



**María José Sánchez Bueno<sup>2</sup>**  
Facultad de Economía y  
Empresa  
Universidad de Salamanca  
  
mjsanchez@usal.es



**José Ignacio Galán Zazo**  
Facultad de Economía y  
Empresa  
Universidad de Salamanca  
  
jigalan@usal.es



**Isabel Suárez González**  
Facultad de Economía y  
Empresa  
Universidad de Salamanca  
  
isuarez@usal.es

# Evolución de la estrategia y la estructura de la gran empresa española: Análisis comparado con la evidencia europea <sup>(1)</sup>

## Evolution of strategy and structure in large Spanish firm: A comparative European analysis

### INTRODUCCIÓN

A lo largo de las últimas décadas, las empresas han ido cambiando sus estrategias de crecimiento y rediseñando sus estructuras organizativas con el fin de adaptarse al entorno competitivo en el que están presentes. Por ejemplo, la evolución de la estrategia experimentada en Estados Unidos hasta los años sesenta consistió en pasar de las categorías de integración vertical y combinación horizontal a las de diversificación de producto e internacionalización. Asimismo, la evolución de la forma de organización radicó en el abandono de una estructura totalmente centralizada y la adopción de una estructura sólo centralizada en lo relativo a las decisiones estratégicas, denominada forma multidivisional (Chandler, 1962; Rumelt, 1974). Sin embargo, en la década de los sesenta y de los setenta, el mundo empresarial americano se vio inmerso en una ola de fusiones y adquisiciones dentro de negocios no relacionados con las actividades originales, que dio origen a la estrategia de diversificación no relacionada o conglomerado (Shleifer y Vishny, 1991). Desde los años ochenta se empezó a hablar de reestructuración

**CODIGOS JEL:**  
**M190**



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este trabajo analiza la evolución de la estrategia corporativa y la estructura organizativa de 100 de los mayores grupos empresariales españoles durante el período 1993-2003, con el fin de ofrecer una comparación con otros contextos. Los resultados muestran que la tendencia es similar a la observada en Europa, aunque en España todavía es menos pronunciada la importancia de la diversificación relacionada y la estructura multidivisional.

### EXECUTIVE SUMMARY

This study analyses the evolution of corporate strategy and organizational structure in 100 of the largest Spanish groups for 1993-2003, in order to offer a comparison with other contexts. The results show a similar evolution in comparison with Europe, but rise of related diversification and multidivisional structure is not so strong in Spain.

o de vuelta a la especialización (Markides, 1995), un fenómeno que se afianzó aún más con la entrada de los años noventa.

Con respecto a Europa, el análisis de las mayores corporaciones del Reino Unido Francia o Alemania indicó que el patrón de crecimiento es similar al observado en el continente americano hasta los años setenta, sin embargo, la tendencia hacia la diversificación y la adopción de una estructura multidivisional, aunque creciente, no llega a los niveles alcanzados en Estados Unidos. En los años ochenta y noventa, las empresas europeas optaron de nuevo por incre-

*El objetivo de este trabajo es ofrecer una visión de la evolución que han experimentado los mayores grupos empresariales españoles en el intervalo 1993-2003*

mentar la diversificación y adoptar la estructura multidivisional. Lejos de entrar en una época de especialización, caracterizada por la inversión en los negocios clave, en las dos últimas décadas del siglo XX el continente Europeo estaba más diversificado y divisionalizado que en los años setenta (Whittington y Mayer, 2000).

Al llegar a este punto, el lector se habrá

preguntado qué ha pasado con la tendencia hacia la diversificación y la divisionalización en España en los últimos años. Pues bien, ante este vacío no explorado con anterioridad, este trabajo se marca como objetivo principal el ofrecer una visión de la evolución que han experimentado en la estrategia corporativa y la estructura organizativa los mayores grupos empresariales españoles durante el intervalo 1993-2003. El estudio de un contexto diferente y de un período reciente permitirá conocer si existe un patrón de crecimiento universal, y si el modelo de desarrollo confirmado en Estados Unidos y varios países europeos sigue o no estando vigente. Los estudios más recientes sobre los procesos de cambio estratégico y organizativo en las mayores corporaciones españolas han seguido una metodología con base en estudios longitudinales en profundidad (Galán y Sánchez, 2004; Galán, Sánchez y Zúñiga-Vicente, 2005). Asimismo, tanto en el contexto americano como europeo ninguna investigación ha analizado esta cuestión con datos posteriores a 1993 (Markides, 1995; Whittington y Mayer, 2000).

En definitiva, dada la ausencia de evidencia empírica en España y la relevancia de este tópico para la dirección de empresas, este estudio nace con una vocación histórico-descriptiva con el ánimo de contribuir a arrojar algo de luz sobre este fenómeno.

## **METODOLOGÍA**

### **Muestra seleccionada**

En el presente trabajo, la fuente de información utilizada para identificar la muestra objeto de estudio fue el ranking por volumen de ventas de los mayores grupos empresariales que publica la revista Actualidad Económica anualmente (acorde con el período analizado, se utilizó la edición del 2004). Se toman grupos empresariales y no empresas individuales porque lo que se quiere analizar es la estrategia corporativa y la estructura organizativa global, es decir, aquellas vinculadas con la dirección corporativa. La definición de grupo utilizada se basa en la normativa sobre consolidación existente.

Así, se parte de una población inicial compuesta por 847 grupos empre-

sariales, a la que se aplican distintos filtros (se eliminan las filiales de grupos extranjeros, los grupos de propiedad pública, los grupos del sector agrícola, minero o financiero,...), para desarrollar un trabajo lo más comparable posible a los estudios realizados en el ámbito europeo.

Los grupos empresariales que cumplieron los requisitos previos, a los que posteriormente se envió un cuestionario, fueron 551, de los cuales se obtuvo contestación válida por parte de 100 (ello representa una tasa de respuesta del 18,1%).

Los datos de la Tabla 1 sobre la tipología de la muestra de grupos empresariales españoles en cuanto a su tamaño, sector de actividad y estructura de propiedad revelan que: (1) más de las tres cuartas partes de los grupos empresariales analizados poseen un gran tamaño (siguiendo las directrices marcadas por la Unión Europea, se considera que un grupo empresarial es de gran tamaño si posee una plantilla formada por 250 o más trabajadores). No obstante, en términos de ventas las corporaciones españolas no poseen un elevado tamaño (el tamaño medio de los grupos empresariales españoles de la muestra es de 1440 millones de euros, mientras que en Alemania, por ejemplo, es de 6832 millones de euros). (2) Casi la mitad de la muestra analizada pertenece al sector industrial, en tanto que el sector con una menor representación es el sector inmobiliario. (3) La mayoría de los grupos empresariales que conforman la muestra objeto de estudio poseen una estructura de propiedad familiar.

### **Período de tiempo**

El período de tiempo analizado abarca desde el año 1993 hasta el 2003. La lógica que ha llevado a esta elección descansa en los siguientes aspectos. En primer lugar, los estudios europeos más recientes sobre los procesos de cambio estratégico y organizativo finalizan en el año 1993. En segundo lugar, en este período se ha producido un cambio muy importante en el entorno, determinado por la globalización y la revolución tecnológica y no sabemos cómo estos cambios han podido repercutir sobre las estrategias y las estructuras organizativas de las empresas. Por tanto, creemos que el intervalo 1993-2003 es un período apropiado para proporcionar nueva evidencia empírica sobre lo acontecido en los grandes grupos empresariales españoles recientemente.

### **Fuentes de información**

La principal forma de obtención de información fue un cuestionario, dirigido a los directores generales o presidentes de los grupos empresariales para que lo cumplimentasen o lo remitiesen a los expertos pertinentes. Al principio del estudio, el cuestionario se envió por correo postal a los 551 grupos seleccionados. Posteriormente, se estableció un

#### **PALABRAS CLAVE**

Estrategia, estructura organizativa, diversificación, divisionalización, cambio estratégico y organizativo

#### **KEY WORDS**

Strategy, organizational structure, diversification, divisionalization, strategic and organizational change

Tabla 1:

TAMAÑO	GRUPOS EMPRESARIALES
Gran tamaño	86
Pequeño tamaño	14
SECTOR	GRUPOS EMPRESARIA-
Construcción	12
Industrial	47
Servicios	41
Transportes, comunicaciones y servicios públicos	13
Distribución	10
Inmobiliario	3
Otros Servicios	15
ESTRUCTURA DE PROPIEDAD	GRUPOS EMPRESARIA-
Familias	66
Bancos y otras instituciones financieras	6
Otras empresas no financieras	28

*En el año 1993 la mayor parte de los grupos empresariales españoles se organizan internamente a través de una estructura dividida por áreas funcionales*

contacto telefónico con los grupos que aún no habían colaborado. Tras esta segunda toma de contacto, el cuestionario fue remitido nuevamente a tales grupos por el medio que nos indicaron (correo postal, correo electrónico o fax).

El cuestionario seleccionado, tras diversas pruebas, comenzaba con la identificación del grupo: nombre, si había sufrido proce-

sos de fusión o absorción, el sector de actividad y el tipo de accionista mayoritario. A partir de ahí se solicitaba la caracterización de la estrategia y estructura del grupo empresarial (según los criterios señalados en la Tabla 2) para dos momentos en el tiempo: 1993 y 2003.

Como complemento a la información de primera mano proporcionada por los propios ejecutivos de los grupos, se utilizaron otras fuentes de datos (informes anuales, artículos, consulta a páginas web,...).

**Medida de las variables**

La Tabla 2 recoge la clasificación de la estrategia corporativa y la estructura organizativa utilizada en este trabajo, la cual se basa en otros estudios europeos previos para que sea más fácil y fiable comparar resultados.

## RESULTADOS

### Evolución de la estrategia corporativa de los mayores grupos españoles

En el año 1993 las estrategias adoptadas principalmente por los mayores grupos empresariales españoles son la de negocio único y la de negocio dominante, mientras que sólo un número reducido de grupos se decanta por la diversificación (véase Tabla 3).

Durante el período 1993-2003, se observa una clara tendencia hacia una mayor diversificación, especialmente hacia la de tipo relacionado.

Tabla 2:

ESTRATEGIA	ESTRUCTURA
<i>Negocio Único:</i> ventas del negocio principal suponen el 95% o más de ventas totales	<i>Funcional:</i> con divisiones por áreas funcionales (producción, finanzas,...)
<i>Negocio Dominante:</i> ventas del negocio principal representan entre un 70% y un 95% de ventas totales	<i>Funcional-Holding:</i> igual que la funcional pero con subsidiarias
<i>Diversificación:</i> ventas del negocio principal representan menos del 70% de ventas totales	<i>Holding:</i> con distintos negocios autónomos y sin dirección corporativa común
* <i>Diversificación Relacionada:</i> los diversos negocios comparten recursos entre ellos	<i>Multidivisional:</i> con divisiones definidas según sus negocios y una dirección corporativa común
* <i>Diversificación No Relacionada:</i> los diversos negocios no comparten recursos entre ellos	
<i>Integración vertical:</i> en esta categoría se incluyen las corporaciones con una categoría de negocio dominante o de diversificación	

Pero, a pesar de este movimiento generalizado hacia la diversificación, en el año 2003 el comportamiento estratégico señalado con mayor frecuencia entre el conjunto de grupos nacionales es el de negocio dominante. La segunda categoría estratégica en importancia es la de negocio único, categoría que sufre un descenso bastante notable durante la década analizada.

La suma de las modalidades estratégicas de negocio único y negocio dominante alcanza la cifra del 88% y del 73% en 1993 y 2003, respectivamente. Por ello, se concluye que la muestra objeto de estudio posee un bajo grado de diversificación. Esta tendencia se vislumbró también en el contexto español en períodos anteriores (Galán y Suárez, 1997).

El Gráfico 1 ilustra el cambio estratégico acaecido en los mayores grupos empresariales españoles a lo largo del intervalo 1993-2003 (las flechas representan el número de grupos empresariales que cambian de estrategia y los recuadros interiores los que se mantienen en cada categoría considerada). En general, se observa una elevada estabilidad en

Tabla 3:

ESTRATEGIA	1993 (% COMPAÑÍAS)	2003 (% COMPAÑÍAS)	VARIACIÓN (%)
Negocio Único	44	29	-15
Negocio Dominante	44	44	0
Diversificación Relacionada	7	21	14
Diversificación No Relacionada	5	6	1

cuanto a las estrategias corporativas, sólo un 28% de los grupos inicia algún cambio estratégico en esa década. La dirección del cambio es, en términos netos, hacia una mayor diversificación. Los flujos más frecuentes son de negocio único a negocio dominante, y de estas dos categorías a la de diversificación relacionada. Es importante también señalar que no se aprecia ningún indicio de "vuelta hacia atrás" en el desarrollo estratégico de la empresa española, puesto que ningún grupo previamente diversificado vuelve hacia la especialización sectorial.

**Gráfico 1**



### Evolución de la estructura organizativa de los mayores grupos españoles

En el año 1993 la mayor parte de los grupos empresariales españoles se organizan internamente a través de una estructura organizativa por áreas funcionales. La estructura multidivisional goza de más popularidad que la forma funcional-holding o la holding (véase Tabla 4).

La evolución experimentada en España a lo largo del intervalo 1993-2003 es hacia la adopción de la forma multidivisional, una situación observada también en años previos (De la Fuente y Galán, 2000; Galán y Suárez, 1997). A la par de este éxito alcanzado por la estructura multidivisional, la forma funcional sufre un declive bastante pronunciado. A este descenso se une el de la forma holding, una estructura poco atractiva para los grupos españoles, tanto en 1993 como en el 2003.

En conclusión, puede indicarse que mientras que a principios de los años noventa casi la mitad de la muestra estudiada se organiza internamente a través de una forma funcional, diez años después la situación cambia y ahora más del 50% de los grupos opta por la forma multidivisional.

Tabla 4:

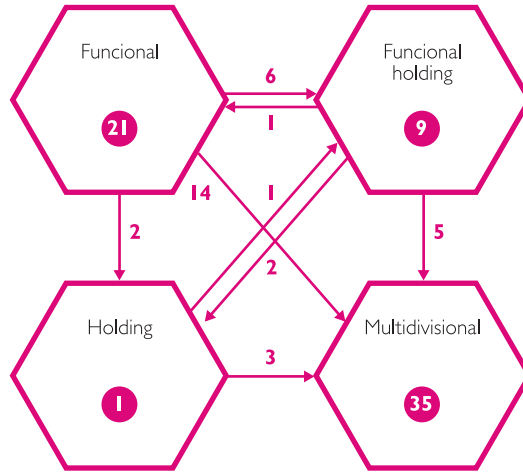
ESTRUCTURA	1993 (% COMPAÑÍAS)	2003 (% COMPAÑÍAS)	VARIACIÓN (%)
Funcional	43	22	-21
Funcional-Holding	16	17	1
Holding	6	4	-2
Multidivisional	35	57	22

El Gráfico 2 refleja el cambio organizativo experimentado por los grupos españoles en el período 1993-2003 (las flechas representan el número de grupos empresariales que cambian de estructura organizativa y los recuadros interiores los que se mantienen en cada categoría considerada). En general, los mayores grupos españoles deciden mantener su estructura organizativa más que inclinarse por un cambio. Sólo un 38% de la muestra analizada inicia un movimiento organizativo a lo largo del intervalo 1993-2003 y, en este caso, la dirección más frecuente es desde la forma funcional hacia la multidivisional. Además, la forma multidivisional es la estructura organizativa más estable en el conjunto empresarial español, puesto que ningún grupo con este tipo de estructura en 1993 la abandona en el 2003.





Gráfico 2



En definitiva, los datos muestran que los grupos empresariales españoles son más proclives a adoptar un cambio organizativo que un cambio estratégico. Aproximadamente sólo uno de cada cuatro grupos opta por cambiar su estrategia durante 1993-2003. Sin embargo, tanto en lo relativo a la estrategia como a la estructura, las corporaciones prefieren mantener su situación antes que emprender un proceso de transformación.

Comparación entre España y Europa en la evolución de la estrategia y la estructura

La tendencia en los cambios estratégicos y organizativos observada para los grandes grupos empresariales españoles coincide, en términos generales, con la verificada en el caso europeo: se da un incremento en la importancia de la diversificación empresarial paralelo a una más frecuente adopción de la forma multidivisional.

No obstante, las diferencias entre España y Europa son aún sustanciales. Los grandes grupos españoles muestran un grado de diversificación notablemente inferior y la categoría de negocio único en España supera con creces la cifra alcanzada en Francia, Alemania y Reino Unido. Asimismo, mientras que la estrategia de negocio dominante es adoptada por un gran número de grupos empresariales españoles, en el resto de países europeos su éxito es escaso (véase Tabla 5).

En lo concerniente a la evolución de la estructura organizativa, en Europa el porcentaje de empresas que adoptan la forma multidivisional se sitúa entre un 70 % y un 90%, en tanto que en España está en torno al 50%. Además, la importancia de la forma funcional en Francia,



Tabla 5:

ESTRATEGIA	ESPAÑA (% COMPAÑÍAS) 2003	FRANCIA (% COMPAÑÍAS) 1993	ALEMANIA (% COMPAÑÍAS) 1993	REINO UNIDO (% COMPAÑÍAS) 1993
Negocio Único	29	19,4	12,7	4,5
Negocio Dominante	<b>44</b>	15,2	7,9	10,4
D.Relacionada	21	<b>51,5</b>	<b>47,6</b>	<b>61,2</b>
D.No Relacionada	6	13,2	31,7	23,9

Alemania y Reino Unido es casi nula, mientras que en España es una forma organizativa adoptada con frecuencia. La relevancia de la forma holding entre los grupos empresariales españoles no es tan pronunciada como en el resto de países europeos, fundamentalmente si se compara con Alemania.

Por lo tanto, en España es menos pronunciada la preponderancia de diversificación relacionada y estructura multidivisional.

Entre las razones que pueden ayudar a explicar esas diferencias entre la situación española y europea se encuentra el tamaño empresarial, puesto que cuanto mayor es el tamaño, mayor es la probabilidad de adoptar una estrategia de diversificación y una estructura multidivisional. El conjunto de empresas francesas incluidas en los estudios pre-

Tabla 6:

ESTRATEGIA	ESPAÑA (% COMPAÑÍAS) 2003	FRANCIA (% COMPAÑÍAS) 1993	ALEMANIA (% COMPAÑÍAS) 1993	REINO UNIDO (% COMPAÑÍAS) 1993
Funcional	22	1,5	3,2	1,5
Funcional-Holding	17	9,1	14,3	0
Holding	4	13,6	12,7	9
Multidivisional	<b>57</b>	<b>75,8</b>	<b>69,8</b>	<b>89,5</b>

vios tiene un volumen de ventas medio de 4668 millones de euros, las empresas alemanas de 6832 millones de euros, las empresas británicas de 6036 millones de euros (Mayer y Whittington, 2004), y las corporaciones españolas analizadas en este trabajo tienen unas ventas medias de 1400 millones de euros. Así pues, ya que las compañías españolas son de menor dimensión que las europeas, éste puede ser un factor que ayude a explicar que España esté menos diversificada y divisionalizada que Europa.

Además de la influencia del tamaño empresarial sobre la estrategia corporativa y la estructura organizativa, se ha señalado también que la estructura de propiedad tiene implicaciones sobre ambas variables (Mayer y Whittington, 2004; Whitley, 1994). Así pues, en las economías en las que las empresas dependen considerablemente del Estado a la hora de realizar inversiones y acceder a créditos, la toma de decisiones está altamente centralizada debido a la importancia de este factor para determinar el éxito o el fracaso de las compañías. Asimismo, existe una asociación positiva entre la estructura de propiedad familiar (los propietarios de las empresas son sus fundadores o los herederos de éstos) y la diversificación y la centralización, y por ende, la forma funcional. Si la propiedad está dominada por los mercados de capital, las empresas adoptan estrategias altamente diversificadas y estructuras organizativas descentralizadas, con el fin de internalizar el riesgo directivo. Por el contrario, si el sistema está dominado por los bancos se reduce la necesidad de la diversificación y las empresas pueden concentrarse en la especialización de competencias.

De los grupos empresariales que conforman la muestra de este estudio, el 66% tiene una estructura de propiedad familiar (véase Tabla 1). Este porcentaje es superior al observado en las grandes empresas francesas (42,4%), alemanas (46%) y británicas (4,5%). Esta particularidad específica del contexto español puede ayudar a explicar que la adopción de la estrategia de diversificación y de la forma multidivisional no sea tan pronunciada como en otros países europeos, especialmente en comparación con el Reino Unido. En el Reino Unido el sistema financiero está basado en el mercado de capital, al igual que en Estados Unidos. Además, en el Reino Unido la propiedad familiar y la propiedad por parte de otras empresas es mucho más limitada que en Francia o Alemania, por ejemplo. El papel del Estado es muy poco significativo en las empresas británicas, de hecho, a lo largo de los años noventa se llevó a cabo un fuerte programa de privatizaciones (Whittington y Mayer, 2000).

## CONCLUSIONES

El objetivo del presente trabajo ha consistido en ofrecer nueva evidencia sobre los procesos de cambio estratégico y organizativo experimentados por los mayores grupos empresariales españoles recientemente. La novedad de este trabajo reside en que permite conocer el comportamiento estratégico y organizativo de las mayores corporaciones en un nuevo y específico contexto (España), no previamente analizado, y en un nuevo y reciente período temporal (1993-2003) notablemente distinto al de épocas pasadas.

Las principales conclusiones obtenidas se pueden resumir en los siguientes puntos. En primer lugar, los resultados sobre el proceso de cambio estratégico en España indican que se observa una tendencia alcista en el número de grupos empresariales que adoptan la estrategia de diversificación. Junto a este incremento en la categoría de diversificación, se aprecia un descenso pronunciado en la estrategia de negocio único y un predominio del negocio dominante. Asimismo, no existe ningún cambio estratégico consistente en el abandono de la estrategia de diversificación y la adopción de estrategias especializadas.

En segundo lugar, en lo concerniente al proceso de cambio organizativo acaecido recientemente en España cabe destacar el liderazgo conseguido por la forma multidivisional en el 2003. En el año 1993 la forma funcional domina el escenario empresarial español, pero diez años después su popularidad se reduce y se da paso a la entrada de la estructura multidivisional. No existe ningún cambio organizativo consistente en el paso de la forma multidivisional hacia las formas funcionales.

Finalmente, y tras una comparación con la evolución experimentada en otros ámbitos geográficos, se concluye que, lejos de entrar en una época de vuelta a la especialización, propia de los años ochenta y noventa en Estados Unidos, el análisis de un nuevo país europeo pone de relieve que la tendencia en Europa sigue siendo hacia una diversificación creciente. Asimismo, se confirma el liderazgo de la forma multidivisional respecto al resto de estructuras organizativas. No obstante, en la empresa española la preponderancia de la diversificación relacionada y la estructura multidivisional es hoy menos pronunciada que en otras empresas europeas, lo cual puede deberse a las diferencias de tamaño o de estructura de propiedad.

El comportamiento estratégico y su puesta en práctica por medio de una estructura organizativa adecuada es actualmente uno de los elementos clave sobre los que descansa la consecución de la ventaja competitiva sostenible y la supervivencia de las empresas. Por ello, indagar y arrojar luz sobre estos aspectos es de primordial importancia para los directivos. En este sentido, este estudio proporciona una radiografía sobre el estado actual de los mayores grupos empresariales españoles en cuanto a la adopción de sus estrategias de crecimiento y sus formas de organización interna. Junto a este análisis de la situación actual, el presente trabajo también ofrece información sobre qué ha ocurrido en los últimos años. De esta forma, los directivos pueden conocer si se han producido o no cambios en los procesos estratégicos y organizativos así como la dirección de los mismos y, en función de



ello, optar o no por modificar sus pautas de comportamiento estratégico y organizativo. Asimismo, con relevantes connotaciones prácticas es el hecho de que diferentes entornos requieren diferentes estrategias y estructuras. A este respecto, el presente trabajo ofrece una perspectiva sobre la situación española en comparación con otro conjunto de países europeos desarrollados como son Francia, Alemania y el Reino Unido. Aunque los niveles de diversificación y divisionalización han sido crecientes en el periodo objeto de estudio, las tasas de diversificación y divisionalización en España aún son menores que en esos tres países europeos citados previamente. Por lo tanto, los directivos deben tener en cuenta que las particularidades de cada zona geográfica, tales como las condiciones políticas, económicas o culturales, influyen y son relevantes en el fenómeno estratégico y organizativo adecuado.

A partir de este estudio pueden desarrollarse otras líneas de investigación futuras. Entre ellas estaría examinar en profundidad cómo diversos factores tales como el sector de actividad, la estructura de propiedad, el marco institucional, el tamaño o el ciclo de vida del producto determinan la adopción de las estrategias corporativas y/o estructuras organizativas.

---

## BIBLIOGRAFÍA

Chandler, A. D. (1962): "Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise", MIT Press, Cambridge.

De la Fuente, J. M.; Galán, J. I. (2000): "La Gran Empresa Española: Estrategia, Propiedad y Organización", Dirección y Organización, Vol. 23, p. 99-111.

Galán, J. I.; Sánchez, M. J. (2004): "Coherencia entre el Cambio Estratégico y Organizativo: Nuevas Formas de Organización", Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Vol. 19, núm. 2, p. 141-175.

Galan, J. I.; Sanchez, M. J.; Zúñiga-Vicente, J. A. (2005): "Strategic and organizational evolution of Spanish firms: Towards a holding-network form?", British Journal of Management, Vol. 16, núm. 4, p. 279-292.

Galán, J. I.; Suárez I. (1997): "Estrategia y Estructura Organizativa: El Caso Español", Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 6, núm. 2, p. 91-104.

Markides, C. C. (1995): "Diversification, Refocusing and Economic Performance", MIT Press, Cambridge.

Mayer, M.; Whittington, R. (2004): "Economics, Politics and Nations: Resistance of the Multidivisional Form in France, Germany and the United Kingdom, 1983-1993", Journal of Management Studies, Vol. 41, núm. 7, p. 1057-1082.

Rumelt, R. P. (1974): "Strategy, Structure and Economic Performance", Harvard University Press, Cambridge.

Shleifer, A.; Vishny, R. W. (1991): "Takeovers in the '60s and the '80s: Evidence and implications", Strategic Management Journal, Vol. 12, Special Issue, p. 51-59.

Whitley, R. (1994): "Dominant form of economic organization in market economies", Organization Studies, Vol. 15, núm. 2, p. 153-182.

Whittington, R.; Mayer, M. (2000): "The European Corporation: Strategy, Structure and Social Science", Oxford University Press, Oxford.

---

## NOTAS

1. Los autores agradecen el apoyo financiero recibido por el Ministerio de Educación y Ciencia y el Fondo Social Europeo (SEJ2004-03888/ECON), así como por la Junta de Castilla y León. También muestran su agradecimiento a todos los grupos empresariales que han participado en el estudio por su colaboración desinteresada.

2. Autora de contacto: Facultad de Economía y Empresa; Campus Miguel de Unamuno, s/n; Universidad de Salamanca; 37007 Salamanca; España

