

# ANA ISABEL RODRÍGUEZ ESCUDERO \*

## Asesores y decisores en la adopción de la decisión de eliminación de productos: Un análisis para las grandes empresas españolas de productos de consumo

*SUMARIO:* 1. Introducción. 2. Unidad de decisión de la eliminación de productos: una revisión de la literatura. 3. Objetivos y variables implicadas en el estudio. 3.1. Variables relativas a la unidad de decisión de la eliminación de productos. 3.2. Variables relativas al contexto de la eliminación. 3.3. Variables relativas a los resultados de la eliminación. 4. Metodología. 5. Resultados. 6. Conclusiones. Bibliografía.

**RESUMEN:** En torno a la unidad de decisión o grupos de individuos implicados en la adopción de la decisión de eliminación se suscitan varios interrogantes: quién participa en el proceso, quién adopta la decisión, en qué posición se sitúan los participantes o cuál es su rol organizativo son algunos de ellos. Para responder a estas y otras cuestiones se plantea este trabajo. Específicamente, nos detendremos en la caracterización de la unidad de decisión de la eliminación, en la identificación de las principales relaciones entre la unidad de decisión y algunas de las características organizativas y del entorno y en el establecimiento de los resultados a los que conduce la eliminación en función del tipo de decisores que la adopten. A la consecución de tales objetivos se procederá a partir de la información proporcionada por 143 de los 539 mayores fabricantes españoles de bienes de consumo.

**Palabras clave:** Eliminación de productos, unidad de decisión, resultados de la eliminación.

**ABSTRACT:** Several questions have raised until now about the unity of decision or groups of individuals involved in the decision of product elimination: who participates in the process, who makes the decision, what is the position of each participant or what is their organizational role, for instance. In order to answer these and other questions, we propose this work. Specifically, we will analyse, first, the characterisation of the elimination decision group; second, the identification of the main relationships between the unity of decision and some of the organizational characteristics and, finally, the establishment of the outcomes of the elimination depending on the decision-makers. To achieve these goals we will start from the information provided by 143 of the 539 largest Spanish manufacturers of consumer goods.

**Keywords:** Product elimination, decision unity, elimination results.

\* Profesora Titular de Universidad de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Valladolid.

## 1. Introducción

La actual situación del mercado, su fuerte competencia y dinamicidad, ha conllevado a que las empresas multipliquen sus productos generando diferentes modelos y variantes. Tal es así que una forma de dirección proactiva no puede prescindir de un proceso de gestión de productos que actualice la cartera y nada dé por definitivo en materia de mercado. El interés que suscita la introducción de nuevos productos responde a esta necesidad empresarial; no así la apatía que se muestra frente a la decisión de eliminación de productos. Y es que las seguras afinidades entre el desarrollo de nuevos productos y la eliminación de otros podían hacer pensar en una investigación paralela en ambos campos, la cual no ha tenido lugar. La profusión con la que se ha estudiado la primera decisión contrasta con la escasez de trabajos en el campo de la eliminación. Pero es que, además de mediar pocos estudios sobre eliminación, la mayor parte de ellos son acercamientos normativos al tema que, tratando de guiar a la empresa en su actividad, se caracterizan por configurar a esta decisión como un proceso secuencial prácticamente inalterable e independiente de las múltiples características específicas de la organización, del entorno, del producto implicado, de la dirección, etc.

Por ello, muchos y variados son los aspectos a los que se puede orientar nuestro estudio dada la notable carencia de literatura que impera en el campo de la eliminación de productos. A efectos de completar trabajos anteriores (RODRÍGUEZ ESCUDERO y MUNUERA, 1998; RODRÍGUEZ ESCUDERO, 1998a y 1998b) hemos escogido el estudio de las relaciones entre la unidad de decisión de la eliminación de productos y las que, a nuestro juicio, son las principales características organizativas y del entorno potencialmente relacionadas con esta decisión. Junto a ello, no dejaremos sin explorar la posible relación entre la unidad de decisión y los resultados empresariales de la eliminación.

Por lo que hace al desarrollo concreto del trabajo, en su siguiente epígrafe se revisan los estudios que se han preocupado de la determinación de los principales participantes de la empresa en las actividades de eliminación de productos. Esta revisión dará paso a la justificación de la elección de las variables que nos servirán de instrumentos para la verificación de los tres principales objetivos del trabajo: 1) el estudio de quiénes son los principales participantes en la adopción de la decisión de eliminación de productos, participantes a los que hemos dado en llamar «unidad de decisión», 2) la identificación de las relaciones entre la unidad de decisión y algunas de las características organizativas y del entorno de las empresas objeto de análisis y, finalmente, 3) el establecimiento de los resultados a los que conduce la eliminación en función del tipo de decisores que la adopten y la exploración de las interacciones contexto-unidad de decisión-resultados de la eliminación. A la consecución de tales objetivos se procede a partir de la información proporcionada por 143 de los 539 mayores fabricantes de bienes de consumo a los que se encuestó de forma postal. La exposición de los resultados y conclusiones obtenidas culminan el estudio.

## **2. Unidad de decisión de la eliminación de productos: una revisión de la literatura**

¿Quién debe participar en el proceso de eliminación? ¿Quién debe —finalmente— adoptar la decisión? En el organigrama de la empresa, ¿en qué posición o posiciones se sitúan los participantes? ¿Cuál es su rol organizativo? Éstos son algunos de los interrogantes que se suscitan en torno a la *unidad de decisión* o *grupo/s de individuos implicados en la supervisión periódica y reconocimiento de la debilidad del producto y en la evaluación detallada de los productos débiles y adopción de la decisión de eliminación*. La literatura sobre el tema no es rotundamente concluyente; de los estudios que contemplan el análisis de la unidad de decisión de la eliminación de productos (ROTHER, 1970; HISE y MCGINNIS, 1975; SALERNO, 1983; AVLONITIS, 1985c; LAMBERT y STERLING, 1988; VYAS, 1993; GREENLEY y BAYUS, 1994) se infiere que son numerosos los individuos, las unidades organizativas, los comités o grupos potencialmente participes en la adopción de la decisión de eliminación y que su grado de implicación es muy diverso.

Específicamente, el trabajo realizado por ROTHER (1970) para productos de consumo revela que la actividad de eliminación está concentrada preferentemente en manos de los directivos de marketing y de la dirección general. Un 75 por 100 de las empresas manifestaron que es el departamento de marketing el que tiene la participación más importante, seguido de la dirección general, mientras que para un 16 por 100 es la dirección general la principal protagonista, seguida de la dirección de marketing. Sorprende la escasa participación del departamento financiero, resultado inesperado que indica la presencia de un desequilibrio que, en palabras del autor de la investigación, la dirección debería intentar subsanar.

Los resultados del trabajo efectuado por HISE y MCGINNIS (1975) no confirman los anteriores. Por el contrario, se hace patente, de un lado, que no todas las empresas tienen la responsabilidad de eliminar productos asignada a un miembro o a un grupo de personas, sólo un 62 por 100 cumplen esta formalidad y, de otro que, en caso de estar asignada la responsabilidad, no es el departamento de marketing el principal y directo encargado de adoptar esta decisión, sino específicamente el director de producto. En particular, le corresponde este privilegio en un 48 por 100 de los casos, frente al 10 por 100 para el grupo de directivos de marketing.

Según el trabajo de SALERNO (1983), la mayor o menor influencia de un grupo funcional u otro en la decisión de eliminación depende de la fase del proceso en curso (nos referimos a las tres clásicas: reconocimiento de la debilidad, evaluación de la decisión y ejecución de la retirada). No obstante, los responsables de marketing y ventas influyen en todas ellas. De forma particular, la dirección general está especialmente implicada en la fase de evaluación, y el departamento de producción en la de ejecución.

En ninguno de los tres estudios anteriores se analizan los cambios en el grupo de decisores cuando las empresas difieren en factores tales como el tamaño, la diversidad de productos, la tecnología de producción o la competencia en el mercado. AVLONITIS (1985c) al hacer esto último para un grupo de productos industriales concluye que, en general, el grupo decisor viene a ser un comité interdepartamental influido en sus características por el tamaño de la empresa. Así, a mayor tamaño de la empresa más numeroso es el grupo de personas integrantes del comité, más disper-

sa está la responsabilidad y más formales y permanentes son sus estructuras. La decisión de eliminación usualmente está en manos de un comité cuya naturaleza podríamos hacer depender de dos dimensiones: autoridad y dispersión. En las pequeñas empresas tal comité generalmente tiene carácter informal y es el director general el que dispone de una completa autoridad; los directores subordinados están implicados como asesores. A medida que las empresas del estudio aumentan su tamaño se observa que la autoridad se va dispersando, transfiriéndose al conjunto de directores. En las grandes empresas multiproducto el comité encargado de la adopción de la decisión incluye a todos los ejecutivos departamentales de más alto nivel presentes en el proceso de planificación de productos.

Con respecto al rol de asesores —planteamiento novedoso en el trabajo de AVLONITIS— destacan los de marketing como más influyentes, seguidos de los de finanzas, producción, ingeniería y compras. Mientras que los encargados de la función de marketing asumen una porción significativa del rol de asesores o consejeros, la influencia de las funciones de producción, finanzas o ingeniería varía en concomitancia con factores organizativos y del entorno: la función financiera ejerce su mayor influencia en las pequeñas empresas y en aquellas con una fuerte competencia en el mercado; la función de producción es importante cuando confluyen el uso de una tecnología de producción en masa y la existencia de un amplio rango de productos; los asesores ingenieros son fundamentales en empresas multiproductos.

En el estudio de LAMBERT y STERLING (1988) se pretende la descripción de la decisión de eliminación de productos en las grandes empresas norteamericanas y canadienses de la década de los ochenta. Para ejecutar esta tarea los autores plantean una miscelánea de preguntas sin estructurar que vienen a cubrir todos los frentes. El grupo de empresas que ofrecieron su respuesta, fabricantes de todo tipo de productos, fueron doce a través de una entrevista en profundidad y 141 (de 1.338) mediante un cuestionario. Según este estudio la decisión de eliminación es adoptada en un 48 por 100 de los casos por la alta dirección, en un 18,4 por 100 por la dirección de marketing, en un 10,4 por 100 por el director de producto y en un 9,1 por 100 por un comité de directores.

En el más reciente estudio de VYAS (1993) se emprende la observación de la decisión de eliminación en una empresa de fabricación que dispone de un catálogo de 16.000 productos eléctricos y electrónicos destinados a ser ensamblados para formar útiles domésticos. No disponemos de ninguna otra referencia específica sobre sus características, ya que el autor acude a un nombre ficticio —Regina— para poder exponer las conclusiones alcanzadas sin necesidad de desvelar el nombre real de la empresa. La información se recabó a partir de un cuestionario destinado a la dirección de ventas, a los contratistas y a los distribuidores. Se obtuvo respuesta de los treinta y cinco jefes de ventas contactados, de setenta contratistas y de treinta y seis distribuidores de Regina. Sin entrar en mucho detalle, entre las conclusiones generales destaca el comportamiento subóptimo de los diferentes departamentos que se precipitan en busca de sus propios intereses, ignorando que la eliminación es una decisión que implica un balance de recursos y afecta a la actividad de gran parte de las áreas funcionales de la organización. El conflicto y la negociación deben estar siempre presentes en los procesos de eliminación. En este sentido, es común mantener productos en la cartera que nunca lo estarían si no fuera con objeto de contentar a todos los departamentos.

El último estudio que conocemos sobre el tema (GREENLEY y BAYUS, 1994) centra su atención en dos cuestiones: primera, la opción final de lanzar o no lanzar un nuevo producto y, segunda, la decisión de eliminar o no eliminar uno ya existente. Sobre estas cuestiones fueron preguntadas novecientas sesenta empresas americanas, de las que se obtuvieron ciento setenta y cinco cuestionarios válidos (18 por 100), y mil empresas inglesas, que facilitaron un total de respuestas utilizables de ciento seis (11 por 100). Dejando de lado la información obtenida concerniente a la fase de lanzamiento de nuevos productos, por lo que atañe al proceso de eliminación cabe señalar que, en línea con los estudios anteriores, se confirma la escasa atención prestada al análisis y evaluación de la decisión de eliminación y la ausencia de programas formalizados. Sin embargo, las restricciones de información no parecen ser la causa. El principal problema es la falta de especialización y de habilidad de la dirección.

Del análisis comparado de los estudios repasados se obtienen las conclusiones que se relatan en el cuadro 1. El carácter principal de los responsables de marketing y de la dirección general en la toma de la decisión, junto al carácter secundario de los departamentos de producción y finanzas, son los dos corolarios que destacan.

CUADRO 1.—*Análisis comparado: síntesis de los principales resultados*

Trabajos relativos a la unidad de decisión	Conclusiones avaladas por al menos dos estudios, siempre que no haya en ningún otro conclusión contradictoria al respecto
ROTHE (1970) HISE y MCGINNIS (1975) SALERNO (1983) AVLONITIS (1985c)	Los responsables de marketing (ventas) y la dirección general son los más importantes intervinientes en la adopción de la decisión de eliminación (ROTHE, 1970; SALERNO, 1983, y LAMBERT y STERLING, 1988).
LAMBERT y STERLING (1988) VYAS (1993) GREENLEY y BAYUS (1994)	Los departamentos de producción y finanzas tiene carácter secundario. Cobran importancia en situaciones empresariales específicas (ROTHE, 1970; SALERNO, 1983, y AVLONITIS, 1985c). En empresas de gran tamaño aumenta el peso específico del director de producto (HISE y MCGINNIS, 1975, y AVLONITIS, 1985c).

### 3. Objetivos y variables implicadas en el estudio

Como ya se ha dicho y bien se infiere de la literatura repasada, en este estudio nos planteamos el análisis de la unidad de decisión de la eliminación de productos para las grandes empresas españolas fabricantes de productos de consumo. En particular, estructuramos el trabajo en torno a tres objetivos:

1) El estudio de quiénes son los principales participantes en la adopción de la decisión de eliminación de productos, esto es, la caracterización de lo que hemos dado en llamar la «unidad de decisión» de la eliminación. Todos los estudios repasados se hacen eco de este objetivo.

2) La identificación de las principales relaciones entre la unidad de decisión y algunas de las características organizativas y del entorno a fin de pergeñar una explicación de por qué unas empresas cuentan con una o con otra forma específica de

decisión. De entre los trabajos antes reseñados, AVLONITIS (1985c) es el único en el que se realiza tal planteamiento, aunque finalmente este autor sólo toma en consideración las funciones de producción e ingeniería, de ahí las dificultades que se plantean para la comparación de los resultados.

3) El establecimiento de los resultados a los que conduce la eliminación en función del tipo de decisores que la adopten y, finalmente, la exploración de las interacciones contexto-unidad de decisión-resultados de la eliminación.

Seguidamente nos detenemos en la exposición detallada de las variables que nos van a servir para los propósitos formulados.

### 3.1. VARIABLES RELATIVAS A LA UNIDAD DE DECISIÓN DE LA ELIMINACIÓN DE PRODUCTOS

Cabe pensar que sean los expertos en la política de producto, el departamento de marketing y la dirección general las unidades organizativas que generalmente asuman la parte más significativa de la responsabilidad en la adopción de la decisión de eliminación. Ahora bien, no se puede menospreciar la importancia del resto de las funciones implicadas. Las decisiones de eliminación afectan al equilibrio final de recursos en la empresa y con ello a la actividad de las diversas áreas funcionales. En consecuencia, el proceso de eliminación implicará negociaciones y conflictos entre los grupos interesados, y no sólo entre aquellos grupos internos a la empresa sino que también grupos externos, como proveedores, distribuidores o clientes, serán parte interesada en las negociaciones y motivo directo de conflictos. Aceptando como incuestionable la necesidad de una unidad de decisión multifuncional, la cuestión clave es ponderar adecuadamente la presencia de cada función. De salida, no hay reglas fijas ni situaciones óptimas. Esto es: la importancia del departamento de marketing o de cualquier otro puede variar en grado según la causa de eliminación; la unidad de decisión depender de ciertas características del proceso o del contexto; el tamaño influir en la implicación de unos grupos u otros...

Además, dentro de la unidad de decisión cabe el desempeño de dos roles: 1) una función de experto-asesor durante el proceso y 2) una función de adoptante de la decisión final tras la evaluación detallada de los productos.

Para poner de manifiesto la diversidad de roles y participantes en la unidad de decisión dependiendo de las circunstancias implícitas en el proceso o de las condiciones del contexto proponemos la consideración como posibles asesores de: la dirección general (A2), el departamento de marketing-comercial (A3), el departamento de finanzas-administración (A4), el departamento de producción-ingeniería (A5), la dirección de productos (A6), el comité de desarrollo y planificación de productos (A7) y un posible comité de eliminación (A8). En segundo lugar, y ya situados en el momento de la adopción de la decisión de eliminación, hemos considerado necesario enjuiciar la implicación de la dirección general (D1), el grupo de personas que encabezan los diferentes departamentos (D2), el director de marketing (D3), la dirección de productos (D4), el comité de desarrollo y planificación de productos (D5) y el comité de eliminación (D6) (véase el cuadro 2).

Todas las variables han sido medidas en una escala de 1 a 5, donde 1 corresponde a una «nula implicación» y 5 a una «implicación absoluta». En todo caso se contempla la posibilidad de que no exista el departamento o comité que se cita, y en el caso de los grupos de asesores se preceden las preguntas relativas a cada variable de

CUADRO 2.—Variables sobre la unidad de decisión

Variables sobre la implicación de diferentes grupos como asesores en la adopción de la eliminación		Variables sobre el grado de implicación de diferentes grupos como adoptantes de la decisión de eliminación	
A1	Existencia de algún grupo que actúe como asesor	D1	La dirección general
A2	La dirección general	D2	Los directores de departamento
A3	El departamento de marketing-comercial	D3	El director de marketing
A4	El departamento de finanzas-administración	D4	La dirección de productos
A5	El departamento de producción-ingeniería	D5	El comité de desarrollo y planificación de productos
A6	La dirección de productos	D6	El comité de eliminación
A7	El comité de desarrollo y planificación de productos		
A8	El comité de eliminación		

una pregunta filtro sobre la existencia o inexistencia de grupos que actúen como asesores (A1).

### 3.2. VARIABLES RELATIVAS AL CONTEXTO DE LA ELIMINACIÓN

Para la consecución del segundo de los objetivos es obligado precisar el contexto de la eliminación de productos. Entendemos por *contexto de la eliminación* aquel conjunto de características de la empresa o circunstancias del entorno, ajenas al proceso de eliminación, pero que pueden condicionarlo, que pueden —específicamente— influir en la constitución de la unidad de decisión. Categorizamos el contexto para facilitar su análisis en: 1) *variables organizativas* y 2) *variables del entorno*. Además de las variables que a continuación justificaremos bajo estas dos categorías hemos incluido el *sector*.

Brevemente, la principal información que podemos aportar sobre la variable sector es la que se deriva de los estudios de ROTHE (1970), ECKLES (1971), AVLONITIS (desde sus trabajos fechados en 1983) y LAMBERT y STERLING (1988). Los datos son éstos: en el trabajo de ROTHE (1970) se incluían productos de consumo americanos (clasificados en artículos de droguería, grandes electrodomésticos, alimentos, vestido, pequeños electrodomésticos). ECKLES, un año más tarde trabaja también con productos de consumo americanos, aun cuando no especifica los sectores. Por el contrario, los trabajos de AVLONITIS que siguen a su primer estudio de 1983 se refieren a los productos industriales británicos. LAMBERT y STERLING (1988) incluyen en su estudio todo tipo de fabricantes de productos de consumo. Las diferencias en el proceso de eliminación entre productos de consumo final, productos industriales y servicios son tan obvias que teníamos que optar, y lo hemos hecho por implicar (exclusivamente) la totalidad de *sectores de fabricantes de bienes de consumo final* (S). Concretamente se han considerado las empresas fabricantes de productos químicos, prendas confeccionadas, aparatos eléctricos, alimentación/bebidas, muebles y mobiliario y elementos de transporte.

#### *Variables organizativas*

Las variables organizativas potencialmente capacitadas para condicionar la formación de la unidad de decisión de la eliminación, seleccionadas tras una revisión de la literatura sobre teoría de la organización y sobre eliminación, son las siguientes:

tes: tamaño, tecnología de producción, diversidad de productos y tasa de utilización de la capacidad de producción (véase el cuadro 3).

CUADRO 3.—Variables organizativas

O1	Número de empleados
O2	Cifra de negocios
O3	Tecnología de producción mayoritariamente utilizada
O4	Diversidad de productos
O5	Tasa de utilización de la capacidad de producción

Con relación al tamaño de la empresa, variable de obligada inclusión, tradicionalmente destacada en los estudios sobre teoría organizativa, queremos verificar si la conclusión más general extraída de todos ellos, y que se puede resumir como sigue: el aumento del tamaño introduce problemas de integración y coordinación de las actividades realizadas por los individuos participantes en la empresa por lo cual es necesario acudir a procedimientos de coordinación más estructurados y complejos, podría extenderse con garantías a la mayor probabilidad de existencia de formalizados y multifuncionales de cuerpos de decisión. La determinación del tamaño de una organización presenta algunos problemas derivados de las distintas medidas de dimensión factibles de ser utilizadas, tales como los activos de la empresa, el número de trabajadores, las ventas o los recursos financieros; medidas todas ellas que podrían dar origen a distintas estimaciones del tamaño de una misma entidad. Cabe apuntar, no obstante, que unas y otras están en muchas ocasiones fuertemente correlacionadas (NORBURN y BIRLEY, 1988), lo cual reduce el problema señalado. En los casos en los que se pretende relacionar el tamaño con la estructura organizativa parece recomendable emplear como variable representativa del mismo el *número de empleados* (O1), y así viene haciéndose. En nuestro caso, y dado que se trata de relacionar el tamaño con el proceso de eliminación, estimamos tanto o más adecuada la variable *cifra de ventas* (O2). No obstante, para evitar todo riesgo, y aun previéndose una importante correlación, utilizaremos las dos variables mencionadas.

La tecnología de producción, aquí estudiada como segunda variable organizativa, viene siendo un factor controvertido por la falta de unanimidad respecto a sus principales manifestaciones en el comportamiento organizativo. La tecnología —en una concepción amplia— incluye varios elementos (HICKSON *et al.*, 1969; GILLESPIE y MILETI, 1977): desde los tipos y secuencia de actividades, a los conocimientos y experiencia empleados en el desarrollo de una tarea, pasando por el equipo y los materiales. Nuestro estudio versará sobre la tecnología de operaciones y su centro de atención: el sistema de producción. En este contexto es de aplicación la definición de PERROW (1967): «El conjunto de acciones y procesos de transformación de factores en productos, sea cual fuere la naturaleza de dichos factores y productos». De entre las múltiples clasificaciones posibles de la tecnología, destacaremos entre ellas la tipología propuesta por KHANDAWALLA (1976) y establecida en función del número de unidades producidas y del número de clientes atendidos. Según estas dos dimensiones se pueden distinguir cinco tipos de sistemas productivos: produc-



ción por encargo (artesanal), producción en pequeñas series de productos idénticos, producción en serie, producción en masa (en cadena) y producción continua (gases licuados, refinado de petróleo). Prescindiendo de la última forma de producción, ésta ha sido la tipología finalmente elegida para medir la tecnología por razón de su ajuste a nuestro esquema de trabajo (O3).

El *tipo de producto* es definido por AVLONITIS (1985b) como un producto específico ofrecido en diferentes versiones, tamaños o modelos y que, junto con otros tipos de productos, puede constituir una línea. En este sentido es un concepto intermedio entre una variante o modelo concreto y una línea de productos. Con otras palabras, incluye las diferentes versiones, modelos o tamaños, y se integra como una pieza constituyente de un concepto más amplio, la línea de productos. El interés de la variable diversidad de tipos de productos se cifra en las repercusiones estratégicas del mantenimiento de un mayor o menor número de tipos de productos. Así, si se confirman los resultados del trabajo de AVLONITIS (1985a), cabría anticipar la existencia de una relación positiva entre la diversidad de tipos productos y el grado de formalización del proceso (AVLONITIS, 1985a). También, con fundamento en otros trabajos, podríamos adelantar que las empresas multiproductos tendrán en cuenta en la evaluación de la debilidad del producto el efecto de la eliminación tanto sobre el coste del resto al producirse un nuevo reparto de los gastos generales, como sobre los efectos en las ventas de otros productos de la empresa (AVLONITIS, 1984a). En relación al grupo decisor —de interés central para nosotros— existe un precedente en el estudio de AVLONITIS (1985c) del que se desprende que este grupo no es el mismo en empresas con gran cantidad de tipos de productos en su cartera que en aquellas otras que mantienen una característica opuesta. La cuantificación dispuesta para esta variable se obtiene a partir del *número de tipos de productos diferentes fabricados y comercializados actualmente por la empresa* (O4).

Cuarta variable organizativa incluida en el estudio, la tasa de utilización de la capacidad de producción es el aspecto central de la estrategia de negocios en productos no diferenciados. Las decisiones sobre la capacidad de producción, debido a que los incrementos de la capacidad pueden implicar una cantidad de tiempo que se mide en años, requieren que la empresa comprometa recursos con base en las expectativas sobre un futuro lejano. Dos tipos de expectativas son de importancia obvia para definir la política de producto: las que se refieren a la futura demanda y las que se relacionan con el comportamiento de los competidores (PORTER, 1982: 335). Tengamos presente que si bien son las decisiones de fabricación las que directamente determinan la capacidad, son indirectamente las ventas de las empresas, a su vez en notable grado consecuencia de la demanda del mercado y del nivel de competencia, las que generan los excesos o faltas de la misma. La cuantificación de esta variable se ha realizado directamente a partir del valor medio de la *tasa de ocupación de la capacidad de producción* en el pasado reciente (últimos cinco años) de la empresa (O5).

#### *Variables del entorno*

Las variables *competencia* y *grado de cambio tecnológico* seleccionadas en este grupo lo han sido a partir de los estudios de AVLONITIS (1984a y 1984b) en los que se manifiestan significadas interrelaciones entre éstas y el proceso de eliminación (véase el cuadro 4).

CUADRO 4.—Variables sobre el entorno

E1	Competencia en precios
E2	Competencia en productos
E3	Competencia en distribución
E4	Competencia en promoción de ventas
E5	Competencia en publicidad
E6	Grado de cambio e intensidad tecnológica

Es poco frecuente que una empresa opere individualmente en un mercado; por el contrario, es habitual que rivalice con otras por obtener una posición ventajosa en él, por obtener una ventaja competitiva sostenible que se consolidará sólo si no se ve superada por sus más directos rivales (ASSAEL, 1990: 91). Si, como afirma KHANDAWALLA (1973), la competencia, en general, tiende a potenciar el uso sofisticado de controles directivos, cabe pensar que uno de los controles reforzados haga referencia al proceso de eliminación. Con lo cual, podríamos predecir una relación positiva entre el grado de rivalidad de las empresas presentes en el mercado y el grado de sofisticación de la unidad de decisión. De los diferentes frentes (precio, producto, canales de distribución, promoción, publicidad...) en los cuales compiten las empresas es fácil deducir que la competencia no es una variable unidimensional. Las variables E1 a E5 son fiel reflejo de su carácter multidimensional. Las cinco variables han sido medidas en una escala de 1 a 5, donde 1 corresponde a un grado de intensidad de la competencia «nulo» y 5 a un grado de intensidad de la competencia «máximo».

En segundo lugar, guiados por su correlación con la innovación a la que ha de hacer frente la empresa, hemos incluido la variable grado de cambio e intensidad tecnológica. Se pueden distinguir dos ciclos de innovación en la vida del producto: la innovación de producto, que predomina en las primeras fases del ciclo de vida, y la innovación de proceso, que tiene mayor importancia en las últimas (UTERBACK y ABERNATHY, 1975). Estas diferencias que se observan a lo largo del CVP influyen en la estrategia de adopción de nuevas tecnologías. En las primeras fases, cuando la innovación de producto es la forma predominante de innovación, la inversión en tecnología de producción será baja en términos relativos y, en consecuencia, el proceso de fabricación será más flexible. En contraposición a la flexibilidad de las etapas iniciales, en la fase de madurez, cuando predomina la innovación de proceso, las inversiones en tecnología de producción serán mayores y se incrementará el énfasis en la eficiencia del proceso. A pesar de las diferencias que pueden reconocerse entre estas dos formas dominantes de innovación, del predominio de una u otra forma según la fase del CVP, las dificultades para discriminar entre ellas nos han inclinado hacia la elección de una medida conjunta de ambas representada por *el porcentaje de recursos financieros destinados a I+D* (E6). Esta variable ha sido ampliamente utilizada en investigaciones previas sobre el grado de cambio e intensidad tecnológica (DAVIDSON y McFETRIDGE, 1985; GATIGNON y ANDERSON, 1988). Sobre la relación de esta variable con la unidad de decisión cabe postular que cuanto mayor sea la inversión mayor será la implicación y la especialización de la unidad de decisión.

### 3.3. VARIABLES RELATIVAS A LOS RESULTADOS DE LA ELIMINACIÓN

El análisis de la unidad de decisión de la eliminación de productos adquiere un interés definitivo cuando se acompaña del estudio de cómo se adoptan y de quiénes adoptan las decisiones con mayor éxito. El único trabajo que introduce el componente resultados —AVLONITIS (1987)— obtiene como conclusión que ningún tipo de unidad de decisión de la eliminación conduce a mejorar los resultados simultáneamente en todas sus dimensiones (mantenimiento de la posición competitiva, mayor rentabilidad, mejor estructura financiera y fidelidad de la clientela). En consecuencia, nuestra mayor preocupación al tratar de dar contenido al grupo de variables de resultados ha sido cubrir las diferentes dimensiones; incluir un conjunto suficientemente amplio de variables que nos acerquen a una estructura adecuada del éxito o fracaso de la decisión de eliminación.

La obtención de datos por encuesta complicaba en extremo el uso de medidas objetivas del resultado; por consiguiente, tuvimos que acudir en todos los casos a las opiniones vertidas por las personas encuestadas. Aun reconociendo esta debilidad, tampoco puede afirmarse que la disposición de medidas objetivas, tales como ratios económico-financieros, sea suficiente para captar la esencia de una magnitud tan compleja como el resultado o la eficiencia (HITT, 1988), magnitud que gana en complejidad cuando se trata de aplicarla a la eliminación. Tal como afirma BURGEON (1980), la opinión del personal directivo sobre el significado de dichos ratios y medidas es tan importante como su propio contenido informativo.

El carácter multidimensional de la opinión requerida se estructuró en torno a una serie de proposiciones subclasificadas en dos grupos principales: variables de *eficiencia directa* o *económico-financiera* y variables de *eficiencia indirecta* o *social* (véase el cuadro 5). Tanto en el caso de unas como de otras se prevén instrumentos de medida de su doble dimensión: interna o relativa a la propia empresa y externa o relativa a la relación empresa/mercado. En el campo de las primeras, hemos seleccionado como medidas internas del logro de los objetivos de carácter económico *la mejora de la rentabilidad global de la empresa* (R2), *el incremento en las ventas de otros productos de la empresa* (R5) y *la utilización eficaz de los recursos liberados* (R6). Y de cara al mercado y a sus participantes, como medida de la eficiencia económica externa susceptible de comparación interorganizativa utilizaremos *la ocupación del vacío de mercado por la empresa, no por la competencia* (R7). Especialmente destacables son las variables de eficiencia indirecta o social, las relativas al *clima* que deja la decisión tras de sí. Una variable cuantitativa, *la existencia de pedidos adicionales del producto* (R8), y tres cualitativas, destinadas a medir el grado de satisfacción de los colectivos más inmediatamente implicados, *las reacciones de los clientes* (R3), *la reacción de los distribuidores* (R9) y *la pérdida de confianza de la fuerza de ventas en su catálogo de productos* (R4), constituyen los índices instrumentales de la evaluación de este segundo subgrupo.

A las anteriores variables se antepone una pregunta sobre la *evaluación del resultado de la eliminación* (R1) a fin de servir de indicador sobre la bondad de la información real sobre la que contestan los directivos.

Todas las variables han sido medidas en una escala de 1 a 5; donde 1 indica un «mal resultado» y 5 «un buen resultado» de la correspondiente proposición.

CUADRO 5.— *Variables sobre los resultados*

EFICIENCIA DIRECTA (económico-financiera)	R2 Mejora de la rentabilidad global R5 Incremento de las ventas de otros productos R6 Utilización eficaz recursos liberados
	R7 Ocupación vacío de mercado
EFICIENCIA INDIRECTA (social)	R4 Reacciones fuerza de ventas R3 Reacciones de los clientes R8 Existencia de pedidos adicionales R9 Reacciones de los distribuidores
EFICIENCIA TOTAL	

#### 4. Metodología

El universo de población elegido para someter a juicio las hipótesis que anteceden ha sido la totalidad de las 539 empresas españolas de bienes de consumo final exclusivamente con más de 100 empleados; contamos en esta labor con la base de datos Duns & Bradstreet (Duns 30.000 Principales Empresas Españolas). Anteriores trabajos (HISE y MCGINNIS, 1975; HISE *et al.*, 1984; AVLONITIS, 1985a; AVLONITIS, 1985b), incluso la más elemental reflexión, fundamentaban la consideración de que sólo las empresas de una determinada dimensión hacen una revisión periódica de la situación de sus productos. Y es que sin esta revisión no se puede considerar que el proceso de eliminación se realice de forma explícita y consciente, en cuyo caso se hacía muy difícil que las empresas, o sus directivos, pudieran facilitarnos la información concreta que requeríamos.

Sobre las 539 encuestas postales remitidas a la persona del director de marketing correspondiente se ha obtenido un número de respuestas de 148, aunque, finalmente, en el proceso de validación se rechazaron cinco, por lo que el número definitivo de encuestas computado para la investigación ha sido de 143 y el porcentaje de respuestas válidas efectivas —calculado con base en el total de enviadas menos las 32 devoluciones de correos— ascendió al 28 por 100. Para concluir con la exposición del diseño de la investigación puede verse, en el cuadro 6, un resumen o ficha técnica.

CUADRO 6.—Ficha técnica

Universo de población	Fabricantes de bienes de consumo final de más de 100 empleados
Ámbito	El territorio español en su conjunto
Procedimiento de muestreo	Envío de la encuesta a la totalidad del universo de población
Tamaño de la muestra	143 encuestas postales válidas recibidas
Nivel de confianza	95%
Error muestral	6,95% (para el caso más desfavorable)

Finalmente, en el cuadro 7 se recogen las fases de trabajo que vamos a seguir para la verificación de los objetivos propuestos.

Total	No	Si
141	31	110
(100,0)	(22,0)	(78,0)

CUADRO 7.—Fases de trabajo

<p><b>Objetivo 1</b></p> <p>Caracterización de la unidad de decisión de la eliminación de productos.</p>	<p><b>Fase 1.</b> Análisis de las frecuencias relativas a la participación de diferentes grupos como asesores y decisores en la adopción de la eliminación (comando FREQUENCIES del SPSSPC+).</p> <p><b>Fase 2.</b> Resumen de la información en un análisis <i>cluster</i> e identificación de diferentes grupos de empresas en función de la unidad de decisión de la eliminación (comando QUICK CLUSTER).</p>
<p><b>Objetivo 2</b></p> <p>Relaciones entre la unidad de decisión y el contexto de la eliminación.</p>	<p><b>Fase 1.</b> Tablas de contingencia o distribuciones conjuntas entre las diversas variables relativas al contexto de la eliminación y la variable pertenencia a uno u otro grupo encargado de la eliminación (CROSSTABLES).</p>
<p><b>Objetivo 3</b></p> <p>Relaciones entre la unidad de decisión y los resultados. Exploración de las relaciones entre el contexto, la unidad de decisión y los resultados.</p>	<p><b>Fase 1.</b> Tablas de contingencia o distribuciones conjuntas entre las diversas variables relativas a los resultados de la eliminación y la variable pertenencia a uno u otro grupo encargado de la eliminación (CROSSTABLES).</p> <p><b>Fase 2.</b> Análisis factorial en orden a resumir la información de las variables de resultados (FACTOR).</p> <p><b>Fase 3.</b> Análisis de la varianza (ANOVA) para contrastar las diferencias que establece la unidad de decisión en los resultados obtenidos. Análisis de la varianza (ANOVA) controlado por las variables de contexto.</p>

## 5. Resultados

### **Objetivo 1. Caracterización de la unidad de decisión de la eliminación de productos**

De una lectura general de las tablas de frecuencias de las variables A1 a A8 y D1 a D6 que contienen los cuadros 8, 9 y 10 se desprenden las siguientes informaciones de interés relativas, por un lado, a la existencia de determinadas unidades organizativas y, por otro, a la implicación de las diferentes unidades como asesoras y como decisoras en la eliminación de productos.

CUADRO 8.—Tabla de frecuencia

		Sí	No	Total
A1	Existencia de algún grupo que actúe como asesor	110 (78,0)	31 (22,0)	141 (100,0)

*Nota:* La diferencia entre 143 y 141 se corresponde con los valores *missing* de la pregunta en cuestión.

CUADRO 9.—Tabla de frecuencias de la implicación de diferentes unidades organizativas como asesores

	No existe	Nula	Poca	Media	Bast.	Absol.	Nadie actúa como asesor	Total
A2 Implicación de la dirección general		4 (2,8)	10 (7,0)	13 (9,2)	40 (28,2)	44 (31,0)	31 (21,8)	142 (100)
A3 Implicación del departamento de marketing-comercial	2 (1,4)			7 (5,0)	43 (30,5)	58 (41,3)	31 (22,0)	141 (100)
A4 Implicación del departamento de finanzas-administración	6 (4,4)	26 (18,9)	24 (17,5)	23 (16,7)	19 (13,9)	8 (5,8)	31 (22,6)	137 (100)
A5 Implicación del departamento de producción-ingeniería	11 (8,0)	11 (8,0)	17 (12,3)	32 (23,1)	25 (18,1)	11 (8,0)	31 (22,4)	138 (100)
A6 Implicación de la dirección de productos	28 (20,0)	1 (0,7)	2 (1,4)	9 (6,4)	37 (26,4)	32 (22,8)	31 (22,1)	140 (100)
A7 Implicación del comité de desarrollo de nuevos productos	60 (43,1)	4 (2,9)	4 (2,9)	6 (4,3)	17 (12,2)	17 (12,2)	31 (22,3)	139 (100)
A8 Implicación del comité de eliminación	87 (63,5)	1 (0,7)		2 (1,4)	9 (6,6)	7 (5,1)	31 (22,6)	137 (100)

Nota: Cuando la suma total de casos de la fila no alcanza el valor 143, la diferencia se corresponde con los valores *missing* de la pregunta en cuestión.

CUADRO 10.—Tabla de frecuencia de la implicación de diferentes grupos como adoptantes

	No existe	Nula	Poca	Media	Bast.	Absol.	Total
D1 Implicación de la dirección general	3 (2,2)	6 (4,4)	16 (11,8)	41 (30,1)	70 (51,5)	136 (100,0)	
D2 Implicación de los directores de departamento	10 (7,6)	23 (17,4)	24 (18,2)	31 (23,5)	29 (22,0)	117 (100,0)	
D3 Implicación del departamento de marketing	8 (5,9)	4 (3,0)	9 (6,7)	60 (44,4)	54 (40,0)	135 (100,0)	
D4 Implicación de la dirección de productos	39 (28,5)	3 (2,2)	7 (5,1)	12 (8,7)	44 (32,1)	105 (100,0)	
D5 Implicación del comité de desarrollo de nuevos productos	76 (55,9)	5 (3,7)	7 (5,1)	9 (6,6)	19 (14,0)	116 (100,0)	
D6 Implicación del comité de eliminación	111 (84,7)	1 (0,8)	3 (2,3)	8 (6,1)	8 (6,1)	131 (100,0)	

Nota: Cuando la suma total de casos de la fila no alcanza el valor 143, la diferencia se corresponde con los valores *missing* de la pregunta en cuestión.



Treinta y una empresas (de ciento cuarenta y una) afirman no contar con ningún grupo que actúe como asesor en la adopción de la decisión. Cuando existen asesores, la dirección general y el departamento de marketing son las unidades organizativas que juegan un rol fundamental como expertas consejeras en la decisión de eliminación.

Pues bien, esto no sería en grado alguno preocupante si se contara mayoritariamente con decisores o adoptantes especializados en la política de producto. Pero no es así, es decir, no sólo en treinta y uno de los casos no existen asesores, sino que la unidad de decisión la integran decisores no especializados: las indicaciones del cuadro 10 no ratifican una existencia mayoritaria de estructuras específicas encargadas del desarrollo de nuevos productos y de la eliminación de otros. Concretamente ciento once empresas de las ciento treinta y una que responden a esta pregunta no cuentan con un comité encargado de la adopción de la eliminación.

Seguindo con el análisis del cuadro 10, hay que señalar la importancia notable de todas las unidades consideradas —salvo el conjunto de los directores de departamento—, con especial mención de la dirección general, de los responsables de marketing y la dirección de productos; conclusión, ésta, que ratifica las obtenidas en los estudios de ROTHE (1970), SALERNO (1983) y LAMBERT y STERLING (1988). Tal cual encontraron en sus trabajos ROTHE (1970), SALERNO (1983) y AVLONITIS (1985c) los departamentos de producción y finanzas tienen un carácter secundario. Los comités de desarrollo de nuevos productos y de eliminación, cuando existen, asumen un destacado papel.

Finalmente, aunque se trata de una información un tanto ajena a los objetivos más propios de este trabajo, no queremos dejar de comentar que alrededor de tres cuartos de los grandes fabricantes de productos de consumo (todos los del estudio son grandes) contemplan en su organigrama la existencia del puesto de director de producto (en concreto, noventa y ocho de ciento treinta y siete). Se confirman así los resultados de los estudios de HISE y MCGINNIS (1975) y de AVLONITIS (1985c) relativos a la notable presencia de la figura del director de producto en las grandes empresas. Y ello a pesar de que se trata de una figura muy controvertida debido fundamentalmente a que su creación puede originar luchas competenciales dentro de una organización (MUNUERA y RODRÍGUEZ, 1998: 672)<sup>1</sup>.


La segunda fase de trabajo que incluye este primer objetivo es reducir la información disponible a fin de facilitar la lectura conjunta de toda ella y la caracterización global de la unidad de decisión más allá de la detallada, pero inconexa, información que ofrece cada variable contemplada de forma aislada. En concreto, dado el alto número de observaciones, se ha realizado un análisis *cluster* no jerárquico (comando QUICK CLUSTER del SPSS) sobre las variables A1 a A8 y D1 a D6<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Gran parte de la conflictividad en este cargo procede de la denominada tensión responsabilidad-autoridad, expresión con la que se designa la tesis de que este puesto, al tiempo que tiene asignados unos cometidos ciertamente relevantes en relación al objeto de su actividad, tales como la responsabilidad de la cifra de ventas, de la cuota de mercado e incluso de los beneficios de sus productos, carece en muchas empresas de la suficiente autoridad sobre aquellos departamentos funcionales que ejecutan sus propuestas. En suma, las demasiadas responsabilidades y las pocas competencias han constituido una base de poder muy limitada para poder exigir resultados (HANDSCOMBE, 1992; MUNUERA y RODRÍGUEZ, 1998: 672-676).

<sup>2</sup> Debido a los criterios generales que comprende el análisis de grupos, no debe aceptarse ninguna solución de agrupación sin una evaluación de su confiabilidad y validez. Y es que cuando se trata de un

De las catorce variables implicadas en el análisis de grupos, únicamente dos de ellas, D1 —implicación de la dirección general— y D3 —implicación del departamento de marketing—, no ayudan a discriminar entre grupos. Y ello es así porque, para los tres grupos, la implicación de la dirección general y del departamento de marketing es muy notable. Destacan, también, los altos valores medios alcanzados por la variable D4 —implicación de la dirección de productos—, aun cuando ésta sí es una variable que discrimina entre los integrantes de cada grupo.

En términos genéricos, atendiendo al conjunto de las catorce variables implicadas, podemos establecer la siguiente caracterización de la agrupación realizada:

- |  |   |   |
|--|---|---|
|  | <p>Baja implicación en la adopción de la decisión de eliminación.<br/>Baja especialización.</p>   | <p><b>Grupo 1.</b> Las treinta empresas encuadradas en este grupo se caracterizan por no contar con asesores en el proceso de supervisión periódica y reconocimiento de la debilidad del producto y en la evaluación detallada de los productos débiles, y por otorgar escasa importancia a la decisión de eliminación de productos, tal y como pone de relieve la precaria implicación de todas las unidades organizativas de decisión por las que se ha preguntado. La adopción de la decisión de eliminación está en manos de la dirección general, la dirección de marketing y la dirección de productos.</p> |
|  | <p>Alta implicación en la adopción de la decisión de eliminación.<br/>Alta especialización.</p>   | <p><b>Grupo 2.</b> Para las cincuenta y siete empresas que pertenecen a este grupo, los asesores cobran importancia en el proceso de eliminación de productos, pero la decisión de eliminación es adoptada por decisores poco especializados en la política de producto; destacan la dirección general y la dirección de marketing.</p>   |
|  | <p><b>Grupo 3.</b> Finalmente, treinta y siete empresas reconocen la principal importancia de los comités de desarrollo de nuevos productos y de eliminación, tanto cuando actúan como asesores como cuando actúan como decisores. En general, el nivel de implicación de todas las unidades de decisión es muy alto en este grupo.</p> |   |

análisis *cluster* no jerárquico la solución puede depender del orden de los casos en el conjunto de datos. De ahí que hayamos procedido a correr los datos con tres órdenes distintos. Las soluciones obtenidas son similares.

CUADRO 11.—Análisis cluster: valores medios de los individuos de cada grupo

Variable	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Significación (prueba de la F)
A1	1,867	1,035	1,027	0,000
A2	0,367	5,087	4,912	0,000
A3	0,600	3,245	5,324	0,000
A4	0,766	5,280	5,594	0,000
A5	0,200	3,526	3,540	0,000
A6	0,200	3,526	4,216	0,000
A7	0,133	1,403	2,783	0,000
A8	0,133	1,070	2,784	0,000
D1	3,833	4,263	4,189	0,267
D2	2,500	2,070	4,432	0,000
D3	2,333	2,894	2,594	0,221
D4	3,633	3,929	4,540	0,008
D5	1,133	0,421	3,729	0,000
D6	0,100	0,087	1,892	0,000
Número de casos	30	57	37	

## Objetivo 2. Relaciones entre la unidad de decisión y el contexto de la eliminación

Para el cumplimiento de este segundo objetivo se ha procedido a verificar la existencia de relaciones entre las variables de contexto y la disposición de una u otra unidad de decisión (la que denominaremos variable «pertenencia a un grupo», que toma los valores 1, 2 y 3 en función de la pertenencia de la empresa al grupo 1, 2 y 3, respectivamente). Para medir estas asociaciones se han utilizado tablas de contingencia (CROSSTABLES)<sup>3</sup>. El cuadro 12 muestra los resultados obtenidos. Repárese en la significación de la variable sector y de las variables agrupadas bajo el genérico variables organizativas (excepto O5); no ocurre así con las variables del entorno.

Los cuadros 13 a 17 amplían la información sobre las asociaciones significativas. De su lectura se infiere que:

— Las empresas que cuentan con asesores y decisores especializados en la política de producto pertenecen principalmente a los sectores de productos químicos, de aparatos eléctricos, de muebles y mobiliario y de elementos de transporte; son, de todos los sectores implicados en el análisis, aquellos que operan bajo una mayor complejidad tecnológica, aquellos sometidos con mayor rigor al albur de los cambios tecnológicos.

<sup>3</sup> Las tablas de contingencia resultan de clasificar una población o muestra con arreglo a dos características o variables previamente divididas en categorías, posibilitando con ello el examen de la asociación entre ellas. Ahora bien, la observación de una tabla puede ser compleja y las diferencias observadas entre una categoría y otras debidas únicamente a fluctuaciones muestrales. Utilizaremos el test de la Chi-cuadrado para contrastar la hipótesis de independencia entre ambas características o variables.

CUADRO 12.—Resumen de las tablas de contingencia entre las variables del contexto de la eliminación y la variable pertenencia a un grupo

Sector	Variables organizativas						Variables del entorno					
	O1	O2	O3	O4	O5		E1	E2	E3	E4	E5	E6
S	18,73	10,56	11,15	13,39	6,49		3,81	7,62	7,70	11,32	3,68	4,24
Chi-cuadrado, . . . . .	0,059 *	0,044 *	0,032 *	0,084 *	0,165		0,873	0,471	0,463	0,184	0,884	0,643
Grado de significación.												

\* Relaciones significativas, al menos, al 90 por 100.

CUADRO 13.—Distribución conjunta entre la variable sector (S) y la pertenencia a un grupo

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Total empresas % sobre la fila
Productos químicos . . . . .	1 16,7	1 16,7	4 66,6	6 4,8
Prendas confeccionadas . . . . .	5 17,8	16 57,1	7 25,0	28 22,6
Aparatos eléctricos . . . . .	2 33,3	1 16,7	3 50,0	6 4,8
Alimentación/bebidas. . . . .	17 27,8	31 50,8	13 21,3	61 49,2
Muebles y mobiliario. . . . .	1 9,1	4 36,4	6 54,5	11 8,9
Elementos de transporte. . . . .	—	1 25,0	3 75,0	4 3,2
Otras empresas . . . . .	4 50,0	3 37,5	1 12,5	8 6,5
Total empresas % sobre columna . . . . .	30 24,2	57 46,0	37 29,8	124 100,0

Chi-cuadrado = 20,44      Grado de significación = 0,059

CUADRO 14.—Distribución conjunta entre la variable número medio de empleados (O1) y la pertenencia a un grupo

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Total empresas % sobre la fila
Menos de 100 . . . . .	2 18,2	8 72,7	1 9,1	11 8,9
De 101 a 200 . . . . .	10 32,2	13 41,9	8 25,8	31 25,2
De 201 a 500 . . . . .	4 11,4	16 45,7	15 42,8	35 28,5
De 501 a 1.000 . . . . .	6 28,6	9 42,8	6 28,6	21 17,1
De 1.001 a 5.000 . . . . .	8 40,0	9 45,0	3 15,0	20 16,3
Más de 5.000 . . . . .	—	1 20,0	4 80,0	5 4,1
Total empresas % sobre columna . . . . .	30 24,4	56 45,5	37 30,1	123 100,0

Chi-cuadrado = 18,73      Grado de significación = 0,044

CUADRO 15.—Distribución conjunta entre la variable cifra anual de negocios (O2) y la pertenencia a un grupo

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Total empresas % sobre la fila
Menos de 3.000 millones . . . . .	8 20,0	25 62,5	7 17,5	40 32,3
Entre 3.000 y 10.000 . . . . .	7 20,6	11 32,3	16 47,0	34 27,4
Superior a 10.000 . . . . .	15 30,0	21 42,0	14 28,0	50 40,4
Total empresas % sobre columna . . . . .	30 24,2	57 46,0	37 29,8	124 100,0

Chi-cuadrado = 10,56      Grado de significación = 0,032

CUADRO 16.—Distribución conjunta entre la variable tecnología de producción mayoritariamente utilizada (O3) y la pertenencia a un grupo

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Total empresas % sobre la fila
Previo encargo de clientes . . . . .	10 27,0	18 48,6	9 24,3	37 30,8
Pequeñas series . . . . .	4 14,8	18 66,7	5 18,5	27 22,5
Grandes series . . . . .	2 18,2	6 54,5	3 27,3	11 9,2
Fabric. y montaje simultáneos . . . . .	13 28,9	13 28,9	19 42,2	45 37,5
Total empresas % sobre columna . . . . .	29 24,2	55 45,8	36 30,0	120 100,0
Chi-cuadrado = 11,15		Grado de significación = 0,084		

CUADRO 17.—Distribución conjunta entre la variable diversidad de productos (O4) y la pertenencia a un grupo

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Total empresas % sobre la fila
Entre 0 y 10 productos . . . . .	10 30,3	15 45,4	8 24,2	33 27,5
Entre 10 y 25 productos . . . . .	10 29,4	18 52,9	6 17,6	34 28,3
Entre 25 y 50 productos . . . . .	2 11,1	12 66,6	4 22,2	18 15,0
Entre 50 y 100 productos . . . . .	3 20,0	4 26,7	8 53,3	15 12,5
Más de 100 productos . . . . .	5 25,0	6 30,0	9 45,5	20 16,7
Total empresas % sobre columna . . . . .	30 25,0	55 45,8	35 29,2	120 100,0
Chi-cuadrado = 13,39		Grado de significación = 0,099		

— En contra de lo postulado teóricamente y de la asociación encontrada por AVLONITIS (1985c), no es clara la existencia de una relación entre el tamaño de la empresa (medido tanto en número de trabajadores como en cifra de negocios) y la adopción de uno u otro esquema organizativo para la eliminación de productos, al menos cuando se trata de empresas grandes. Si se observa, sin embargo, un cierto contraste entre las pequeñas empresas (menos de 100 empleados) y las muy grandes (más de 5.000 empleados): en las pequeñas prioritariamente la decisión de eliminación está en manos de la dirección general y del director de marketing; en las muy grandes, por el contrario, son los especialistas en la política de producto los encargados de la adopción de la decisión.

— Sin embargo, sí hay una variable, no propiamente de tamaño empresarial pero sí de tamaño de la cartera de productos, que condiciona el establecimiento de una determinada unidad de decisión: la variable número de productos fabricados y comercializados. Según el sentido de la relación que refleja el cuadro 17, cuanto

mayor sea el número de productos fabricados y comercializados mayor será la implicación en la adopción de la decisión de eliminación de asesores y decisores especializados en la política de producto.

— Finalmente, por lo que hace a la tecnología de producción mayoritariamente utilizada cabe señalar la asociación existente entre la fabricación previo encargo de clientes o en pequeñas series y la no implicación de especialistas y la asociación entre la fabricación y el montaje simultáneos y la presencia de especialistas.

**Objetivo 3. Relaciones entre la unidad de decisión y los resultados de la eliminación y exploración de las relaciones entre el contexto, la unidad de decisión y los resultados**

Planteamos este último objetivo para tratar de certificar si alguna forma de adopción de la decisión de eliminación puede ser un buen aval para su éxito, es decir, si la unidad de decisión utilizada influye en la obtención de unos o de otros resultados. La información que proporciona el cuadro 18 no apunta hacia la ratificación de la relación postulada, salvo por lo que hace a la variable R1, relativa a la evaluación del resultado de la eliminación.

CUADRO 18.—Resumen de las tablas de contingencia entre las variables de resultados y la variable pertenencia a un grupo

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9
Chi-cuadrado . . . . .	8,15	0,69	0,32	1,79	0,37	4,06	4,06	1,66	0,61
Grado de significación . . . . .	0,08 *	0,96	0,98	0,77	0,98	0,39	0,39	0,79	0,96

\* Relaciones significativas, al menos, al 90 por 100.

A tenor del sentido de la relación que se refleja en el cuadro 19 podemos afirmar que a mayor asesoramiento y especialización en la adopción de la decisión, mayor importancia se atribuye a la evaluación del resultado obtenido.

CUADRO 19.—Distribución conjunta entre la variable evaluación del resultado de la eliminación (R1) y la variable pertenencia a un grupo

	Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		Total empresas % sobre la fila	
Importante . . . . .	12	17,9	28	41,8	27	40,3	67	57,8
Media . . . . .	5	29,4	10	58,8	2	11,7	17	14,7
Escasa . . . . .	9	28,1	17	53,1	6	18,7	32	27,6
Total empresas % sobre columna . . . . .	26	22,4	55	47,4	35	30,2	116	100,0

Vistos los resultados de este análisis desagregado que permiten cumplir con la primera fase del objetivo tercero, para preparar la última fase de este objetivo —comprobar las interrelaciones entre el contexto, la unidad de decisión y los resultados— nos vemos obligados a resumir la información relativa a las variables de resultados <sup>4</sup>. A tal fin realizamos un análisis factorial (comando FACTOR del SPSS) y salvamos los dos factores que tienen un valor propio superior a 1. En el primer factor pesan de forma importante todas las variables salvo R1; situación opuesta refleja el factor 2 en el que la principal variable es R1. En adelante, atendiendo a las variables determinantes de cada factor, el primero de ellos será denominado «resultados de la eliminación» y el segundo «evaluación del resultado».

CUADRO 20.—Análisis factorial de las variables de resultados

	Factor 1	Factor 2
R1 Evaluación del resultado de la eliminación . . . . .	-0,05	0,80
R2 Mejora de la rentabilidad global . . . . .	0,53	0,60
R3 Reacciones de los clientes . . . . .	0,73	0,33
R4 Reacciones de la fuerza de ventas . . . . .	0,72	0,48
R5 Incremento de las ventas de otros productos . . . . .	0,60	0,46
R6 Utilización eficaz de los recursos liberados . . . . .	0,61	0,55
R7 Ocupación vacío de mercado . . . . .	0,71	0,23
R8 Existencia de pedidos adicionales . . . . .	0,84	-0,14
R9 Reacciones de los distribuidores . . . . .	0,82	0,14
Valor propio . . . . .	4,89	1,04
Porcentaje de explicación . . . . .	54,4	11,5

La puntuación media que cada factor obtiene en cada uno de los tres grupos es la que se muestra en el cuadro 21. Si la equivalencia entre la medias fuera total el efecto correspondiente al grupo sería nulo. El análisis de la varianza —ANOVA—, que consiste básicamente en descomponer la varianza total de una serie de datos en pequeñas varianzas atribuibles a las diferentes fuentes que originan las variaciones, y que se recoge el cuadro 22, permite interpretar objetivamente los efectos del grupo —variable independiente— sobre una variable respuesta o variable dependiente, que en este caso es cada uno de los factores <sup>5</sup>. Ratificando la información que proporcionaban las tablas de contingencia, los efectos del grupo se muestran significativos cuando se trata del factor «evaluación del resultado». Dado el sentido de la escala utilizada hemos de afirmar que cuanto más especializada está la unidad de decisión en la política de producto, mayor es la evaluación que realiza del resultado.

<sup>4</sup> De haber seguido trabajando con tablas de contingencia hubiéramos precisado un elevadísimo número de tablas, de ahí la conveniencia de resumir la información.

<sup>5</sup> Hemos realizado un análisis de la varianza —ANOVA— y no un análisis múltiple de la varianza —MANOVA— porque así se aconseja cuando las variables dependientes —en este caso dos factores— no están correlacionadas.



CUADRO 21.—Valores medios de los factores en cada grupo

	Total	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
<b>Factor 1</b>				
Resultados de la eliminación	0,06 <sup>1</sup> 102 <sup>2</sup>	-0,01 22	-0,08 49	0,32 31
<b>Factor 2</b>				
Evaluación del resultado	-0,09 102	0,10 22	0,04 49	-0,41 31

<sup>1</sup> Valor.

<sup>2</sup> Número de casos.

CUADRO 22.—Análisis de la varianza entre los factores de resultados y la pertenencia a un grupo

<b>Factor 1</b>	Dispersión	G.L.	Varianza	F	Signif.
Resultado de la eliminación					
Efecto principal (grupo)	1,183	2	0,592	0,59	0,56
Residual	112,946	112	1,008		
Total	114,130	114	1,001		

<b>Factor 2</b>	Dispersión	G.L.	Varianza	F	Signif.
Evaluación del resultado					
Efecto principal (grupo)	5,839	2	2,919	3,56	0,03
Residual	91,815	112	0,820		
Total	97,654	114	0,857		

La última fase del tercer objetivo se destina a la exploración de las interrelaciones entre el contexto, la unidad de decisión y los resultados. Para ello hemos realizado los correspondientes ANOVAS entre la unidad de decisión y los resultados, viendo el efecto que sobre esa relación tienen las variables organizativas y del entorno. En estos nuevos ANOVAS estas variables actúan como «covariables».

Con el uso de las variables organizativas y del entorno como covariables pretendemos detectar y eliminar la fluctuación que sobre los resultados pueden estar produciendo estas variables. La variación en la variable dependiente que se debe a las covariables se elimina por medio de un ajuste del valor medio de la variables dependiente en cada condición de tratamiento (en este caso, el efecto del grupo). Como en cualquier ANOVA, la significación del efecto combinado de las covariables, así como el efecto de cada una de ellas, se prueba al utilizar las pruebas de la F apropiadas. Los coeficientes para las covariables proporcionan conclusiones sobre el efecto que ejercen en la variable dependiente.

(La técnica de análisis antes descrita se denomina «análisis de la covarianza»; no obstante, dado que hemos utilizado el paquete estadístico SPSS, que permite la

especificación de covariables pero no llega a realizar un análisis completo de la covarianza, hemos evitado en todo momento esta denominación.)

— Los resultados que se reflejan en los cuadros 23 y 24 indican que ninguna de las covariables —ni las organizativas ni las del entorno—, ni el conjunto de todas ellas, tiene relación estadística significativa ni con la realización de la evaluación de la eliminación, ni con los propios resultados; es decir, que la influencia detectada de la disposición de una u otra unidad de decisión sobre la evaluación del resultado de la eliminación no depende del valor que tomen las variables organizativas y las variables del entorno.

**CUADRO 23.—Análisis de la varianza entre los factores de resultados y la pertenencia a un grupo controlado por las variables organizativas**

	Variables organizativas	Dispersión	G.L.	Varianza	F	Signif.
<b>Factor 1</b> Resultados de la eliminación	Efecto principal (del grupo) . . . . .	2,254	2	1,127	1,122	0,330
	Covariables . . . . .	4,626	5	0,925	0,921	0,471
	Número de empleados (O1) . . . . .	1,967	1	1,967	1,958	0,165
	Cifra de negocios (O2) . . . . .	2,054	1	2,054	2,055	0,155
	Tecnología de producción (O3) . . . . .	0,577	1	0,577	0,574	0,450
	Diversidad de productos (O4) . . . . .	0,087	1	0,087	0,086	0,770
	Tasa de utilización de la capacidad de producción (O5) . . . . .	0,680	1	0,680	0,677	0,413
	Explicada . . . . .	6,880	7	0,983	0,978	0,452
	Residual . . . . .	94,446	94	1,005		
	Total . . . . .	101,326	101	1,003		

	Variables organizativas	Dispersión	G.L.	Varianza	F	Signif.
<b>Factor 2</b> Evaluación del resultado	Efectos principal (del grupo) . . . . .	6,438	2	3,219	3,913	0,023
	Covariables . . . . .	1,733	5	0,347	0,421	0,833
	Número de empleados (O1) . . . . .	0,713	1	0,713	0,867	0,354
	Cifra de negocios (O2) . . . . .	0,762	1	0,762	0,927	0,338
	Tecnología de producción (O3) . . . . .	0,303	1	0,303	0,358	0,545
	Diversidad de productos (O4) . . . . .	0,461	1	0,461	0,560	0,456
	Tasa de utilización de la capacidad de producción (O5) . . . . .	0,021	1	0,021	0,025	0,874
	Explicada . . . . .	8,172	7	1,167	1,419	0,207
	Residual . . . . .	77,322	94	0,823		
	Total . . . . .	85,494	101	0,846		

CUADRO 24.—Análisis de la varianza entre los factores de resultados y la pertenencia a un grupo controlado por las variables del entorno

	Variables del entorno	Dispersión	G.L.	Varianza	F	Signif.
<b>Factor 1</b> Resultados de la eliminación	Efecto principal (del grupo) . . . . .	1,864	2	0,932	0,873	0,423
	Covariables . . . . .	11,738	8	1,467	1,373	0,226
	Sector (S) . . . . .	0,058	1	0,058	0,054	0,817
	Intensidad de la competencia (E1) . . . . .	0,360	1	0,360	0,337	0,564
	Intensidad de la competencia (E2) . . . . .	0,326	1	0,326	0,305	0,583
	Intensidad de la competencia (E3) . . . . .	1,580	1	1,580	1,479	0,229
	Intensidad de la competencia (E4) . . . . .	1,085	1	1,085	1,016	0,317
	Intensidad de la competencia (E5) . . . . .	0,336	1	0,336	0,314	0,577
	Grado de cambio e intensidad tecnológica (E6) . . . . .	0,659	1	0,659	0,617	0,435
	Explicada . . . . .	13,603	10	1,360	1,273	0,265
Residual . . . . .	67,304	63	1,058			
Total . . . . .	80,906	73	1,108			

	Variables del entorno	Dispersión	G.L.	Varianza	F	Signif.
<b>Factor 2</b> Evaluación del resultado	Efecto principal (del grupo) . . . . .	8,405	2	4,202	5,326	0,007
	Covariables . . . . .	1,285	8	0,161	0,204	0,989
	Sector (S) . . . . .	0,001	1	0,001	0,001	0,978
	Intensidad de la competencia (E1) . . . . .	0,069	1	0,069	0,087	0,768
	Intensidad de la competencia (E2) . . . . .	0,000	1	0,000	0,000	0,991
	Intensidad de la competencia (E3) . . . . .	0,609	1	0,609	0,771	0,383
	Intensidad de la competencia (E4) . . . . .	0,013	1	0,013	0,017	0,897
	Intensidad de la competencia (E5) . . . . .	0,231	1	0,231	0,292	0,691
	Grado de cambio e intensidad tecnológica (E6) . . . . .	0,071	1	0,071	0,089	0,766
	Explicada . . . . .	9,690	10	0,969	1,228	0,291
Residual . . . . .	49,708	63	0,789			
Total . . . . .	59,398	73	0,814			

## 6. Conclusiones

Cumplidos los objetivos que nos propusimos sólo nos falta reseñar, a modo de escueto resumen, las principales conclusiones que se desprenden del trabajo realizado.

1. Treinta y una empresas (de ciento cuarenta y una) afirman no contar con ningún grupo que actúe como asesor en la adopción de la decisión. Cuando existen asesores, la dirección general y el departamento de marketing son las unidades organizativas que juegan un rol fundamental como expertas consejeras en la decisión de eliminación.

2. Pero no sólo en treinta y uno de los casos no existen asesores, sino que en muchos de ellos la unidad de decisión la integran decisores no especializados: los resultados obtenidos no ratifican una existencia mayoritaria de estructuras específicas encargadas del desarrollo de nuevos productos y de la eliminación de otros. Concretamente, ciento once empresas de las ciento treinta y una que responden a esta pregunta no cuentan con un comité encargado de la adopción de la eliminación.

3. Los departamentos de producción y finanzas tienen un carácter secundario en la adopción de la decisión de eliminación de productos.

4. Interpretando la información sobre la unidad de decisión en términos agregados, a las empresas encuestadas se las puede encuadrar en uno de los tres siguientes grupos: a) empresas que no cuentan con asesores en el proceso de eliminación y que otorgan escasa importancia a la adopción de esta decisión; b) empresas para las que los asesores cobran importancia en el proceso de eliminación de productos, pero la decisión de eliminación es adoptada por decisores poco especializados en la política de producto, entre los que destacan la dirección general y la dirección de marketing; y, finalmente, c) empresas que reconocen la principal importancia de los comités de desarrollo de nuevos productos y de eliminación, tanto cuando actúan como asesores como cuando actúan como decisores.

5. Las empresas que cuentan con asesores y decisores especializados en la política de producto pertenecen principalmente a los sectores de productos químicos, de aparatos eléctricos, de muebles y mobiliario y de elementos de transporte. En contra de lo postulado teóricamente, no es clara la existencia de una relación entre el tamaño de la empresa y la adopción de uno u otro esquema organizativo para la eliminación de productos, al menos cuando se trata de empresas grandes. Sin embargo, sí se encuentra una relación positiva entre el número de productos fabricados y comercializados y la implicación en la adopción de la decisión de eliminación de asesores y decisores especializados en la política de producto. Finalmente, cabe señalar la asociación existente entre la fabricación previo encargo de clientes o en pequeñas series y la no implicación de especialistas y la asociación entre la fabricación y el montaje simultáneos y la presencia de especialistas.

6. No se encuentra relación entre la unidad de decisión de la eliminación y los resultados obtenidos, salvo por lo que hace a la evaluación del resultado de la eliminación. A tenor del sentido de la relación podemos afirmar que a mayor asesoramiento y especialización en la adopción de la decisión, mayor importancia se atribuye a la evaluación del resultado obtenido.

7. Las variables organizativas y del entorno no tienen relación estadística significativa, ni con la realización de la evaluación de los resultados de la eliminación, ni con los propios resultados. La influencia detectada de la disposición de una u otra unidad de decisión sobre la evaluación del resultado de la eliminación no es deudora del valor que tomen las variables organizativas y las variables del entorno.

## Bibliografía

- ASSAEL, H. (1990): *Marketing-Principles Strategy*, The Dryden Press International Editions, Orlando.
- AVLONITIS, G. J. (1984a): «Industrial product elimination: Major factors to consider», *Industrial Marketing Management*, vol. 13, pp. 77-85.
- AVLONITIS (1984b): «The effects of techno-economic environment on the product elimination process», *Proceedings of The XIII Annual Conference of The European Marketing Academy*, Netherlands School of Business, Breakelen, pp. 550-573.
- AVLONITIS, G. J. (1985a): «Product elimination decision making: Does formality matter?», *Journal of Marketing*, vol. 40, invierno, pp. 41-52.
- AVLONITIS, G. J. (1985b): «Revitalizing weak industrial products», *Industrial Marketing Management*, vol. 14, mayo.

- AVLONITIS, G. J. (1985c): «Advisors and decision-makers in product elimination decisions», *Industrial Marketing Management*, vol. 14, pp. 17-26.
- AVLONITIS, G. J. (1987): «Linking different types of product elimination decisions to their performance outcome», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 4, pp. 43-57.
- AVLONITIS, G. J. (1990): «Project dropstrat: Product elimination and the product life cycle concept», *European Journal of Marketing*, vol. 24, n3m. 9, pp. 55-67.
- AVLONITIS, G. J. (1993): «Project dropstrat: What factor do managers consider in deciding whether to drop a project», *European Journal of Marketing*, vol. 27, n3m. 4, pp. 35-57.
- AVLONITIS, G. J. y HART, S. (1985a): «Product elimination decision-making in British Manufacturing Industry: A conceptual framework and preliminary results», *Paper presented at the Research in Management Conference, Ashridge Management College January*.
- AVLONITIS, G. J. y HART, S. (1985b): «A typology of product elimination decisions: Some preliminary results», *Proceedings of the Second World Marketing Congress, Shirling, agosto*, pp. 644-661.
- AVLONITIS, G. J. y JAMES, B. G. (1982): «Some dangerous decisions of product elimination decision-marketing», *European Journal of Marketing*, vol. 16, pp. 36-48.
- BANVILLE, G. R. y PLETCHER, B. (1974): «The product elimination functions», *Journal of Academy of Marketing Science*, 2, verano, pp. 432-446.
- BROWNE, W. G. y KEMP, P. S. (1976): «A three-stage product review process», *Industrial Marketing Management*, vol. 5, diciembre, pp. 333-342.
- BURGHUIS, L. J. (1980): «Performance and consensus», *Strategic Management Journal*, vol. 1, n3m. 2, pp. 227-248.
- DAVIDSON, W. H. y MCFETRIDGE, D. G. (1985): «Key characteristics in the choice of international technology transfer modes», *Journal of International Business Studies*, 16, verano, pp. 5-22.
- GATIGNON, H. y ANDERSON, E. (1988): «The multinational corporations degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation», *Journal of Law, Economic and Organizations*, 4, oto3o, pp. 305-336.
- GILLESPIE, D. F. y MILETI, S. (1977): «Technology and the study of organizations: An overview and appraisal», *Academy of Management Review*, vol 2, enero, pp. 7-16.
- GREENLEY, G. E. y BAYUS, B. L. (1994): «A comparative study of product launch and elimination decisions in UK and US companies», *European Journal of Marketing*, vol. 28, n3m. 2, pp. 6-29.
- HAMELMAN, P. W. y MAZZE, E. M. (1972): «Improving product abandonment decisions», *Journal of Marketing*, vol. 36, abril, pp. 20-26.
- HANDSCOMBE, R. (1992): *El jefe de producto*, McGraw-Hill, Madrid.
- HART, S. (1989a): «The analysis and revitalisation of problem products», *Proceedings of the 18th Conference of the European Marketing Academy, Atenas*.
- HART, S. (1989b): «Product deletion and effects of strategy», *European Journal of Marketing*, vol. 23, n3m. 10, pp. 6-17.
- HICKSON, D. J.; PUGH, D. S. y PHYSEY, D. C. (1969): «Operations technology and formal organization: An empirical reappraisal», *Administrative Science Quarterly*, 14, n3m. 3, pp. 378-397.
- HISE, R. T. y MCGINNIS, M. A. (1975): «Product elimination: Practices, policies and ethics», *Business Horizons*, junio, pp. 25-32.
- HISE, R. T.; PARASURAMAN, A. y VISWANATHAN, R. (1984): «Product elimination: The neglected management responsibility», *Journal of Business Strategy*, primavera, pp. 53-63.
- HITT, M. A. (1988): «The measuring of organizational effectiveness: Multiples domains and constituencies», *Management International Review*, vol. 28, n3m. 2, pp. 28-40.
- KHANDWALLA, P. N. (1973): «Effect of competition on the structure of top management control», *Academy of Management Journal*, vol. 16, n3m. 2, pp. 285-295.

- KHANDWALLA, P. N. (1976): «The techno-economic ecology of corporate strategy», *Journal of Management Studies*, 13, febrero, pp. 62-75.
- KRATCHMAN, S. H.; HISE, R. T. y ULRICH, T. A. (1975): «Management's decision to discontinue a product», *The Journal of Accountancy*, junio, pp. 50-57.
- KOTLER, P. (1965): «Phasing out weak products», *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 107-118.
- LAMBERT, D. M. y STERLING, J. U. (1988): «Identifying and eliminating weak products», *Business*, vol. 38, julio-septiembre, pp. 3-10.
- MUNUERA, J. L. (1987): «Revisión y crítica a las aportaciones sobre eliminación de productos», *Esic-Market*, núm. 56, abril-junio, pp. 115-136.
- MUNUERA, J. L. y RODRÍGUEZ ESCUDERO, A. I. (1998): *Marketing estratégico: teoría y casos*, Pirámide, Madrid.
- NORBURN, D. y BIRLEY, S. (1988): «The top management team and corporate performance», *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 51-62.
- PERROW, C. (1967): «A framework for the comparative analysis of organizations», *American Sociological Review*, núm. 32, abril, pp. 197-208.
- PORTER, M. E. (1982): *Estrategia competitiva*, CECSA, México.
- RODRÍGUEZ ESCUDERO, A. I. (1995): *La decisión de eliminación de productos: un análisis para las grandes empresas españolas*, tesis doctoral no publicada, Departamento de Economía y Administración de Empresas, Universidad de Valladolid.
- RODRÍGUEZ ESCUDERO, A. I. (1998a): «Revisión cuantitativa de los modelos de eliminación de productos», *Revista Asturiana de Economía*, núm. 12, pp. 137-164.
- RODRÍGUEZ ESCUDERO, A. I. (1998b): «La decisión de eliminación de productos: ¿determinismo contextual o fuerza proactiva?», *Revista Europea de Economía y Dirección de Empresas*, vol. 7, núm. 4, pp. 119-146.
- RODRÍGUEZ ESCUDERO, A. I. y MUNUERA, J. L. (1998): «Una propuesta de clasificación de los procesos de eliminación de productos», *Información Comercial Española*, noviembre, pp. 155-178.
- ROTHER, J. T. (1970): «The product elimination decision», *MSU Business Topics*, vol. 18, otoño, pp. 45-52.
- SALERNO, F. (1983): «L'élimination des produits non performants», *Revue Française de Gestion*, núm. 43, noviembre-diciembre, pp. 104-115.
- SUDHARSHAN, D. (1995): *Marketing strategy: Relationships, offerings, timing & resource allocation*, Prentice Hall International, Nueva Jersey.
- UTTERBACK, J. y ABERNATHY, W. (1975): «A dynamic model of product and process innovation», *Omega*, vol. 3, núm. 5, pp. 639-656.
- VYAS, N. M. (1993): «Industrial product elimination decisions: Some complex issues», *European Journal of Marketing*, vol. 27, núm. 4, pp. 58-76.
- WALTER, O. C.; BOYD, H. W. y LARRÉCHÉ, J. C. (1992): *Marketing strategy: Planning and implementation*, Irwin, Boston.
- WORTHING, P. H. (1975): «Improving product deletion decision making», *MSU Business Topics*, 23, verano, pp. 29-38.