de obstáculos, que constituyen las peculiaridades de la fase de inicio del crecimiento. A continuación, nos ocupamos de estos dos problemas y de algunas orientaciones para solucionarlos.

#### 8.3.1. Los determinantes.

La entrada en la fase de crecimiento por parte de un negocio emergente supone la resolución de las cinco indeterminaciones tratadas –**figura 20**–. Las incertidumbres tecnológica, estratégica y de costes suelen ser las primeras que son superadas. No obstante, las incertidumbres competitiva y de respuesta del consumidor requieren un intervalo temporal más dilatado, que sigue a la solución de las anteriores. La forma en que se resuelvan estos dos tipos de indeterminaciones condicionará en gran medida la entrada en la fase de crecimiento. Por otro lado, las organizaciones productoras de bienes sustitutivos al negocio emergente tratan de reaccionar tanto en términos políticos como económicos. La iniciativa de las entidades amenazadas puede circunscribirse al ámbito político cuando influyen en los distintos trámites administrativos que requiere todo nuevo producto. En términos económicos, pueden invertir en la mejora de la base tecnológica que emplean con la finalidad de equiparar su competitividad a la del nuevo negocio. Este comportamiento es lógico, pues una vez superadas las incertidumbres tecnológica, estratégica y de costes, las empresas amenazadas advierten que el negocio emergente se ha convertido en un poderoso competidor por la necesidad o función básica y el grupo de compradores.

**FIGURA 22. Los determinantes de los negocios en crecimiento.**



FUENTE: elaboración propia.

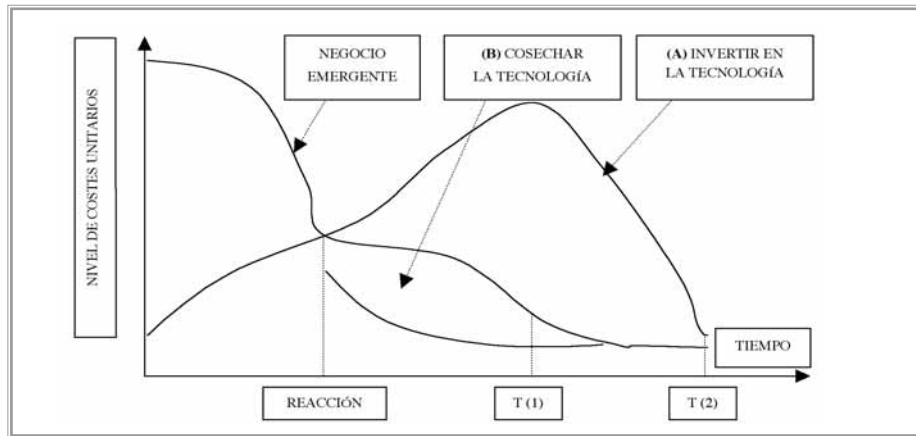
En la realidad, es posible encontrar negocios emergentes que han pasado rápidamente a la fase de crecimiento, mientras que otros se han visto sometidos a un retraso considerable. Los tres factores anteriores explican estas diferencias y, por tanto, deben ser contemplados como los determinantes del crecimiento de un negocio –**figura 22**–.

### 8.3.2. *Las características estructurales.*

Los tres determinantes anteriores generan distintos contextos con características estructurales que, en última instancia, producen diferencias en la velocidad con la que el negocio emergente pasa al crecimiento. Estos determinantes pueden reducirse a dos, puesto que la resolución de las indeterminaciones competitiva y de respuesta del consumidor están muy relacionadas –**figura 22**–. Una vez resueltas las incertidumbres tecnológica, estratégica y de costes, algunas empresas son expulsadas del mercado. Tales organizaciones vienen dadas por aquellas pioneras y seguidoras que invirtieron en la base tecnológica equivocada, erraron su orientación estratégica o tienen un nivel de costes no competitivo. No obstante, estas empresas se encuentran con la paradójica situación de un fracaso en un negocio muy exitoso, por lo que no suelen aceptar con facilidad la necesidad de la salida. Al contrario, emprenden estrategias agresivas –a veces desesperadas– para mantenerse. En algunos casos, estas estrategias pueden ser muy negativas para la consolidación de la respuesta del consumidor ante el nuevo producto, sobre todo en sus dimensiones subjetivas. En efecto, tales empresas son fuente de productos defectuosos, de fallos gravosos para el consumidor y, en definitiva, de malas experiencias que afectan a la credibilidad del negocio. Por tanto, la presencia o ausencia de este tipo de comportamientos en un negocio orientado a la transición hacia el crecimiento es una cuestión crítica.

El otro determinante es la reacción económica y política de las organizaciones amenazadas. En un contexto donde aún no se ha consolidado una respuesta positiva por parte del consumidor hacia el nuevo producto, si los productos ya conocidos mejoran su rendimiento y ventajas, la consecuencia para el negocio emergente es el retraso en la entrada al crecimiento. La **figura 23** muestra dos posibles reacciones de las empresas amenazadas con diferentes implicaciones para el negocio emergente. Hasta el punto de reacción, los costes unitarios de los dos negocios mantienen trayectorias diferentes; el negocio emergente disminuye y el negocio en declive aumenta. El entorno donde los costes unitarios se igualan suele ser el punto de reacción de los negocios amenazados que tienen dos opciones. La alternativa (A) de cosecha supone no invertir fondos adicionales en la tecnología obsoleta sino limitarse a recoger los beneficios que aún reporte, por lo que se produce una leve caída de los costes unitarios por debajo de los del negocio emergente. En este caso, entre el punto de reacción y T(1), los dos negocios coexistirán, para en T(1) desaparecer el negocio en declive al superar sus costes unitarios a los del negocio emergente. La alternativa (B) tiene lugar cuando el negocio amenazado se resiste a desaparecer y emprende inversiones adicionales en su tecnología básica para lograr mejoras incrementales. Este comportamiento dispara sus costes unitarios hasta que logra los primeros resultados y comienzan a descender. En este caso, ambos negocios coexistirán entre el punto de reacción y T(2), donde, al igual que en el caso anterior, el negocio en declive desaparecerá al superar sus costes unitarios a los del negocio emergente. En suma, el resultado es el mismo, pero con diferentes intervalos temporales; si hay reacción agresiva –(A)–, el negocio emergente deberá esperar hasta T(2) para entrar en crecimiento, mientras que si la reacción es defensiva –(B)–, en T(1) se entrará en crecimiento.

**FIGURA 23. La reacción del negocio amenazado y la dinámica del negocio emergente.**



FUENTE: adaptado de PORTER (1980).

Estos dos determinantes se combinan para predecir el tiempo que necesitará un negocio emergente para convertirse en un negocio en crecimiento. En términos discretos, esta combinación se materializa en tres escenarios, como los representados en la **figura 24**. En el escenario (A), la reacción de los negocios amenazados es agresiva y, además, la salida de empresas fracasadas no es ágil, por lo que el negocio experimentará un cierto estancamiento antes de entrar en crecimiento. En el escenario (C) se da la situación contraria sin reacción agresiva y sin permanencia de «malos competidores», por lo que el tránsito será rápido. Finalmente, los dos escenarios equivalentes notados como (B) son intermedios a los anteriores.

**FIGURA 24. Características de los negocios en crecimiento.**

		TIPO DE REACCIÓN DE LOS NEGOCIOS AMENAZADOS	
		INVERTIR	COSECHAR
INCERTIDUMBRE COMPETITIVA Y DE RESPUESTA DEL CLIENTE	ALTA	(A) CONTEXTO NEGATIVO CRECIMIENTO TARDÍO	(B) CONTEXTO INTERMEDIO CRECIMIENTO DIFERIDO
	BAJA	(B) CONTEXTO INTERMEDIO CRECIMIENTO DIFERIDO	(C) CONTEXTO POSITIVO CRECIMIENTO TEMPRANO

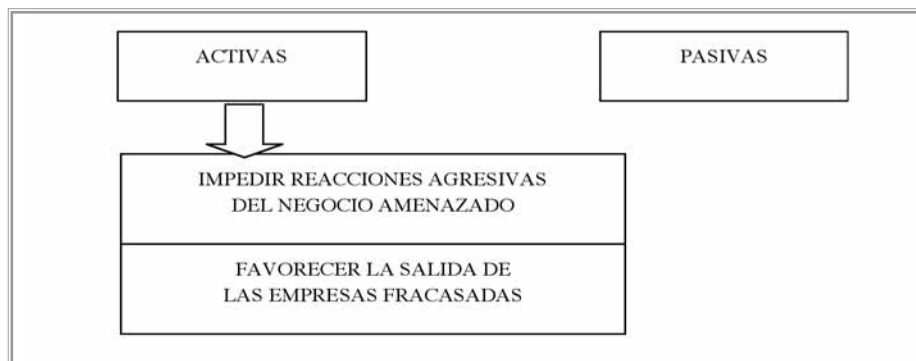
FUENTE: elaboración propia.



### 8.3.3. Las estrategias de ajuste.

La discusión anterior permite encuadrar las estrategias de ajuste atendiendo a la siguiente cuestión: ¿pueden las empresas líderes del negocio emergente hacer algo para evitar contextos de tipo (A) y (B), para situarse en contextos de tipo (C)? –**figura 24**–. Si las empresas consideran que no es posible tomar ninguna iniciativa que modifique el posicionamiento del negocio en alguno de estos escenarios, estarán optando por una orientación pasiva. Por el contrario, si tratan de: (a) evitar una reacción agresiva por parte de los negocios amenazados y/o (b) favorecer la salida de las empresas fracasadas, su orientación será activa –**figura 25**–.

**FIGURA 25. Las estrategias de ajuste en negocios en tránsito al crecimiento.**



FUENTE: elaboración propia.

La estrategia de *evitar una reacción de inversión tecnológica por parte de los negocios amenazados* supone demostrar contundentemente que el negocio en declive no es viable a largo plazo y que la opción de cosecha es la más apropiada. Para ello, la pendiente de la curva de reducción del coste unitario de los negocios emergentes debe ser muy inclinada –**figura 23**–. Una rápida reducción del coste unitario supone aumentar la escala de producción y, sobre todo, incrementar el volumen acumulado de producción para bajar en la curva de experiencia (SPENCE, 1981). La *estrategia orientada a favorecer la salida de las empresas fracasadas* es compleja en estos negocios puesto que las barreras a la salida son muy elevadas <sup>35</sup>. Estas empresas invirtieron en la tecnología incorrecta, por lo que el valor derivado de la liquidación o venta de las mismas es cercano a cero. Este hecho es un incentivo para continuar en el negocio, aun a costa de dañar su imagen global y retrasar la aceptación de los consumidores. Dadas las altas barreras a la salida y las expectativas de los directivos de estas empresas, favorecer la salida implica en muchos casos asumir la adquisición de éstas por las organizaciones líderes del negocio.

<sup>35</sup> El concepto y los tipos de barreras a la salida se estudian en la sección dedicada a los negocios en declive. Puede consultarse la **tabla 18** para una descripción sintética.

#### 8.3.4. Los riesgos estratégicos.

En los negocios emergentes en tránsito hacia el crecimiento cabe señalar dos tipos de riesgos: (a) genéricos y (b) específicos. En primer lugar, si el negocio en su conjunto retrasa mucho la entrada en la fase de crecimiento, empresas exitosas desde el punto de vista tecnológico, estratégico y de costes pueden encontrarse en negativas condiciones debido a cuestiones de orden financiero. El monto de pérdidas que está dispuesto a aceptar un proveedor de fondos para las empresas situadas en estos negocios es muy alto inicialmente. No obstante, también existen expectativas formadas respecto a la duración de este período de aportaciones continuas. Si tales expectativas se incumplen de forma recurrente, el apoyo financiero puede desaparecer.

En términos específicos, las empresas que siguen las dos orientaciones activas descritas en la sección anterior asumen el riesgo de fracasar en sus intentos. Tales iniciativas pueden significar pérdidas de eficiencia interna a cambio de la mejora inmediata del escenario, por lo que si ésta no se logra, la posición competitiva individual de las empresas activas disminuirá respecto a la competencia. La empresa que aumenta su producción para disminuir costes unitarios y se encuentra con cierto estancamiento de la demanda atravesará problemas, del mismo modo que aquella que pague un sobreprecio por unos activos obsoletos con la finalidad de favorecer la salida de malos competidores.

### 8.4. Los negocios maduros.

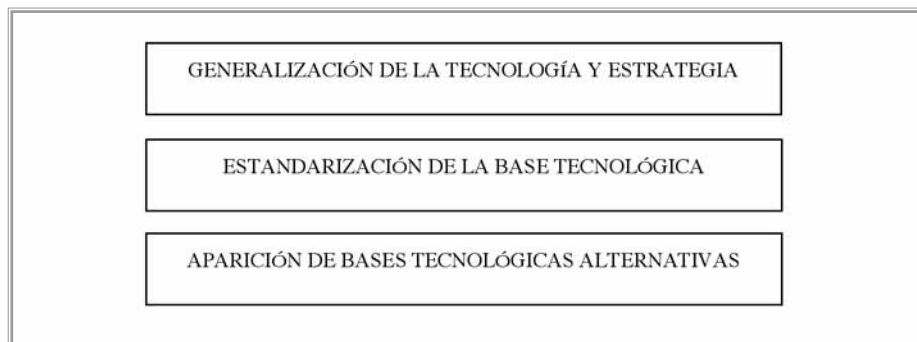
Las altas tasas de crecimiento que caracterizaron el negocio en un intervalo temporal dado comienzan a descender para estabilizarse en un nivel medio, surgiendo así el estadio de madurez. Desde un entorno munificente caracterizado por las altas tasas de crecimiento se pasa a otro hostil. Mientras en el primero las empresas apenas compiten entre sí por cuanto están preocupadas por captar parte del crecimiento global, en el segundo tienen que plantearse diseñar estrategias para conseguir parte de la cuota de mercado de sus competidoras. Esto se traduce en cambios organizativos importantes que se orientan hacia la formalización de las anteriores estructuras más o menos informales, cambios de directivos buscando perfiles más adecuados para hacer frente a las nuevas exigencias del entorno y alteraciones en la importancia relativa de las funciones empresariales —gana relevancia *marketing* y las innovaciones incrementales desde el lado de la demanda, frente a la etapa anterior donde las finanzas para hacer frente a las inversiones y las innovaciones desde el lado de la oferta eran clave—.

#### 8.4.1. Los determinantes.

Las causas que provocan el tránsito desde una situación de elevado crecimiento a otra de estabilización son de tres tipos —**figura 26**—. La *generalización de la base tecnológica y de las prácticas competitivas* entre todas las empresas presentes en el negocio supone que existe un escaso margen para introducir actuaciones estratégicas innovadoras que, una vez seguidas, redunden en crecimientos

generales. La *estandarización de la tecnología básica* que define el negocio implica que el potencial técnico para generar ventajas adicionales significativas en la cobertura de la necesidad básica es reducido. Los consumidores perciben que tales ventajas se incorporan muy lentamente –a veces, no perciben la mejora de un nuevo producto–, por lo que difieren en gran medida la renovación de los modelos. La *aparición de tecnologías alternativas* es el resultado del agotamiento de potencial tecnológico indicado. Otras bases tecnológicas sustitutivas entran en una primera emergencia no comercial centrada en experimentos de laboratorio que comienza a preocupar a los miembros del negocio maduro. Esta preocupación provoca que las inversiones en mejoras incrementales se debiliten e, incluso, que se desplacen en algunos casos a las tecnologías sustitutivas, por lo que el crecimiento del negocio se ralentiza <sup>36</sup>.

**FIGURA 26. Los determinantes de la madurez de un negocio.**



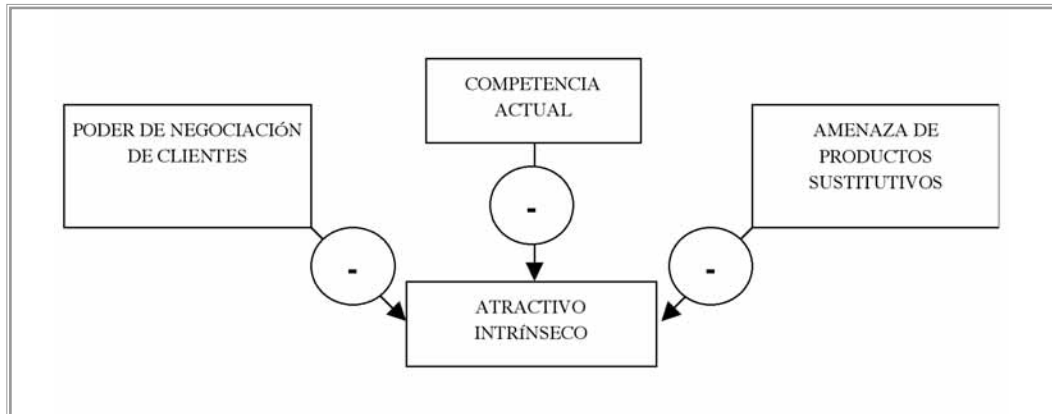
FUENTE: elaboración a partir de PORTER (1980).

#### 8.4.2. Las características estructurales.

La transición a la madurez de un negocio supone la modificación de algunos de los factores más relevantes que determinan las fuerzas competitivas del mismo, alterando así su estructura y, por tanto, las bases para el establecimiento de la formulación estratégica. En general, el sentido de estos cambios es una disminución del atractivo intrínseco. Las alteraciones más sustanciales se producen en tres de las cinco fuerzas competitivas –**figura 27**–.

<sup>36</sup> Se han formulado algunas críticas contra los modelos de ciclo de vida. Estas críticas asumen distintas formas pero, en general, se refieren a la idea común del carácter autodeterminista de los modelos. De acuerdo con éstas, el tránsito a la madurez o al declive se produce en gran medida porque los directivos de las empresas piensan que tiene que producirse, atendiendo a un ciclo de vida del negocio. En este sentido, el esquema conceptual se verifica porque afecta a la realidad. Por ejemplo, hemos indicado que algunas inversiones orientadas a mejorar la tecnología existente se desplazan hacia la búsqueda de tecnologías alternativas cuando se percibe la ralentización de las ventas, *lo cual efectivamente provoca que éstas se ralenticen*.

FIGURA 27. Las características estructurales de los negocios maduros.



FUENTE: elaboración a partir de PORTER (1980).

Al disminuir el crecimiento global de la demanda del sector, las empresas no pueden incrementar su nivel de ventas simplemente a partir de una participación proporcional en la tasa positiva de variación de aquélla, sino que tienen que contemplar la erosión de la cuota de mercado de sus rivales, aumentando la *competencia actual*. Por otro lado, se producen desajustes entre la demanda y la capacidad de producción, surgiendo excesos de ésta que también incrementan la competencia. En última instancia, la estandarización provoca que los productos no se diferencien más por sus atributos técnicos lo que también aumenta la competencia, al menos hasta el momento en que el negocio se centra en otras fuentes de diferenciación <sup>37</sup>.

El *poder de negociación de clientes* se incrementa debido a dos causas. En primer lugar, los clientes son experimentados debido a que, a lo largo del tiempo, han efectuado compras repetitivas del producto, de forma que tienen una capacidad muy importante para valorar la funcionalidad objetiva y el precio. Presentan una cultura más exigente que no permite ocultar ya las empresas que no les ofrecen un valor final competitivo. En segundo lugar, la disminución de los beneficios globales del negocio como consecuencia de la mayor competencia provoca la salida de algunos distribuidores que lo atendían, de forma que el poder de negociación de los que permanecen suele reforzarse, presionando así aún más a la baja el atractivo intrínseco.

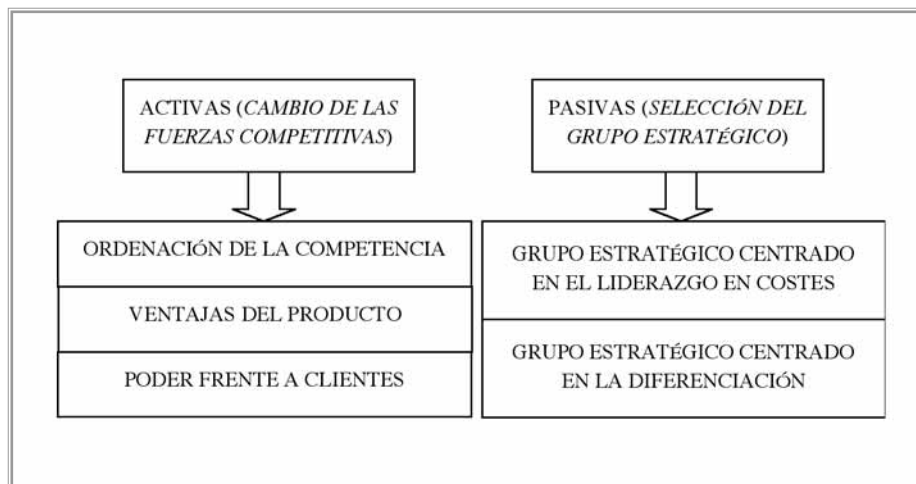
La *amenaza de productos sustitutivos* aparece, tal y como hemos indicado anteriormente. La transición a la madurez puede caracterizarse, de hecho, por la configuración de un negocio alternativo basado en planteamientos tecnológicos rivales, lo cual suele incidir en la presión a la baja de los precios para deprimir los beneficios totales del negocio. Esta bajada de precios tiene la finalidad de impedir el desarrollo de los productos sustitutivos y su aceptación entre los consumidores.

<sup>37</sup> A veces, este mayor nivel de rivalidad instalada junto con la homogeneización del producto determina que la variable competitiva se centre en el precio, disminuyendo los beneficios globales.

#### 8.4.3. Las estrategias de ajuste.

No existe una orientación única para afrontar en términos estratégicos el tránsito a la madurez en un negocio. El cambio de configuración estructural propio de negocios maduros –**figura 27**– junto con los enfoques pasivos y activos para diseñar estrategias de ajuste según el atractivo intrínseco –**figura 10**–, nos proporcionan algunas orientaciones útiles. Las estrategias de ajuste activas suponen cambiar las tres fuerzas competitivas que han empeorado la configuración del negocio: (a) la competencia actual, (b) el poder de negociación de clientes y (c) la amenaza de productos sustitutos. Estas alteraciones pueden efectuarse mediante las iniciativas antes abordadas de: (a) ordenación de la competencia –**tabla 13**–, (b) el aumento del poder frente a clientes –**tabla 14**– y (c) la creación de ventajas adicionales para el producto –página 305–. Las estrategias de ajuste pasivas implican aceptar las modificaciones en estas fuerzas competitivas y posicionarse en grupos estratégicos que no resulten tan afectados. Estos grupos estratégicos responden a los objetivos de disminuir la posición de costes mediante el liderazgo en costes, o aumentar la posición de exclusividad percibida por el cliente a través del liderazgo en diferenciación –**figura 28**–.

**FIGURA 28. Las estrategias de ajuste en negocios maduros.**



FUENTE: elaboración propia.

En contextos maduros, el grupo estratégico centrado en costes se orienta a la aplicación de cuatro iniciativas para hacer frente a la creciente competencia actual, la amenaza de productos sustitutos y la acumulación de poder por clientes –**tabla 16**–.

**TABLA 16. LAS ESTRATEGIAS DE AJUSTE PASIVAS EN EL ÁMBITO DE GRUPOS ESTRATÉGICOS CENTRADOS EN EL LIDERAZGO EN COSTES (NEGOCIOS MADUROS)**

INICIATIVAS CONCRETAS	CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES	CONSECUENCIAS COMPETITIVAS
Implantación de sistemas de control de costes	Los sistemas orientados al control de la formación del coste son imprescindibles para implantar este tipo de orientación pasiva	Las principales áreas de coste se identifican y se tratan de reducir. Además la fijación de precios es más perfecta
Reducción selectiva de la línea de productos	La presencia de productos y referencias poco rentables en la cartera que ofrece la empresa se elimina	Los costes de producción, mantenimiento y publicidad disminuyen
Eliminación de enfoques basados en la subsidiación	No se mantienen por más tiempo productos con márgenes negativos soportados por productos con márgenes positivos	El tratamiento individualizado de los productos y el sistema de control de costes permiten aumentar la rentabilidad
Innovaciones de proceso	En vez de centrar las innovaciones en el producto, se orientan al proceso	Las innovaciones de proceso reducen el coste unitario de producción
Selección de clientes	Dado el alto grado de estandarización del producto sólo se vende a los clientes con menor poder de negociación	El control de costes junto con el mantenimiento de los precios resultante de la selección de clientes mantiene los márgenes

FUENTE: elaboración a partir de PORTER (1980).

Dado el escaso potencial tecnológico existente, es difícil centrar la construcción de la exclusividad percibida por el cliente en el propio producto. En general, tres son las iniciativas de los grupos estratégicos de diferenciación en negocios maduros, orientadas a construir exclusividad por medios distintos al propio producto –**tabla 17**–.

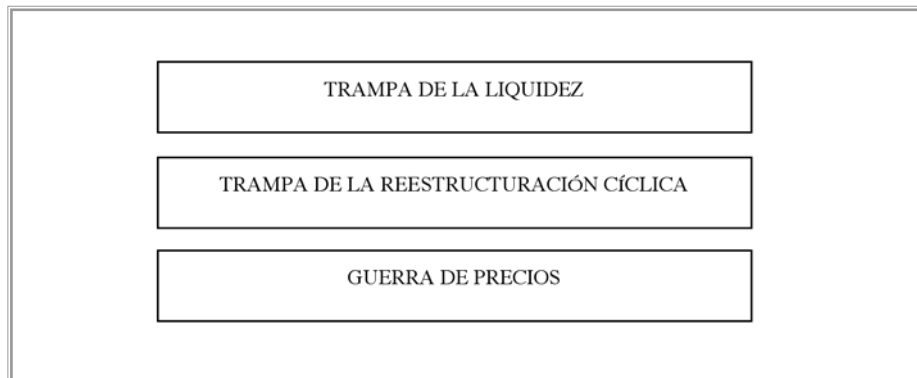
**TABLA 17. LAS ESTRATEGIAS DE AJUSTE PASIVAS EN EL ÁMBITO DE GRUPOS ESTRATÉGICOS CENTRADOS EN LA DIFERENCIACIÓN (NEGOCIOS MADUROS)**

INICIATIVAS CONCRETAS	CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES	CONSECUENCIAS COMPETITIVAS
Implantación de servicios de venta y posventa	Más que diferenciar un producto estándar con escasas posibilidades, la diferenciación se centra en otros aspectos como el servicio	La exclusividad percibida por el cliente que quiere un trato más adecuado aumenta, con el consiguiente efecto sobre los precios
Innovaciones de proceso	Además de reducir los costes, las innovaciones de proceso tienen la misión fundamental de aumentar la calidad en este grupo estratégico	A pesar de que el producto sea tecnológicamente el mismo, la calidad es superior lo que aumenta la fidelidad
Selección de clientes	Los clientes son escogidos más que por poder, por su predisposición a valorar la exclusividad creada	Se genera un sentimiento de pertenencia a un segmento de consumidores entre los clientes que refuerza la exclusividad

FUENTE: elaboración a partir de PORTER (1980).

#### 8.4.4. Los riesgos estratégicos.

La relevante reconfiguración estructural que supone el tránsito a la madurez del negocio supone riesgos estratégicos derivados de la aplicación de planteamientos previos a una situación que se ha alterado –**figura 27**–, dando lugar a tres grandes cuestiones –**figura 29**–. La disminución del crecimiento de la propia empresa como consecuencia de la madurez del sector puede tratar de ser resuelta a partir de un planteamiento agresivo que suponga fuertes inversiones no justificadas de acuerdo con sus posibilidades de recuperación. Los directivos deben apreciar en qué medida la estabilización de sus tasas de variación positivas en las ventas se debe a errores estratégicos propios o a la evolución interna del negocio en su conjunto. En este último caso, fuertes inversiones no recuperables pueden situar a la empresa en una *posición de liquidez deficitaria*, que debería invertirse en otras alternativas con mayor potencial de crecimiento.

**FIGURA 29. Los riesgos estratégicos en negocios maduros.**

FUENTE: elaboración a partir de PORTER (1980).

Hemos indicado que, en general, los beneficios globales del negocio disminuyen como consecuencia del tránsito a la madurez. Algunas empresas pueden tratar de mantener sus niveles de rentabilidad anteriores reduciendo gastos en diversas áreas prioritarias del negocio, de forma que lleguen a poner en peligro su posición en el mercado. La *trampa de la reestructuración cíclica* ha sido constatada en numerosos casos. La empresa en búsqueda de rentabilidad se reestructura, lo cual daña su posición y disminuye la rentabilidad, conduciendo a una nueva reestructuración.

La *guerra de precios* suele ser una resultante del proceso de estabilización de un negocio. Además, a menos que tenga éxito en la diferenciación del producto, si una empresa persiste en competir a través de otras variables distintas al precio en un contexto de guerra de precios puede situarse en una posición de desventaja sustancial. Esta apreciación sugiere que la guerra de precios suele ser «contagiosa», propagándose rápidamente en todo el negocio.

### 8.5. Los negocios en declive.

Las ventas pasan de permanecer en niveles estables a descender en términos absolutos para todo el negocio. Cuando este descenso absoluto es estructural, esto es, no obedece a factores propios de la coyuntura económica, el negocio entra en su fase de declive <sup>38</sup>.

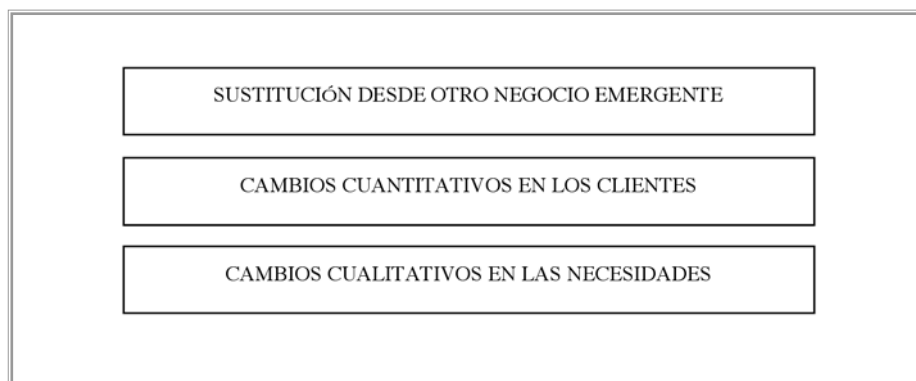
<sup>38</sup> Es necesario estudiar la variación absoluta de una variable representativa del nivel de actividad del negocio –ventas, valor añadido, empleo, etc.– a lo largo de varios años, teniendo en cuenta la situación económica general en el período considerado. Un estancamiento y descenso de actividad cuando el ciclo económico es recesivo no tiene por qué suponer la inclusión del negocio dentro de la categoría de declive. Del mismo modo, la buena situación económica puede ocultar una situación de declive estructural que se materializará en el cambio de coyuntura.



### 8.5.1. Los determinantes.

Las causas por las que un negocio puede pasar al declive son simétricas a las descritas para la emergencia, de acuerdo con la propuesta de ABELL (1980) –**figura 30**–. La *sustitución tecnológica por parte de otro negocio* se refiere a cambios fundamentales en la base de conocimientos técnicos que resulta eficiente para cubrir la necesidad de un grupo de compradores; otro producto superior reemplaza al existente. Es necesario distinguir entre sustitución tecnológica interna y externa de un negocio. En el primer caso, las empresas del negocio existente perciben la necesidad de cambiar la base tecnológica, por lo que éste entra en reestructuración e inicia de nuevo su ciclo de vida en una nueva fase de emergencia. En el segundo caso, son empresas de otros negocios las que compiten por la necesidad y el grupo de compradores desde otra base tecnológica, por lo que el negocio inicial entra en declive <sup>39</sup>.

**FIGURA 30. Las tres causas básicas para el declive de un negocio.**



**FUENTE:** elaboración propia.

Los *cambios cuantitativos en los clientes* se refieren a modificaciones sustanciales del número de consumidores que manifiestan la necesidad cubierta por el negocio; no se altera la tecnología ni la función básica, sino la cantidad de necesidad. En este caso, el negocio en su conjunto debe sufrir una reestructuración en términos cuantitativos, reduciendo su capacidad global <sup>40</sup>.

<sup>39</sup> La sustitución de las máquinas de escribir convencionales por los procesadores de texto incorporados a un ordenador personal que tuvo lugar en los años ochenta y primera mitad de los noventa constituye un ejemplo clásico de reemplazo externo.

<sup>40</sup> La finalización de la denominada «Guerra Fría» que se materializó en la caída del muro de Berlín ha supuesto un recorte drástico en los presupuestos de defensa de los distintos países occidentales –en Estados Unidos, principal productor, aproximadamente de un 50 por 100 desde los años ochenta de acuerdo con AUGUSTINE (1997)– debiendo cerrar un gran número de empresas proveedoras.

Los *cambios cualitativos en las necesidades* aluden a alteraciones de los gustos y preferencias de los consumidores, de forma que la función básica que cubre el negocio se mantiene, pero debe ser desarrollada de acuerdo con otros parámetros. Cuando estas modificaciones son paulatinas y previsibles, las empresas presentes en el negocio suelen ser capaces de adaptarse sin que éste entre en declive. Por el contrario, cuando el cambio deviene radical e impredecible, el negocio puede pasar a una fase de declive.

Los directivos deben mantener un continuo seguimiento de estos tres factores con la finalidad de anticipar convenientemente posibles modificaciones sustanciales que tengan lugar en el negocio, susceptibles de requerir una respuesta estratégica orientada al ajuste.

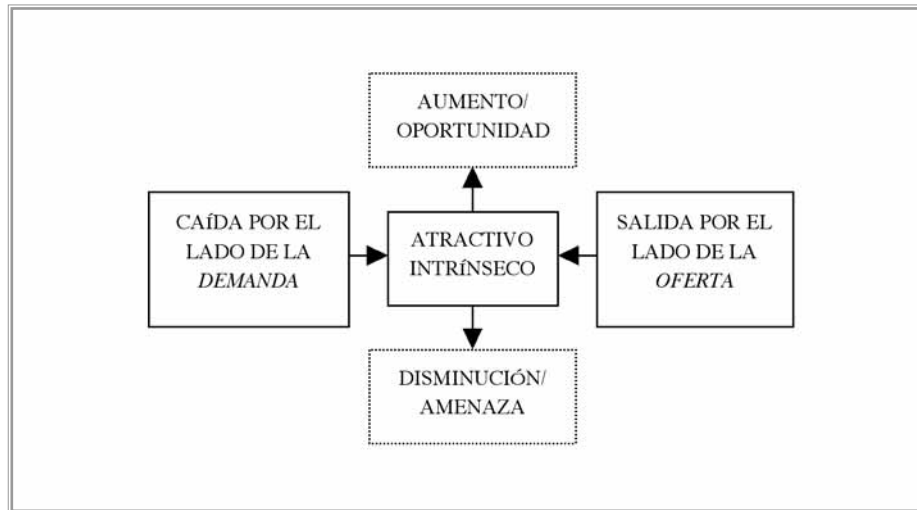
### 8.5.2. *Las características estructurales.*

Un negocio en declive se caracteriza por algunos factores estructurales que es necesario conocer para poder seleccionar entre las estrategias de ajuste descritas en la siguiente sección. *Por el lado de la demanda*, el negocio en su conjunto sufre caídas absolutas por los motivos apuntados con anterioridad. Normalmente, es posible encontrar distintas tasas de reducción en función de los segmentos de mercado y de los grupos estratégicos, pero, en última instancia, el declive se generaliza. *Por el lado de la oferta*, las empresas empiezan a abandonar el negocio de forma más o menos rápida. Este abandono asume la forma de liquidaciones y de ventas totales o parciales a otras empresas interesadas en permanecer en el negocio <sup>41</sup>. Por tanto, es un período de relativa incertidumbre a pesar de la decadencia, puesto que el panorama de los competidores instalados puede alterarse sustancialmente a lo largo del mismo.

Es importante tener en cuenta que, en función de las dos características estructurales apuntadas, existe la posibilidad de que un negocio en declive sea fuente de oportunidades cuando aumente su atractivo intrínseco, del mismo modo que fuente de amenazas cuando su atractivo intrínseco disminuya –**figura 31**–. El razonamiento es sencillo: (a) si la salida de las empresas se produce a un ritmo superior a la caída de la demanda, el atractivo intrínseco del negocio aumenta, surgiendo oportunidades para las empresas que permanecen, (b) si la salida de las empresas tiene lugar a un ritmo inferior al que se deteriora el nivel de demanda, el atractivo intrínseco empeora con la consiguiente aparición de amenazas para las empresas instaladas. La combinación de las dos características estructurales propias de negocio en declive permiten, por tanto, ofrecer una visión completa de las posibles situaciones en que se puede encontrar una empresa individual para diseñar su estrategia de ajuste.

---

<sup>41</sup> También es posible que algunas empresas estén interesadas por entrar en el negocio en declive mediante la adquisición de las que deciden retirarse. No obstante, esta situación no suele ser habitual.

**FIGURA 31. Las características de los negocios en declive.**

FUENTE: elaboración propia.

De acuerdo con el esquema anterior, los directivos de una empresa situada en un negocio en declive deben estudiar si éste aumenta o disminuye su atractivo intrínseco. Para ello, debe determinar cuáles son los factores que explican: (a) el ritmo de caída de la demanda y (b) el ritmo de salida de las empresas. Mientras que la primera parte de esta ecuación suele ser bien conocida y relativamente *objetiva* en función de la experiencia, la segunda parte es más compleja de establecer por cuanto depende de decisiones discrecionales y valoraciones *subjetivas* de cada una de las empresas competidoras. A pesar de la dificultad que conlleva la determinación del ritmo de salida de las empresas en un negocio en declive, dos factores permiten reducir en alguna medida la incertidumbre asociada a esta cuestión: (a) las expectativas respecto al declive y (b) las barreras a la salida.

Las *expectativas respecto al declive* se refieren al grado en que los directivos de un negocio opinan que la caída de actividad es radical o paulatina. En el primer caso la predisposición para salir del negocio es elevada, mientras que en el segundo caso las empresas están dispuestas a retrasar sus posibles decisiones de retirada. Por tanto, unas expectativas muy negativas acerca de la inminencia de una profunda crisis en el negocio favorecen la salida de empresas instaladas y, *ceteris paribus*, constituyen un factor positivo para el atractivo intrínseco de éste.

TABLA 18. TIPOLOGÍA DE BARRERAS A LA SALIDA

CLASE DE BARRERA A LA SALIDA	TIPO DE BARRERA A LA SALIDA	DESCRIPCIÓN Y CONTENIDO
Económicas	Barreras de especificidad	Las inversiones en activos físicos, activos humanos y localización sólo tienen valor para el negocio en declive y no para otros negocios
	Barreras de obsolescencia	Las inversiones en activos físicos, activos humanos y localización están muy depreciadas por lo que sólo tienen valor de cosecha
Estratégicas	Barreras corporativas de integración vertical	El negocio en declive forma parte de una fase de producción en la cadena de valor vertical de una empresa y se relaciona con otros negocios
	Barreras corporativas de diversificación	El negocio en declive forma parte de una actividad en la cadena de valor horizontal de una empresa y se relaciona con otros negocios
	Barreras corporativas de señalización	La salida de la empresa del negocio en declive provocaría una mala señal para el mercado financiero
Otras	Barreras de información	Las grandes empresas, las empresas diversificadas y las empresas con relaciones complejas no perciben que un negocio está en declive
	Barreras discrecionales	Los directivos conocen que un negocio está en declive pero no desean salir por motivos personales, como la pérdida del trabajo o la reputación
	Barreras emocionales	Los directivos y, sobre todo, algunos accionistas de la empresa pueden mantener lazos afectivos con un negocio en declive

FUENTE: elaboración a partir de PORTER (1980), HARRIGAN (1981, 1982 y 1985) y PORTER (1985).

Las *barreras a la salida* aluden a la sanción económica o de otro tipo que obtienen las empresas instaladas en el negocio en declive en caso de que se retiren. Cuanto mayores son estas barreras a la salida, la oferta se reduce a un ritmo menor, perjudicando, *ceteris paribus*, el atractivo intrínseco del negocio. Cabe identificar al menos cinco tipos de barreras a la salida, que deberán ser diferenciados y analizados para evaluar, en términos globales, la facilidad de retirada –**tabla 18**–.

### 8.5.3. Las estrategias de ajuste.

Tradicionalmente, se ha considerado que en este tipo de contexto lo más adecuado es: (a) la estrategia de cosecha –no realizar inversiones adicionales, obteniendo el efectivo que aún pueda proporcionar el negocio mediante la venta de los productos existentes– o (b) la estrategia de retirada –enajenar el negocio en su conjunto o los activos de que se compone–. PORTER (1980) indicó que, además de estas dos opciones, las empresas en negocios en declive pueden también aplicar (c) una estrategia de concentración –obtener toda o la mayor parte de la cuota de mercado del negocio, aprovechando la salida del resto de competidores–, o (d) una estrategia de nicho –centrarse en los segmentos de mercado menos sometidos a declive o dirigirse a los grupos estratégicos más rentables–. Las cuatro alternativas descritas se refieren a soluciones *internas* de ajuste por cuanto involucran diversas decisiones que tienen como punto de referencia el negocio en declive. No obstante, las empresas también pueden aplicar estrategias de ajuste *externas*, orientando sus recursos y capacidades fuera de los mercados en crisis mediante estrategias de diversificación <sup>42</sup> (AUGUSTINE, 1997).

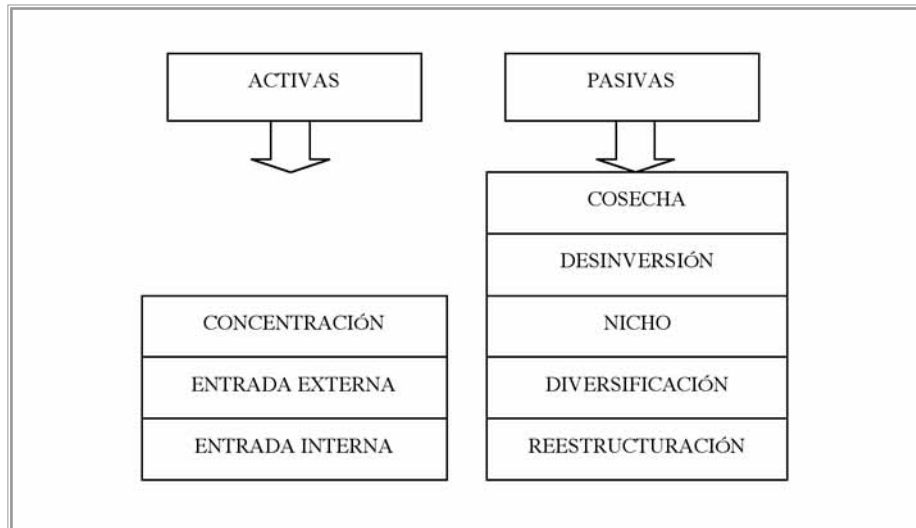
Otra alternativa que no recogen las propuestas anteriores viene dada por modificar la forma en que las empresas desarrollan su actividad dentro de los negocios existentes tratando de aumentar su eficacia y eficiencia, mediante reestructuraciones como: (a) la reingeniería de los procesos organizativos –*reengineering*–, (b) la disminución de la dimensión empresarial –*downsizing*–, (c) la externalización de ciertas funciones –*outsourcing*– y/o (d) la concentración en las competencias distintivas y saber hacer básico –*refocusing*– (HOSKISSON y HITT, 1994).

Finalmente, aún es posible aplicar otras dos alternativas estratégicas adicionales que sólo son posibles, no obstante, en aquellos casos en los que las causas del declive obedecen a: (a) la sustitución tecnológica desde otro negocio y (b) los cambios cualitativos en las necesidades de los clientes. Las empresas amenazadas por estos factores pueden responder en términos agresivos entrando en el negocio que constituye la fuente de las amenazas competitivas. A su vez, esta entrada puede ser interna, mediante la realización de inversiones *ex novo*, o externa, a través de fusiones, adquisiciones o alianzas estratégicas.

Frente a las opciones que evoca la idea de un negocio en declive, es posible detectar una gran variedad de alternativas. Estas estrategias de ajuste pueden organizarse en torno a las categorías de ajuste activo y pasivo –**figura 32**–. La empresa debe seleccionar una estrategia de ajuste que comprenda la integración de dos ámbitos de reflexión. En primer lugar, si la estructura del sector que persistirá es atractiva. En segundo lugar, si posee puntos fuertes respecto a las empresas que permanezcan para desarrollar una actuación rentable (PORTER, 1980).

---

<sup>42</sup> Numerosos estudios empíricos han constatado que uno de los motivos fundamentales que explican la diversificación empresarial es la crisis en el negocio básico de actividad. Este tipo de comportamiento responde a la denominada «hipótesis del escape» propuesta por RUMELT (1974), según la cual, la diversificación hacia otros negocios más rentables sirve a las empresas para «escapar» de estructuras de negocio poco atractivas –en términos de concentración y de crecimiento–. El propio trabajo de RUMELT (1974) así como investigaciones posteriores han obtenido evidencia empírica favorable a esta hipótesis (CHRISTENSEN y MONTGOMERY, 1981; LECRAW, 1984, STIMPERT y DUHAIME, 1997).

**FIGURA 32. Las estrategias de ajuste en negocios en declive.**

FUENTE: elaboración propia.

#### 8.5.4. Los riesgos estratégicos.

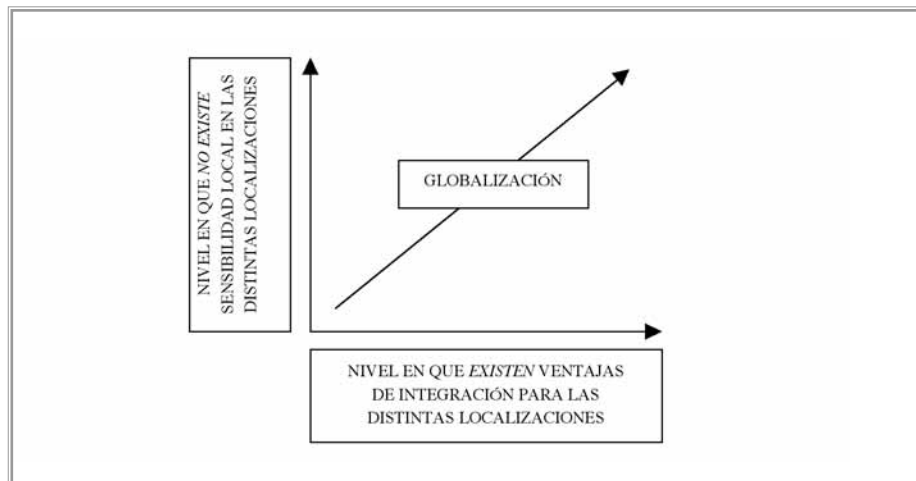
Los riesgos en el proceso de formulación estratégica propios de negocios en declive son fundamentalmente dos: (a) no detectar el declive, manteniéndose hasta el final en una guerra de precios destructiva o (b) permanecer en el negocio –en cualquiera de sus alternativas estratégicas– cuando no existen puntos fuertes claros respecto a la competencia o la estructura del negocio no es atractiva.

## 9. LAS ESTRATEGIAS DE AJUSTE BASADAS EN EL NIVEL DE GLOBALIZACIÓN

En esta sección se analiza el concepto de globalización de un negocio. El término globalización viene siendo utilizado de manera recurrente en los últimos años para referirse a la naturaleza del entorno competitivo actual al que tienen que enfrentarse las empresas. No obstante, en la mayor parte de los casos se emplea este término para aludir a una situación de aumento generalizado del nivel de competencia en los negocios. Si bien uno de los efectos de la globalización es la intensificación de la rivalidad, este concepto tiene un significado que trasciende esta interpretación. El nivel de globalización de un negocio alude al grado en que los consumidores de distintas localizaciones geográficas demandan un mismo producto en las mismas condiciones, con independencia de sus peculiaridades locales. La cuestión inmediata que se plantea es la siguiente: ¿por qué debe prestarse un interés diferenciado al hecho de que una empresa supere el límite nacional en su decisión acerca de dónde competir? Como discutimos con mayor detalle en esta sección inmediatamente, es muy probable que: (a) existan peculiaridades de demanda porque ésta cambie sustancialmente superados

estos límites y (b) existan peculiaridades de oferta porque ésta sea más compleja de organizar. El nivel en que existen particularidades vinculadas a la demanda y la oferta se recoge en el concepto de globalización –**figura 33**–.

**FIGURA 33. El concepto de globalización.**



**FUENTE:** elaboración propia.

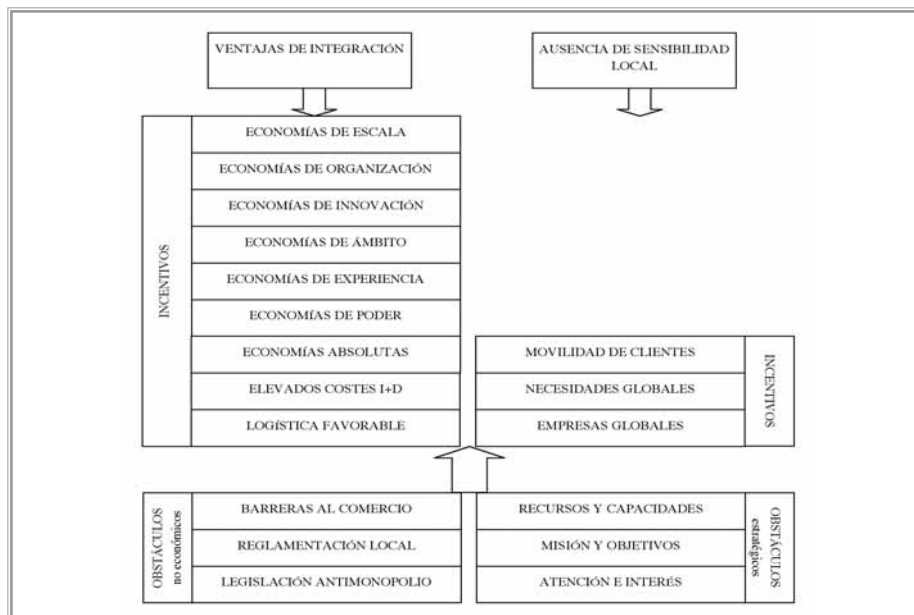
El concepto de globalización así entendido implica menor grado de complejidad por el lado de la demanda –ausencia de sensibilidad local– y por el lado de la oferta –presencia de ventajas de integración–. Por tanto, la globalización de los negocios económicos significa «simplicidad» para competir en otros ámbitos geográficos. Por este motivo el término globalización se equipara a mayor competencia; *más facilidad para competir en distintas localizaciones implica que, en efecto, más empresas compiten*. No obstante, como esta primera aproximación conceptual sugiere, el aumento de rivalidad en un negocio es sólo una consecuencia de la globalización, de las muchas que pueden identificarse con relevancia estratégica. Tales consecuencias y la forma de abordarlas constituyen fuentes para formular estrategias de ajuste.

### 9.1. Los determinantes.

Todos aquellos factores que presionan positivamente sobre las ventajas de integración y la ausencia de sensibilidad local aumentan el potencial de globalización de un negocio –**figura 34**–. Dentro de los factores económicos que incentivan las ventajas de integración se encuentran: (a) las economías de escala, (b) las economías de organización, (c) las economías de innovación, (d) las economías de ámbito, (e) las economías de experiencia, (f) las economías de poder de negociación, (g) las economías absolutas en costes, (h) el alto coste de desarrollo de un producto y (i) la logística favorable. Las *economías*

*de escala* se refieren a la disminución del coste unitario de producción con el aumento de la escala de actividades. Si tales actividades se extienden más allá de las limitaciones que impone un mercado local, la escala y por tanto la reducción del coste unitario se incrementan. Las *economías de organización* aluden a economías de escala en actividades secundarias, como financiación, administración o *marketing*. Las *economías de innovación* constituyen un caso especial de éstas que merece ser diferenciado por su gran importancia relativa. En ambos casos, la ampliación de la escala de actividades que supone la globalización puede suponer una considerable reducción del coste unitario de estas funciones secundarias. Las *economías de ámbito* se refieren a aquellos activos propiedad de la empresa que presentan características de bien público, esto es, son extensibles en uso a nulo o bajo coste unitario. Así, por ejemplo, una vez creado cierto reconocimiento para una marca comercial, ésta puede extenderse a otros ámbitos geográficos sin apenas incurrir en costes adicionales. Conforme aumenta el volumen acumulado de producción de una empresa se pueden lograr reducciones del coste unitario a través del aprendizaje acumulado mediante la experiencia. Las *economías de experiencia* se intensifican con la globalización de las actividades. Las *economías de poder* se refieren a la capacidad que tiene la empresa para mejorar su posición de negociación frente a clientes y/o proveedores al aumentar su dimensión en el espacio internacional. Las *economías absolutas en costes* son aquellas que se vinculan a la obtención de factores de producción más económicos o de mejor calidad –por ejemplo, mano de obra–, de forma que obligan a concentrar las operaciones de un negocio en el ámbito geográfico que ofrece mejores condiciones. Los *elevados costes de desarrollo de un producto* determinan que su amortización tenga que establecerse sobre un nivel de ventas más alto, lo cual a veces sólo es posible mediante la globalización. Finalmente, es importante que la *logística del producto* sea favorable para permitir la globalización –bajos costes de transporte, carácter no perecedero, etc.–.

**FIGURA 34. Los determinantes del grado de globalización de un negocio.**



FUENTE: elaboración propia.



En cuanto a los factores que incentivan la ausencia de sensibilidad local destacan: (a) la movilidad de los clientes, (b) las necesidades globales y (c) la existencia de empresas globales. La *movilidad de los clientes* se refiere al nivel en que los consumidores de un negocio se desplazan a otros países y ámbitos geográficos. De esta forma conocen nuevas culturas, formas de pensar, costumbres y hábitos que, en el largo plazo, sirven para estandarizar las preferencias. Las *necesidades globales* aluden a la existencia de clientes que requieren una utilización en todo el mundo del producto, por lo que el negocio proveedor debe estar globalizado <sup>43</sup>. Finalmente, existe un efecto iterativo entre ausencia de sensibilidad global y competidores globales. La primera variable impulsa la segunda, pero también es cierto lo contrario. En efecto, la *presencia de marcas y empresas globales* ha servido para estandarizar incluso los mercados más específicos como el de la restauración –hamburguesas, pizzas, comida china, etc.–.

**TABLA 19. POSICIÓN DE NEGOCIOS POR VENTAJAS DE INTEGRACIÓN Y AUSENCIA DE SENSIBILIDAD LOCAL**

POSICIÓN RELATIVA	VENTAJAS DE INTEGRACIÓN	AUSENCIA DE SENSIBILIDAD LOCAL
1. <sup>a</sup>	Medicamentos (con receta)	Aviones comerciales
2. <sup>a</sup>	Aviones comerciales	Ordenadores
3. <sup>a</sup>	Automóviles	Tarjetas de crédito
4. <sup>a</sup>	Ordenadores	Automóviles
5. <sup>a</sup>	Aislamiento eléctrico	Bebidas gaseosas
6. <sup>a</sup>	Productos químicos	Productos químicos
7. <sup>a</sup>	Edición de libros	Medicamentos (con receta)
8. <sup>a</sup>	Medicamentos (sin receta)	Crema dental
9. <sup>a</sup>	Crema dental	Aislamiento eléctrico
10. <sup>a</sup>	Tarjetas de crédito	Banca comercial
11. <sup>a</sup>	Banca comercial	Medicamentos (sin receta)
12. <sup>a</sup>	Bebidas gaseosas	Edición de libros

FUENTE: *adaptado de YIP (1992).*

Además de estos incentivos hacia las ventajas de integración o disminución de la sensibilidad local, existen otros factores que explican que los negocios no se globalicen. En términos generales, pueden agruparse en las categorías de obstáculos no económicos y obstáculos estratégicos –**figura 34**–. Estas barreras a la globalización son parecidas a las descritas para los determinantes de la concentración, por lo que nos remitimos a este punto –sección 7.1 y **figura 11**–.

<sup>43</sup> Uno de los ejemplos más significativos es la reestructuración de las agencias de publicidad, que han debido internacionalizarse porque sus clientes multinacionales exigían un servicio en todo el mundo.

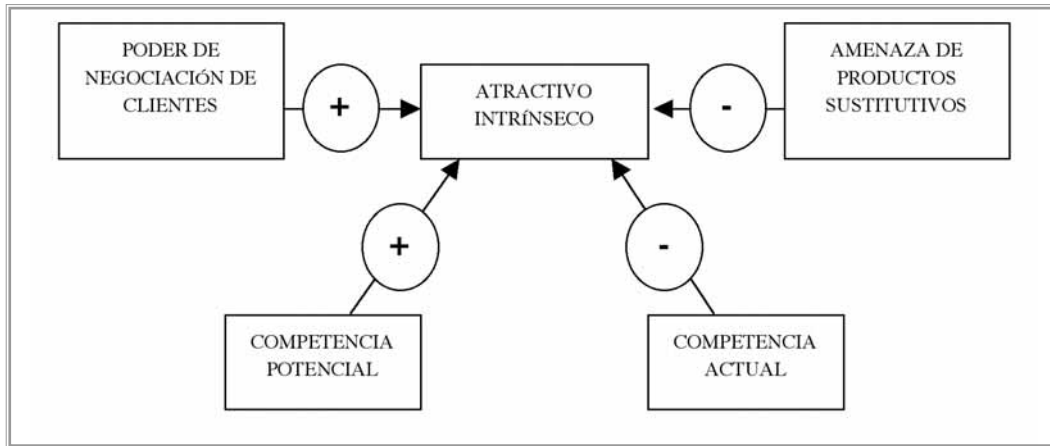
Los directivos de una empresa deben conocer el nivel en que sus negocios se encuentran globalizados mediante los determinantes antes presentados a lo largo de sus dos dimensiones: (a) ventajas de integración y (b) ausencia de sensibilidad local. En la **tabla 19** se presenta una clasificación de distintos negocios en función de su posición respecto a estas dos directrices de la globalización como ejemplo.

## 9.2. Las características estructurales.

El atractivo intrínseco de un negocio globalizado se modifica a partir de los cambios que se producen en su configuración estructural. El poder de negociación de proveedores, la competencia actual, la competencia potencial y la amenaza de sustitutivos son las fuerzas competitivas que se alteran en un sentido predecible <sup>44</sup>. No obstante, al contrario que en otras perspectivas para el análisis de los negocios, el efecto neto sobre el atractivo intrínseco es *indeterminado y relativo*.

La indeterminación del efecto de la globalización sobre el atractivo intrínseco puede ser explicada a partir de la observación de las fuerzas competitivas que cambian. Tal y como hemos indicado en la introducción de esta sección, la alteración más visible es el aumento de la *competencia actual*. Las empresas de otros ámbitos geográficos que antes sólo competían localmente pasan a convertirse en rivales en todos los mercados, intensificando así el nivel de competencia establecida. La *amenaza de productos sustitutivos* tiende a incrementarse, dado que las tecnologías potencialmente sustitutivas se refieren a una base internacional. En otros términos, la amenaza puede provenir de cualquier parte del mundo, lo que aumenta las posibilidades de que surja un rival relevante. El *poder de negociación de los proveedores* puede tanto aumentar como disminuir. Depende del nivel de globalización relativa de los proveedores respecto a los clientes. Globalización suele implicar concentración, por lo que el negocio que se concentre en mayor medida ganará poder en la relación transaccional. No obstante, el sentido del cambio más habitual será la disminución del poder de negociación de clientes. Las empresas del negocio pueden efectuar sus aprovisionamientos en distintas ubicaciones geográficas buscando la mejor oferta y, además, pueden comprar mayores volúmenes para su nivel de actividad superior. Finalmente, la *competencia potencial* disminuye. Si el grado de globalización del negocio ha aumentado de forma sustancial, los requisitos de escala para competir se incrementan, ya que las empresas deben desarrollar sus actividades sobre una base internacional. En términos similares, las distintas directrices de coste son más acusadas –economías de escala, economías de ámbito, economías de experiencia, economías absolutas en costes, etc.–. En muchos casos, la globalización también supone un aumento del nivel de diferenciación general del negocio, puesto que para competir más allá de las fronteras nacionales es necesario tener reconocimiento y aceptación de los clientes mediante imagen corporativa e imagen de marca. Como puede apreciarse en la **figura 35**, dos fuerzas mejoran el atractivo intrínseco –poder de negociación de proveedores y competencia potencial–, mientras que otras dos lo empeoran –competencia actual y amenaza de sustitutivos–.

<sup>44</sup> El sentido del cambio en el poder de negociación de los clientes no puede establecerse *a priori*. Depende de la configuración de los canales de distribución propios de cada ámbito geográfico –concentración/dispersión, abundancia/escasez, eficiencia/ineficiencia, etc.– así como de las características de los consumidores –nivel cultural, utilización previa de otros productos, etc.–.

**FIGURA 35. Las características estructurales de los negocios globalizados.**

FUENTE: elaboración propia.

La relatividad del cambio en el atractivo intrínseco alude a que éste es distinto en función del tipo de empresa considerado. La globalización puede considerarse como una oportunidad o como una amenaza –sección 4.2 y **figura 7**–. Cuando las empresas aceptan la globalización como una oportunidad, tratan de aprovechar la posibilidad de competir más allá de las fronteras nacionales. Por el contrario, cuando la globalización se concibe como una amenaza, las empresas adoptan una posición defensiva intentando luchar contra las empresas extranjeras en los mercados locales afianzando su posición en éstos. En términos sintéticos, la globalización tiene repercusiones distintas para las empresas internacionalizadas que la aceptan y para las empresas no internacionalizadas que la rechazan. Las primeras pueden aprovechar la menor competencia potencial y el menor poder de negociación de proveedores que significa la globalización, enfrentándose al deterioro de la competencia actual y de la amenaza de sustitutivos. Las segundas no pueden aprovechar los cambios positivos, pero sí sufrirán las consecuencias negativas de la globalización.

En definitiva, frente a la indeterminación *a priori* que tiene la globalización sobre el atractivo intrínseco de un negocio, *a posteriori* cabe afirmar que mejora para las empresas internacionalizadas que lo consideran como una oportunidad y que empeora para las empresas no internacionalizadas que lo interpretan como una amenaza.

### 9.3. Las estrategias de ajuste.

En un negocio con cierto grado de globalización la empresa debe tomar dos grandes tipos de decisiones. En primer lugar, si adopta un enfoque ofensivo –externo/internacionalización– o defensivo –interno/no internacionalización–. En segundo lugar, qué tipo de orientación estratégica concreta a aplicar en cualquiera de los dos enfoques.

El tipo de enfoque para responder al proceso de globalización de un negocio depende de: (a) los recursos, capacidades y habilidades de que disponga la empresa o pueda obtener en un intervalo temporal razonable, y (b) del grado de globalización. Tal y como indicamos en la introducción de esta sección, la globalización depende de las ventajas de integración y de la ausencia de sensibilidad local. Cuando estas dos variables se sitúan en niveles elevados, la globalización es mayor, mientras que cuando se posicionan en niveles reducidos, la globalización es menor –**figura 33**–. No obstante, a veces estas dos directrices no se sitúan en la misma posición, como muestran los ejemplos recogidos en la **tabla 19**<sup>45</sup>. Con la finalidad de hacer frente a este problema es posible crear una clasificación de cuatro categorías según la globalización –**figura 36**–.

**FIGURA 36. Tipología de negocios según su globalización.**

		NIVEL EN QUE EXISTEN VENTAJAS DE INTEGRACIÓN PARA LAS DISTINTAS LOCALIZACIONES	
		BAJO	ALTO
NIVEL EN QUE EXISTE SENSIBILIDAD EN LAS DISTINTAS UBICACIONES	ALTO	(A) BAJA GLOBALIZACIÓN NEGOCIOS LOCALES	(B) GLOBALIZACIÓN BLOQUEADA NEGOCIOS TRANSNACIONALES
	BAJO	(B) MEDIA GLOBALIZACIÓN NEGOCIOS MULTI-MERCADO	(C) ALTA GLOBALIZACIÓN NEGOCIOS GLOBALES

FUENTE: adaptado de PRAHALAD y Doz (1987), BARLETT y GHOSHAL (1989), y ROTH y MORRISON (1990).

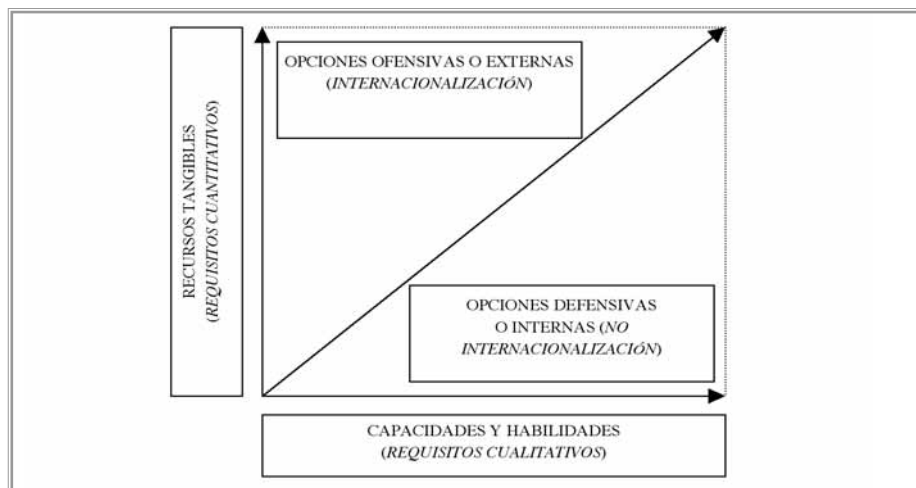
De acuerdo con esta tipología, los *negocios globales* son aquellos que presentan altas ventajas de integración y baja sensibilidad local. Todos los productos relacionados con la electricidad, la electrónica y las comunicaciones pertenecen a esta categoría, junto con algunos mecánicos –como automóviles o aviones comerciales–. Alternativamente, los *negocios locales* son los que tienen bajas

<sup>45</sup> El nivel de globalización del negocio de aviones comerciales es elevado puesto que: (a) ocupa la segunda posición en cuanto a ventajas de integración y (b) ocupa la primera posición en cuanto a ausencia de sensibilidad local. No obstante, negocios como la edición de libros –séptima y duodécima, respectivamente– o medicamentos con receta –primera y séptima– plantean problemas para encuadrar su nivel de globalización.

ventajas de integración y alta sensibilidad local. Muchos productos relacionados con la gastronomía se encuentran en esta categoría. Los *negocios multi-mercado* son aquellos «indiferentes» frente a la globalización puesto que tienen ventajas de integración reducidas y sensibilidades locales poco acusadas. El mercado de edición de libros sería un ejemplo significativo en este sentido. Finalmente, los *negocios transnacionales* son los que suponen una mayor complejidad puesto que tienen altas ventajas de integración y alta sensibilidad local. A menudo también se les denomina negocios globales bloqueados, ya que las dos directrices que delimitan la globalización tienen sentidos contradictorios. Los negocios globales y los negocios locales son los extremos del continuo de globalización. En el primer caso, las empresas no internacionalizadas tienen muchos problemas para sobrevivir, mientras que en el segundo las empresas internacionalizadas tienen dificultades para competir. No obstante, la situación no está tan definida en los supuestos intermedios de negocios multi-mercado y negocios transnacionales, donde empresas internacionalizadas y no internacionalizadas compiten entre sí con éxito variable.

El grado de globalización es sólo uno de los factores que determinan la elección de un enfoque ofensivo o defensivo de posicionamiento. El otro factor viene dado por los recursos, capacidades y habilidades de que disponga la empresa o pueda obtener en un intervalo temporal razonable. El enfoque defensivo necesita menos recursos tangibles que el enfoque ofensivo. Por el contrario, aquél requiere mayores capacidades y habilidades que éste –**figura 37**–. El enfoque defensivo supone disponer de competencias distintivas críticas como la flexibilidad, la anticipación y la visión del futuro, centradas en lograr un alto grado de adaptación a las necesidades y particularidades locales. El enfoque ofensivo implica internacionalizarse por lo que demanda una mayor cantidad de recursos tangibles. También son necesarias capacidades y habilidades únicas o específicas, pero en este caso deben tener las características de ser extensibles a otros ámbitos geográficos sin incurrir en costes de adaptación demasiado altos. En este caso, el objetivo es buscar lo común de los distintos mercados y centrarse en ello, desconsiderando las particularidades de cada uno.

**FIGURA 37. Los enfoques ofensivos y defensivos en la globalización.**



FUENTE: elaboración propia.

En conjunto, la empresa debe tener en cuenta el tipo de negocio en que se encuentra –global, local, multi-mercado o transnacional– y la cantidad de recursos y el tipo de capacidades y habilidades de que dispone.

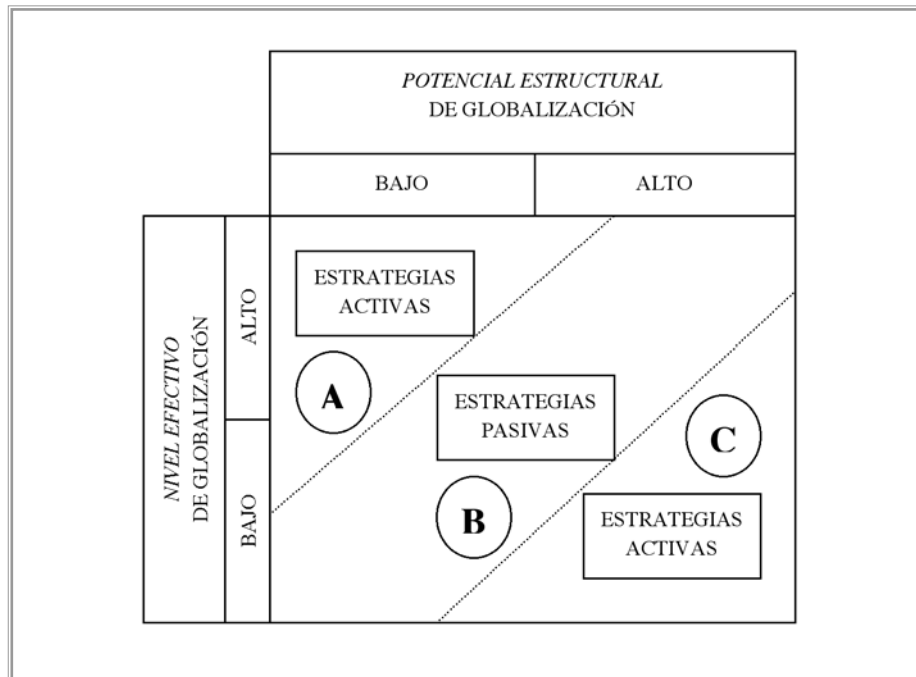
Una vez abordadas las dos decisiones que las empresas deben tomar respecto al grado de globalización, cabe plantear cuáles son las estrategias de ajuste viables. En una primera aproximación, cabe diferenciar entre estrategias (a) locales, (b) multi-mercado, (c) transnacionales y (d) globales, de acuerdo con la tipología sectorial propuesta –**figura 36**–. La *estrategia local* consiste en centrarse en las particularidades locales para competir, lo cual puede ser desarrollado tanto por empresas internacionalizadas como por empresas domésticas. La *estrategia global* es lo opuesto, esto es, detectar los elementos comunes en distintos mercados y basar el producto en tales caracteres generales. En este caso, sólo empresas internacionalizadas pueden desarrollarlas. La *estrategia multi-mercado* viene dada por establecer planteamientos competitivos comunes en distintos mercados e integrar las escasas actividades que proporcionen ventajas. La *estrategia transnacional* consiste en integrar las actividades sometidas a ventajas y adaptarse a las particularidades locales simultáneamente. Este planteamiento innovador para superar la complejidad que supone el negocio global bloqueado, propuesto por BARLETT y GHOSHAL (1989), suele concretarse en concentrar algunas actividades de la cadena de valor –logística externa, producción y logística interna– y diferenciar otras ajustándola a las singularidades locales –distribución y *marketing*, y servicio posventa–. En definitiva, se fragmenta la cadena de valor empresarial para lograr el equilibrio óptimo entre ventajas de integración y sensibilidad local <sup>46</sup>. Esta clasificación preliminar conlleva una idea simple: en cada tipo de negocio lo más adecuado es aplicar su correspondiente tipo de estrategia <sup>47</sup>. No obstante, la realidad demuestra que no existe tal correspondencia entre grado de globalización y tipo de estrategia de ajuste. Por ejemplo, en un negocio que se encuentra entre la posición transnacional y la posición global como el de los automóviles, pueden encontrarse estrategias transnacionales –FORD adapta los espaciosos coches americanos al tamaño europeo– y globales –los modelos de las empresas japonesas como HONDA y NISSAN son idénticos en todo el mundo–. Otro ejemplo significativo viene dado por la cerveza como negocio local <sup>48</sup>. Mientras grandes multinacionales aplican estrategias locales en cada país con marcas diferenciadas –los casos de *San Miguel*, *Cruzcampo*, *Mahou* en España–, una empresa holandesa lanzó la primera marca global en todo el mundo denominada *Heineken*, que ha alcanzado un gran éxito.

<sup>46</sup> Esta idea suele resumirse en la clásica expresión: «piensa globalmente y actúa localmente», que implica un alto grado de complejidad organizativa (BARLETT y GHOSHAL, 1989).

<sup>47</sup> En negocios globales, estrategias globales; en negocios locales, estrategias locales; en negocios multi-mercado, estrategias multi-mercado; en negocios transnacionales, estrategias transnacionales.

<sup>48</sup> Las particularidades locales en este negocio son elevadas. En los países mediterráneos el producto preferido es la cerveza rubia de baja graduación y acidez. En el centro y norte de Europa domina la cerveza negra de alta graduación y acidez. Los británicos tienen la tradición de tomar una cerveza con mucho cuerpo caliente. Los americanos prefieren la cerveza rubia de alta graduación y acidez, normalmente de barril (YIP, 1992).

FIGURA 38. Las estrategias de ajuste según la globalización.



FUENTE: adaptado de BIRKINSHAW et al. (1995).

Estos ejemplos ilustran la idea central que todo directivo debe entender en la etapa actual de la globalización: *todas las estrategias de ajuste son viables en todos los tipos de negocios*. Frente al planteamiento de correspondencia entre tipos de negocios y tipos de estrategia de ajuste, en muchos casos aplicar una estrategia no ajustada al tipo de negocio proporciona una ventaja competitiva a la empresa. Estas apreciaciones conducen al marco conceptual que ha venido siendo aplicado en este texto, consistente en la diferenciación entre estrategias pasivas y activas de ajuste. Las primeras suponen adaptarse a las condiciones estructurales del negocio, esto es, aplicar estrategias *correspondientes* al tipo de negocio. Las segundas implican buscar características diferenciadas o características comunes sobre las que desarrollar estrategias de *no correspondientes* al tipo de negocio –**figura 38**–. Para ello, las empresas deben detectar negocios en los que existan segmentos con un grado de globalización efectivo inferior al potencial –caso (C) de infraglobalización en la **figura 38**–, aplicando estrategias globales en contra de lo que viene realizando la competencia. Alternativamente, podrá hallar negocios con un grado de globalización efectivo superior al potencial –caso (A) de sobreglobalización en la **figura 38**–, aplicando estrategias de sensibilidad local en contra de los patrones competitivos generales. Finalmente, cuando no existen diferencias en ningún segmento entre globalización efectiva y globalización potencial, lo más adecuado es aplicar una estrategia de ajuste pasiva –caso (B) en la **figura 38**– (BIRKINSHAW, MORRISON y HULLAND, 1995).

#### 9.4. Los riesgos estratégicos.

Los riesgos en negocios según su grado de globalización pueden detectarse tanto para estrategias pasivas como activas. En el primer caso, las empresas que vienen aplicando estrategias ajustadas al grado de globalización del negocio pueden no percibir la existencia de: (a) elementos sobre los que globalizar aún en mayor medida o (b) elementos sobre los que diferenciar disminuyendo la globalización. Otros competidores pueden identificar tales elementos situando a aquellas empresas en una posición vulnerable. En el segundo caso, las empresas que desarrollan estrategias en contra del nivel de globalización del negocio pueden sobrevalorar la importancia de: (a) características comunes o (b) características singulares, fracasando respecto a los competidores más conservadores.

### 10. LAS BASES PARA EL DISEÑO ORGANIZATIVO DE ESTRATEGIAS DE AJUSTE

La organización para aprovechar de forma rápida y efectiva las oportunidades que surgen en el entorno en términos pasivos reactivos, pasivos anticipativos, activos reactivos y activos anticipativos constituye un ámbito de investigación novedoso, que aún no se ha consolidado (VICTOR y STEPHENS, 1994). En los últimos años, se han venido utilizando las expresiones organizaciones visionarias (COLLINS y PORRAS, 1991), organizaciones innovadoras (AHMED, 1998), organizaciones flexibles (DESS *et al.*, 1995) y organizaciones de aprendizaje (NONAKA, 1994) para designar formas de diseño organizativo que manifiestan propiedades valiosas para completar eficientemente los procesos de adaptación externa y obtener una ventaja competitiva derivada de la dirección del cambio. No obstante, resulta sorprendente el grado de confusión terminológica y el nivel de redundancia en ideas cuando se emplean estas cuatro expresiones (DAFT y LEWIN, 1993). Mientras se establecen diferencias *a priori* entre la naturaleza de los distintos tipos, las variables de diseño organizativo son comunes (por ejemplo, OSTROFF y SMITH, 1996) –**tabla 20**–.

**TABLA 20. PRINCIPALES VARIABLES DE DISEÑO PARA LAS FORMAS ORGANIZATIVAS ORIENTADAS AL CAMBIO CONTINUO**

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Liderazgo	Nivel en que los distintos miembros establecen relaciones de liderazgo con un individuo o grupo de individuos que anticipa adecuadamente la misión futura de la organización
Participación	Nivel en que los distintos miembros de la organización toman parte en los procesos de decisión en distintos niveles y se responsabilizan de las orientaciones y alternativas seleccionadas
Control cultural	Nivel en que las actividades de integración, coordinación y control están basadas en valores, ideas y formas de pensar compartidas por los distintos miembros de la organización



VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Desintegración vertical y horizontal	Nivel en que las actividades verticales y horizontales de carácter periférico –no relacionadas con las competencias básicas o distintivas– no son realizadas por la propia organización
Coordinación por equipos	Nivel en que la integración de distintas funciones empresariales y especialidades se realiza mediante la configuración de equipos autogestionados con miembros de distintas áreas
Especialización/De-especialización	Nivel en que las áreas o departamentos de una organización están delimitados por la especialización de los conocimientos de sus miembros
Centralización/Descentralización	Nivel en que las decisiones de mayor relevancia dentro de la organización dependen de niveles jerárquicos superiores

**FUENTE:** elaboración a partir de POWELL (1990), COLLINS y PORRAS (1991), BERY y BOWERS (1993), DAFT y LEWIN (1993), DUTTON y PENNER (1993), HELLGREN y MELIN (1993), MAZNEVSKI, RUSH y WHITE (1993), NONAKA (1994), VICTOR y STEPHENS (1994), DESS et al. (1995), HANSEN–BAUER y SNOW (1996), NONAKA y TAKEUCHI (1995), GRANT (1996), OSTROFF y SMITH (1996), LANG (1997), POST (1997), AHMED (1998) y CUMMINGS (1998).

Las *organizaciones visionarias* son las que gestionan el cambio en función de la capacidad excepcional de un líder. Éste formula una misión estratégica para la organización susceptible de movilizar los esfuerzos de todos sus miembros en un sentido correcto que anticipa el cambio ambiental. La misión supone la implantación de una cultura organizativa adecuada y, ésta a su vez, genera un clima favorable para el cambio organizativo (COLLINS y PORRAS, 1991).

Las *organizaciones innovadoras* suelen estar dominadas por una clara orientación a la mejora de los productos y servicios prestados sobre una base continua. Esta característica se traduce en que la proporción de ventas de la organización viene dada en gran medida por productos nuevos introducidos en años recientes. La dirección del cambio es proactiva de forma que responden de forma pionera a las necesidades subyacentes en el mercado, fomentando con su comportamiento que éstas se expliciten y deban ser asumidas por empresas seguidoras (AHMED, 1998).

Las *organizaciones flexibles* tienen una gran capacidad de adaptación a los cambios ambientales, respondiendo en términos ágiles y eficaces. Esta flexibilidad obedece a su configuración organizativa muy desintegrada vertical y horizontalmente. Las empresas se centran sólo en sus competencias distintivas y contratan en el mercado o suscriben alianzas estratégicas con otras organizaciones para acceder a las actividades periféricas. Concentrando su atención en un ámbito estrecho correspondiente a su «saber hacer» básico, se mantienen alerta a los cambios que se van produciendo. Dado que no asumen inversiones internas en las actividades periféricas, los cambios internos son menos complejos (DESS *et al.*, 1995).

Las *organizaciones de aprendizaje* se diferencian de las innovadoras en que su orientación hacia la mejora continua trasciende el producto/servicio para hacerse extensiva a toda la organización. Otra diferencia es que las innovaciones obtenidas son el resultado de nuevo conocimiento que ha sido obtenido a lo largo de un complejo proceso de aprendizaje y que este conocimiento es tácito, por lo que no puede ser transferido sin afectar a su valor. Además, el proceso de aprendizaje concluye en muchos casos con un hallazgo pionero para el que el mercado no ha manifestado a veces una necesidad subyacente, pero que se manifestará en el futuro. Estos mecanismos son posibles gracias a que existe un clima informal basado en equipos donde se prima el descubrimiento y la invención (NONAKA, 1994).

Cualquier empresa interesada en implantar el soporte organizativo necesario para desarrollar estrategias de ajuste debe atender a criterios claros que: (a) vinculan los cuatro tipos de organizaciones con los cuatro tipos de ajuste estratégico y (b) determinan las principales variables de diseño asociadas a cada tipo de organización. Estos dos requisitos pueden contemplarse como fases secuenciales en la articulación de estructuras organizativas de apoyo a las estrategias de ajuste. Sin ánimo de proponer una compartimentalización absoluta se propone la correspondencia recogida en la **figura 39**.

**FIGURA 39. La implantación del ajuste estratégico.**

		INSERCIÓN TEMPORAL DEL AJUSTE ESTRATÉGICO	
		REACTIVO	ANTICIPATIVO
SENTIDO DEL AJUSTE ESTRATÉGICO	PASIVO	<p><b>(A)</b> PASIVO REACTIVO <b>ORGANIZACIONES FLEXIBLES</b></p> <p>(a) Desintegración vertical (b) Desintegración horizontal (c) Descentralización</p>	<p><b>(B)</b> PASIVO ANTICIPATIVO <b>ORGANIZACIONES VISIONARIAS</b></p> <p>(a) Liderazgo (b) Control cultural (c) Participación</p>
	ACTIVO	<p><b>(C)</b> ACTIVO REACTIVO <b>ORGANIZACIONES INNOVADORAS</b></p> <p>(a) Coordinación por equipos (b) Especialización (c) Centralización</p>	<p><b>(D)</b> ACTIVO ANTICIPATIVO <b>ORGANIZACIONES DE APRENDIZAJE</b></p> <p>(a) Coordinación por equipos (b) De-especialización (c) Descentralización</p>

FUENTE: *elaboración propia.*

Las *organizaciones flexibles* permiten adaptarse a los cambios ambientales una vez que han tenido lugar, orientándose al ajuste pasivo reactivo. La fuente de ventaja competitiva viene dada por la rapidez y efectividad con la que completan el reequilibrio entre el entorno y la organización. Para ello, disponen de una estructura organizativa muy flexible basada en la desintegración vertical y horizontal de actividades periféricas, garantizando el acceso a éstas mediante contratación en el mercado (POWELL, 1990; HANSEN-BAUER y SNOW, 1996) y alianzas estratégicas de distinto tipo (LANG, 1997; POST, 1997)<sup>49</sup>. La descentralización en la toma de decisiones sirve para acelerar tanto los procesos de detección de cambios en las competencias básicas como la reconfiguración de las relaciones exteriores con proveedores y socios estratégicos (BERY y BOWERS, 1993; DESS *et al.*, 1995).

Las *organizaciones visionarias* están dominadas por el liderazgo de una persona o grupo de personas que continuamente cambia/n las estructuras cognitivas individuales y colectivas en la dirección correcta, mediante la formulación de una visión dada (MAZNEVSKI, RUSH y WHITE, 1993). La visión del líder incorpora la dirección del cambio pronosticando las alteraciones ambientales a las que la organización deberá responder. Se centran en el ajuste pasivo anticipativo cambiando los elementos intangibles que soportan los procesos de adaptación, esto es, la forma de entender lo que la organización es y hace reflejado en su cultura e identidad (DUTTON y PENNER, 1993). Con la finalidad de que la movilización cultural funcione se establece un alto grado de participación en la toma de decisiones por los miembros de la organización, aumentando así el grado de consenso y consistencia en torno a la visión formulada por el líder (HELLGREN y MELIN, 1993).

Las *organizaciones innovadoras* se orientan al descubrimiento de cambios en las necesidades subyacentes de los consumidores y la provisión de productos nuevos que las cubran en términos efectivos. Estas organizaciones no reaccionan ante modificaciones ambientales sino que las provocan con la introducción pionera del producto. Mientras las organizaciones flexibles proveen productos rápidamente para mercados de reciente aparición, las organizaciones innovadoras crean estos mercados. En suma, domina una concepción del ajuste de carácter activo reactivo (CUMMING, 1998). La base organizativa para generar nuevas ideas es la constitución de equipos multifuncionales que coordinan su actuación para obtener innovaciones de producto y de proceso. Los grupos están compuestos por individuos altamente especializados en distintas áreas y el equipo sirve como elemento de conexión de las distintas especialidades (WOLFE, 1994). El proceso de innovación es en gran medida centralizado; las nuevas ideas tienen que superar un proceso de evaluación jerárquico donde han de demostrar su viabilidad tecnológica, productiva y comercial (AHMED, 1998).

Las *organizaciones de aprendizaje* constituyen la forma más avanzada y compleja de dirección del cambio para obtener una ventaja competitiva. Sus características fundamentales se derivan del perfeccionamiento de algunas limitaciones detectadas en las organizaciones innovadoras. El cambio es gestionado a lo largo de toda la organización y en todas las dimensiones en que puede manifestarse. El conocimiento organizativo es creado, mejorado, combinado y utilizado mediante proce-

<sup>49</sup> En algunos casos, las denominadas organizaciones flexibles se dividen en dos categorías en función de que conduzcan la desintegración de actividades no básicas mediante mecanismos de mercado –o cuasimercado (BLOIS, 1972; ARROW, 1975)– o alianzas estratégicas (DESS *et al.*, 1995). En el primer caso, se utiliza la expresión «organización en red» (POWELL, 1990; HANSEN-BAUER y SNOW, 1996), mientras que en el segundo se emplea «organización modular» (LANG, 1997; POST, 1997).

sos no estructurados de carácter emergente. Este tipo de procesos descritos por NONAKA (1994) da lugar a «mutaciones» impredecibles en el conjunto de conocimientos existentes en una organización, provocando cambios en el entorno a menudo de gran envergadura (NONAKA y TAKEUCHI, 1995). En muchos casos, tales modificaciones no responden a necesidades externas percibidas ni siquiera en un horizonte temporal dilatado. Las organizaciones de aprendizaje se centran en el ajuste activo anticipativo. La descentralización en la generación y utilización del conocimiento, la valorización de recursos humanos con conocimientos en distintas áreas en vez de especialistas y la coordinación mediante equipos autogestionados constituyen, los requisitos organizativos para el desarrollo de este tipo de procesos (GRANT, 1996).

En definitiva, diferentes formas de aprovechar el cambio como fuente de ventaja competitiva mediante estrategias de ajuste requieren diferentes estructuras organizativas. La discusión en profundidad del diseño organizativo para las estrategias de ajuste requeriría un trabajo autónomo. No obstante, el breve análisis introducido en esta sección contribuye a establecer claras diferencias entre las nuevas formas organizativas –flexibles, visionarias, innovadoras y de aprendizaje– en función del tipo de cambio al que se orientan y las principales variables de diseño que requieren.

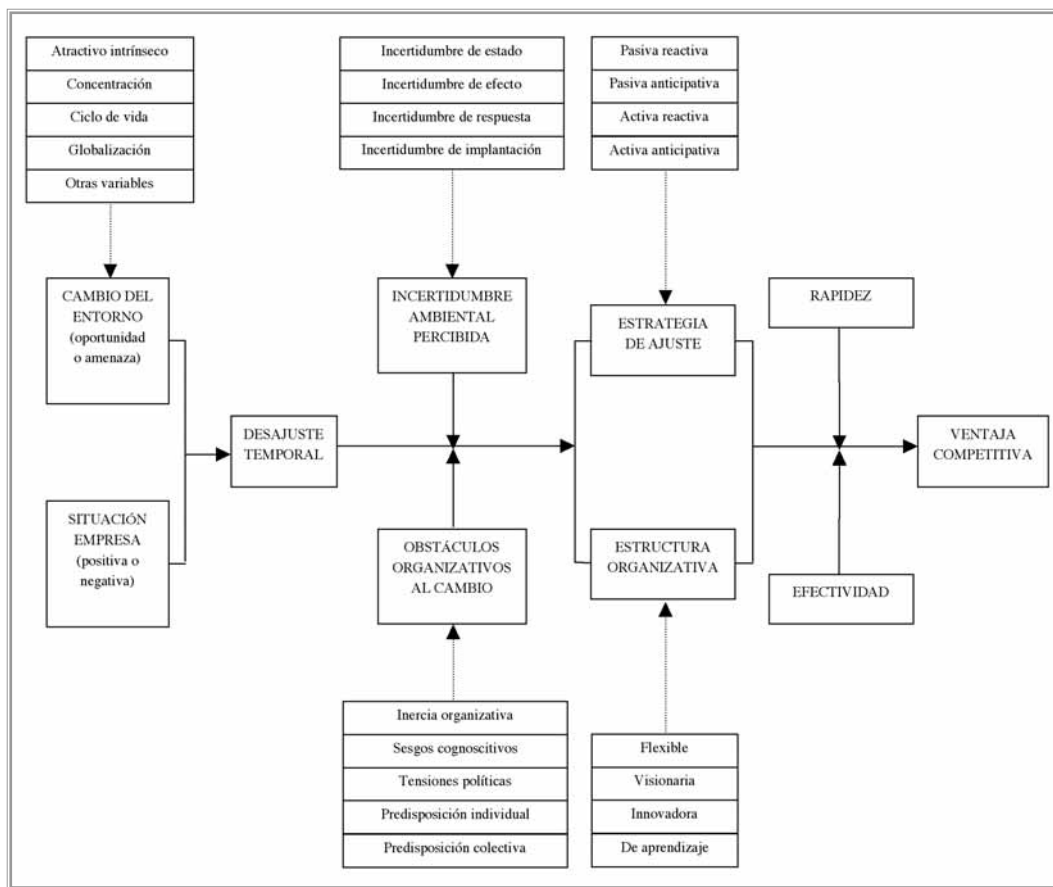
## 11. CONCLUSIONES

En la actualidad, las empresas se enfrentan a entornos competitivos turbulentos e inciertos que exigen realineamientos estratégicos más rápidos, efectivos, frecuentes y complejos que en el pasado. Frente a las convencionales estrategias competitivas de liderazgo en costes y diferenciación/calidad propuestas por PORTER (1980 y 1985), en los últimos años se viene subrayando el valor estratégico que tiene una rápida respuesta de la empresa a los cambios en el entorno. Tres líneas de investigación se han ocupado de este nuevo fenómeno. En primer lugar, la Dirección Estratégica de los procesos de cambio ha determinado los factores que obstaculizan que las organizaciones perciban y respondan a cambios ambientales. En segundo lugar, la Teoría de la Organización centrada en la toma de decisiones empresariales ha destacado el papel que tienen las variables «grado de alerta» y «capacidad de respuesta» en la rapidez y efectividad con que se hace frente a cambios externos. En tercer lugar, la literatura ocupada de las nuevas formas organizativas ha analizado cómo las organizaciones flexibles, visionarias, innovadoras y de aprendizaje obtienen una ventaja competitiva derivada de la gestión continua del cambio.

Estas tres incipientes líneas de investigación presentan dos limitaciones básicas, como la ausencia de integración entre ellas y la falta de generalización de sus conclusiones. Mediante la presentación de una nueva tipología de ajuste estratégico que distingue cuatro categorías –ajuste pasivo reactivo, pasivo anticipativo, activo reactivo y activo anticipativo– y la proposición de cuatro ámbitos generales sobre los que detectar oportunidades para el ajuste –atractivo intrínseco, grado de concentración, ciclo de vida y grado de globalización–, en este trabajo se ha propuesto un marco conceptual que supera las dos limitaciones anteriores. A lo largo del texto se ha precisado este marco conceptual mediante el tratamiento secuencial de –**figura 1**–: (a) la relevancia del ajuste estratégi-

co en el entorno competitivo actual –sección 2–, (b) los tipos de ajuste estratégico –sección 3–, (c) los factores determinantes del proceso de ajuste estratégico –sección 4–, (d) las estrategias que definen el contenido del ajuste estratégico –secciones 5, 6, 7, 8 y 9–, y (e) las estructuras organizativas y las variables de diseño organizativo necesarias para garantizar el éxito en la implantación de las estrategias de ajuste –sección 10–. A continuación, resumimos los principales argumentos presentados en este trabajo de acuerdo con el esquema representado en la **figura 40**.

**FIGURA 40. Marco conceptual para la adaptación externa: el ajuste estratégico como ventaja competitiva.**



FUENTE: elaboración propia.

El cambio en distintas dimensiones del entorno –atractivo intrínseco, grado de concentración, ciclo de vida, grado de globalización u otras variables– frente a la situación de una empresa en un momento dado –positiva o negativa– provocan desajustes entre aquél y ésta a lo largo del tiempo. Cuando estos desequilibrios son fáciles de entender, de escasa magnitud y poco frecuentes, las orga-

nizaciones no tienen problemas relevantes para reducirlos. Este caso es típico de los cambios ambientales que caracterizaron el pasado y que aún persisten en algunos ámbitos de actividad. No obstante, cada vez en mayor medida los desequilibrios son más complejos, hostiles y dinámicos, por lo que las empresas se enfrentan a mayores problemas para reducirlos poniendo a menudo en riesgo su supervivencia. Surge el concepto de estrategia de ajuste para recuperar el necesario realineamiento. La formulación de este tipo de estrategias debe tener en cuenta dos tipos de obstáculos que surgen en la reducción de los desequilibrios: (a) la incapacidad organizativa para detectar, interpretar y responder ante los cambios externos –incertidumbres de estado, de efecto, de respuesta y de implantación– y (b) la incapacidad organizativa para afrontar los cambios internos necesarios debido a diversos factores –inercia, sesgos cognoscitivos, tensiones políticas, predisposición individual negativa al cambio y predisposición colectiva negativa al cambio–. Las empresas más hábiles para afrontar los obtendrán beneficios respecto a los competidores menos preparados. Existen distintos enfoques para integrar estos dos tipos de problemas, dando lugar a cuatro grandes tipos de ajuste estratégico, que difieren en su dificultad y competitividad –pasivo reactivo, pasivo anticipativo, activo reactivo, activo anticipativo–. Conforme el tipo de ajuste estratégico seleccionado sea más rápido y efectivo, las ventajas asociadas al mismo serán superiores. Para ello, es imprescindible disponer de estructuras organizativas adecuadas que pueden agregarse en cuatro categorías –flexibles, visionarias, innovadoras y de aprendizaje–. Cada estructura organizativa es más conveniente para cada tipo de ajuste estratégico, de forma que se detecta una correspondencia ideal para garantizar el éxito en el realineamiento. Aquellas organizaciones que cubran las distintas fases descritas conforme a los planteamientos analíticos propuestos obtendrán una ventaja frente a los competidores en función del mejor aprovechamiento de oportunidades o superior compensación de amenazas.

Además de superar las limitaciones de integración y generalización indicadas, el marco conceptual presentado en este trabajo presenta proposiciones innovadoras que pueden constituir futuras líneas de investigación desde una perspectiva académica. Cabe destacar al menos tres.

En primer lugar, hemos vinculado las estrategias de ajuste pasivas con mayor disponibilidad de recursos y las de carácter activo con superiores capacidades y competencias distintivas. En función de estas premisas, se afirma que las segundas son más difíciles de alcanzar que las primeras y que, en contrapartida, existe una prelación en cuanto al valor estratégico de las ventajas competitivas que son susceptibles de generar. El análisis del tipo de ajuste estratégico dominante en un conjunto de organizaciones y de la posición competitiva que ocupen puede constituir el punto de partida para el contraste de estas hipótesis –**figura 4**–. La precisión de estrategias de ajuste activas y pasivas en distintos contextos que se ha efectuado en las secciones 5 a 9 puede contribuir a facilitar esta evaluación empírica.

En segundo lugar, se han propuesto distintos factores determinantes que explican las diferencias en el grado de alerta ambiental y la capacidad de respuesta a cambios externos entre las organizaciones. Además, se sugiere que tales factores se relacionan con distintas fases del proceso de ajuste estratégico y con distintos tipos de incertidumbre. El contraste empírico de estas relaciones puede efectuarse partiendo de un conjunto de empresas situadas en un mismo negocio mediante la medición de sus respuestas a cambios comunes –**figura 5**–.

En tercer lugar, éste es el primer trabajo que establece una correspondencia entre variables de diseño organizativo, estructuras organizativas y tipos de ajuste estratégico –**figura 39**–. La tesis subyacente es que la probabilidad de obtener una ventaja competitiva es superior conforme la organización mantiene un alineamiento más preciso en los tres ámbitos anteriores. Recogiendo información para un conjunto de organizaciones sobre estas variables y aplicando metodologías contingentes de carácter sistémico como las utilizadas por ROTH (1995) y ROTH y O'DONNELL (1996) es posible contrastar estas relaciones.

Hace más de 20 años que, en su conocido trabajo *Organizational Strategy, Structure and Process*, MILES y SNOW (1978) indicaron que el reto al que se enfrenta la dirección de cualquier empresa es equilibrar integración interna y adaptación externa. También señalaron que la mayor parte de las empresas en aquellos años se enfrentaban a graves problemas para lograr niveles mínimos de integración interna para garantizar un funcionamiento eficiente, frente a entornos caracterizados por la simplicidad, munificencia y estabilidad. Tales apreciaciones son aún válidas, pero ha de alterarse su sentido. En la actualidad, muchas empresas tienen grandes dificultades para conseguir la necesaria adaptación externa y algunas de ellas llegan a desaparecer debido a la pérdida recurrente del ajuste estratégico con su entorno. Este trabajo ha presentado un marco conceptual para afrontar la adaptación organizativa externa en sus distintas fases y dimensiones, que contribuye a formular recomendaciones directivas precisas y plantear nuevas cuestiones investigadoras.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABELL, D.F. (1980): *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- AHMED, P.K. (1998): «Culture and Climate for Innovation», *European Journal of Innovation Management*, **1**(1), págs. 30-43.
- ALCHIAN, A. (1950): «Uncertainty, Evolution and Economic Theory», *Journal of Political Economy*, **58**(2), págs. 211-221.
- Aldrich, H. (1979): *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Aldrich, H.E. y S. MINDLIN (1978): «Uncertainty and Dependence: Two Perspectives on Environment», en Karpik, L. (ed.): *Organization and Environment*. Beverly Hills: Sage, págs. 149-170.
- ARROW, K.J. (1975): «Vertical Integration and Communication», *Bell Journal of Economics*, **6**(1), págs. 173-183.
- AUGUSTINE, N.R. (1997): «Reshaping an Industry: Lockheed Martin's Survival Story», *Harvard Business Review*, **75**(3), págs. 83-94.
- BAIN, J.S. (1956): *Barriers to New Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- BAIN, J.S. (1959): *Industrial Organization*. Chichester: John Wiley.

- BALOGUN, J. y G. JOHNSON (1998): «Bridging the Gap between Intended and Unintended Change: The Role of Managerial Sensemaking», en HITT, M.A., J.E. RICART y R.D. NIXON (eds.): *New Managerial Mindsets: Organizational Transformation and Strategy Implementation*. Chichester: John Wiley & Sons, págs. 55-81.
- BARLETT, C.A. y S. GHOSHAL (1989): *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- BARNEY, J.B. (1991): «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, **17**(1), págs. 99-120.
- BARNEY, J.B. (1997): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading: Addison-Wesley.
- BARR, P.S. y A.S. HUFF (1997): «Seeing isn't Believing: Understanding Diversity in the Timing of Strategic Response», *Journal of Management Studies*, **34**(3), págs. 337-370.
- BEARD, D.W. y G.G. DESS (1981): «Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy, and Firm Performance», *Academy of Management Journal*, **24**, págs. 663-688.
- BERRY, J. (1994): «Executive Commentary on "Creating Earthquakes to Change Organizational Mindsets"», *Academy of Management Executive*, **8**(4), págs. 43-44.
- BERY, V. y T.A. BOWERS (1993): «Rebuilding an Alliance», en BLEEKE, J. y D. ERNST (eds.): *Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace*. Chichester: John Wiley & Sons, págs. 67-78.
- BESANKO, D., D. DRANOVE y M. SHANLEY (1996): *Economics of Strategy*. Chichester: John Wiley & Sons.
- BIGGADIKE, E.R. (1979): *Corporate Diversification: Entry, Strategy, and Performance*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business, Harvard University.
- BIRKINSHAW, J., A. MORRISON y J. HULLAND (1995): «Structural and Competitive Determinants of a Global Integration Strategy», *Strategic Management Journal*, **16**(8), págs. 637-655.
- BLACKSTONE, E. (1972): «Limit Pricing in the Copying Machine Industry», *Quarterly Review of Economics and Business*, **12**(1), págs. 57-65.
- BLOIS, K.J. (1972): «Vertical Quasi-Integration», *Journal of Industrial Economics*, **20**(3), págs. 253-272.
- BLUEDORN, A.C. (1993): «Pilgrim's Progress: Trends and Convergence in Research on Organizational Size and Environments», *Journal of Management*, **19**(2), págs. 163-191.
- BORK, R.H. (1978): *The Antitrust Paradox: A Policy at War with Itself*. New York: Basic Books.
- BOULDING, K. (1950): *A Reconstruction of Economics*. New York: Wiley.
- BREWS, P.J. y M.R. HUNT (1999): «Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate», *Strategic Management Journal*, **20**(10), págs. 889-913.
- BUCHKO, A.A. (1994): «Conceptualization and Measurement of Environmental Uncertainty: An Assessment of the Miles and Snow Perceived Environmental Uncertainty Scale», *Academy of Management Journal*, **37**(2), págs. 410-425.
- CAMERON, K.S., D.A. WHETTEN y M.U. KIM (1987): «Organizational Dysfunctions of Decline», *Academy of Management Journal*, **30**(1), págs. 126-138.
- CAMPBELL, D.J. (1984): «The Effects of Goal-Contingent Payment on the Performance of a Complex Task», *Personnel Psychology*, **37**(1), págs. 23-40.



- CAMPBELL, D.J. (1988): «Task Complexity: A Review and Analysis», *Academy of Management Review*, **13**(1), págs. 40-52.
- CASTROGIOVANNI, G.J. (1991): «Environmental Munificence: A Theoretical Assessment», *Academy of Management Review*, **16**(3), págs. 542-565.
- CAVES, R.E. (1980): «Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure», *Journal of Economic Literature*, **18**(1), págs. 64-92.
- CAVES, R.E. y M.E. PORTER (1977): «From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition», *Quarterly Journal of Economics*, **91**(2), págs. 241-262.
- CAVES, R.E. y M.E. PORTER (1980): «The Dynamics of Changing Seller Concentration», *Journal of Industrial Economics*, **29**(1), págs. 1-15.
- COLLINS, J.C. y J.I. PORRAS (1991): «Organisational Vision and Visionary Organizations», *California Management Review*, **34**(1), págs. 30-52.
- CONRATH, D.W. (1967): «Organizational Decision Making Behavior Under Varying Conditions of Uncertainty», *Management Science*, **13**(4), págs. 487-500.
- COVIN, J.G. y D.P. SLEVIN (1990): «New Venture Strategic Posture, Structure, and Performance: An Industry Life Cycle Analysis», *Journal of Business Venturing*, **5**(2), págs. 123-135.
- CUMMING, B.S. (1998): «Innovation Overview and Future Challenges», *European Journal of Innovation Management*, **1**(1), págs. 21-29.
- CHIA, R. (1999): «A "Rhizomic" Model of Organizational Change and Transformation: Perspective from a Metaphysics of Change», *British Journal of Management*, **10**(3), págs. 209-227.
- CHILD, J. (1972): «Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice», *Sociology*, **6**(1), págs. 1-22.
- CHRISTENSEN, H.K. y C.A. MONTGOMERY (1981): «Corporate Economic Performance: Diversification Strategy versus Market Structure», *Strategic Management Journal*, **2**(4), págs. 327-343.
- DAFT, R.L. y A.Y. LEWIN (1993): «Where Are the Theories for the "New" Organizational Forms? An Editorial Essay», *Organization Science*, **4**(4), págs. i-vi.
- DEAN, A., Y. CARLISLE y C. BADEN-FULLER (1999): «Punctuated and Continuous Change: The UK Water Industry», *British Journal of Management*, **10**(Special Issue), págs. 3-18.
- DEMSETZ, H. (1973): «Industry Structure, Market Rivalry and Public Policy», *Journal of Law and Economics*, **16**(1), págs. 1-9.
- DESS, G.G. y D.W. BBEARD (1984): «Dimensions of Organizational Task Environments», *Administrative Science Quarterly*, **29**(1), págs. 52-73.
- DESS, G.G. y N.K. ORIGER (1987): «Environment, Structure, and Consensus in Strategy Formulation: A Conceptual Integration», *Academy of Management Review*, **12**(2), págs. 313-330.
- DESS, G.G., A.M.A. RASHEED, K.J. MCLAUGHLIN y R.L. PRIEM (1995): «The New Corporate Architecture», *Academy of Management Executive*, **9**(3), págs. 7-20.
- DIMAGGIO, P.J. y W.W. POWELL (1991): «Introduction», en Powell, W.W. y P.J. DiMaggio (eds.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, págs. 1-38.

- DOWNEY, H.K. y J.W. SLOCUM (1975): «Uncertainty: Measures, Research and Sources of Variation», *Administrative Science Quarterly*, **18**, págs. 562-577.
- DOWNEY, H.K., D. HELLRIEGEL y J.W. SLOCUM (1975): «Environmental Uncertainty: The Construct and Its Applications», *Administrative Science Quarterly*, **20**, págs. 613-629.
- DRANOVE, D., M. PETERAF y M. SHANLEY (1998): «Do Strategic Groups Exist? An Economic Framework for Analysis», *Strategic Management Journal*, **19**(11), págs. 1029-1044.
- DUNCAN, R.B. (1972): «Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty», *Administrative Science Quarterly*, **17**, págs. 313-327.
- DUTTON, J.E. y W.J. PENNER (1993): «The Importance of Organizational Identity for Strategic Agenda Building», en Hendry, J., G. Johnson y J. Newton (eds.): *Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change*. Chichester: John Wiley & Sons, págs. 89-113.
- FOSS, N.J. (1994): *The Austrian School and Modern Economics: Essays in Reassessment*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- FUDENBERG, D. y J. TIROLE (1984): «The Fat-Cat Effect, The Puppy-Dog Ploy, and the Lean and Hungry Look», *American Economic Review*, **74**, págs. 361-366.
- GELMAN, J.R. y S.C. SALOP (1983): «Judo Economics: Capacity Limitation and Coupon Competition», *Bell Journal of Economics*, **14**(2), págs. 315-325.
- GEROSKI, P. (1994): *Market Structure, Corporate Performance, and Innovative Activity*. Oxford: Clarendon Press.
- GEROSKI, P., R.J. GILBERT y A. JACQUEMIN (1990): *Barriers to Entry and Strategic Competition*. Chur: Harwood Academic Publishers.
- GIDDENS, A. (1973): *Capitalism and Modern Social Theory: An Analysis of the Writings of Marx, Durkheim and Max Weber*. Cambridge: Cambridge University Press.
- GINSBERG, A. y A. BUCHHOLTZ (1990): «Converting to For-Profit Status: Corporate Responsiveness to Radical Change», *Academy of Management Journal*, **33**(3), págs. 445-477.
- GLYNN, M.A. (1993): «Strategic Planning in Nigeria versus the US: A Case of Anticipating the (Next) Coup», *Academy of Management Executive*, **7**(3), págs. 82-83.
- GRANOVETTER, M. (1973): «The Strength of Weak Ties», *American Journal of Sociology*, **78**, págs. 1360-1380.
- GRANT, R.M. (1996): «Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm», *Strategic Management Journal*, **17**(Winter Special Issue), págs. 109-122.
- GREVE, H.R. (1999): «The Effect of Core Change on Performance: Inertia and Regression toward the Mean», *Administrative Science Quarterly*, **44**(3), págs. 590-614.
- GRINYER, P.H. y SPENDER, J.C. (1979): «Recipes, Crises and Adaptation in Mature Business», *International Studies of Management and Organization*, **19**, págs. 100-124.
- GUSTAFSON, L.T. y R.K. REGER (1995): «Using Organizational Identity to Achieve Stability and Change in High Velocity Environments», *Academy of Management Journal*, **38**(Special Issue on Best Papers Proceedings), págs. 464-468.
- HAMBRICK, D.C. y R.A. D'AVENI (1988): «Large Corporate Failures as Downward Spirals», *Administrative Science Quarterly*, **33**(1), págs. 1-23.

- HANNAN, M. y FREEMAN, J. (1989): *Organizational Ecology*. Cambridge: Harvard University Press.
- HANNAN, M.T. y J. FREEMAN (1977): «The Population Ecology of Organizations», *American Journal of Sociology*, **82**, págs. 929-960.
- HANSSEN-BAUER, J. y C.C. SNOW (1996): «Responding to Hypercompetition: The Structure and Processes of a Regional Learning Network Organization», *Organization Science*, **7**(4), págs. 413-427.
- HARRIGAN, K.R. (1981): «Deterrents to Divestiture», *Academy of Management Journal*, **24**(2), págs. 306-323.
- HARRIGAN, K.R. (1982): «Exit Decisions in Mature Industries», *Academy of Management Journal*, **25**(4), págs. 707-732.
- HARRIGAN, K.R. (1985): «Exit Barriers and Vertical Integration», *Academy of Management Journal*, **28**(3), págs. 686-697.
- HAY, D.A. y D.J. MORRIS (1991): *Industrial Economics: Theory and Evidence*. Oxford: Oxford University Press, 2<sup>nd</sup> edition.
- HELLGREN, B. y L. MELIN (1993): «The Role of Strategists' Ways-of-thinking in Strategic Change Processes», en HENDRY, J., G. JOHNSON y J. NEWTON (eds.): *Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change*. Chichester: John Wiley & Sons, págs. 47-68.
- HICKSON, D.J., C.R. HININGS, C.A. LEE, R.E. SCHNECK y J.M. PENNINGS (1971): «A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power», *Administrative Science Quarterly*, **16**(1), págs. 216-229.
- HILL, C.W.L. y G.R. JONES (1996): *Strategic Management: An Integrated Approach*. Boston: Houghton Mifflin Company, 3<sup>rd</sup> edition.
- HIRSHLEIFER, J. (1977): «Economics from a Biological Point of View», *Journal of Law and Economics*, **20**(1), págs. 1-52.
- HITT, M.A., R.D. IRELAND y K.A. PALIA (1982): «Industrial Firms' Grand Strategy and Functional Importance: Moderating Effects of Technology and Uncertainty», *Academy of Management Journal*, **25**(2), págs. 265-298.
- HOFER, C.W. (1975): «Toward a Contingency Theory of Business Strategy», *Academy of Management Journal*, **18**, págs. 784-810.
- HOFER, C.W. y D. SCHENDEL (1978): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul: West Publishing.
- HOSKISSON, R.E. y M.A. HITT (1994): *Downscoping: How to Tame the Diversified Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- HOUTHAKKER, H. (1956): «Economics and Biology: Specialization and Speciation», *Kyklos*, **9**, págs. 180-200.
- IRELAND, R.D., M.A. HITT, R.A. BETTIS y D.A. DE PORRAS (1987): «Strategic Formulation Processes: Differences in Perceptions of Strength and Weaknesses Indicators and Environmental Uncertainty Managerial Level», *Strategic Management Journal*, **8**, págs. 469-485.
- JACOBSON, R. (1992): «The "Austrian" School of Strategy», *Academy of Management Review*, **17**(4), págs. 782-807.
- JENSEN, M.C. y W. MECKLING (1976): «The Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Capital Structure», *Journal of Financial Economics*, **3**(4), págs. 305-360.
- JOHNSON, G. (1988): «Rethinking Incrementalism», *Strategic Management Journal*, **9**(1), págs. 75-91.

- JOHNSON, G. y K. SCHOLLES (1993): *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 3<sup>rd</sup> edition.
- KOBERG, C.S. (1987): «Resource Scarcity, Environmental Uncertainty, and Adaptive Organizational Behavior», *Academy of Management Journal*, **30**(4), págs. 798-807.
- KUNKEL, S.W. (1991): *The Impact of Strategy and Industry Structure on New Venture Performance*. Athens: Unpublished Doctoral Dissertation, University of Georgia.
- LANG, J.W. (1997): «Leveraging Knowledge Across Firm Boundaries: Achieving Strategic Flexibility Through Modularization and Alliances», en Sanchez, R. y A. Heene (eds.): *Strategic Learning and Knowledge Management*. Chichester: John Wiley & Sons, págs. 209-227.
- LATHAM, G. y G. YUKL (1975): «A Review of Research on the Application of Goal-Setting in Organizations», *Academy of Management Journal*, **18**, págs. 824-845.
- LAWRENCE, P.R. y J.W. LORSCH (1967): *Organization and Environment*. Boston: Harvard Business School.
- LECRAW, D.J. (1984): «Diversification Strategy and Performance», *Journal of Industrial Economics*, **33**(2), págs. 179-198.
- LEVY, D. (1994): «Chaos Theory and Strategy: Theory, Application, and Managerial Implications», *Strategic Management Journal*, **15**(Winter Special Issue), págs. 167-178.
- LIEBERMAN, M.B. y D.B. MONTGOMERY (1988): «First-Mover Advantages», *Strategic Management Journal*, **9**(1), págs. 41-58.
- LINDSAY, W.M. y L.W. RUE (1980): «Impact of the Organization Environment on the Long-Range Planning Process: A Contingency View», *Academy of Management Journal*, **23**, págs. 385-404.
- LOUIS, M.R. (1980): «Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings», *Administrative Science Quarterly*, **25**(1), págs. 226-251.
- MACMILLAN, I.C. y D.L. DAY (1987): «Corporate Ventures into Industrial Markets: Dynamics of Aggressive Entry», *Journal of Business Venturing*, **2**(1), págs. 29-39.
- MACMILLAN, I.C. y P.E. JONES (1986): *Strategy Formulation: Power and Politics*. St. Paul: West Publishing Company, 2<sup>nd</sup> edition.
- MANCKE, R.B. (1974): «Causes of Interfirm Profitability Differences: A New Interpretation of the Evidence», *Quarterly Journal of Economics*, **88**(1), págs. 181-193.
- MARCH, J. y H. SIMON (1958): *Organizations*. New York: Wiley.
- MARTIN, S. (1993): *Advanced Industrial Economics*. Oxford: Blackwell.
- MASON, E.S. (1939): «Price and Production Policies of Large Scale Enterprises», *American Economic Review*, **29**(1), págs. 61-74.
- MASON, E.S. (1957): *Economic Concentration and the Monopoly Problems*. Cambridge: Harvard University Press.
- MAZNEVSKI, M.L., J.C. RUSH y R.E. WHITE (1993): «Drawing Meaning from Vision», en Hendry, J., G. Johnson y J. Newton (eds.): *Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change*. Chichester: John Wiley & Sons, págs. 13-45.

- MCCANN, J.E. (1991): «Patterns of Growth, Competitive Technology, and Financial Strategies in Young Ventures», *Journal of Business Venturing*, **6**, págs. 189-208.
- MCGEE, J.S. (1980): «Predatory Pricing Revisited», *Journal of Law and Economics*, **23**(2), págs. 289-330.
- MCPHERSON, J.M. y L. SMITH-LOVIN (1988): «Comparative Ecology of Five Nations: Testing a Model of Competition Among Voluntary Organizations», en Carroll, G.R. (ed.): *Ecological Models of Organizations*. Cambridge: Ballinger, págs. 85-109.
- MEYER, A.D. (1982): «How Ideologies Supplant Formal Structures and Shape Responses to Environments», *Journal of Management Studies*, **19**(1), págs. 45-61.
- MILES, R. y C. SNOW (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- MILGROM, P. y J. ROBERTS (1982): «Predation, Reputation, and Entry Deterrence», *Journal of Economic Theory*, **27**(2), págs. 280-312.
- MILLER, A. y G.G. DESS (1996): *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill, 2<sup>nd</sup> edition.
- MILLER, D. y FRIESEN, P.H. (1984): *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- MILLIKEN, F.J. (1987): «Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty», *Academy of Management Review*, **12**(1), págs. 133-143.
- MILLIKEN, F.J. (1990): «Perceiving and Interpreting Environmental Change: An Examination of Colleague Administrators' Interpretation of Changing Demographics», *Academy of Management Journal*, **33**(1), págs. 42-63.
- MINTZBERG, H. (1993): «The Pitfalls of Strategic Planning», *California Management Review*, **36**(1), págs. 32-47.
- MURNIGHAN, J.K. y T.W. ROSS (1999): «On the Collaborative Potential of Psychology and Economics», *Journal of Economic Behavior & Organization*, **39**(1), págs. 1-10.
- NONAKA, I. (1994): «A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation», *Organization Science*, **5**(1), págs. 14-37.
- NONAKA, I. y H. TAKEUCHI (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- NORMANN, R. (1985): «Developing Capabilities for Organizational Learning», en Pennings, J.M. (ed.): *Organizational Strategy and Change*. San Francisco: Jossey-Bass, págs. 217-248.
- NOTTENBURG, G. y D.B. FEDOR (1983): «Scarcity in the Environment: Organizational Perceptions, Interpretations, and Responses», *Organization Studies*, **4**, págs. 317-337.
- OSBORN, R.N., J.G. HUNT y L.R. JAUCH (1980): *Organization Theory: An Integrated Approach*. New York: Wiley.
- OSTROFF, F. y D. SMITH (1996): «The Horizontal Organization», en THOMAS, H. y D. O'NEIL (eds.): *Strategic Integration*. Chichester: John Wiley & Sons, págs. 171-189.
- PAYNE, J. (1976): «Task Complexity and Contingent Processing in Decision-Making: An Information Search and Protocol Analysis», *Organizational Behavior and Human Performance*, **16**, págs. 366-387.
- PENNINGS, J.M. (1981): «Strategically Interdependent Organizations», en Nystrom, P.C. y W.H. Starbuck (eds.): *Handbook of Organizational Design*. New York: Oxford University Press, volumen 1, págs. 433-455.

- PENNINGS, J.M. y R.C. TRIPATHI (1978): «The Organization-Environment Relationship: Dimensional versus Typological Viewpoints», en Karpik, L. (ed.): *Organization and Environment: Theory, Issues and Reality*. Beverly Hills: Sage, págs. 171-195.
- PENROSE, E. (1995): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press, 2<sup>nd</sup> edition.
- PFEFFER, J. y G.R. SALANCIK (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- PORTER, M.E. (1979): «The Structure Within Industries and Companies' Performance», *Review of Economics and Statistics*, **61**, págs. 214-227.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- PORTER, M.E. (1981): «The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management», *Academy of Management Review*, **6**, págs. 609-620.
- PORTER, M.E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- PORTER, M.E. (1986): «Competition in Global Industries: A Conceptual Framework», en Porter, M.E. (ed.): *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press, págs. 15-60.
- POST, H.A. (1997): «Modularity in Product Design, Development, and Organization: A Case Study of Baan Company», en Sánchez, R. y A. Heene (eds.): *Strategic Learning and Knowledge Management*. Chichester: John Wiley & Sons, págs. 189-208.
- POWELL, W.W. (1990): «Network Organizations: New Concepts and New Forms», *California Management Review*, **26**(1), págs. 10-28.
- PRAHALAD, C.K. y Y. DOZ (1987): *The Multi-National Mission*. New York: Free Press.
- RAND, A.B. (1996): «Executive Interview with Addison Barry Rand», en Miller, A. y G.G. Dess (1996): *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill, 2<sup>nd</sup> edition p. 148.
- REDER, M.V. (1982): «Chicago Economics: Permanence and Change», *Journal of Economic Literature*, **20**(1), págs. 1-38.
- REGER, R.K., J.V. MULLANE, L.T. GUSTAFSON y S.M. DEMARIE (1994): «Creating Earthquakes to Change Organizational Mindsets», *Academy of Management Executive*, **8**(4), págs. 31-43.
- REGER, R.K., L.T. GUSTAFSON, S.M. DEMARIE y J.V. MULLANE (1994): «Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality Is Easier Said than Done», *Academy of Management Review*, **19**(3), págs. 565-584.
- ROBINSON, K.C. (1999): «An Examination of the Influence of Industry Structure on Eight Alternative Measures of New Venture Performance for High Potential Independent New Ventures», *Journal of Business Venturing*, **14**(2), págs. 165-187.
- ROTH, K. (1995): «Managing International Interdependence: CEO Characteristics in a Resource-Based Framework», *Academy of Management Journal*, **38**(1), págs. 200-231.
- ROTH, K. y A.J. MORRISON (1990): «An Empirical Analysis of the Integration-Responsiveness Framework in Global Industries», *Journal of International Business Studies*, **21**, págs. 541-564.

- ROTH, K. y O'DONNELL (1996): «Foreign Subsidiary Compensation Strategy: An Agency Theory Perspective», *Academy of Management Journal*, **39**(3), págs. 678-703.
- RUMELT, R.P. (1974): *Strategy, Structure and Economic Performance*. Cambridge: Harvard Business School.
- SANDBERG, W.R. (1986): *New Venture Performance: The Role of Strategy and Industry Structure*. Lexington: Lexington Books.
- SARASON, Y. (1995): «A Model of Organizational Transformation: The Incorporation of Organizational Identity into a Structuration Theory Framework», *Academy of Management Journal*, **38**(Special Issue on Best Papers Proceedings), págs. 47-51.
- SAWYERR, O.O. (1993): «Environmental Uncertainty and Environmental Scanning Activities of Nigerian Manufacturing Executives: A Comparative Analysis», *Strategic Management Journal*, **14**(4), págs. 287-299.
- SCHIEIN, E.H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Josey Bass.
- SCHERER, F.M. y D. ROSS (1990): *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Boston: Houghton Mifflin Company, 3<sup>rd</sup> edition.
- SCHMIDT, S.M. y L.L. CUMMINGS (1976): «Organizational Environment, Differentiation and Perceived Environmental Uncertainty», *Decision Sciences*, **7**, págs. 447-467.
- SCHUMPETER, J.A. (1943): *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Allen & Unwin.
- SEGURA, J. (1993): *Teoría de la Economía Industrial*. Madrid: Civitas.
- SIMON, H.A. (1959): «Theories of Decision Making in Economics and Behavioral Science», *American Economic Review*, **49**, págs. 253-258.
- SINGH, J.V., R.J. HOUSE y D.J. TUCKER (1986): «Organizational Change and Organizational Mortality», *Administrative Science Quarterly*, **31**, págs. 587-611.
- SPENCE, A.M. (1981): «The Learning Curve and Competition», *Bell Journal of Economics*, **12**(1), págs. 49-70.
- STACEY, R.D. (1995): «The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes», *Strategic Management Journal*, **16**(6), págs. 477-495.
- STARBUCK, W.H. (1965): «Organizational Growth and Development», en March, J.G. (ed.): *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally, págs. 1069-1123.
- STARKEY, K. y M. WRIGHT (1999): «Editorial», *British Management Journal*, **10**(Special Issue), págs. 1-2.
- STAW, B.M. y E. SZWAJKOWSKI (1975): «The Scarcity-Munificence Component of Organizational Environments and the Commission of Illegal Acts», *Administrative Science Quarterly*, **20**, págs. 345-354.
- STAW, B.M., L.E. SANDELANDS y J.E. DUTTON (1981): «Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis», *Administrative Science Quarterly*, **26**, págs. 501-524.
- STIMPERT, J.L. y I.M. DUHAIME (1997): «Seeing the Big Picture: The Influence of Industry, Diversification, and Business Strategy on Performance», *Academy of Management Journal*, **40**(3), págs. 560-583.
- STUART, R.W. y P.A. ABETTI (1987): «Start-Up Ventures: Toward the Prediction of Initial Success», *Journal of Business Venturing*, **2**, págs. 215-230.
- TERBORGH, J. y H. MILLER (1978): «Motivation, Behavior and Performance: A Closer Examination of Goal-Setting and Monetary Incentives», *Journal of Applied Psychology*, **63**(1), págs. 29-39.

- THOMAS, J.B., S.M. CLARK y D.A. GIOIA (1993): «Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action and Outcomes», *Academy of Management Journal*, **36**(2), págs. 239-270.
- TOSI, H., R. ALDAG y R.G. STOREY (1973): «On the Measurement of the Environment: An Assessment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Scale», *Administrative Science Quarterly*, **18**(1), págs. 27-36.
- TSAI, W.M., I.C. MACMILLAN y M.B. LOW (1991): «Effects of Strategy and Environment on Corporate Venture Success in Industrial Markets», *Journal of Business Venturing*, **6**(1), págs. 9-28.
- TUSHMAN, M.L. y C.A. O'REILLY III (1996): «Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change», *California Management Review*, **38**(4), págs. 8-30.
- VICTOR, B. y C. STEPHENS (1994): «The Dark Side of the New Organizational Forms: An Editorial Essay», *Organization Science*, **5**(4), págs. 479-482.
- WEISS, L.W. (1961): *Economics and American Industry*. New York: Wiley.
- WHOLEY, D.R. y J. BRITAIN (1989): «Characterizing Environmental Variation», *Academy of Management Journal*, **32**(4), págs. 867-882.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- WOLFE, R.A. (1994): «Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions», *Journal of Management Studies*, **31**(3), págs. 405-431.
- YAMEY, B. (1972): «Predatory Price Cutting: Notes and Comments», *Journal of Law and Economics*, **15**(1), págs. 129-142.
- YASAI-ARDEKANI, M. (1989): «Effects of Environmental Scarcity and Munificence on the Relationship of Context to Organizational Structure», *Academy of Management Journal*, **32**(1), págs. 131-156.
- YIP, G.S. (1992): *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- ZAHHEER, A. y S. ZAHHEER (1995): «Riding the Wave: Alertness, Responsiveness, and Performance in Global Electronic Networks», *Academy of Management Journal*, **38**(Special Issue on Best Papers Proceedings), págs. 72-76.
- ZAMMUTO, R.F. y K.S. CAMERON (1985): «Environmental Decline and Organizational Response», *Research in Organizational Behavior*, **7**, págs. 223-262.