
Direcciones de desarrollo estratégico

PID_00258226

José María López de Pedro

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 2 horas



**José María López de Pedro**

Licenciado en Dirección de empresas y derecho. Doctor en Dirección de empresas por el IESE (Barcelona). Imparte docencia en las titulaciones de grado en el centro universitario Villanueva (Madrid) en las áreas de Contabilidad y Dirección Estratégica. Colabora regularmente como docente en programas master e *in-company* para la formación de profesionales y directivos. Investiga en los campos de estrategia organizativa, responsabilidad social y negocios digitales, habiendo publicado numerosos trabajos de investigación en revistas científicas nacionales e internacionales.

Tercera edición: febrero 2019
© José María López de Pedro
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Diseño: Manel Andreu
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL
Depósito legal: B-3.563-2019

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Índice

Introducción.....	5
1. Estrategias de expansión de actividades.....	7
1.1. Las estrategias de penetración de mercado	9
1.2. Las estrategias de desarrollo de productos	9
1.3. Las estrategias de desarrollo de mercados	10
2. Estrategias de diversificación.....	12
2.1. Los factores de diversificación	12
2.2. Tipos de estrategias de diversificación	13
2.2.1. Estrategias de diversificación relacionada	13
2.2.2. Las estrategias de integración vertical	15
2.2.3. Las estrategias de diversificación no relacionada: los conglomerados	16
Bibliografía.....	19

Introducción

Con la expresión *direcciones de desarrollo estratégico*, solemos hacer referencia a las distintas opciones con las que cuenta una empresa para crecer o, por decirlo de otro modo, a las posibles acciones que tiene a su alcance para aumentar sus ingresos o el rango de sus actividades. En este módulo, revisaremos dos de las cuatro estrategias de crecimiento más relevantes. En particular, las estrategias de expansión y de diversificación, y dejaremos las otras dos estrategias de crecimiento (internacionalización y formación de alianzas) para los módulos siguientes.

1. Estrategias de expansión de actividades

Antes de presentar las estrategias de crecimiento, debemos delimitar bien el concepto *campo de actividad*.

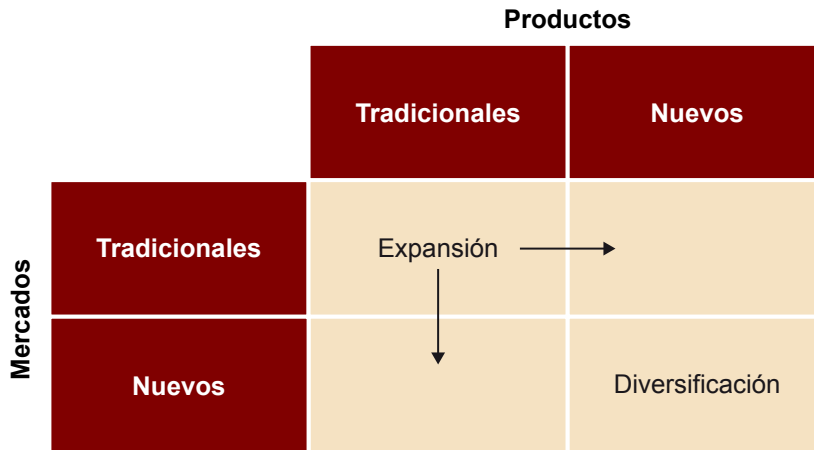
Entendemos por *campo de actividad* de una empresa el conjunto de todos los productos (bienes o servicios) que ofrece una empresa y todos los mercados en los que esa empresa está compitiendo en la actualidad o aspira a competir en un futuro cercano.

Como es fácil imaginar, la definición del campo de actividad que tracen los directivos de una empresa afectará de una manera profunda a la estrategia que esta empresa va a aplicar en un futuro cercano. Por este motivo, es frecuente que el campo de actividad de una empresa:

- Sea mencionado de una manera explícita en la misión de la empresa, como una dimensión importante de su identidad
- Haya sido definido en el nivel directivo más alto –normalmente, el que corresponde a la dirección corporativa–, pues exige tener presentes todos los negocios en los que compite y quiere competir la empresa.

Una vez que hemos precisado el sentido del campo de actividad, podemos definir ahora las **estrategias de expansión** como aquellas alternativas que permiten a una empresa crecer a través del desarrollo de sus productos o mercados actuales (Ansoff, 1957, 1965). Estas estrategias se basan en la búsqueda de un crecimiento lineal, a través del cual la empresa espera que sus productos y sus mercados futuros mantengan una estrecha relación de continuidad con aquellos que forman parte de su campo de actividad actual:

Figura 1. Direcciones básicas de crecimiento



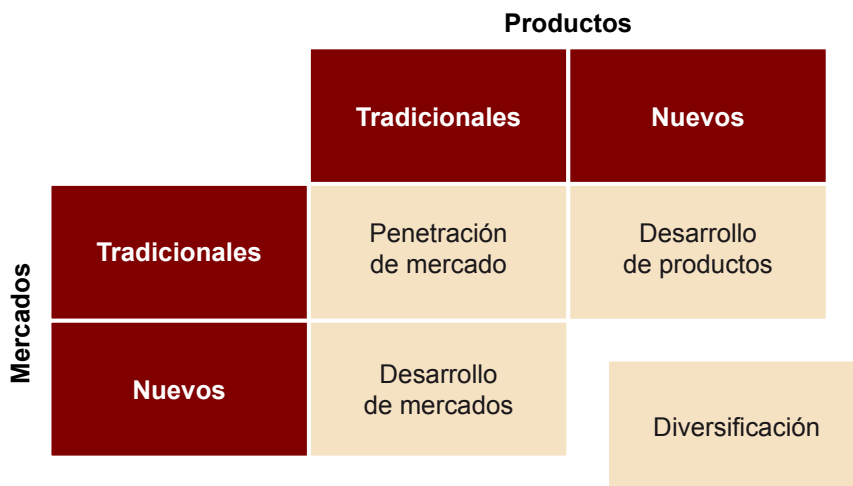
Fuente: Adaptado de Ansoff (1965).

Por este motivo, en las estrategias de expansión es habitual que la empresa emplee para crecer los mismos, o similares, recursos (financieros, logísticos, etc.) que ha venido utilizando para desarrollar sus líneas tradicionales de productos.

La estrategia de expansión presenta distintas variantes en función de la relación que exista entre los productos o mercados que hay que desarrollar y los actuales. De esta manera, las principales estrategias de expansión son las siguientes:

- Penetración de mercado.
- Desarrollo de productos.
- Desarrollo de mercados.

Figura 2. Tipos básicos de crecimiento



Fuente: Adaptado de Ansoff (1965).

1.1. Las estrategias de penetración de mercado

Las estrategias de penetración de mercado intentan mejorar la cuota de participación actual de la empresa, dirigiéndose al mismo segmento de sus **actuales consumidores** con sus **actuales productos**. Este tipo de estrategias son más fáciles de aplicar cuando el mercado en el que opera la empresa se encuentra en fase de crecimiento, y presentan grandes dificultades en sectores que se hallan en fase de madurez o declive. Para conseguir una mayor participación, la empresa puede hacer diferentes acciones, entre las cuales destacan las siguientes:

- Aplicar algunas **acciones comerciales puntuales**, como por ejemplo campañas publicitarias en los medios, promociones, ofertas, etc.
- Fomentar en el consumidor una **mayor frecuencia en el uso** del producto, o un **incremento en la cantidad consumida** del producto.
- Desarrollar una **ventaja competitiva** orientada a la diferenciación de producto o a la reducción de los costes.

Desde un punto de vista estratégico, la última alternativa es la más acertada, pues permite a la empresa orientarse hacia un crecimiento que puede ser más fácilmente sostenido en el largo plazo.

1.2. Las estrategias de desarrollo de productos

En este tipo de estrategia, la empresa permanece en su mercado actual, pero desarrolla productos que poseen **características nuevas** que amplían o mejoran de manera significativa las funciones de sus productos actuales. Este tipo de estrategias permite a la empresa ofrecer al mercado **una imagen de innovación** y, a la vez, generar importantes **sinergias**, en la medida en que los distintos productos sean fabricados o comercializados por la empresa a través de actividades en las que pueden aplicarse los mismos recursos y capacidades.

Entendemos por *sinergias*, en el ámbito del desarrollo de productos, las ventajas de cualquier tipo que puede generar y aprovechar una empresa por el hecho de hacer de una manera simultánea dos actividades distintas (Carter, 1977, Chatterjee, 1986).

En algunas circunstancias, la oferta de una amplia gama de productos puede suponer para la empresa un aumento considerable de sus costes y no conducir, en consecuencia, a los resultados esperados. Por este motivo, resulta aconsejable que la empresa haga el desarrollo de nuevos productos a partir de una

Ejemplo

Al ampliar la gama de productos, la empresa necesita aumentar su *stock* de productos. También es posible que se alarguen los tiempos para la gestión de los pedidos.

cuidadosa planificación estratégica en la que estos nuevos lanzamientos hayan sido proyectados por los altos directivos, a partir de su propia concepción sobre las capacidades más relevantes de la empresa.

Finalmente, debemos destacar la fuerte conexión que se observa en nuestros días entre las estrategias para el desarrollo de productos y las estrategias para el desarrollo de ecosistemas. Podemos afirmar, en este sentido, que en los últimos años son muchas las empresas de productos que están haciendo un esfuerzo considerable para promover el desarrollo de un ecosistema centrado en la empresa. Esas empresas logran apalancarse en los efectos de red que se generan en el ecosistema para amplificar la resonancia que pueden tener los lanzamientos de sus nuevos productos. En la actualidad, empresas muy relevantes como Nike, Apple, Primark o Zara están aplicando con eficacia este tipo de estrategia.

Ved también

Hemos hablado de las estrategias para el desarrollo de ecosistemas en el apartado «El análisis de ecosistemas» del módulo 4 de estos materiales.

Actividad 1

En la actividad 3 del módulo 2, analizábamos el ecosistema que había sido promovido por una empresa. Reflexionábamos de manera detallada sobre la tipología de los actores, su vínculo con la empresa y su función en la creación del valor. Tomando este trabajo como el punto de partida, analizad las dinámicas que se ponen en marcha cuando una empresa que es claramente dominante en un ecosistema procede a lanzar un nuevo producto. Comparad estas dinámicas con las políticas tradicionales del marketing y, finalmente, identificad las principales ventajas e inconvenientes que supone para la empresa conectar sus lanzamientos de producto con su estrategia de ecosistemas.

1.3. Las estrategias de desarrollo de mercados

La estrategia del desarrollo de mercados consiste en introducir los productos tradicionales de la empresa en **nuevos mercados**. Con este tipo de estrategias, la empresa espera aprovechar sus capacidades actuales para vender sus productos en nuevos espacios competitivos que pueden consistir en:

- Nuevas áreas geográficas.
- Nuevos mercados funcionales, en los que la empresa debe adaptar sus productos para que cumplan algunas nuevas funciones.
- Nuevos segmentos de clientes que se diferencian de los actuales por razón de su renta, de los canales para su distribución, etc.

En el caso particular de la expansión hacia nuevos mercados geográficos, solemos encontrarnos empresas que empiezan a operar en mercados nacionales distintos de aquellos en los que operaban hasta el momento. Solemos referirnos a esta modalidad de expansión con el término *internacionalización*. En estos casos, es habitual que las empresas deban hacer frente a dificultades relacionadas con diferencias culturales. La relevancia que han asumido en los últimos años estas estrategias justifica que nos refiramos a las mismas, de una manera exclusiva, en el módulo 10 de estos materiales.

En la actualidad, son muchas las empresas que ofrecen sus productos en distintos mercados. Adidas, Nike o New Balance, por ejemplo, además de atender el mercado del deporte, ofrecen sus productos al mercado de una moda juvenil y urbana. Coca-Cola ofrece su producto estrella a los consumidores finales a través del mercado de las grandes superficies, de la hostelería, de las máquinas de *vending*, etc. Nintendo ha incorporado a su amplio repertorio de juegos algunos que han sido diseñados para reforzar las capacidades cognitivas de las personas mayores. Estos y otros muchos ejemplos nos ponen de manifiesto que las empresas emplean el desarrollo de nuevos mercados como una estrategia muy efectiva para crecer. Una condición importante, sin embargo, para aumentar las posibilidades de éxito de este tipo de estrategias es que la empresa elija entrar en mercados en los que puede generar importantes sinergias –que se traduzcan, en el contexto de este nuevo mercado, en ventajas sostenibles–, a partir de su repertorio actual de recursos y capacidades.

Debemos tener en cuenta, en este sentido, que la entrada en un nuevo mercado implica algunos cambios que pueden ser muy relevantes. A menudo, la empresa tiene, por ejemplo, que acceder a su cliente a través de canales muy distintos, enfrentarse a diferentes competidores, participar en novedosas dinámicas de colaboración y competencia, desarrollar un repertorio de recursos y capacidades específico para el nuevo mercado e incluso, en algunas situaciones, aplicar un modelo de negocio diferente. La empresa Zara, por ejemplo, después de consolidar su posición de dominio en el mercado de la venta de moda a través de tienda, comenzó a operar en el mercado de la venta de moda en línea. Para Zara, y para otras muchas empresas, comenzar a operar en línea no consistió simplemente en añadir una prolongación o complemento a su negocio actual; la empresa debió aceptar un conjunto de reglas y de dinámicas particulares de este nuevo mercado.

Actividad 2

Imaginad que trabajáis como alto directivo en una empresa que desea iniciar una ambiciosa etapa de crecimiento, que no le suponga apartarse demasiado del campo de actividad en el que ha venido operando hasta ahora. Conociendo vuestra habilidad para definir estrategias, el director general de la empresa os pide que presentéis ante el consejo de dirección varias propuestas concretas para iniciar esta etapa. Con la intención de explorar a fondo algunas líneas viables para el crecimiento, os decidís a seguir el esquema que hemos presentado más arriba y que distinguía entre las estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercados.

Una vez enunciadas vuestras propuestas, evaluad el grado de facilidad de cada una de las mismas para la empresa, teniendo en cuenta, al menos, el importe estimado de la inversión y la experiencia previa de la misma.

En la medida en que una estrategia de desarrollo de mercados esté vinculada al desarrollo simultáneo de productos o, por decirlo de otro modo, que la entrada de la empresa en un nuevo mercado se haga a través del desarrollo de nuevos productos, entraremos en el concepto de diversificación, del que hablamos en el apartado siguiente.

Ved también

En el apartado «La identificación de los recursos y la formación de ventajas competitivas», del módulo 5 de estos materiales, vinculábamos este tipo de estrategias con los recursos y capacidades de una empresa a través de la noción *competencias centrales*.

2. Estrategias de diversificación

Las estrategias de diversificación consisten en añadir simultáneamente, al campo de actividad de una empresa, nuevos productos y nuevos mercados. Este tipo de estrategias suponen para la empresa un salto mayor que las estrategias de desarrollo e implican, como consecuencia, un grado mayor de dificultad y de riesgo. Siguiendo a Rumelt (1974), podemos distinguir entre:

- **Diversificación relacionada.** Se da cuando existe una clara intención, por parte de los directivos de la empresa, de explotar de manera conjunta algún factor productivo (recursos compartidos por varios negocios, canales de distribución similares, tecnologías compartidas, etc.).
- **Diversificación no relacionada.** Se da cuando no existe la intención de explotar esas relaciones, o estas son insignificantes. En este caso, la estrategia de diversificación será no relacionada o conglomerada.

Ejemplo

La empresa Coca-Cola, de la que hablábamos en el apartado anterior en relación con el desarrollo de mercados que ha hecho para su producto estrella, comercializa en conjunto una larga lista de productos (refrescos, aguas embotelladas, bebidas isotónicas, etc.) que se dirigen a distintos mercados funcionales. A través de una estrategia de diversificación relacionada, esta empresa consigue generar y beneficiarse de importantes sinergias al compartir algunos recursos importantes de su sistema logístico (como por ejemplo almacenes o camiones para el reparto), coordinar sus procesos de fabricación respectivos, incluir distintos productos en las mismas acciones promocionales, etc.

2.1. Los factores de diversificación

Las estrategias de diversificación suponen para una empresa ampliar notablemente su campo de actividad, irrumpiendo en nuevos mercados y manejando a la vez nuevos productos. Este hecho puede suponer para la empresa algunos cambios relevantes en su estructura formal y en sus sistemas de dirección actuales. Además de estos ajustes, la empresa estará asumiendo un riesgo mayor que aquellas otras empresas que hayan decidido aplicar una estrategia de expansión.

Una vez enunciado este axioma, la pregunta que parece pertinente es: «¿cuáles son los motivos que llevan a una empresa a diversificar?» (Montgomery, 1994). En términos generales, podemos responder a esta pregunta afirmando que las empresas aplican estrategias de diversificación por una gran variedad de motivos, entre los cuales destacan los siguientes:

- Reducir el riesgo global a largo plazo de todos los negocios que maneja la empresa.

- Alcanzar unos objetivos de crecimiento que no puede conseguir en el mercado doméstico, el cual se encuentra ya saturado.
- Buscar nuevas oportunidades para invertir sus excedentes financieros.
- Promover la generación de sinergias entre los distintos negocios que lleva a cabo la empresa.

2.2. Tipos de estrategias de diversificación

En este apartado, veremos las siguientes estrategias:

- Estrategias de diversificación relacionada.
- Estrategias de integración vertical.
- Estrategias de diversificación no relacionada: los conglomerados.

2.2.1. Estrategias de diversificación relacionada

Hablamos de *diversificación relacionada* cuando existen similitudes importantes –entre los recursos que puede emplear la empresa, los canales de distribución o cualquier otro elemento– que permitan a la empresa obtener importantes sinergias al manejar de una manera simultánea sus negocios.

A partir de esta idea, podemos esperar que una empresa que aplique una estrategia de este tipo intente que sus nuevos negocios mantengan una cierta relación con sus negocios actuales, de tal modo que pueda generar nuevas sinergias a partir del conjunto de los conocimientos, habilidades o recursos que tiene ya disponibles.

En su revisión de este tipo de estrategias, Rumelt (1974) distinguía dos tipos de diversificación relacionada, según la forma en que están vinculados los negocios:

- **Diversificación limitada.** La mayoría de los negocios están relacionados entre sí a través de un activo o competencia esencial situado en el negocio central de la empresa.
- **Diversificación vinculada.** Cada actividad o negocio están relacionados con otras actividades o negocios, aunque no con un activo o competencia esencial.

Actividad 3

La empresa Alphabet es la matriz de un amplio conjunto de empresas, entre las cuales se incluyen Google, YouTube, Google Capital, Nest o Calico, que se dedican a distintas actividades. Indagad a través de internet sobre la composición de este grupo, averigüad qué empresas lo forman y cuál es la actividad principal de cada una de ellas y, por último, intentad deducir:

- Cuál es la lógica común que vincula todos estos negocios.
- Qué sinergias pueden generarse entre estas empresas.
- Qué tipo de diversificación aplica la empresa matriz.

El aprovechamiento de sinergias constituye, en cualquier caso, el motivo más importante para aplicar una estrategia de diversificación relacionada que, además, debe ser el criterio básico para seleccionar los nuevos negocios (Zhou, 2011). La generación de estas sinergias puede hacerse, básicamente, **compartiendo** entre los negocios recursos tangibles o intangibles, o **transfiriendo** de unos negocios a otros conocimientos y habilidades.

También es posible generar sinergias a partir de las **habilidades directivas**. Estas sinergias se generan estableciendo en la empresa una lógica directiva y una cultura organizativa que saquen partido al hecho de manejar simultáneamente varios negocios. Para Prahalad y Bettis (1986), el éxito de la diversificación relacionada no depende solo de vincular técnica o económicamente los distintos negocios, sino de aplicar una **lógica dominante** en la cartera de negocios, es decir, aplicar una manera común de concebir y dirigir los negocios.

A pesar de estas ventajas, se han dado tantos casos de fracaso en la diversificación relacionada que no debemos perder de vista sus riesgos. En general, podemos afirmar que los problemas más graves tienen su origen en las dificultades que puede encontrar una empresa para generar sinergias y en los costes en los que ha de incurrir para generar esas sinergias (Porter, 1989). En este sentido, podemos identificar tres tipos de costes asociados a la generación de sinergias:

- **Costes de coordinación.** Derivan de instaurar en la corporación mecanismos (formales o informales) que permitan a los directivos de distintas unidades compartir recursos o transferir conocimientos.
- **Costes de compromiso.** Las distintas unidades de la empresa deben aceptar ciertas pautas que pueden ser necesarias para generar sinergias, pero pueden también limitar su autonomía para gestionar su negocio.
- **Costes de inflexibilidad.** Las interrelaciones y dependencias que se crean entre las unidades pueden disminuir su capacidad para responder con rapidez a los cambios que sucedan dentro o fuera de la empresa.

Podemos decir, para resumir, que una estrategia de diversificación relacionada solo puede tener éxito si los directivos de la empresa son capaces de aprovechar adecuadamente las habilidades y recursos de la empresa para generar sinergias, evitando que los costes asociados a esta estrategia destruyan totalmente sus beneficios. Tal y como exponía R. Rumelt (1991), y mencionábamos nosotros en el apartado «El enfoque de recursos» del módulo 5 de estos materiales, no debemos olvidar que la fuente de las ventajas sostenibles suele estar arraigada en un ámbito de negocio y no en el de la corporación.

2.2.2. Las estrategias de integración vertical

A pesar de que las estrategias de integración vertical tienen unas connotaciones específicas, pueden considerarse como un caso particular de la diversificación relacionada, pues la empresa entra en negocios diferentes de los habituales, pero relacionados con ellos, por estar todos incluidos en el mismo sistema de valor. En particular, en este tipo de estrategia, la empresa comienza a hacer algunas actividades que hasta ese momento han llevado a cabo sus clientes o proveedores.

La integración vertical puede suponer importantes ventajas para la empresa, pero también ser una fuente de riesgos considerables. La principal ventaja de una estrategia de este tipo es la obtención de una **rentabilidad mayor** al reducir los denominados *costes de transacción* (Williamson, 1979), o al ocupar la empresa una posición competitiva más fuerte en la industria (Perry, 1989). Sin embargo, la integración vertical presenta también algunos serios inconvenientes que han llevado a muchas empresas al fracaso o a emprender el camino contrario hacia la desintegración. Veamos cuáles son los riesgos más evidentes de este tipo de estrategias:

- A pesar de que existe un vínculo claro entre los negocios, la integración vertical requiere, por parte de la empresa, el desarrollo de un repertorio de recursos y habilidades que pueden ser muy distintos de los actuales.
- Al convertirse la empresa en su propio proveedor o cliente, es posible que algunas de sus unidades no cuenten con la necesaria libertad para poder reaccionar de manera adecuada ante los cambios del entorno.
- La integración vertical puede generar ineficiencias si las cantidades de productos que una unidad de la empresa (actuando como cliente) demanda a otra unidad de la empresa (actuando como proveedor) es claramente inferior al volumen que sería necesario para que la unidad proveedora llegase a un nivel de producción eficiente.
- La empresa tendrá que implantar nuevos sistemas que permitan coordinar la planificación y el control de las distintas unidades, lo cual podría implicar un aumento considerable de los costes financieros y de gestión.

Podemos decir, en resumen, que la integración vertical plantea argumentos contradictorios. Frente a unas ventajas muy claras, aparecen riesgos que cuestionan la pertinencia de este tipo de estrategias. En este dilema, la empresa deberá analizar y valorar con prudencia su política actual de integración, y considerar la posibilidad de seguir avanzando en este proceso en el caso tan solo de que las posibles ventajas superen claramente los inconvenientes. En caso contrario, la empresa tendrá que plantearse la posibilidad de iniciar un

proceso de desintegración. Si la empresa se decantara por esta opción, podría reemplazar las viejas relaciones de integración y control por otras mucho más orientadas hacia la cooperación y la interdependencia.

2.2.3. Las estrategias de diversificación no relacionada: los conglomerados

La diversificación no relacionada (o conglomerado) es la forma más radical de crecimiento que puede aplicar una empresa. En este tipo de diversificación, no existe relación alguna entre la actividad tradicional de la empresa y los nuevos negocios en los que invierte: no se busca aprovechar las habilidades o recursos sobrantes, ni de generar sinergias con los nuevos negocios. El objetivo de esta diversificación suele ser de tipo financiero, buscando una reducción del riesgo global de la empresa a través de la inversión en industrias que no están vinculadas. Desde esta perspectiva, los distintos negocios de la empresa son interpretados como una simple cartera de inversiones.

Los únicos tipos de sinergia que pueden generarse en la diversificación conglomerada son la **sinergia financiera** y la **sinergia de sistemas de dirección**. No obstante, si bien las habilidades genéricas de la dirección pueden ser traspasadas a otros negocios, las habilidades específicas de los directivos solo se obtienen a través de la experiencia (es decir, de la concentración en un determinado negocio a lo largo del tiempo), y estas habilidades específicas (de lento desarrollo y focalizadas en un negocio) son normalmente las que pueden generar ventajas competitivas. Como ya hemos comentado, las sinergias de dirección solo pueden obtenerse cuando la lógica estratégica necesaria para dirigir los nuevos negocios es similar a la lógica que, de una manera dominante, estaba ya aplicando la empresa (Prahalad y Bettis, 1986). Esta condición no queda, sin embargo, asegurada cuando la empresa aplica una diversificación no relacionada.

La diversificación no relacionada suele llevarse a cabo mediante procesos de adquisición o de fusión de empresas, y no a través de inversiones internas. La empresa aprovecha, de este modo, los recursos y las capacidades de una empresa ya creada, lo cual podría costarle muchísimo tiempo y dinero si tuviese que generarlos por su cuenta.

Este tipo de diversificación estuvo muy de moda en los años sesenta y setenta, cuando era habitual que las grandes corporaciones (por ejemplo, los bancos) fueran titulares de una amplia cartera de participaciones en empresas industriales. Sin embargo, con el paso de los años, muchas de estas grandes compañías tuvieron que desandar el camino y deshacerse de muchos de los negocios adquiridos. Este proceso de «ida y vuelta» parece razonable si tenemos en cuenta los riesgos y las dificultades que suelen estar vinculados a la diversificación no relacionada.

Actividad 4

Imaginad que la empresa para la que trabajabais ha completado con buenos resultados la primera fase de crecimiento, siguiendo, para ello, algunas de las propuestas que habíais hecho. Confiando de nuevo en vuestra habilidad para la estrategia, el director general os pide que aportéis ideas para iniciar una segunda fase de crecimiento, que será todavía más ambiciosa y en la cual la empresa parece dispuesta a invertir un volumen mayor de recursos. Como orientación, habéis decidido plantear el diseño de las nuevas propuestas a partir del esquema sobre estrategias de diversificación presentado más arriba.

Bibliografía

Ansoff, H. I. (1957). «Strategies for Diversification». *Harvard Business Review* (vol. 35, núm. 5, págs. 113-124).

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.

Carter, J. R. (1977). «In Search of Synergy: A Structure-performance Test». *The Review of Economics and Statistics* (vol. 59, núm. 3, págs. 279-289).

Chatterjee, S. (1986). «Types of Synergy and Economic Value: The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms». *Strategic management journal* (vol. 7, núm. 2, págs. 119-139).

Montgomery, C. A. (1994). «Corporate Diversification». *The Journal of Economic Perspectives* (vol. 8, núm. 3, págs. 163-178).

Perry, M. K. (1989). «Vertical Integration: Determinants and Effects». *Handbook of Industrial Organization* (núm. 1, págs. 183-255).

Porter, M. E. (1989). «From Competitive Advantage to Corporate Strategy». En: D. Aash; C. Bowman. *Readings in Strategic Management* (págs. 234-255). Macmillan Education.

Prahalad, C. K.; Bettis, R. A. (1986). «The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance». *Strategic Management Journal* (vol. 7, núm. 6, págs. 485-501).

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

Rumelt, R. P. (1991). «How Much Does Industry Matter?». *Strategic Management Journal* (vol. 12, núm. 3, págs. 167-185).

Williamson, O. E. (1979). «Transaction-cost Economics: The Governance of Contractual Relations». *The Journal of Law and Economics* (vol. 22, núm. 2, págs. 233-261).

Zhou, Y. M. (2011). «Synergy, Coordination Costs, and Diversification Choices». *Strategic Management Journal* (vol. 32, núm. 6, págs. 624-639).

