

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DOCTORAL
INFLUENCIAS DE LAS ESTRATEGIAS DE DOWNSIZING SOBRE
LA ESTRUCTURA FORMAL DE LA EMPRESA: ANÁLISIS CASO
DE TELEFÓNICA

CARMEN SORIA BRAVO

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas

Madrid, 2008

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DOCTORAL

INFLUENCIAS DE LAS ESTRATEGIAS DE DOWNSIZING SOBRE
LA ESTRUCTURA FORMAL DE LA EMPRESA: ANÁLISIS CASO
DE TELEFÓNICA

Presentada por: CARMEN SORIA BRAVO

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas

Directores: D. Alfonso Herrero de Egaña Espinosa de los Monteros

D. Santiago Garrido Buj

“God never shuts one door but he opens another”

(Proverbio irlandés)

A mis padres, Jesús y Juana-Teresa
y a mis hermanas Miryam y Juani

Quisiera dar las gracias a todas las personas que han sido fundamentales en mi formación y en mi vida, manifestándoles mi gratitud por el apoyo que me han prestado.

En primer lugar al Dr. Adolfo Santodomingo, que motivó mi interés por el mundo académico y por la investigación. También mi más profundo agradecimiento a los directores de esta tesis, Dr. Alfonso Herrero de Egaña y el Dr. Santiago Garrido, que orientaron mi investigación y sin cuyas valiosas sugerencias y apoyo este trabajo no habría dejado de ser un proyecto.

A mi familia, especialmente a mi madre, de quienes aprendí el valor del esfuerzo y del trabajo, y por la confianza y tranquilidad que me han prestado siempre.

Por último, aunque no menos importante, debo agradecer a una amplia lista de amigos – Covadonga, Juanvi, Isabel, Juan, Lidia, Javier, Antonio, Pilar y Rafael - que me acompañaron en este largo camino y me brindaron su apoyo y comprensión en los momentos difíciles, por sus estímulos y consejos.

Desde aquí un recuerdo a todos ellos y a los que por un fallo de mi memoria quizás olvide incluir. GRACIAS

INDICE

INDICE DE FIGURAS

INTRODUCCIÓN	11
--------------	----

PRIMERA PARTE

CAPITULO 1	EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE EMPRESAS: GENERALIDAD vs. ESPECIALIZACIÓN	
	1.1.- Evolución del tamaño organizativo	27
	1.2.- Campo de actividad y desarrollo empresarial	30
	1.3.- Desinversiones en la organización	40
	1.4.- Reestructuraciones empresariales	43
CAPITULO 2	ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	
	2.1.- La estructura formal de la empresa	50
	2.2.- Determinantes de los movimientos estructurales	62
	2.3.- Ajuste entre la estrategia y la estructura formal de la empresa	69
	2.4.- La organización virtual	81

CAPITULO 3	ESTRATEGIAS DE DOWNSIZING	
	3.1.- Modelos y niveles de Downsizing	88
	3.2.- Definición de las estrategias de Downsizing en esta investigación	111
	3.3.- Efectos de la estrategia de Downsizing sobre la empresa	118
CAPITULO 4	INFLUENCIAS DE LA ESTRATEGIA DE DOWNSIZING EN LA ESTRUCTURA FORMAL DE LA EMPRESA	
	4.1.- Estrategia de Downsizing en función de las características de la empresa y el mercado	130
	4.2.- Movimientos estructurales en función de las estrategias de Downsizing	137
	4.3.- Logro de objetivos como consecuencia del ajuste estrategia-estructura	140
	4.4.- Modelo de ajuste	145

SEGUNDA PARTE

CAPITULO 5	PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	
	5.1.- Interés y objetivos de la investigación	148i
	5.2.- Modelo propuesto para el estudio del Downsizing	151
	5.3.- Metodología	157
CAPITULO 6	ANÁLISIS DEL CASO	
	6.1.- Cronología de la empresa	161
	6.2.- Desarrollo de la empresa: Evolución del campo de actividad y movimientos estructurales	174
	6.3.- Resultados de la empresa	245
CONCLUSIONES		268
BIBLIOGRAFÍA		

INDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Efectos de los procesos de reestructuración en las empresas
- Figura 2: Análisis de la capacidad estratégica de la empresa
- Figura 3: Estructura de la organización
- Figura 4: Elementos básicos de la estructura
- Figura 5: Estructuras organizativas en función de características del entorno
- Figura 6: Modelo integrador relaciones entre la estrategia y la estructura
- Figura 7: Movimientos estructurales asociados a estrategias
- Figura 8: Características estructuras mecánicas y orgánicas
- Figura 9: Nivel de integración de actividades: riesgo y capacidad de coordinación
- Figura 10: Nivel de integración y eficacia de la organización
- Figura 11: Configuración virtual
- Figura 12: Estrategias de downsizing en función de su aplicación
- Figura 13: Niveles de rediseño estructural
- Figura 14: Modificaciones en las tareas, tecnologías y estructura en función de la reducción de plantilla
- Figura 15: Enfoque convergente o de reorientación del Downsizing
- Figura 16: Estrategias de Downsizing: declive del entorno y de la organización.
- Figura 17: Enfoque económico, institucional y socio-cognitivo del Downsizing
- Figura 18: Actividades de entrada y salida de un negocio
- Figura 19: Alternativas al cambio basadas en el enfoque de recursos
- Figura 20: Estrategias de downsizing en función de disminuciones de recursos
- Figura 21: Determinantes de las estrategias de downsizing
- Figura 22: Factores internos y externos que influyen en el downsizing

- Figura 23: Efectos de la falta de orientación en el downsizing
- Figura 24: Efectos sobre la moral de los supervivientes
- Figura 25: Principales consecuencias en función del alcance de la reestructuración
- Figura 26: Ajustes en el diseño organizativo en función de estructura previa
- Figura 27: Ajustes en la estructura en función de la reducción de recursos
- Figura 28: Autores y aportaciones en la aplicación del ajuste
- Figura 29: Ajuste entre contexto, estrategia y organización para logro de objetivos
- Figura 30: Modelo propuesto para el estudio del Downsizing
- Figura 31: Objetivos financieros Telefónica 2008
- Figura 32: Estructura del Grupo Telefónica en 1998
- Figura 33: Estructura del Grupo Telefónica en 1999
- Figura 34: Estructura del Grupo Telefónica en 2000
- Figura 35: Estructura del Grupo Telefónica en 2001
- Figura 36: Estructura del Grupo Telefónica en 2002
- Figura 37: Estructura del Grupo Telefónica en 2004
- Figura 38: Estructura del Grupo Telefónica en 2005
- Figura 39: Estructura del Grupo Telefónica en 2006
- Figura 40: Reparto por unidades de negocio de la cifra de negocio en 2006
- Figura 41: Principales magnitudes por área geográfico en 2006
- Figura 42: Presencia en zonas geográficas en 2007

- Figura 43: Estructura del Grupo Telefónica en 2007
- Figura 44: Capitalización y aumento de capitalización Grupo Telefónica 1991-2007
- Figura 45: Comparación de la capitalización de Telefónica con la del IBEX 35 periodo 1991-2007
- Figura 46: Aumento de valor para los accionistas del Grupo Telefónica 1991-2007
- Figura 47: Evolución rentabilidad de Telefónica 1991- 2007
- Figura 48: Rentabilidad accionistas de empresas de telecomunicaciones 1998- 2007
- Figura 49: Rentabilidad IBEX25 y Telefónica 1992-2007
- Figura 50: Rentabilidad exigida y prima de riesgo de Telefónica 1992- 2007
- Figura 51: Creación de valor para los accionistas de Telefónica 1992- 2007
- Figura 52: Comparación rentabilidad empresas de telecomunicaciones
- Figura 53: Desinversiones en negocios a análisis
- Figura 54: Definición del periodo de análisis en un event-study
- Figura 55: Resultados análisis event-study relacionado con el DownJones
- Figura 56: Resultados análisis event-study relacionado con el S&P500
- Figura 57: Desarrollo de negocios centrales Grupo Telefónica 2007
- Figura 58: Evolución de la estructura del Grupo Telefónica
- Figura 59: Comparación valor Telefónica y Deutsche Telekom
- Figura 60: Comparación valor Telefónica y Telecom Italia

INTRODUCCIÓN

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En la década de 1980, el éxito de una organización estaba asociado en muchas ocasiones a un crecimiento ilimitado de la misma, es decir, a su tamaño. Esto se debía a que los productos y servicios que las empresas ofrecen suponen la integración de un gran número de componentes y actividades. Los elevados costes de transacción existentes en el mercado para la adquisición de los componentes de los productos, hacían que la integración de las actividades necesarias dentro de la misma organización se presentaba como una estrategia más satisfactoria que la compra de los componentes. Sin embargo, en la actualidad, como consecuencia de los cambios producidos en el entorno (aumento de la competencia, cambios tecnológicos, mercado único y globalización, desregularizaciones, etc.) las premisas han variado.

La mayor complejidad de los procesos y la creciente importancia de los componentes intangibles hacen que las empresas se configuren, más que nunca, como un mecanismo inteligente para la integración eficiente de los componentes involucrados en el sistema valor¹, independientemente de si esos componentes se han producido en la misma empresa. Por otra parte, la reducción de los costes de transacción existentes en el mercado provoca que la compra de componentes, la subcontratación de actividades o las alianzas entre empresas se configuren como opciones estratégicas interesantes, al permitir una mayor flexibilidad, una reducción de costes fijos y una diversificación del riesgo.

En la actualidad, para las empresas ya no es tan ventajoso tener todas las actividades integradas en su organización, sino que puede ser beneficioso tanto un tamaño organizativo pequeño como uno grande, dependiendo por ejemplo de la actividad que realice. En este sentido observamos todos los días en la prensa económica como un gran número de empresas llevan a cabo reducciones en su tamaño organizativo de sus unidades, con el objetivo de lograr una mayor flexibilidad y una mejora de resultados, y al mismo tiempo que llevan a cabo procesos de reestructuración en torno a sus competencias básicas, reorganizando las actividades de las diferentes unidades organizativas en función de los recursos y capacidades de la empresa.

¹ Para ofrecer al mercado un producto o servicio, es necesaria la realización de un conjunto de actividades en la empresa, tanto de transformación de los inputs como de apoyo y gestión. El conjunto de las actividades que se realizan en la empresa se denomina cadena de valor (Porter, 1985). El sistema valor es el conjunto de cadenas de valor tanto de la empresa como de sus proveedores y sus empresas clientes, por ejemplo los distribuidores

Esta situación se ha observado en un gran número de organizaciones tanto en sectores industriales como de servicios (Littler, 1998; Gandolfi, 2006). Igualmente se produce no sólo en Estados Unidos (Morris, Cascio & Young, 1999), sino también en Europa (Dahl & Nesheim, 1998) y en Oriente (Ahmadjian & Robinson, 2001), y más concretamente en España (Suarez y Vicente, 2000.), donde, si tomamos el número de prejubilaciones como uno de los indicadores de la implantación de estas estrategias, encontramos que el 70% de los trabajadores se jubila antes de cumplir los 65 años, y el 43% lo hace a los 60 años (Valverde 1999).

Estas variaciones en la gestión de las empresas se muestran en el estudio de Goold & Luchs (1993) en relación al análisis del pensamiento de gestión desde la década de los 50's. En esta década, la estabilidad del entorno y el crecimiento de la demanda influyó en que la dirección estratégica se basase en un conjunto de principios generales, que mediante controles financieros y políticas de gestión permitían la dirección de empresas muy diversificadas. Tendencia que se mantuvo hasta los 70, donde el incremento de la competencia y la crisis económica influyeron en la estrategia corporativa, perfeccionándose esta en la evaluación y selección de los sectores en los que la empresa podía establecer una posición competitiva. Por ello cobraron una mayor importancia las técnicas de planificación de las carteras de negocio, lo que provoca una reasignación de recursos entre los negocios existentes y conduce a procesos de desinversión y diversificación relacionada. En los 80s, el incremento de la competencia y los resultados insatisfactorios de las empresas diversificadas provocó que la atención se centrara en la maximización del valor para los accionistas. Esto condujo a procesos de desinversión en aquellos negocios que no creaban valor económico añadido. En la actualidad, como

respuesta a los cambios en el entorno y con el objetivo de centrar la actividad de la empresa en sus competencias básicas, continúan los procesos de reestructuración y alianzas estratégicas en la mayor parte de los sectores económicos, y tal como se muestra en el estudio de Pursey (2004) esta tendencia va a continuar durante bastante tiempo.

Sin embargo, los resultados finales que obtienen las empresas que siguen estos procesos de reestructuración, pueden variar por múltiples factores y tal como se indica en el estudio realizado por Cascio et al. (1997) no se puede concluir que las desinversiones mejoren la rentabilidad de una organización ni que incrementen el valor de las acciones de las empresas que las llevan a cabo. La variedad de resultados obtenidos se pueden observar en los distintos estudios que se han llevado a cabo con este objetivo, tal como se muestra en la figura 1:

Figura 1: Efectos de los procesos de reestructuración en las empresas

Estudio	Metodología, muestra y tiempo	Medida DS	Medida del performance	Efecto principal
Worrel, Davidson & Sharma (1991)	194 anuncios de despidos de empresas EEUU. 1979-1987. Análisis de casos	Anuncios de despidos en empresas	Reacción del mercado de valores	Negativo
Iqbal & Shekhar (1995)	187 anuncios de despidos de empresas EEUU. 1986-1989. Análisis de casos y análisis de regresión	Anuncios de despidos en empresas	Reacción del mercado de valores	Negativo
Davidson, Worrel & Fox (1996)	51 anuncios de prejubilaciones. 1982-1992. Estudio de casos	Anuncios de despidos en empresas	Reacción del mercado de valores	Positivo
Bruton, Keels & Shook (1996)	100 Fortune 500. 1985-1987. Análisis de regresión y cualitativo	Reducción del empleo del 3% o más entre 1985-1987	ROA	Positivo
Cascio, Young & Morris (1997)	Standard & Poor's 500. 1980-1994. Análisis de regresión	Anuncios de despidos	ROA & Reacción del mercado de valores	Sin efecto
Lee (1997)	300 anuncios de despidos en EEUU y 73 en Japón. 1990-1994. Estudio de casos	Anuncios de despidos en empresas	Reacción del mercado de valores	Sin efecto
Wayhan & Werner (2000)	250 grandes empresas de EEUU en 1992. Análisis de regresión y panel de datos	Reducción del empleo	Crecimiento en ventas y capitalización del mercado 1989-1996	Positivo

Fuente: SUAREZ GONZALEZ, I. & VICENTE LORENTE, J. (1999)

Las variaciones en los resultados deseados y los que realmente están obteniendo las organizaciones se pueden deber a la complejidad de las reestructuraciones organizativas, que afectan a una amplia gama de objetivos y áreas empresariales, como cambios en líneas de negocio en relación a la estrategia a largo plazo, la estructura de capital en relación al nivel de deuda o los cambios en la organización de la empresa en relación a las estrategias formuladas.

A pesar de ello, y de las consecuencias sociales y económicas que producen, durante los últimos años continúan los anuncios de reestructuraciones por parte de las empresas,

probablemente debido al convencimiento de que las organizaciones deben evolucionar hacia una mayor flexibilidad y un menor tamaño, siendo más ligeras y reduciendo así los gastos generales al tiempo que se agiliza el proceso de toma de decisiones.

Las reestructuraciones, entendidas de forma amplia, pueden implicar cambios en el ámbito geográfico, en la línea de productos o en las actividades de la cadena de valor, afectando tanto a la estrategia a nivel corporativo como a la estructura organizativa y a la económico-financiera. Siguiendo a Bowman (1993) se pueden distinguir tres tipos de reestructuraciones:

- **Reestructuración financiera:** implica cambios en el nivel de endeudamiento debidos a LBOs² y MBOs³ y en la estructura de capital como consecuencia de procesos de fusiones y adquisiciones. El aumento de la deuda provoca que el pago de intereses fuerce a los directivos a centrarse en sus competencias básicas.
- **Reestructuración corporativa:** implica cambios en la composición de la cartera de negocios, abandonando o incorporando gamas de productos, mercados o fases en el sistema valor. En este sentido se observa que las

² LBO (Leverage Buy Out) es un término anglosajón que designa la adquisición de una empresa financiada con deuda en forma de emisión de obligaciones o formalizada de otra manera de tal modo que el pago de la deuda está asegurado con la cesión de activos de la empresa, por los dividendos obtenidos o por los “cash-flows” futuros que genere la empresa.

³ MBO designa la financiación aportada por una institución financiera o sociedad de capital riesgo para la adquisición de la empresa por sus propios gestores. La aportación de los fondos requiere la existencia de un buen equipo directivo que se hará cargo de la gestión de la empresa y que además será socio de la misma.

empresas han llevado a cabo procesos de desinversión en los negocios periféricos y han llevado a cabo procesos de externalización de actividades.

- **Reestructuración organizativa:** implica cambios en la estructura organizativa, modificando los mecanismos básicos del diseño organizativo, la desintegración y la integración de actividades, para ajustarse a la estrategia de la empresa.

Dentro de las estrategias de reestructuración financiera, observamos que las empresas están llevando a cabo simultáneamente procesos de fusiones y adquisiciones. Adicionalmente se llevan a cabo reestructuraciones organizativas mediante procesos de reducción del tamaño organizativo. Así, la realidad empresarial nos muestra que la reducción del tamaño organizativo y el incremento del volumen de recursos que posee la organización no son excluyentes.

En primer lugar, los procesos de fusiones y adquisiciones implican un mayor volumen de recursos gestionados por la organización, que permiten controlar prácticamente la totalidad de las actividades del sistema valor en el que se encuentra la empresa o aumentar la cuota de la empresa dentro del sector. En segundo lugar, de forma paralela, se encuentran los procesos de desinversión a través de los cuales estas mismas empresas dotan de una estructura menos compleja a las unidades organizativas.

Las grandes empresas están al mismo tiempo incrementando el volumen de recursos que poseen, para alcanzar economías de escala⁴ (Bain 1959), economías de alcance⁵ (Chandler 1990) o estrategias de integración⁶ (Williamson 1975); y reduciendo el tamaño de sus unidades, con el objetivo de crear organizaciones flexibles con las que ofrecer productos y servicios como si fuera una única empresa integrada cuando en realidad son múltiples organizaciones, cada una de ellas centrada en sus respectivas competencias básicas, con lo que se logra un incremento en la eficacia.

Por otra parte, estas organizaciones cambian continuamente su configuración en función de mecanismos de mercado y no por procesos administrativos, pero sin variar drásticamente la estructura de sus diferentes unidades. Gracias a ello la estructura permite una buena adaptación al entorno, ajustando la estructura a la nueva estrategia rápidamente. De esta forma, mediante estas estrategias se puede lograr una organización más flexible, con la que reducir el grado de complejidad y mejorar la capacidad necesaria para controlar y coordinar las actividades de la empresa diversificada. Además, esta estructura evita la infrautilización de la capacidad instalada, reduce los costes burocráticos y las barreras de movilidad y salida (D'Aveni et al, 1994).

⁴ Las economías de escala existen cuando el incremento en la cantidad de inputs empleados en una producción dan lugar a un incremento más que proporcional en el total de outputs producidos. Por lo tanto el aumento en la escala de producción provoca una reducción de los costes unitarios de los productos.

⁵ Las economías de alcance se logran cuando el coste de la producción conjunta de un grupo de productos o servicios es menor que la suma del coste de producción de dichos outputs por separado en distintas empresas especializadas (Panzar y Willig, 1977).

⁶ Las estrategias de integración suponen que la empresa realiza internamente actividades relacionadas con el ciclo de producción completo de un producto o servicio, convirtiéndose así en su propio proveedor o cliente.

Dentro de las estrategias de reestructuración corporativa y reestructuración organizativa encontramos el Downsizing, o reducción del tamaño organizativo, que tiene por objetivo ajustarse al entorno mediante un ajuste de la estrategia y la estructura de la empresa. Siguiendo a Freeman y Cameron (1993), las estrategias de Downsizing se definen como un “conjunto de actividades emprendidas por la dirección de la empresa, que afectan al volumen de la fuerza de trabajo y al diseño de los procesos relacionados con ella y que tienen como objetivo mejorar la eficiencia organizativa, su productividad y/o competitividad”.

En este sentido, el downsizing es una estrategia que tiene como objetivo aumentar la productividad y/o competitividad de la empresa, y que afecta a la estructura de la misma en el ajuste necesario que se ha de producir entre la estrategia y la estructura (Nadler y Tushman, 1988).

El downsizing es una realidad en todos los países, debido a que se considera que una disminución de tamaño favorece la flexibilidad de la organización y sus resultados económicos, al reducir costes y mejorar en eficacia y productividad (Cascio, 1993; Cameron 1994). Pero el 80% de las organizaciones que implantan estas estrategias encuentran problemas para alcanzar los resultados esperados (Hubiak & O'donnell,, 1997).

La variación en los resultados obtenidos viene dada en muchas ocasiones, tal como indica el estudio mencionado, por la pérdida del concepto global de la estrategia de downsizing que en algunos casos se asimila exclusivamente a la reducción del número

de empleados lo que permite en primera instancia un control de precios por coste y por lo tanto una mejor posición competitiva con la que obtener un incremento en el valor de las acciones en la empresa (Cascio, Young & Morris 1997).

Pero a largo, plazo la conceptualización del downsizing como una mera reducción de personal no soluciona algunos de los problemas que pueden aparecer en las organizaciones, como:

- **Sistemas de control y de comunicación internos** que tengan como objetivo lograr sinergias, pero que en las grandes empresas diversificadas suelen conducir a una toma de decisiones lenta, a una baja coordinación y a unos costes elevados.
- **Estructuras funcionales estables** que influyen en la formación de estructuras de poder, provocando rigidez y problemas de coordinación y respuestas.
- **Existencia de fuertes posiciones de poder** a proteger por parte de los individuos
- **Medida de eficacia interna**, donde los resultados de rentabilidad se presentan únicamente a nivel de negocio, mientras que los niveles inferiores se basan en el logro de objetivos, lo que provoca una excesiva burocracia y refuerza las posiciones jerárquicas, lo que conduce de nuevo a problemas de coordinación.

Por ello, los despidos de personal implantados como respuesta a cambios en la demanda o a cambios en la posición competitiva, o para tratar de superar un bache financiero, no solucionan sino que incluso incrementan posibles problemas de ineficiencia. Adicionalmente, la implantación del downsizing como reducción de personal tiene efectos negativos en la productividad, la innovación, la calidad y la eficiencia (Brockner, 1988; Lee 1992; Noer, 1993; Smeltzer & Tener, 1994, Allen 1997; Mishra & Spreitzer, 1998).

Worrel et al. 1991 indican que los mercados financieros reaccionan en general negativamente ante los anuncios de downsizing atribuibles a problemas financieros, sin embargo la reacción no es negativa cuando el downsizing se considera de una forma más amplia, como una reestructuración corporativa. Igualmente en el estudio de Cascio et al (1997) se muestra como cuando el downsizing es una combinación de disminuciones de distintos activos, los resultados de las empresas que lo implantaban eran superiores a la media de su sector.

Para tratar de incrementar los resultados, se ha de conceptualizar el downsizing de una forma amplia, como "una alternativa estratégica que comprende distintas combinaciones de disminuciones en los sistemas físicos, humanos y organizativos de una empresa para ajustarla a las condiciones competitivas de una unidad de negocio" (DeWitt, 1998). Esta conceptualización del downsizing como una estrategia de la empresa implica modificaciones en un gran número de variables de la organización, lo que en su conjunto reduciría la problemática de la empresa y conduciría a un incremento de los resultados de la misma.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta investigación es conocer porque las empresas llevan a cabo estrategias de downsizing y si los cambios que implantan son apropiados para las circunstancias a las que se enfrentan.

El mayor problema que encontramos en los estudios relacionados con la reestructuración es que no definen exactamente el término “reestructuración”. Las estrategias corporativas como la compra de acciones, las desinversiones, las alianzas o las recapitalizaciones caben dentro del término general de reestructuración. Por otra parte, la variedad de términos utilizados como sinónimos del downsizing impiden que se pueda analizar y ofrecer una interpretación rigurosa para la investigación.

Para centrar el análisis, en esta investigación se analiza cual ha sido la evolución de la gestión en las empresas, y las causas que provocaron el incremento en el tamaño de las mismas. Ese crecimiento en tamaño y los cambios que se han producido en el entorno, son las causas que han provocado que las empresas se vean envueltas en procesos de reestructuración, y más concretamente en estrategias de downsizing.

En segundo lugar, y bajo la premisa del necesario ajuste de la estrategia de la empresa y la estructura de la misma (Nadler y Tushman, 1988) se muestran los principios y modelos estructurales básicos sobre los que pueden actuar los gestores de las empresas para lograr una mejor implantación de la estrategia seleccionada.

Llegados a este punto, se analiza y se ofrece una visión general de las reestructuraciones y del término de downsizing. A continuación y en base a las características fundamentales que se observan en la definición del downsizing, se analizan las diferencias existentes entre el término de downsizing y otros términos asociados al mismo, lo que nos permitirá reducir y clarificar el ámbito de estudio.

Una vez definido el concepto como “una alternativa estratégica que comprende distintas combinaciones de disminuciones en los sistemas físicos, humanos y organizativos de una empresa para ajustarla a las condiciones competitivas de una unidad de negocio” (DeWitt, 1998), se analiza el fenómeno del downsizing desde la perspectiva económica, basado en la teoría de recursos y capacidades y en el ajuste organizativo necesario entre la estrategia y la estructura.

Igualmente se aporta una visión global de las principales consecuencias que tiene la estrategia de downsizing en sus distintos niveles, individual, organizativo y sobre el entorno, de forma que podamos obtener una visión de la problemática global que genera esta estrategia. Una vez ofrecida esta visión general, se analizarán las relaciones existentes entre la estrategia de downsizing y los movimientos estructurales necesarios en la empresa para lograr los objetivos que inicialmente se planteaban con estas estrategias.

Bajo el enfoque económico se indican algunas de las variables que condicionan la selección de una estrategia de downsizing y el ajuste que es necesario en la estructura

de la empresa para lograr los objetivos de productividad y eficacia que persiguen las organizaciones. Frente a ello, se señalan otros enfoques que aportan una explicación complementaria al fenómeno del downsizing, como son el enfoque neoinstitucional, que explica la selección e implantación de estas estrategias mediante un proceso mimético entre las organizaciones de un mismo entorno, aunque mediante la misma no se obtengan los resultados esperados; o el enfoque medioambiental, que explica estas estrategias en relación a la variación del valor de los recursos que posee la empresa.

Partiendo del modelo de ajuste de Nadler y Tushman (1988) se propone un modelo, que propone características a partir de las cuales es aconsejable la selección de una estrategia de downsizing concreta, e indica los movimientos estructurales necesarios para lograr el ajuste y así obtener los resultados esperados.

De las posibles estrategias de downsizing a nivel organizativo, entre las que encontramos el downscaling (reducción de escala), el downscoping (reducción de alcance) y el retrenchment (concentración de actividades) la investigación se centrará en la estrategia de downscoping, que según indica la evidencia empresarial (Markides, 1995) es la que la mayor parte de las empresas han llevado a cabo.

La mayoría de los estudios empíricos de las estrategias de downsizing emplean un análisis de casos para comprender estas estrategias y los procesos y variables que se interrelacionan en la implantación de las mismas. En esta investigación, el análisis de casos se complementa con un análisis longitudinal de los resultados obtenidos por la empresa, de forma que se puedan capturar los resultados a largo plazo.

El análisis se realiza sobre Telefónica, una empresa que se encuentra en fase de crecimiento del sector en la misma época en la que se llevan a cabo las estrategias de downsizing, lo que permite analizar estas estrategias en sectores de crecimiento, y no en sectores en declive.

En el sector de las telecomunicaciones, los procesos de desregularización producidos durante la década de los noventa, provocaron la entrada de nuevos competidores e hicieron que las inversiones en activos y en I+D, los movimientos en la demanda y la amplitud del campo de actividad, factores relevantes a la hora de seleccionar estas estrategias, cobrasen importancia. Debido a análisis temporal, la mayor parte de la información necesaria para realizar esta investigación se obtendrá de la página web de la empresa y de los registros de hechos relevantes, memorias y resultados financieros de la misma. Igualmente se obtiene información de resultados financieros a través de la CNMV y de empresas especializadas en valores.

Al considerar el downsizing como una estrategia, el estudio complementará, en términos teóricos, las pocas investigaciones que analizan que ocurre cuando las organizaciones reducen su tamaño de forma intencionada. Además, puede ayudar a comprender las asimetrías en los procesos de declive y crecimiento organizativo (Cullen y Baker 1984, Freeman y Hannan 1975, Mckinley 1987), permitiendo una mejor comprensión del proceso de adaptación organizativo.

Por otra parte, en términos prácticos, el estudio puede clarificar las causas para la selección e implantación de estas estrategias, ofreciendo una base mayor para la formulación y la implantación de las mismas. Esto permitirá una mejor comprensión del proceso de adaptación organizativo, permitiendo que los gestores de las empresas realicen una adecuada valoración de estas estrategias, reduciendo de esta forma las consecuencias negativas sociales y empresariales que encontramos en la actualidad.

Capítulo 1

EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE EMPRESAS: GENERALIDAD vs. ESPECIALIZACIÓN

1.1.- EVOLUCIÓN TAMAÑO ORGANIZATIVO

Una de las características más observables de la organización es su tamaño organizativo. Por ello, el tamaño viene reflejado en un número importante de revistas empresariales que efectúan clasificaciones, según distintas categorías, de las empresas más grandes y que están experimentando un cambio más rápido.

Si consideramos la atención que se ha prestado y la preocupación existente por el “volumen” podríamos pensar que existe un acuerdo universal sobre el concepto de tamaño empresarial y de la importancia del mismo en las empresas. Sin embargo, esto no es así, como hemos comentado, el tamaño puede ser una ventaja relativa para unas organizaciones, mientras que otras pueden sufrir desajustes debido a la misma variable.

Al utilizar la variable tamaño, estamos refiriéndonos de forma paralela a la idea de que las organizaciones no son elementos estáticos, sino que crecen, disminuyen y sufren cambios a lo largo del tiempo, para mejorar las condiciones de la empresa en los entornos en los que actúe.

Existen muchas formas de medir el tamaño de la organización (Ford, & Slocum, 1977) si estamos interesados en conocer el papel de una empresa en un sector o en una economía, habría que centrarse en medidas financieras, como el valor de la empresa, pero puede ocurrir que empresas con cuotas de mercado elevadas ocupen posiciones bajas en cuanto a resultados económicos. Por otra parte, si estudiamos un sector concreto, analizaremos cuotas de mercado o ratios de concentración como indicadores del tamaño de la empresa. Otro conjunto de medidas de tamaño son aquellas que hacen referencia al número de mercados en los que opera la empresa. En este sentido, podemos estar interesados en el número y diversidad de productos y mercados que atiende una organización. El número de mercados distintos en los que opera una empresa influirá en la forma en la que ésta debe ser gestionada, en la distribución de sus recursos o en su potencial de crecimiento. Igualmente, dependiendo de la ubicación de las distintas infraestructuras, las empresas deberán adoptar unas características organizativas concretas. En último lugar, aunque las medidas financieras y de mercado son indicadores importantes de tamaño, el número de trabajadores es una de las medidas empleadas con mayor frecuencia.

Todas estas medidas se han empleado en una gran variedad de investigaciones relativas al tamaño empresarial. Inicialmente las investigaciones se centraban en si el crecimiento

de la empresa es inevitable o intencionado, y en las consecuencias que tiene para la organización.

En un principio, muchas investigaciones se centraron en que el crecimiento organizativo es inevitable y natural en la empresa, y que viene dado como consecuencia de que la empresa es un sistema abierto que debe incorporar continuamente recursos del entorno para crecer y evitar un estado de entropía, es decir, de declive y colapso del sistema. Sin embargo, en la actualidad, debido a la tendencia de reducción de la estructura de personal, existen investigaciones que afirman que el crecimiento es una decisión intencionada, y que a pesar de la reducción de recursos, las empresas pueden seguir creciendo.

En este sentido, las empresas pueden perseguir una estrategia de crecimiento para conseguir una posición más competitiva en el sector. Este desarrollo se centra en el campo de actividad de la empresa, ya que ésta puede crecer mediante estrategias dirigidas a aumentar la producción y las ventas, o a entrar en nuevos mercados, ya sea mediante inversiones en su propia estructura o mediante fusiones, adquisiciones y alianzas. Con todo esto, las empresas tratan de aumentar su grado de poder en el entorno, es decir, sobre los proveedores, los intermediarios, y los clientes.

Los estudios de Chandler (1962) sobre el desarrollo a largo plazo de las grandes empresas han identificado un modelo común de desarrollo:

- Las empresas empiezan centradas en un único producto y abasteciendo a mercados locales
- La disponibilidad de mejores medios de transporte y comunicación permite servir mercados más amplios, lo que provoca la implantación de estrategias de expansión
- Crecimiento por integración vertical, mediante la integración de actividades dentro de la empresa
- El exceso de capacidad hace que las empresas diversifiquen su gama de productos.

1.2.- CAMPO DE ACTIVIDAD Y DESARROLLO EMPRESARIAL

Es necesario aclarar la diferencia entre reducción del tamaño empresarial y otro concepto que frecuentemente, aunque a veces de forma errónea, se asocia con esta reducción: la reducción de la plantilla. Una empresa que adopta una reducción del tamaño empresarial o downsizing, reduce la escala, es decir el tamaño, y el alcance de su negocio para mejorar su rentabilidad financiera (Robbins & Pearce, 1992), pero esta estrategia no implica necesariamente la reducción del tamaño total de la plantilla.

Las modificaciones en el tamaño están muy relacionadas con las estrategias de crecimiento y desarrollo de la empresa, que hacen que la empresa se encuentre en una situación diferente a la anterior. Es decir, el desarrollo empresarial implica que se han producido cambios tanto en el campo de actividad de la empresa como en sus

características internas, que pueden reflejarse en variaciones de activos, producción, ventas, beneficios, líneas de producto, mercados, etc. Por ello, el desarrollo empresarial es interpretado como un signo de fortaleza y desarrollo futuro, que varía las condiciones propias de la organización permitiendo mantener la posición competitiva de la empresa.

Para analizar estructuradamente la evolución del tamaño empresarial, vamos a emplear el campo de actividad, que es uno de los conceptos básicos de la estrategia de la empresa, al ser donde se define el conjunto de productos y mercados sobre los que la empresa va a actuar.

La decisión referente al campo de actividad es una de las más importantes a nivel estratégico, dado que afecta al conjunto de la empresa y al desarrollo de la misma. La definición del campo de actividad de la empresa se plantea normalmente a nivel de corporación, dado que se necesita una visión de conjunto de la empresa, para definir no solo en qué negocios se va a actuar sino cómo se van a relacionar los negocios entre sí, lo que influirá de forma directa en las posibles sinergias entre las distintas unidades y en el crecimiento futuro de la empresa.

El modelo de Abell (1980) permite definir el campo de actividad a partir de tres dimensiones: las necesidades de los clientes a cubrir, los grupos a los que se dirige y las tecnologías utilizadas para hacerlo. Así para definir el campo de actividad, la empresa analiza las siguientes dimensiones:

- **Ámbito:** funciones, grupos de clientes o tecnologías que utiliza la empresa.
- **Segmentación:** diferenciación de las necesidades de los clientes para ajustarse a los mismos ya sea por una diferenciación de productos o por una estrategia comercial distinta.
- **Competidores:** diferenciación de la oferta respecto a otros competidores

Bajo el modelo de desarrollo en el tiempo, la investigación de Chandler indica un siglo de crecimiento en los tres ámbitos –funciones, clientes y tecnologías-, como consecuencia el cambio tecnológico, el desarrollo de los medios de transporte y comunicaciones y las innovaciones en organización. Cuando los costes de transacción asociados a la organización mediante el mercado son mayores que los costes administrativos de organizar la actividad dentro de la empresa, las actividades se asumen dentro de la estructura de la empresa (Coase, 1937).

Considerando que las estrategias de desarrollo hacen referencia a la estrategia corporativa, la primera decisión a tomar en relación al campo de actividad, es el grado en el que la empresa debe especializarse o diversificarse, lo que modificará el conjunto de actividades o negocios en los que la empresa está implicada a partir de la situación actual y de cara a futuro. La segunda decisión se refiere a cómo llevar a cabo ese desarrollo, es decir, si en base a crecimiento interno mediante inversiones en la propia empresa, o si el desarrollo se realiza mediante crecimiento externo, es decir, a través de acuerdos y alianzas.

Para analizar la primera decisión, es decir, el grado de especialización de la empresa, el modelo de Ansoff (1976) define una de las clasificaciones más conocidas y extendidas de estrategias de desarrollo. Esta clasificación se fundamenta en la relación que existe entre la situación actual o tradicional de la empresa y los nuevos desarrollos a los que se enfrenta. Así, identifica dos estrategias básicas: las estrategias de expansión y las estrategias de diversificación.

En las estrategias de expansión, los negocios mantienen un cierto grado de relación con el negocio actual de la empresa. En este sentido, al continuar en los mismos negocios, el desarrollo suele basarse en los mismos recursos técnicos, financieros y comerciales que dispone la empresa. Dentro de este conjunto de estrategias encontramos la penetración de mercados y el desarrollo de productos y mercados.

- **Con la penetración de mercados**, la empresa trata de incrementar la cuota de mercado que posee, para obtener ventajas de economías de escala. Por ello puede ser adecuada para mercados en crecimiento, o cuando otros competidores abandonan el negocio, situaciones en las que es posible capturar una mayor cuota con el mismo producto y actuando en el mismo mercado.

La idea de que “lo grande es bueno” se expresa claramente en esta estrategia con las economías de escala, donde su mayor argumento es que con mayor tamaño se puede producir un mayor número de productos a un coste fijo inferior por unidad. Pero una limitación importante de las economías de escala es que existe

un punto de disminución de beneficios en el cual el incremento de tamaño no proporciona costes más bajos, sino que incluso puede elevarlos.

- **Con el desarrollo de productos** la empresa trata de alcanzar un mayor ajuste a las necesidades de los distintos clientes, basándose en su capacidad de investigación y desarrollo. Por ello puede ser adecuada para mercados muy especializados o si los competidores tienen una escasa diferenciación de productos.
- **Con el desarrollo de mercados** la empresa dirige su foco hacia nuevos mercados a los que ofrecer sus productos actuales, aprovechando la tecnología y capacidades existentes. Estos mercados pueden definirse como nuevas áreas geográficas, nuevos mercados funcionales o nuevos segmentos de clientes. Por ello puede ser adecuada cuando aparecen nuevos canales de distribución o cuando la capacidad productiva está infrautilizada.

Por otra parte, con las estrategias de diversificación la empresa se desarrolla en nuevos mercados o productos. En este sentido, los factores de éxito varían respecto de los que posee la empresa en un inicio, lo que suele implicar la adquisición de nuevos conocimientos, técnicas y cambios en el diseño estructural.

Según señala Aaker (1987) las sinergias son la base de las estrategias de diversificación relacionada, y el punto de partida para la selección de los nuevos negocios en los que la

empresa quiera desarrollarse, debido a que las habilidades que se han desarrollado en los negocios actuales, son la base de los futuros.

La generación de las sinergias en distintos negocios puede hacerse al compartir recursos ya sea porque están infrautilizados o por falta de límite de capacidad; y transferir conocimientos o habilidades de unos negocios a otros. Estos conocimientos y habilidades que se transfieren de una forma rápida son lo que Parlad y Hamel (1990) denominan competencias básicas.

De esta forma, las empresas pueden obtener ventajas de su diversificación relacionada consiguiendo reforzar la posición competitiva de la misma al conseguir reducir costes, ya sea por el aprovechamiento de economías de escala o de alcance; conseguir habilidades de comercialización, habilidades que son especialmente sensibles en las actividades de comercialización, venta y distribución; emplear la marca comercial en distintos productos, obteniendo un mayor rendimiento de la misma; o mejorar los procesos de investigación y desarrollo en distintos negocios.

Sin embargo, tal como señala Porter (1987) también encontramos una serie de costes asociados a estas estrategias, como el incremento de los costes de coordinación debido a la variedad y número de negocios que influyen de forma directa en la capacidad de procesamiento de información necesaria en la empresa; a los costes de compromiso que tienen las distintas unidades en cuanto a la utilización de recursos; y a los costes de inflexibilidad provocados porque las unidades deben considerar el efecto que tendrían

sus ajustes sobre el resto de negocios, pudiendo aparecer barreras de salida de los mismos.

Entre las estrategias de diversificación encontramos la diversificación relacionada, ya sea en productos o en actividades, y la diversificación no relacionada o conglomerada.

En la **diversificación relacionada**, la empresa amplía su negocio con actividades que mantienen relación con el negocio que realice:

- **La diversificación horizontal** supone la venta de nuevos productos en mercados actuales de la empresa.
- **La diversificación vertical** incorpora las actividades del sistema valor dentro de la propia empresa, por lo que se convierte en su propio proveedor –integración hacia atrás – o en su propio cliente – integración hacia delante.

Según señala Menguzato y Renaou (1991) la diversificación vertical, también llamada integración vertical, se ha llevado a cabo por las empresas debido a que permiten obtener mejoras en su rentabilidad, debido a diversos factores. En primer lugar, estas estrategias permiten obtener economías de alcance, gracias al mejor aprovechamiento de recursos que pueden compartirse, reduciendo de esta forma los costes fijos de activos infrautilizados. También permiten una mayor coordinación de actividades lo que puede reducir los niveles de existencias y por lo tanto los costes, así como simplificar los procesos al eliminar actividades

intermedias. Otra ventaja es que con la incorporación de las actividades dentro de la empresa, ésta se garantiza el suministro y salida de los productos, reduciendo la dependencia de terceros, y aumentando el poder de la empresa en el sector, al crear barreras de entrada a nuevos competidores.

Sin embargo, la integración vertical presenta riesgos ya que puede mejorar la posición de un negocio, pero no de la empresa en su conjunto. En este sentido, al tener un mayor volumen de recursos asociados a un negocio, se incrementa el riesgo global de la empresa (D'Aveni & Llinitch 1992). Igualmente, se reduce el nivel de flexibilidad de la misma en cuanto al grado de adaptación que la empresa en su conjunto tiene frente a los cambios que pueden producirse en el entorno. Adicionalmente a los riesgos y la falta de adaptación, la rentabilidad global de la empresa puede verse afectada, al no poder disfrutar estas de economías de escala o de experiencia. Los sistemas de control y coordinación necesarios por el aumento de la complejidad organizativa serán mucho mayores, lo que provocará un incremento en los costes.

Por último, **en la diversificación no relacionada o conglomerada**, la empresa se dirige a nuevos mercados con nuevos productos. En este sentido es la estrategia más ambiciosa y de mayor riesgo.

La diversificación no relacionada se basa en la búsqueda de reducción de riesgo financiero, al invertir en industrias muy diversas. En estos casos, las empresas se gestionan como carteras de inversiones o negocios, que tratan de mejorar la

asignación de recursos financieros, mediante la canalización de los excedentes financieros en actividades donde sean necesarias. Así tratan de aprovechar oportunidades de inversión que incrementen la rentabilidad global de la empresa, y que reduzcan el riesgo global de la misma, mediante una reducción de la variabilidad de beneficios y una menor influencia de los cambios que se produzcan en el entorno.

Sin embargo, aunque esta estrategia de diversificación no relacionada estuvo muy de moda en los años sesenta y setenta, los riesgos y las dificultades que implican provocaron que las empresas llevaran a cabo estrategias de reestructuración, centrándose de nuevo en sus competencias básicas y en las sinergias que pueden llevarse a cabo.

La segunda decisión que se debía tomar en cuanto a las estrategias de desarrollo, era cómo se iban a llevar a cabo. Así, una vez que la empresa ha decidido cuál es su campo de actividad, debe definir cómo llevar a cabo el acceso a esos negocios. Básicamente encontramos dos caminos (Menguzzato y Renau, 1991), mediante un crecimiento interno a través de inversiones en estructura propia o mediante crecimiento externo a través de fusiones, adquisiciones, participaciones o alianzas con empresas.

La estrategia de crecimiento interno ha sido la llevada a cabo por la mayor parte de las empresas, dado que permite adquirir la última tecnología, es flexible en la localización de instalaciones y permite crecer de forma paulatina. Pero precisamente por ese

crecimiento paulatino, esta estrategia requiere de un largo periodo de tiempo a la hora de ser implantada.

Por otra parte, el crecimiento externo se basa en la adquisición de empresas que actúan en el negocio al que se quiere acceder. Esta estrategia es más rápida en el tiempo, permite superar barreras de entrada y reduce el nivel de riesgo al controlar los recursos y capacidades necesarias en el negocio.

Sin embargo, el crecimiento externo, ya sea por fusiones o adquisiciones de empresas, pueden producir una disminución de resultados, debido a que se adquieren activos innecesarios, con lo que se reduce la flexibilidad de la empresa, y pueden surgir problemas de coordinación y comunicación que requieren sistemas de control más complejos y costosos.

Por último, las alianzas se muestran como una fórmula intermedia, mediante la que empresas independientes unen o comparten parte de sus capacidades y recursos sin llegar a fusionarse, para que a través de su relación se incrementen sus ventajas competitivas. A través de estos acuerdos, las empresas pueden lograr economías de escala o alcance, acceder a nuevas tecnologías o nuevos mercados, conseguir recursos financieros, compartir riesgos o asegurar el suministro o la salida de productos.

Tal como indica Parkhe (1993) numerosas investigaciones teóricas (Borys & Jemison, 1989, Oliver 1990, Powell 1990, Ring & Van de Ven 1992) y estudios empíricos (Heide & Miner 1992, Osborn & Baughn 1990, Parkhe 1993b, Seabright, Levinthal & Fichman

1992) analizan la cooperación entre empresas, y la importancia de una estructura de acuerdos que promuevan cooperaciones estables, de forma que se pueden alcanzar las ventajas de la integración de actividades, pero sin aumentar tanto la complejidad de la organización, concentrándose cada empresa en los recursos y capacidades propias y permitiendo una mayor flexibilidad, al evitar las barreras de entrada y salida. A pesar de ello, las empresas deben analizar el grado y actividades de los acuerdos, dado que las distintas alianzas pueden provocar pérdida de autonomía y permite que otras empresas accedan a sus ventajas competitivas.

1.3.- DESINVERSIONES EN LA ORGANIZACIÓN

Siguiendo la evolución mostrada en el modelo de Chandler (1976) muchas empresas se han desarrollado hasta llegar a un punto en el que, como se ha comentado, los controles burocráticos no son validos dado que las reglas y políticas de la empresa se vuelven demasiado numerosas y dificultan la gestión de las distintas unidades. Las empresas que se encuentran en esta etapa suelen utilizar mecanismos de trabajo en equipo y la autogestión basada en valores y normas compartidas en un intento de sustituir esas reglas burocráticas, y aparecen continuamente conceptos como la reinención de la empresa y la reestructuración empresarial, que tratan de ajustar las características de la empresa al mercado. La reinención de la empresa hace referencia a la reevaluación de la organización, su propósito, valores y filosofía. La reestructuración hace referencia a la reconfiguración de departamentos o unidades de trabajo, es decir, a la división de la

empresa en unidades más pequeñas y depender de mecanismos de control menos burocráticos.

Así, desde la década de 1970, las grandes empresas que habían adquirido altos grados de burocratización muestran la existencia de diversos problemas asociados a la dirección de las mismas: altos gastos administrativos, incremento de procedimientos que obstaculizan la gestión y la vuelven lenta, dificultades de coordinación, falta de sensibilidad con el entorno o dificultades de comunicación.

Por ello, las empresas tratan de reducir su tamaño, lo que no significa que las empresas quieran disminuir indicadores de rendimiento financiero o de mercado, como los ingresos, cuota de mercado o beneficio, sino que pueden optar por dividir la empresa en unidades más pequeñas que gestionen con un cierto grado de autonomía sus negocios, logrando un mayor ajuste con el entorno, y facilitando la entrada o salida de negocios.

En un intento de lograr este objetivo, durante las tres últimas décadas, la tendencia hacia la inversión ha sido la contraria a la producida durante el último siglo. Las empresas que se habían diversificado mucho durante años anteriores llevan a cabo procesos de desinversión en las unidades poco rentables, que son normalmente aquellas situadas en negocios no relacionados.

Así, la tendencia hacia la ampliación de los límites que se produjo a principios del siglo XX se ha invertido, observando desde finales del siglo XX hasta nuestros días, una reducción de los negocios en los que actúa una empresa. Para tratar de explicar este

cambio de gestión, se pueden utilizar los costes de transacción, la evolución del pensamiento respecto a la estrategia empresarial, debido al desarrollo de la dirección mediante técnicas de dirección financiera o de sistemas de planificación estratégica, la reorganización de los objetivos estratégicos o las innovaciones organizativas. En este sentido, las principales etapas (Goold & Luchs, 1993) que se han producido a lo largo del tiempo han sido:

- **Durante los años cincuenta y sesenta**, la universalidad de los principios de dirección suponía que las grandes empresas diversificadas podían ser gestionadas mediante la aplicación de un conjunto de controles financieros, de valoración de capital y de gestión de recursos humanos, lo que condujo a que un gran número de empresas llevasen a cabo estrategias de diversificación no relacionada.
- **En los años setenta**, el crecimiento oportunista de los conglomerados fue perfeccionado en una evaluación más sofisticada de las decisiones estratégicas básicas, como la elección de sectores. Así cobran importancia los instrumentos e planificación de la cartera de negocios.
- **Desde mediados de los ochenta**, hemos visto, como resultado de los instrumentos de planificación financiera, una reducción de diversificación y un proceso de reestructuración, que trata de asignar recursos de forma eficiente entre los diferentes negocios.
- **A partir de los noventa hasta la actualidad**, ha cobrado fuerza la lógica de la diversificación conglomerada, pero las sinergias no se refieren a aspectos financieros, como en décadas anteriores, sino que se centran en establecer un

núcleo de negocios que cree valor a un conjunto común e recursos y capacidades. En este sentido continúan los procesos de desinversión en negocios periféricos.

1.4.- REESTRUCTURACIONES EMPRESARIALES

En cualquier empresa siempre hay un negocio mejor que está tratando de surgir. El reto es sacar ese potencial. Lograr una correcta reestructuración es un factor clave en la estrategia de la empresa (Tram, M.R & Vandenboscho, M 1998). En este sentido, la estrategia es la clave, las reestructuraciones son alternativas estratégicas y no soluciones aleatorias a distintos problemas.

Los investigadores han empleado el término reestructuración para hacer referencia a cambios rápidos e importantes en la estructura empresarial o en su estructura de capital (Bowman and Singh, 1993). Estas estrategias de reestructuración modifican el campo de actividad de la empresa, pudiendo llevar al abandono de negocios, mediante la eliminación de algunos activos.

De acuerdo con la teoría neoclásica, las reducciones de recursos conlleva un análisis de los ratios marginales de sustitución y de las características de los recursos para su sustitución (Jorgenson, 1972) o complementariedad (Griliches, 1969) dentro del campo de actividad de la empresa. En este sentido, la especificidad de los recursos limitan su reutilización (Williamson 1985), lo que provoca que los recursos especializados no pueden ser transferidos a otros negocios sin sacrificar su valor productivo (Eglander

1988). Por ello, las desinversiones se producen en combinaciones de recursos, no únicamente en los recursos humanos.

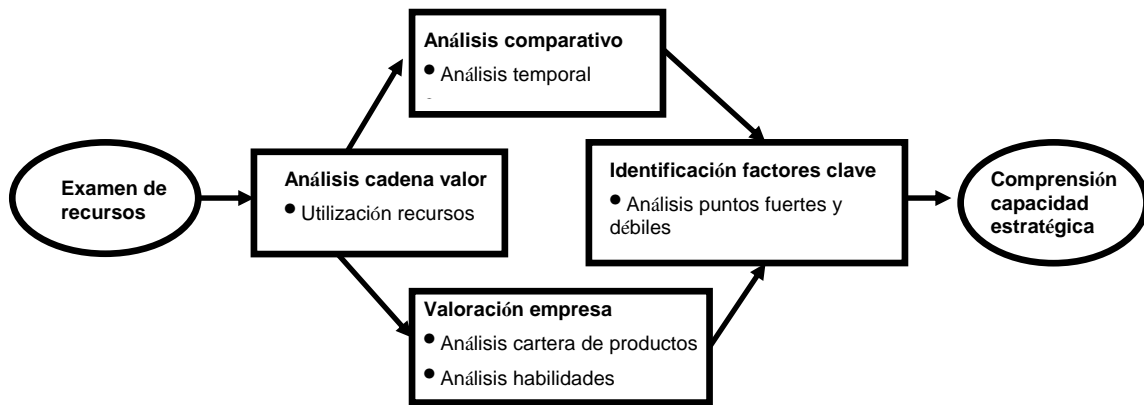
La elección de una alternativa de reestructuración tiene mucha importancia (Reis y Bruner, 1990) debido a que tiene efectos directos en la eficiencia y competitividad de la empresa (Bowman, Sing., Useem y Bhadury 1999). La teoría neoclásica indica que en mercados competitivos, las empresas reducirán sus recursos en función del precio de los mismos y de su productividad (Lichtenber, 1992), pero hay diversas investigaciones que critican el enfoque neoclásico debido a que no considera los costes de comportamiento y las implicaciones que estas reestructuraciones tienen para los recursos humanos (Teece and Winter, 1984)

Por otra parte, algunas veces las reestructuraciones también implican una reducción de alcance (Hoskison y Hitt 1994), es decir, una reducción en el campo de actividad de la empresa (Dewitt, 1998). Williamson (1991) indica que la competencia a veces obliga a la empresa a reducir sus activos. Así, la decisión de reducir el campo de actividad puede deberse al deseo de reducir recursos poco productivos (Lichtenberg 1992). En este sentido, el análisis se debe centrar en la reducción de recursos, y no en la reducción de negocios.

Para que las empresas sean capaces de adecuar sus estrategias a aquellas que se ajustan al mercado, es necesario que analicen los recursos y la capacidad estratégica de la que disponen. Este análisis permitirá identificar los recursos disponibles, así como aquellos que se encuentran fuera de la organización; y a través del análisis de la cadena de valor,

relacionar los recursos de los que dispone la empresa con los objetivos estratégicos de la misma, lo que permite analizar la capacidad estratégica que posee y los recursos clave de los que dispone.

Figura 2: Análisis de la capacidad estratégica de la empresa



El análisis de los recursos debe incluir no solo aquellos que son propiedad de la organización, sino todos aquellos a los que la empresa puede acceder para apoyar sus estrategias. Entre estos podemos encontrar:

- **Recursos físicos:** en este caso es necesario analizar la cantidad de la que se dispone, su naturaleza y antigüedad y la capacidad o ubicación de los mismos
- **Recursos humanos:** el análisis se ha de centrar no sólo en el número, sino también en las habilidades y adaptabilidad de las personas a los nuevos negocios a los que acceda la empresa

- **Recursos financieros:** en este caso, el origen y aplicación de los fondos, como la gestión de tesorería y el control de deudores y acreedores son aspectos fundamentales para la empresa
- **Recursos intangibles:** existen un conjunto de recursos intangibles como el fondo de maniobra que son de máximo valor para la empresa, y se fundamentan como base de distintos negocios, creando sinergias entre los mismos.

Los recursos valiosos, inimitables e insustituibles son la base de la ventaja competitiva. Si estos recursos son transferibles, si existen en exceso y no se consumen con el uso, entonces explican la diversificación de la empresa. Sin embargo, los recursos se deprecian y deben desarrollarse de forma continua. Por otra parte, las capacidades no son una simple unión de recursos, sino que se basan en complejos mecanismos de coordinación y requieren aprendizaje. En este sentido, hay que distinguir entre:

- **Recursos básicos** que constituyen los factores productivos y son la base de la estrategia actual de la empresa
- **Recursos estratégicos** que son la base de las ventajas competitivas, también constituyen la base de la estrategia que lleve la empresa en un momento dado
- **Interacción entre los recursos**, creando las competencias de la estrategia en el momento actual de la empresa
- **Capacidades**, que es la habilidad para desarrollar recursos y competencias, por lo que forman la base de la estrategia futura de la empresa.

En función del análisis de recursos y capacidades, la estrategia corporativa definirá el ámbito de actuación de la empresa y asignará los recursos entre los distintos negocios, es decir, definirá las posibles reestructuraciones que deberán acometerse en la empresa para obtener los máximos resultados de la misma.

Las investigaciones no distinguen claramente entre distintos tipos de reestructuraciones, por lo que es necesario ser cauteloso a la hora de fijar causas (Johnson 1996). A pesar de ello, diversos estudios indican que la reducción de beneficios de la empresa es uno de los determinantes.

En este sentido, factores como crecimiento negativo de la industria, o el aumento de la competencia que puede provocar reducciones de rentabilidad de la empresa, por lo que se consideran factores que influyen en la decisión de reestructurar una organización (Bergh 1995, Hamilton and Chow 1993), Montgomery and Thomas 1988, Raenscraft y Scherer 1987).

La disminución de la demanda es otro factor asociado a la elección de una estrategia de reestructuración. La falta de demanda puede provocar un exceso de capacidad en el sector, lo que provoca la falta de inversiones en la misma y por lo tanto una escasa innovación y un incremento de la edad de los recursos asociados al negocio. Adicionalmente pueden aparecer competidores que compren activos a precios de saldo y lleven a cabo estrategias competitivas en precios. Todos estos factores provocan una disminución de la rentabilidad del negocio, por lo que puede ser aconsejable para la empresa abandonar el mismo.

El ajuste de la capacidad del sector y la demanda es esencial para que la empresa logre estabilidad y rentabilidad. La facilidad de alcanzar este ajuste depende de:

- **Posibilidad de predecir el declive del negocio:** es posible la planificación de ese cambio, aunque cuanto más cíclica y volátil es la demanda, más difícil es que se pueda predecir
- **Barreras de salida asociadas al negocio,** las más importantes son:
 - Activos especializados y de larga duración: las mismas inversiones que suponen barreras de entrada al sector son las que pueden convertirse en barreras de salida. Cuanto mayor sea la vida útil de los activos y menor la posibilidad de utilizarse en otros sectores, mayores serán las barreras de salida
 - Costes de cierre: además de la depreciación de los activos, aparecen otros costes como indemnizaciones, compensaciones a clientes o proveedores por aspectos contractuales o costes de cierre
 - Compromisos de la dirección: existe cierta resistencia al cierre y a la desinversión debido a la propia historia de la empresa
- **Estrategias de empresas supervivientes:** Las empresas más fuertes del sector pueden facilitar la salida de las empresas más débiles al ofrecerse a comprar sus recursos y compromisos.

Pero a pesar de que el aumento de la competencia, el crecimiento negativo de la industria o la reducción de la demanda conduzcan a estrategias de desinversión, también encontramos empresas que no se encuentran en situaciones de pérdida de beneficios, en las que se implantan estrategias de reestructuración. Por ejemplo, en el estudio llevado a cabo por DeWitt (1998) se sugiere que una reducción de escala se asocia a una disminución de activos, siempre que esos activos no supongan barreras de salida, en cuyo caso es más atractivo llevar a cabo una estrategia de concentración de producción.

En cualquier caso la reducción de rentabilidad de una empresa parece ser una causa importante para llevar a cabo procesos de reestructuración, dado que en un principio estas estrategias ofrecen a la empresa un mejor ajuste con su entorno, y una posible reducción de los costes burocráticos, con lo que la empresa lograría mejorar sus resultados (Williamson 1991).

En este sentido, la reducción de costes y las estrategias de downsizing deben ser parte de una estrategia coherente. El downsizing se constituye como una categoría de reestructuración corporativa (Carber & Garavan, 2005). Igualmente, los estudios (Tram y Vandenboscho, 1998) muestran que las empresas llevan a cabo el downsizing como una alternativa estratégica para ajustarse al entorno, y no como una forma de reducir costes en respuesta a una situación de riesgo.

Capítulo 2

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

2.1.- ESTRUCTURA FORMAL DE LA EMPRESA

La estructura de la organización es como el esqueleto que soporta a la empresa, pero aunque por si misma no se asegura el éxito de una estrategia, la elección inapropiada de la estructura si puede impedir el éxito de la estrategia.

El diseño organizativo es el mecanismo que permite cubrir la estructura básica permitiendo una adecuada implantación de la estrategia. Por ello, los directivos tratan de evaluar, modificar y construir la organización formal para tratar de facilitar la realización de las tareas o actividades necesarias para el logro de objetivos. En este proceso de planificación y toma de decisiones se trata de ajustar las características internas de la empresa a las condiciones del entorno en el que se encuentra y a los objetivos planteados, con el objetivo de lograr una mejora de resultados.

Así, el diseño estructural es un instrumento al servicio de la implantación de la estrategia, que a través de los mecanismos de diferenciación y posterior integración de actividades, tratan de facilitar la consecución de la misión de la empresa.

En el diseño organizativo, encontramos distintos niveles de análisis que son objeto de estudio de distintas disciplinas. Dentro de estos encontramos grandes grupos:

- **Nivel individuo:** se analizan las personas que forman parte de la organización, haciendo hincapié en aspectos como valores personales, actitudes, conocimientos o motivación
- **Nivel grupo:** el análisis se centra en el funcionamiento de los grupos de individuos dentro de una organización, por lo que se analizan aspectos como el liderazgo, el poder, la comunicación o el conflicto
- **Nivel organización:** se centra en el funcionamiento de la organización como un todo, por lo que son aspectos relevantes el diseño organizativo, los procesos directivos o la evolución de la organización
- **Nivel grupos de organizaciones:** la organización se presenta como un elemento de un sistema superior, por lo que se analizan poblaciones de organizaciones, o redes entre ellas

Centrándonos en el nivel organización, podemos definir el diseño organizativo como el elemento que “trata de la construcción y el cambio de una estructura organizativa para conseguir los objetivos que la organización se haya planteado”. Para ello, el diseño de la organización recoge los siguientes elementos Rosenzweig (1987):

- **Relaciones y obligaciones formales**, es decir la descripción de puestos de trabajo y su estructura en el organigrama
- La **coordinación de todas las actividades** para lograr un objetivo común
- Las **políticas y procedimientos** que guían dichas actividades.

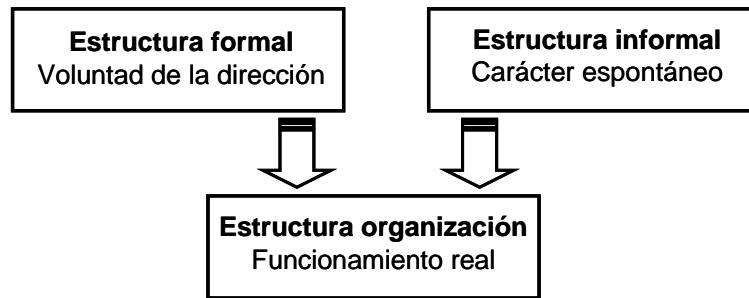
La estructura organizativa es “la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esa gente” (Blau, 1974).

Una consecuencia de la definición es la división del trabajo: a la gente se le dan diferentes tareas o puestos dentro de las organizaciones. Otra consecuencia es que las organizaciones tienen jerarquías, y las posiciones que ocupa la gente tienen reglas que especifican cómo deben comportarse los que ocupan esas posiciones.

Otras definiciones enfatizan la importancia de las interacciones humanas en la formación de estructuras, puesto que las estructuras configuran las prácticas de la gente, pero también es cierto que las prácticas de la gente constituyen la estructura” (Sewell, 1992).

Por lo tanto, existe una doble estructura: la estructura formal, que obedece a relaciones establecidas conscientemente por la organización, y la estructura informal, que responde fundamentalmente a la relación entre los individuos de la empresa.

Figura 3: Estructura de la organización



Fuente: Elaboración propia

En esta investigación nos centraremos en la estructura formal de la empresa, que puede definirse como (De La fuente, 1990) “el conjunto de técnicas que se aplican conforme a la voluntad de la dirección para facilitar la división de las tareas y su posterior coordinación, para el logro eficiente de los objetivos de la organización”.

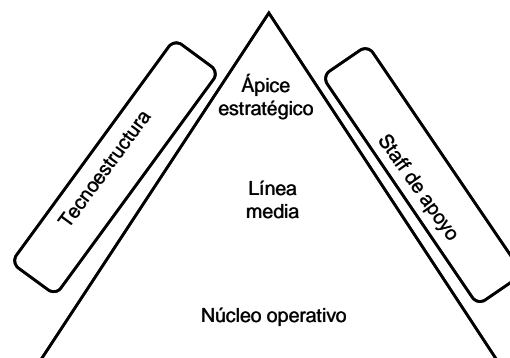
La estructura formal puede ser, en función de distintas variables, muy simple o muy compleja. Pero siempre encontramos distintos elementos básicos. Un esquema aceptado de forma general es el desarrollado por Mintzberg (1984), en el se muestran seis elementos básicos que se modelan y cobran importancia en función de las circunstancias a las que se enfrente la empresa:

- **Núcleo operativo:** formado por los individuos relacionados de forma directa con las actividades de explotación. En este sentido, aseguran los factores de explotación, los transforman y distribuyen.
- **Ápice estratégico:** formado por la alta dirección. Tienen como objetivo el funcionamiento global de toda la organización, tratando de que ésta alcance su

misión, por lo que deben supervisar la organización en su conjunto, relacionarse con el entorno y desarrollar la estrategia de la empresa.

- **Línea media:** formado por lo directivos medios, que tienen como objetivo servir de enlace entre el ápice estratégico y el núcleo operativo. En este sentido, canalizan directrices y decisiones de la alta dirección, trasladan información entre los distintos niveles y gestionan los problemas que puedan surgir entre ambos.
- **La tecnoestructura:** formado por profesionales o analistas que planifican, diseñan o mejoran el trabajo de las unidades de línea anteriormente descritas. Por lo que tienen mucha importancia en los procesos de adaptación y control de la actividad de la empresa.
- **Staff de apoyo:** incluye todas las actividades que no están relacionadas de forma directa con la actividad de la empresa, pero que son necesarias para lograr el resultado. Por ejemplo, asesoría jurídica, seguridad, etc. A diferencia de la tecnoestructura no normaliza actividades, sino que presta servicios especializados.
- **Ideología:** está constituida por los valores y creencias fundamentales de la organización.

Figura 4: Elementos básicos de la estructura



Fuente: Adaptado Mintzberg (1984)

Por otra parte, existen una serie de variables sobre las que los directivos pueden actuar para modificar el diseño y la combinación de los elementos anteriormente descritos, y así lograr un mayor ajuste.

Estas variables, que constituyen las funciones básicas del diseño organizativo, pueden ser agrupadas en dos categorías, la diferenciación y la integración de actividades. Mediante la diferenciación de actividades, la organización busca una solución para mejorar los resultados de eficiencia de la organización, para posteriormente, mediante la coordinación de las actividades se tratan de integrar los esfuerzos de toda la organización en objetivos comunes.

Analizando en primer lugar la diferenciación de actividades, vemos que las empresas dividen las tareas para que sean realizadas en grupos especializados y así, gracias a la especialización obtener ventajas en la eficiencia. Esta diferenciación se produce a nivel horizontal, vertical y espacial.

- **La diferenciación horizontal** es la forma en la que se dividen las tareas que se desarrollan en la organización. Esta división se puede dar de dos formas: dotando de especialistas a grupos amplios de actividades y otorgando amplios niveles de autoridad y responsabilidad, de forma que los individuos se conviertan en responsables de operaciones completas; o dividiendo más las actividades, de forma que los trabajadores realicen tareas rutinarias (Ritzer & Walczak 1986).

Así la diferenciación horizontal viene determinada por el grado de especialización y da lugar a la departamentalización de la empresa. El proceso de deparatamentalización supone determinar la estructura básica de la empresa, que puede variar desde altamente especializado, con muchas subunidades especializadas que informan al superior jerárquico, o un bajo grado de especialización, es decir, pocas subunidades que informan al ápice estratégico. El grado de especialización dependerá del grado en el que las actividades puedan ser estructuradas, es decir, definidas.

Entre los factores que influyen en el grado de diferenciación de actividades encontramos el entorno, el grado de predicción que tenemos sobre las tareas a realizar y la relación que existe entre las mismas, dado que si existe una gran interdependencia entre tareas, es más operativo mantenerlas juntas en la misma unidad. En este sentido, encontramos que las empresas que se encuentran en entornos estables y poco dinámicos, dividen sus unidades hasta lograr la máxima eficiencia en la realización de las actividades necesarias; mientras, que si la empresa se encuentra en entornos complejos y muy dinámicos, es más habitual encontrar estructuras poco especializadas, de forma que se pueda dar una mejor respuesta a las variaciones que se produzcan en el entorno.

- **La diferenciación vertical** es la “proliferación de los niveles de supervisión” (Meyer, 1968). El grado de diferenciación vertical se muestra en el número de niveles que aparecen en la organización, lo que provoca estructuras planas con

pocos niveles entre el ápice estratégico y el núcleo operativo, o estructuras verticales con un mayor número de niveles, y por lo tanto con mayores dificultades en el control, comunicación y coordinación de actividades.

El grado de diferenciación vertical implica que la autoridad se distribuya de acuerdo con el nivel de jerarquía. Cuanto más alto sea el nivel, mayor la autoridad.

- **La diferenciación espacial** indica el grado en el que la organización tiene dispersas las distintas unidades por zonas geográficas, por lo que puede ser en realidad una forma de diferenciación horizontal o vertical.

Cuanto mayor es el grado de diferenciación de actividades en sus tres vertientes, mayor la complejidad organizativa. Como se indica en la investigación de Hage (1965) la complejidad tiene efectos muy altos en el comportamiento de los individuos, en los procesos de la organización y en sus condiciones estructurales. En este sentido, a medida que aumenta la complejidad, son necesarias más herramientas de comunicación y coordinación ente las áreas, para lograr el objetivo común que se haya marcado la organización en su conjunto.

Al igual que la diferenciación de actividades conduce a una ejecución efectiva de las distintas unidades, éstas han de ser correctamente integradas para conseguir el objetivo global. Por ello, dentro de la segunda categoría de variables sobre las que los directivos pueden actuar para modificar el diseño de la empresa, se encuentra la integración de

actividades, donde los gestores tratan de coordinar los esfuerzos realizados por las distintas partes para garantizar el logro coherente de los objetivos.

La coordinación de actividades a nivel organizativo consiste básicamente en definir el grado de autonomía que van a tener las unidades básicas de la empresa, que dependerá fundamentalmente de la estrategia y el entorno en el que se encuentre. En este sentido, cuanto mayor es la intervención de la oficina central en las decisiones del entorno y de planificación, y el volumen y frecuencia con que las distintas unidades comparten recursos, mayor será la tendencia a definir interdependencias complejas y mecanismos de coordinación.

Según Wageman (1995) el tipo de relación entre tareas, objetivos y resultados afecta al funcionamiento de los grupos en cuanto a su cooperación y niveles de esfuerzo. Las interdependencias se pueden plantear sobre:

- **Interdependencia de objetivos:** los objetivos pueden definirse como individuales o de grupo. Este último estimula la cooperación y facilita el resultado de grupo (Mitchell y Silver 1990). La interdependencia de objetivos puede existir sin que haya interdependencia en las formas de trabajo.
- **Interdependencia en resultados y recompensas:** define los sistemas formales de incentivos.

Por otra parte, según las clasificaciones utilizadas por Nadler y Tushman (1988) encontramos diversos mecanismos de integración estructural.

- **La jerarquía**, a través de la cual el superior coordina las actividades que se desarrollan bajo su responsabilidad, resolviendo con su autoridad formal los posibles conflictos o desajustes.
- **La normalización y formalización** permiten la coordinación de las unidades a través de la normalización del comportamiento. Hage y Aiken (1967) definen la formalización como “el uso de reglas en una organización. La codificación de los puestos de trabajo es una medición de cuántas reglas definen lo que los ocupantes de los puestos desarrollan y representa el grado de estandarización de tareas, mientras que la observancia de la regla es una medida de la variación tolerada del comportamiento respecto de las normas”.

Por ello, la formalización no es un concepto neutro, siendo el grado de formalización de una empresa un indicativo de las perspectivas para la toma de decisiones. En este sentido, si se cree que los individuos pueden analizar la situación e implantar soluciones, el nivel de formalización será bajo; en caso contrario, para tomar decisiones necesitarían un alto número de reglas, por lo que la formalización sería elevada. Así la formalización involucra el control organizativo (Clegg y Dunkerley 1980) y tiene un significado ético y político además de ser un componente estructural.

Con frecuencia se considera la formalización como una especie de mal que conduce a reacciones burocráticas, donde la gente es consumida por las reglas de las organizaciones. La mayoría de las investigaciones han llegado a la conclusión de que la profesionalización y la formalización son incompatibles. Mientras más profesionalizada esté la fuerza laboral, más probable es que la formalización lleve al conflicto y la enajenación. Sin embargo, la formalización y la profesionalización están en realidad diseñados con el mismo objetivo: organizar y regular el comportamiento de los miembros en la organización. La formalización es un proceso donde la organización pone las reglas, los procedimientos y los medios para asegurarse de su cumplimiento. Por su parte, la profesionalización es un medio con base no organizativa para llevar a cabo el mismo objetivo. Así, cualquiera de las dos técnicas es apropiada dependiendo de cómo se desarrolle el trabajo y del entorno en el que se encuentre la organización.

- **La centralización**, que se refiere a la distribución del poder dentro de las organizaciones. Hage (1980) define la centralización como “el nivel y variedad de participación en las decisiones estratégicas por grupos de relación con el número de grupos en la organización”. En este sentido, cuando más grande sea el nivel de participación en las decisiones estratégicas, menor es el grado de centralización.

Goold & Campbell (1987) indican algunos estereotipos de las relaciones entre el centro y las unidades periféricas de las organizaciones, y cómo pueden llevar a cabo una toma eficiente de decisiones. Los tres estereotipos son:

- **La planificación estratégica:** este ha sido el enfoque dominante en la mayoría de las empresas públicas. Se caracteriza porque el centro opera como planificador maestro, desarrollando la estrategia central y asignando roles detallados a las diferentes divisiones y departamentos, que se posicionan como agencias que realizan partes del plan establecido. Para que sea operativo, el presupuesto anual es un mecanismo de control clave, y las asignaciones de capital así como los procedimientos detallados y los manuales de reglas cobran importancia.

Las ventajas de esta relación es que permite operar con altos niveles de control y coordinación desde la matriz, aunque a cambio, se pierde proximidad a los distintos negocios, lo que puede suponer una limitación en la estrategia global del grupo.

- **El control financiero** es el polo opuesto de la planificación estratégica. En este caso, la central se constituye como un accionista de las distintas unidades, por lo que valora el resultado de las distintas unidades, evalúa sus necesidades de capital y establece la política financiera global.

- **El control estratégico** se basa, por su parte, en un proceso de aprobación de los planes de negocios producidos por las distintas unidades, es decir, la función de la unidad central no es elaborar el plan estratégico, sino definir las políticas claves, asignar recursos a las unidades y valorar los resultados de las mismas, equilibrando las actividades y unidades en función de la estrategia global de la organización.

2.2.- DETERMINANTES DE LOS MOVIMIENTOS ESTRUCTURALES

Directamente relacionada con las aportaciones de la teoría general de sistemas está el enfoque contingente del diseño organizativo que hace Galbraith (1973) quien resalta la importancia del ajuste entre los distintos componentes, internos y externos, para el éxito de la organización. El enfoque contingente se basa en la consideración de las posibles condiciones del entorno para, a partir de ahí, establecer los diseños organizativos adecuados para cada caso particular (Luthans, 1980). Además, relaciona la capacidad de la organización para dar respuesta a la incertidumbre del entorno con la capacidad de procesamiento de información del sistema, determinada a partir de las distintas soluciones de diseño organizativo.

El enfoque de contingencias puede definirse a partir de las dos afirmaciones siguientes (Galbraith 1973):

- No existe una forma óptima de organizar
- Cualquier forma de organización no es igualmente eficaz

Pero el trabajo más conocido en la aplicación del enfoque contingente es la propuesta de Mintzberg (1984) que presenta sus configuraciones estructurales a partir de la consideración diferenciada de factores como el sistema técnico, la edad, el tamaño, el entorno y el poder como factores de contingencia que condicionan los parámetros estructurales. En este sentido, las estructuras organizativas varían continuamente según se ven influenciadas por olas sucesivas de miembros, las interrelaciones entre los mismos y las presiones ambientales.

Un breve repaso de la literatura demuestra la forma en que ocurren las variaciones. El trabajo sobre la estructura es la descripción de Weber 1947, del tipo ideal de burocracia. Weber señala que la burocracia tiene una jerarquía de autoridad, autoridad limitada, división de actividades, procedimientos de trabajo, reglas para los puestos y compensaciones diferenciadas. Si estos componentes están presentes en un grado elevado, es el tipo ideal de burocracia, es decir, una estructura ideada para alcanzar objetivos de eficiencia y confiabilidad (Hage 1980; Perroy 1979).

Burns y Stalker (1961) hicieron una gran contribución con el desarrollo de un modelo de formas organizativas múltiples, muy ligadas al entorno en el que se encuentran. Identificaron la forma “mecánica” muy cercana al tipo ideal de burocracia de Weber, y la forma “orgánica” que es casi su opuesto. En el caso de las estructuras orgánicas, en lugar de tener autoridad jerárquica, las organizaciones tienen una estructura de control

en forma de red; en lugar de una alta especialización de tareas, se caracterizan por un ajuste continuo y por la redefinición de tareas; en lugar de una supervisión jerárquica aparece un contexto de comunicaciones.

La estructura organizativa es dinámica, dado que las empresas cambian de tamaño, de tecnología y se enfrentan a entornos dinámicos, siendo su configuración resultado de estos factores.. Y su importancia radica en que en la estructura de la organización es donde operan los individuos, las estructuras de poder, los conflictos, la toma de decisiones, el liderazgo y el cambio, es decir, el diseño organizativo permite a la empresa ajustarse a su entorno. Por ello, vamos a analizar los principales factores que influyen en la estructura:

- **Tamaño:** El tamaño de una empresa tiene cuatro componentes: su capacidad física, el personal asociado, los productos que genera y los recursos disponibles, es decir, su activo. Blau y Schoenherr (1971) y Blau (1973) indican que el aumento del tamaño conduce a una mayor diferenciación y descentralización. Pero al mismo tiempo, esa descentralización es debida a la necesidad de contratar un mayor número de expertos. Sin embargo, esa mayor delegación de autoridad se produce dentro de un marco de reglas, es decir, un aumento de la formalización, de manera que se puede producir una falsa descentralización.

En este sentido, las grandes empresas tienden hacia formas de descentralización, al fraccionar las tareas que se llevan a cabo. Por otra parte,

en las empresas donde existe una elevada dependencia de organizaciones externas, existe una tendencia hacia la centralización del proceso de decisión.

- **Tecnología:** Woodward (1965) estudia las relaciones entre la estructura y la tecnología, estableciendo la dependencia de diversas variables de la estructura organizativa respecto al tipo de proceso productivo empleado.

Los sistemas de producción masiva necesitan procesos estandarizados, asociados a estructuras burocráticas, con una alta diferenciación, control por parte de los directivos y centralización, mientras que las empresas con procesos de fabricación menos estandarizados se asocian a las estructuras orgánicas, lo que les permite ajustarse mejor a los cambios del entorno.

Así, cuanto más compleja y sofisticada sea la tecnología de la organización, más elaborada debe ser su estructura, debido a que la responsabilidad y la toma de decisiones debe traspasarse a todos los profesionales asociados con esa tecnología. En cambio, es necesario un mayor enlace entre los especialistas y el núcleo operativo, dando lugar a un aumento de los mecanismos integrados y coordinados tales como comités, grupos de trabajo conjunto, equipos de proyecto, etc.

- **Entorno:** Como se indica en el estudio de Lawrence y Lorsch (1967) los factores externos a la organización son fundamentales para la misma. La concepción de las organizaciones como sistemas socio-técnicos abiertos,

indica que éstas están permanentemente interaccionando con el entorno. Pero aunque todas las organizaciones están expuestas al entorno, la importancia de esta relación no es homogénea, estando más expuesta a sus influencias cuanto mayor es su dependencia de otras organizaciones / instituciones. En este sentido, existen tres características que nos permiten clasificar los entornos:

- La variabilidad: grado en el que los factores del entorno permanecen idénticos o varían a lo largo del tiempo, lo que permite clasificarlos en entornos estables y dinámicos en función del grado de incertidumbre asociado a la ocurrencia o no de determinados sucesos.
- La complejidad: cantidad de elementos o factores a tener en cuenta para el análisis del entorno, clasificándolos en simples o complejos.
- La hostilidad: amenazas percibidas que pueden influir en el logro de objetivos

Figura 5: Estructuras organizativas en función de características del entorno

	Estable	Dinámico
Complejo	Burocracia descentralizada	Orgánica descentralizada
Simple	Burocracia centralizada	Orgánica centralizada

Fuente: y Lorsch (1967)

La especialización se relaciona negativamente con la incertidumbre ambiental. Así, en entornos turbulentos las estructuras suelen ser bastante especializadas. Ocurre lo mismo con la formalización, a medida que el entorno es menos complejo aumenta la formalización en búsqueda de eficiencia y se reduce en entornos turbulentos. La centralización también disminuye en entornos turbulentos.

Las estructuras orgánicas son más apropiadas para entornos dinámicos o complejos, en los que las tareas no pueden ser estructuradas dado que varían continuamente con el entorno, y el resultado se basa en el conocimiento y la experiencia de los individuos. Por ello, existe una baja diferenciación de actividades y los mecanismos de coordinación se basan en la comunicación y la adaptación mutua, creando redes entre los participantes.

Burns & Stalket (1961) y Aldrich (1979) han argumentado que la descentralización es más apropiada para condiciones de poca estabilidad del mercado, dado que las estructuras asociadas con una mayor descentralización permiten una mayor flexibilidad y reacción al mercado. Así, sus dos modelos organizativos básicos, las estructuras mecánicas y orgánicas, y relacionarlas respectivamente con entornos estables y dinámicos.

- **Estrategia:** la opción estratégica que seleccione la empresa determinará en gran medida la estructura. Este concepto no es nuevo, Chandler (1962) enfatiza esta relación en diversos estudios. En esta misma línea cabe destacar los trabajos de Miles y Snow (1979), Hrebiniak y Joyce (1984) y Galbraith y Kazanjian (1986).

La primera idea de Chandler es el principio de que la estructura sigue a la estrategia, de forma que la progresiva complejidad estructural es el resultado de la aplicación sucesiva de estrategias básicas diversas. Así Chandler

observó cómo a medida que las empresas modifican su estrategia de crecimiento para utilizar los recursos disponibles de formas más rentable posible, aparecen nuevos problemas administrativos a resolver para evitar el deterioro del rendimiento. La solución a esa situación es la modificación de la estructura organizativa, adaptándola a la nueva estrategia.

En segundo lugar plantea la secuencia de crecimiento y en tercer lugar se plantea que el cambio estructural que sigue a un cambio en la estrategia de la organización no se produce de manera instantánea, sino como consecuencia de la aparición de ineficiencias con posterioridad a la puesta en práctica de la estrategia. La falta de simultaneidad entre los cambios estratégicos y organizativos se debe a que las personas que formulan la estrategia son distintas de las que diseñan la estructura.

El estudio de Chandler sirve de base para diversas investigaciones que llevan a conclusiones similares. A modo de síntesis, Galbraith y Kazanjian (1986) formulan un modelo en el que se desarrollan en base a trabajos anteriores, una serie de secuencias que relacionan la estrategia y la estructura. Conviene destacar que este estudio plantea sólo estrategias de crecimiento a nivel corporativo o global de la empresa.

- **Diseño estructural existente:** tal como hemos desarrollado, la selección de la estructura en una empresa, está influida fundamentalmente por la estrategia y los modelos estructurales. Chile (1972) también utiliza este

argumento al observar que las políticas internas de las organizaciones determinan las formas estructurales, la manipulación del entorno y la selección de normas de desempeño; siendo las mismas políticas internas las que dependen de las estructuras existentes en la organización. Es decir, la propia estructura es la base de la siguiente y de las decisiones estratégicas que se vayan tomando.

Así, las empresas varían de forma continua su diseño estructural en función de sus características internas, para ajustarse al entorno y permitir la adecuada implantación de las estrategias que se hayan seleccionado.

En nuestra investigación, estamos analizando la relación existente entre la estrategia de downsizing y la estructura formal de la empresa, por lo que en el siguiente apartado profundizaremos en esta relación.

2.3.- AJUSTE ENTRE LA ESTRATEGIA Y LA ESTRUCTURA FORMAL DE LA EMPRESA

Como señalan Galbraith y Kazanjian (1986) el concepto de ajuste o congruencia es básico en el diseño organizativo. El ajuste se refiere a la necesidad de coherencia entre los componentes de un sistema para su buen funcionamiento. Este concepto es válido para distintos elementos de la organización. El ajuste global implicaría tanto el ajuste en

el diseño, como el ajuste estratégico, basado en la adecuada elección de la estrategia en la empresa.

La idea central de este modelo es que el éxito de una organización sólo se puede conseguir cuando se producen el ajuste estratégico y el organizativo. El primero garantiza la adecuación de la estrategia con el entorno, las características internas y los objetivos elegidos. El ajuste organizativo garantiza la adecuación de la organización en la que la estrategia va a ser implantada, lo que implica ajuste con el entorno, con la estrategia y una coherencia interna en las variables de diseño.

Cuando en una organización no se produce alguno de estos ajustes, el rendimiento se resiente. Miles y Snow (1984) definieron distintos grados de ajuste que se pueden encontrar en una organización:

- Ajuste mínimo: esencial en todas las organizaciones, especialmente en entornos competitivos
- Ajuste frágil: existencia de desajustes que hacen vulnerable a la organización y provocan ineficacias internas
- Ajuste estrecho: excelencia y eficacia a largo plazo
- Ajuste temprano: supone el descubrimiento de nuevos modelos que generen mejoras en los resultados.

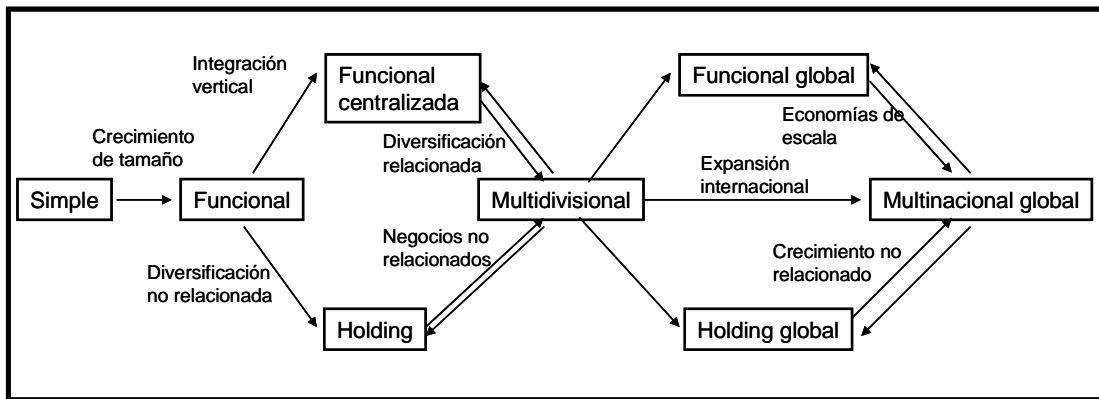
Para abordar el diseño de la estructura organizativa más adecuada para una estrategia, es preciso analizar la relación entre la estrategia y la estructura. Como ya hemos indicado,

bajo el enfoque de contingencias, la estrategia es un factor que condiciona la estructura organizativa que debe adoptar una empresa, es decir, no todas las estructuras son válidas para distintas estrategias. La relación entre estrategia y estructura se muestra en el estudio de Chandler (1962), que desprende tres ideas principales:

- En primer lugar, la estructura sigue a la estrategia, en este sentido, el tipo más complejo de estructura es el resultado de combinaciones de varias estrategias. Chandler observa que a medida que las empresas cambian su estrategia de crecimiento para rentabilizar sus recursos, se producen problemas administrativos que generan una reducción del resultado económico de la empresa que se resuelve con cambios en la estructura organizativa. Por lo que si la adaptación no tuviera lugar, la estrategia no conseguiría sus objetivos y aparecerían ineficiencias económicas.
- Como consecuencia del crecimiento y desarrollo de las empresas, éstas acumulan recursos, lo que conduce al desarrollo de nuevas estructuras para gestionar esa mayor diversidad.
- El cambio estructural que sigue a un cambio en la estrategia no se produce de forma instantánea sino como consecuencia de la aparición de ineficiencias

Estos resultados precedieron a una gran variedad de estudios que relacionaron la estrategia y la estructura. A modo de síntesis, Galbraith y Kazanjian (1986) formularon un modelo integrador de los trabajos existentes.

Figura 6: Modelo integrador relaciones entre la estrategia y la estructura



Fuente: Galbraith y Kazanjian (1986)

Respecto a la relación, hay que indicar que la influencia de la estrategia y la estructura es mutua. Tanto la estrategia condiciona la estructura dado que quedan definidas las unidades que van a atender los distintos mercados y negocios; como la estructura existente en una empresa determina una distribución desigual del poder en la toma de decisiones, y por tanto genera restricciones para una posible reformulación estratégica, cuando es necesario.

El estudio de Chandler se centra en los movimientos asociados a estrategias de diversificación, sin contemplar la estructura interna de cada unidad. Por ello, hay que distinguir entre estructura primaria y estructura operativa, ya que plantean problemas distintos. La estructura primaria se refiere a la división de la empresa en sus principales unidades organizativas, divisiones y departamentos, mientras que la operativa plantea como deben funcionar internamente dichas unidades, mediante su estructura interna, coordinación, toma de decisiones, etc.

Aunque parezca que sólo hay una estructura en la organización, hay bastantes evidencias de que éste no es así (Litwak, 1961; Hall 1962; Heydebrand 1990; Stinchcombe, 1990). En las empresas, encontramos no una estructura única, sino una combinación de estructuras puras. Debido a esto, lo principal es encontrar la estructura que se ajuste a las circunstancias de la organización, realizando los ajustes necesarios tanto en la diferenciación como en la integración de actividades, para afrontar el cambio organizativo.

Por ejemplo, en empresas multinacionales, con crecimiento en dimensión e importancia de la empresa, una posible configuración sería aquella en la que la empresa matriz coordina directamente a los ejecutivos principales de las sucursales. Más allá de la estructura, es importante definir el grado de prioridad que debe tener la respuesta de cada unidad respecto a la coordinación global. Este equilibrio variará a lo largo del tiempo en función de las circunstancias en las que se encuentre la empresa:

- **La división internacional**, mantiene la estructura divisional del país de origen, pero permitiendo que los intereses extranjeros se gestionen a través de una unidad propia. En este sentido, las unidades extranjeras obtienen las ventajas de pertenecer al grupo y posibilitan al mismo tiempo una adaptación local.
- **Las sucursales internacionales** son la evolución de las divisiones internacionales, dotando a las distintas unidades de un mayor grado de responsabilidad local. El control de la empresa matriz suele depender de los sistemas de planificación y estrategia.

- **Las empresas transnacionales**, cada unidad nacional funciona independientemente, pero sus resultados revierten en toda la compañía. La empresa matriz dirige la estrategia de todo el grupo, y mantiene la cultura y los sistemas para que el grupo opere eficazmente.

El papel de cada filial lo definen sus propias capacidades y la naturaleza de sus mercados.

Con el ejemplo de una organización multinacional, se muestra como tienen importancia las características del diseño organizativo sobre la estructura básica en la que se organiza. Por ello, vamos a analizar las cuestiones básicas de diseño organizativo que se aplican en las organizaciones, diferenciando en primer lugar la estructura primaria y la estructura operativa de las empresas.

- **La estructura primaria**, que tiene como objetivo dar una respuesta organizativa a la estrategia corporativa elegida por la empresa, al representar la segmentación básica que la empresa hace de las actividades y/o negocios en los que está actuando. En este sentido, la diversidad de negocios en los que actúe la empresa impone restricciones a la estructura, por lo que en primer lugar se deben analizar los negocios en los que actúe la empresa y las relaciones que existan entre ellos. En función de ello se adoptarán una de las siguientes estructuras básicas:

ESTRUCTURA SIMPLE

Es el tipo de organización más común en los negocios pequeños, dado que existe muy poca diferenciación y una escasa definición de responsabilidades. La coordinación se realiza mediante el control directo de un individuo. Sin embargo, a medida que el empresa crece, aparecen problemas de coordinación, por eso suelen ser adecuadas para estrategias de nicho de mercados.

ESTRUCTURA FUNCIONAL

La estructura funcional se basa en la diferenciación horizontal, dividiendo las actividades por las principales funciones que lleve a cabo la empresa, como producción, RRHH, finanzas, marketing, actividades comunes a todos los productos de la empresa, lo que representa importantes economías de escala que redundan en eficiencia.

Esta estructura se encuentra en empresas poco diversificadas. Al tener una clara definición de responsabilidades, los mecanismos de control se simplifican, cobrando importancia la centralización y la formalización. Sin embargo, los altos directivos pueden estar sobrecargados con tareas rutinarias, por lo que los aspectos estratégicos pueden quedar descuidados y provocar una falta de adaptación al mercado. Esta estructura es adecuada cuando la actividad se centra en un producto o en varios muy relacionados, pero a medida que el número de

productos aumenta, los problemas administrativos crecen y se disparan los costes de coordinación.

ESTRUCTURA MULTIDIVISIONAL

En este caso, las unidades pueden definirse en base a productos, servicios, áreas geográficas o actividades de la empresa. Esta subdivisión en unidades autónomas, y con cierto grado de descentralización, surge como un medio para tratar de resolver los problemas de la estructura funcional a medida que la empresa se diversifica, ya que esta estructura permite que cada unidad se centre en los problemas y oportunidades de su negocio.

La unidad central, tal como hemos comentado anteriormente, se ocupa de la estrategia, la asignación de recursos y el control de las distintas unidades a través de la clara definición de objetivos y mediante medidas cuantitativas de rendimiento. Por ello, en la unidad central cobran importancia las unidades de staff que asesora a la dirección.

El resultado es una organización compleja, dado que conviven al mismo tiempo distintas divisiones de actividades. Por ejemplo, en un primer nivel puede estar dividida en mercados, posteriormente en productos y cada uno de ellos por procesos. Esto provoca que sea necesario definir donde se sitúan determinadas actividades, por lo que puede existir confusión en cuanto a la asignación de responsabilidades y conflictos entre divisiones, lo que además de ser costoso

provoca problemas de coordinación, lo que en parte se trata de resolver mediante la formalización.

Sin embargo, las organizaciones que poseen estas estructuras son capaces de concentrarse en distintos negocios, aproximarse más a su mercado e incorporar o abandonar distintas unidades, lo que facilita el desarrollo de la estrategia y estimula a la empresa en su conjunto.

HOLDING

Una empresa “holding” es en realidad una sociedad de inversión. Consiste en que la empresa posee participaciones en diversos negocios que funcionan de manera independiente, y sobre los que ejerce poco control, es decir, está formada por empresas virtualmente autónomas. El papel de la empresa matriz suele limitarse a decisiones de compra y venta de las distintas unidades, centrándose en la estrategia del grupo y las posibles sinergias entre las mismas.

Las principales ventajas que ofrece una empresa holding es que los negocios que la constituyen funcionan con su máximo potencial de forma independiente. También se reduce los gastos generales centrales, pero sin que los distintos negocios pierdan la ventaja de formar parte de un grupo, compensando los resultados de uno y otro negocio, diversificando el riesgo o consiguiendo una financiación más barata. Sin embargo, la mayor debilidad de esta estructura es el riesgo de caer en una falta de cohesión estratégica interna.

ESTRUCTURA MATRICIAL

Esta estructura combina dos o más líneas de autoridad, unas por negocios y otras por estructuras funcionales al mismo tiempo, lo que dota a la empresa de una gran flexibilidad, al mejorar, por ejemplo, la calidad de la toma de decisiones cuando tienen más importancia los aspectos estratégicos que la eficiencia.

Sin embargo, las estructuras matriciales plantean problemas en cuanto a la definición de prioridades y responsabilidades, crean conflictos entre las distintas unidades y aumentan el tiempo necesario para la toma de decisiones, por lo que necesitan mecanismos más complejos de coordinación.

Una vez definidas las estructuras básicas, empleando el modelo de Miler (1987) podemos identificar cuatro dimensiones del entorno relacionadas con las características estructurales de la unidad organizativa básica. Estas dimensiones hacen referencia a la estrategia global de la empresa, concretamente al grado de innovación, diferenciación, campo de actividad o control de costes, entendidas como:

- **Innovación:** grado en el que una empresa introduce nuevos productos o servicios en sus negocios

- Diferenciación de producto: basando su estrategia en la creación de lealtad en los clientes, mediante una imagen de marca o por atender necesidades específicas.
- Campo de actividad: referida al número y variedad de clientes o productos que desarrolla la empresa.
- Control de costes: grado de rigidez en el control de costes, limitando gastos de innovación o marketing.

Cada una de las estrategias plantean situaciones distintas a las que se puede hacer frente con diferentes características estructurales.

Figura 7: Movimientos estructurales asociados a estrategias

Estrategia	Desafío	Característica estructural
Innovación	Gestión de un mayor número de productos, consumidores, tecnologías o mercados	-Conocimiento de los mercados -Baja formalización -Descentralización -Unidades de coordinación
Diferenciación de producto	Gestionar las preferencias de los consumidores	-Alta complejidad -Importancia estrategia -Formalización moderada a media -Descentralización moderada
Campo de actividad: enfoque de innovación	Selección ámbito adecuado de productos, clientes y áreas geográficas	-Alta complejidad -Baja formalización -Descentralización
Campo de actividad: enfoque estabilidad		-Alta complejidad -Alta formalización -Alta descentralización
Control de costes	Producir eficientemente productos estandarizado	-Alta formalización -Alta centralización

Fuente: Miler (1987)

- **En la estructura operativa**, es decir, como se relacionan los distintos elementos de la organización, básicamente encontramos dos tipos: estructuras mecánicas y estructuras orgánicas.

ESTRUCTURAS MECÁNICAS

Las estructuras mecánicas se caracterizan por el empleo de procedimientos, una división estricta de actividades (tanto horizontal como vertical y espacial) y una alta centralización. Por ello es una estructura eficiente pero muy rígida, útil en actividades rutinarias y entornos simples y estables. Así, encontramos esta estructura en mercados concentrados, maduros, con una demanda estable y con poca incertidumbre, tanto en la empresa como en los clientes

ESTRUCTURAS ORGÁNICAS

Las estructuras orgánicas son por lo contrario flexibles, y tienen una baja formalización. Se basa en la descentralización y las relaciones laterales. Esto permite abordar tareas complejas donde se produzcan mucho cambios y son aptas para entornos complejos y dinámicos. Por ello, encontramos esta estructura en entornos innovadores y emergentes, normalmente asociados a un alto grado de incertidumbre.

Figura 8: Características estructuras mecánicas y orgánicas

MECÁNICA	ORGÁNICA
Diferenciación especializada y definición de tareas	Naturaleza contributiva del conocimiento especial al conjunto de la organización
Supervisión jerárquica y reconciliación de problemas	Redefinición de tareas y responsabilidades mediante la actuación interactiva
Definición precisa de puestos de trabajo, métodos, derechos y obligaciones	Compromiso con la organización más allá de cualquier definición técnica
Localización de conocimientos superiores en la cúspide jerárquica	Estructura de control, autoridad y comunicación reticular
Integración vertical de individuos entre subordinados y superiores	Conocimiento en cualquier parte de la organización, que puede ser centro de autoridad en una determinada cuestión
Insistencia en la lealtad a la organización y obediencia a los superiores	Mayor importancia de la comunicación lateral que vertical
Mayor prestigio atribuido al puesto que al conocimiento, experiencia y habilidades	Comunicación consistente en información y consejo más que en instrucciones y decisiones
Sistemas, reglas y comunicaciones formalizadas	

Fuente: burns y Stalker (1961)

2.4.- LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

Debido al mayor dinamismo y complejidad del entorno, están cobrando mucha importancia nuevos modelos estructurales que permiten una mayor flexibilidad para adaptarse al mismo. Estos modelos se basan en el trabajo en equipo, el uso de sistemas de información avanzados y la aplicación de nuevas tecnologías.

En los últimos años, las investigaciones apuntan hacia la aparición de nuevas formas estructurales organizativas, provenientes de estructuras verticales y que se dirigen a modelos colaborativos horizontales, que tratan de lograr esa flexibilidad y adaptación al entorno. Aunque existe un acuerdo general ante esta situación, las transformaciones estructurales que conllevan todavía no están muy documentadas (Courpasson & Reed, 2004) y han creado ambigüedad (Räisänen, 2004; Briand y Bellemare, 2006; Karreman et al, 2002).

La búsqueda de flexibilidad es la base de estos modelos, y se centra en la cadena valor de la empresa, analizando las actividades en las que debe centrarse la empresa para generar valor. Estos modelos se pueden definir como organizaciones virtuales, que se configuran como conjuntos de cadenas de valor relacionadas entre los grupos que participan en la empresa.

En términos estructurales, la organización virtual mantiene únicamente el ápice estratégico, que contrata y coordina a los participantes en el grupo. No existe formalización, hay muy poca especialización y un alto grado de centralización, dado que el desarrollo de la capacidad de procesamiento de información permite mejorar la coordinación entre actividades.

A la cabeza de estos cambios se sitúa la modularidad, como una fórmula para realizar productos o servicios complejos a partir de subsistemas que pueden ser diseñados de forma independiente para integrarse posteriormente en un todo. De esta forma se permite que los responsables de cada subsistema trabajen de forma independiente,

gracias a lo cual se pueden producir fuertes innovaciones. Por otra parte, también se permite el ajuste a las necesidades del cliente en función de los módulos que se deseen integrar.

En segundo lugar, esa velocidad en el procesamiento de la información y los constantes avances tecnológicos obligan a las organizaciones adaptarse continuamente, por lo que es necesario que las organizaciones sean flexibles tanto en su estrategia como en su estructura.

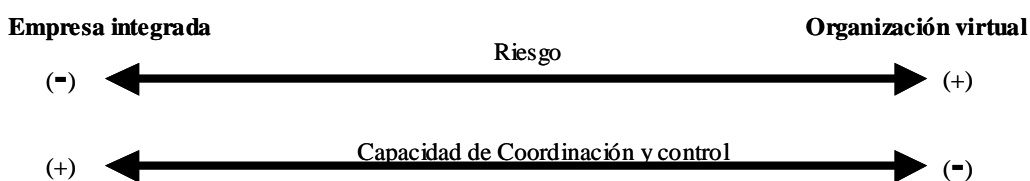
Por ello, las empresas se han transformado, tal como introducíamos al comienzo del estudio, en mecanismos inteligentes que permiten la integración eficiente de los elementos involucrados en el sistema. Para llevar a cabo esta transformación, se han externalizado un gran número de actividades y se han reestructurado las unidades organizativas en torno a competencias básicas que posee la empresa. Por otra parte, se han introducido al mismo tiempo mecanismos de mercado para coordinar las diferentes unidades.

Así, las nuevas formas organizativas se fundamentan en la empresa como depósito de conocimiento, donde adquieren una gran importancia los recursos y capacidades de la empresa, al ser estos su base competitiva, por lo que las estructuras planas y descentralizadas que facilitan la movilidad del conocimiento cobran importancia, relajándose el principio de autoridad como mecanismo de coordinación e introduciéndose elementos de mercado en la empresa.

Sin embargo, la relajación del principio de autoridad no significa la eliminación del mismo, dado que continúan siendo necesarios para explotar el conocimiento. En este sentido, las nuevas configuraciones tratan de combinar la capacidad de innovación con la eficiencia, objetivo que se puede lograr con diferentes estructuras, dado que cada una puede cumplir varias funciones y una misma función puede conseguirse con distintas estructuras. La estructura final dependerá de las características propias de la empresa y del entorno en el que se encuentre por lo que lo importante es buscar aquella que mejor se ajuste a las condiciones existentes y que dote a la organización de una mayor flexibilidad.

El nivel de integración de actividades será el resultado de la búsqueda del equilibrio entre los riesgos asumidos al externalizar la actividad y la capacidad para coordinar y controlar las actividades, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

Figura 9: Nivel de integración de actividades: riesgo y capacidad de coordinación

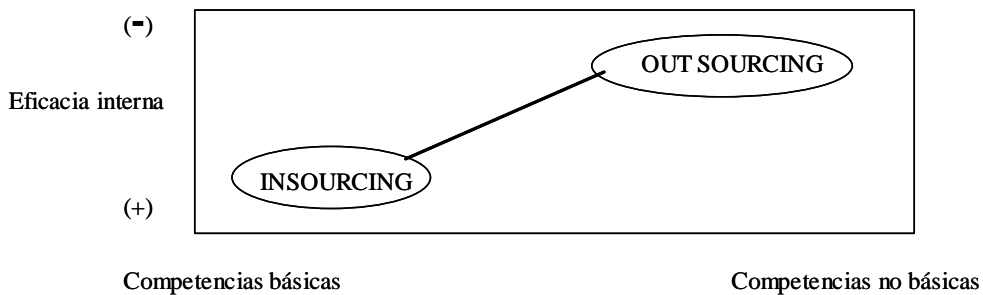


Fuente: Chesbrough & Teece (1996)

Sin embargo, la decisión respecto al grado de externalización de actividades a veces se plantea de una forma muy simplista, al considerarla como una fórmula de reducción de plantilla y no ser el resultado del análisis de la eficacia interna para gestionar las

competencias básicas de la organización, lo que llevaría en niveles de baja eficacia, y para las competencias no básicas, a externalizar las actividades; y en niveles de máxima eficacia, y para las competencias básicas, a internalizarlas en la organización.

Figura 10: Nivel de integración y eficacia de la organización



De esta forma, las organizaciones virtuales ofrecen sus productos en el mercado como una empresa integrada cuando en realidad son múltiples compañías, centradas cada una de ellas en sus respectivas competencias básicas, logrando así una mayor flexibilidad y eficacia.

El objetivo de flexibilidad se logra gracias a la movilidad en la configuración de la red que combina los recursos de empresas con competencias complementarias, permitiendo una rápida reconfiguración de la misma.

Por otra parte, los objetivos de eficacia se logran gracias a que las unidades que participan en la organización colaboran y compiten al mismo tiempo, creando una red donde las unidades rotan y se gestionan en función de la eficacia que posean en la realización de sus actividades. Por ello, las empresas virtuales coordinan la mayor parte

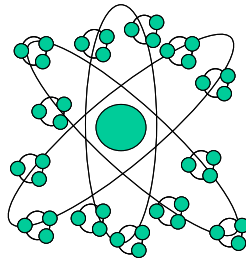
de sus negocios a través de agentes libres en el mercado, lo que además sirve de defensa frente a la competencia, debido a que la alta complejidad de las organizaciones integradas impide que éstas puedan imitar a la organización virtual.

En resumen, la creación de diversas unidades en torno a las competencias básicas y la externalización de las actividades permiten que cada subsistema se concentre en negocios básicos, logrando así un incremento en el nivel de innovación, una reducción de costes fijos y una mayor flexibilidad organizativa y estratégica.

Sin embargo, esta misma separación de actividades puede conducir a una pérdida de control de las mismas o a un incremento de costes y una disminución de la calidad si se depende únicamente de un proveedor. Para reducir estos efectos negativos, las unidades que participen en la red deben ser independientes y tener flexibilidad y autonomía en su negocio, deben seguir los principios de preferencia y no-explotación mutuas y evitar las subcontrataciones.

Así, obtendríamos una única configuración con múltiples empresas que posean su propia estructura dependiendo de la actividad en la que se centren, pero permitiendo, gracias a la movilidad de la organización, una rápida adaptación al entorno. Estas estructuras buscan la creación de mercados internos más que la definición de jerarquías estructurales.

Figura 11: Configuración virtual



La organización virtual queda configurada como el núcleo central que conserva las competencias básicas y segrega actividades mediante relaciones contractuales (outsourcing, alianzas estratégicas, integración de clientes-proveedores, franquicias, Joint-Ventures, etc.).

Capítulo 3

ESTRATEGIAS DE DOWNSIZING

3.1.- MODELOS Y NIVELES DE DOWNSIZING

El downsizing se configura como una alternativa estratégica que implica una desinversión en un conjunto de recursos, para ajustar a la empresa a las condiciones del mercado y de esta forma conseguir una mejora en los resultados de la organización en su conjunto.

Dada la amplitud y complejidad del concepto del downsizing, así como a la evolución de las investigaciones realizadas, en primer lugar trataremos de definir y acotar el término de downsizing, con el objetivo ofrecer una interpretación válida para la investigación, y evitar la confusión que provocan los distintos términos utilizados como sinónimos del downsizing, tales como declive, falta de adaptación, decrecimiento, despidos, reorganización, redimensionamiento, reestructuración, reconstrucción, revitalización, consolidación, reasignación, reducción de gastos administrativos, etc.

La literatura existente ha ido evolucionando en función de la profundización en el estudio del downsizing. En la década de los 80's se produjo un gran incremento de las investigaciones que hacían referencia a los procesos de declive organizativo, empleando el término downsizing en estas investigaciones como una variable proxy del declive. Estos estudios se basan en que cuando las empresas se enfrentan a una disminución de beneficios, los gestores responden con reducciones, que incluyen disminuciones del número de empleados (Hofer 1980, Hambrick & Schecter 1983, Pearce 1992, DeWitt 1998) sin embargo, actualmente las estrategias de downsizing también se están llevando a cabo en organizaciones rentables (Byrne 1994, Murrug 1995, Thurow 1996) con el objetivo de incrementar la productividad y la eficiencia.

En esa misma década también existieron una gran diversidad de investigaciones referentes a eliminación de puestos de trabajo (Brockner, 1988; Greenhalg et al. 1988; Rosenblatt & Mannheim, 1988) y a cambios estructurales, especialmente en el componente staff (Freeman & Hanna, 1975; Fork, 1980; Montanari & Adelman, 1987; McKinley 1987). Sin embargo, las investigaciones que tratan de desarrollar el término y proceso de downsizing, dotándolo de dominio propio no se desarrollan hasta la década de los 90's (McKinley & Mone, 1998), gracias a las siguientes aportaciones:

- **Antecedentes del Downsizing:** Dewitt 1998, Budros 1997, 1999
- **Efectos del downsizing sobre la estructura de la empresa:** Sutton y D'Auno 1989, MacKinley 1992, Dewitt 1993

- **Consecuencias sobre la capacidad innovadora:** Dougherty & Bowman 1995
- **Consecuencias en la motivación y productividad de los supervivientes:** Brockner, Grover, O'Malley, Reed y Glynn 1993; Wagar 1998, Dewitt, Trevino y Mollica 1998; Turnley & Feldman 1998
- **Relaciones entre el diseño de procesos y el downsizing:** Freeman & Cameron, 1993
- **Implantación de la estrategia:** Cameron, Freeman & Mishra, 1991; Feldman & Leana, 1994, Hitt et al. 1994, Bruton, Keels y Shook 1996, Mishra, Spreitzer y Mishra 1998, Nelson & Bruke 1998
- **Efectos en los resultados:** Brockner 1988, Brockner, Grove, Red & Dewitt 1992, Worrel, Davison & Sharma 1991, Iqbal & Shetty 1995, Cascio, Young & Morris 1997, Lee 1997, Krishanan & Park 1998, Morris et al 1999.

Aún así, tal como indica Sanchez Gomez (2000) son pocos los trabajos que se ocupan de las causas o antecedentes del downsizing, sobre todo teniendo en cuenta el número de estudios dedicados a sus consecuencias en tres niveles de análisis distintos: a nivel individual en relación a los efectos en los despedidos y los supervivientes; a nivel organizativo analizando los efectos sobre resultados, capacidad innovadora y estructuras; y en tercer lugar, a nivel de entorno y sociedad referidos a la situación del empleo y a las consecuencias sociales de la pérdida de trabajo.

Por ello, no existe una única definición de Downsizing aceptada por todos los investigadores. El término restrictivo muestra el downsizing como estrategias de

reducciones de personal. El término más amplio es el de reestructuración, así, el downsizing se entendería como una estrategia de reestructuración implantada como consecuencia de factores internos y externos de la organización, siendo las reducciones de personal una de las posibles consecuencias de esta estrategia.

En este sentido, el modelo propuesto por Cameron 1994, propone diferentes estrategias de downsizing en función de la extensión en su aplicación, definiendo el downsizing como un conjunto de actividades, diseñada para mejorar la eficiencia, productividad y/o competitividad de la organización, que afectan al tamaño de la plantilla, a los costes y a los procesos de trabajo (Cameron, 1994) y a través de un trabajo empírico, propone tres estrategias de downsizing diferenciadas por la extensión en la aplicación de la estrategia de downsizing:

Figura 12: Estrategias de downsizing en función de su aplicación

	Reducción fuerza de trabajo	Rediseño procesos de trabajo	Modificación sistémica
Centrado en:	Personal	Trabajo, niveles, unidades	Sistémico
Elimina:	Trabajadores	Actividades	Status quo
Periodo de implantación:	Rápido	Moderado	Largo
Obtención resultados:	Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo
Desventajas:	Falta de adaptación a largo plazo	No obtiene resultados rápidos	No ahorro costes a corto plazo
Implementación mediante:	Despidos, prejubilaciones, ...	Rediseño de tareas, eliminación staff, ...	Implica a toda la organización y toda la cadena de valor

Fuente: Cameron 1994

- **Reducción de la fuerza de trabajo:** reducción de los RRHH de forma rápida y con unos resultados a corto plazo. Se basan en acciones como

prejubilaciones, traslados, paracaídas dorados y despidos. Estas acciones normalmente se llevan a cabo de arriba abajo en la jerarquía de la organización. Con ello se consigue atraer la atención de los trabajadores en cuanto a la difícil situación en la que se encuentra la empresa, creando así condiciones para el ahorro de costes y el trabajo día a día. Sin embargo, estas estrategias no permiten una adaptación a largo plazo y puede suponer la pérdida de personal valioso para la organización, con lo que se pierde conocimiento y memoria organizativa.

- **Rediseño de los procesos de trabajo:** reducción de actividades, niveles y unidades, para lograr una reducción del número de empleados. La implantación de estas estrategias se llevan a cabo a medio plazo, dado que requieren modificaciones en la organización. Se lleva a cabo mediante la eliminación de staff, la combinación de unidades, la eliminación de productos, o el rediseño de tareas. Con ello se consigue lograr un aumento de la eficiencia causado por una mayor simplicidad en la estructura, pero puede provocar problemas de motivación y sobrecarga de trabajo en los empleados si no se lleva a cabo adecuadamente.
- **Modificación sistémica:** modificación en la cultura y en las posiciones de poder, implantando la estrategia a largo plazo y recogiendo los resultados a largo plazo. Supone acciones como la reducción del tiempo de respuesta, la integración del sistema de información, o la reducción de los costes asociados a proveedores y clientes. Estas estrategias permiten ahorros de

coste en toda la cadena de valor. Sin embargo, no sólo no permiten ahorros a corto plazo, sino que suele ser necesario llevar a cabo inversiones en formación y sistemas.

Estas tres estrategias de downsizing no son excluyentes, es más, las organizaciones que llevan a cabo cambios sistémicos, también realizan acciones relacionadas con los otros dos niveles a medida que profundizan en la estrategia de Downsizing.

En base a esta clasificación, en este estudio, el término downsizing se sitúa dentro de las modificaciones sistémicas, al ser "una alternativa estratégica que comprende distintas combinaciones de disminuciones en los sistemas físicos, humanos y organizativos de una empresa para ajustarla a las condiciones competitivas de una unidad de negocio" (DeWitt, 1998). Este conjunto de acciones, diseñadas e implantadas por la dirección, tienen como objetivo la mejora de eficiencia, productividad y/o competitividad de una organización, influyendo de forma directa en el tamaño, costes y procesos de trabajo de cada unidad organizativa. Según Freeman y Cameron (1993) las principales características del downsizing como estrategia de reducción selectiva de un conjunto de recursos de la organización son:

- **Intención:** Es una estrategia guiada por unos objetivos de mejora de eficiencia, productividad y competitividad, y formada por un conjunto de acciones diseñadas e implantadas por la dirección, por lo que no puede ser confundida con una consecuencia de la reducción de la cuota de mercado.

- **Personal:** Implica una reducción del tamaño de la unidad organizativa, lo que conlleva una reducción del personal (mediante prejubilaciones, despidos, ceses, etc.), pero estas disminuciones pueden producirse únicamente en algunas unidades organizativas, por lo que la estrategia de downsizing no implica necesariamente una reducción global del número de empleados de una organización.
- **Momento:** El downsizing puede implantarse proactivamente como mecanismo de ataque, o de forma reactiva como mecanismo de defensa.
- **Procesos de trabajo:** Esta estrategia modifica los sistemas fundamentales de la organización, por lo que los procesos de trabajo siempre se ven influidos. En este sentido, como consecuencia de la alteración de tareas, unidades y niveles jerárquicos, es necesario llevar a cabo un proceso de rediseño en la organización.

Analizando las características básicas del downsizing, con los conceptos relacionados en las investigaciones disponibles en la actualidad, podemos observar diferencias entre los mismos:

Declive vs. Downsizing

El declive de una organización puede ser mal considerado como una reducción del tamaño de la misma (probablemente como consecuencia de la definición que ofrecen Cameron, Kim y Whetten, 1987, pp224 "reducción de los recursos de una organización), dado que pueden reducirse los recursos como consecuencia de una

pérdida de recursos financieros o de forma voluntaria (Sutton y D'Aunno, 1989), por lo que también podría ser asociado erróneamente con una estrategia de "downsizing". Sin embargo, el declive no se produce de forma intencionada, sino como consecuencia de pérdidas de mercado o incremento de la rivalidad (Porter, 1980, Harrigan, 1982), o de una mala adaptación (Greenhalg, 1983, Cameron et al. 1988), por lo que carece de intencionalidad. Además, como ya hemos comentado, existe evidencia empírica de que estas estrategias se están llevando a cabo en organizaciones rentables y saneadas (Byrne 1994; Murroy 1995; Thurow, 1996). Por otra parte, muchas organizaciones han sufrido procesos de declive sin llevar a cabo procesos de downsizing (May 1976).

Falta de adaptación vs. Downsizing

Algunos autores han definido el declive como la falta de adaptación (Gilmore & Hirschhorn, 1983, McKinley 1987, Weitzel & Jonson 1989) y han medido el declive por el número de despidos de empleados, por lo que han ligado las estrategias de downsizing, en su conceptualización más restrictiva, con la falta de adaptación. Sin embargo, la relación es inconsistente, dado que no sólo no todas las estrategias de downsizing conllevan una falta de adaptación, sino que además, el downsizing es en sí mismo una estrategia que puede prevenir, minimizar o corregir la falta de adaptación.

Decrecimiento vs. Downsizing

Muchos autores han asociado el downsizing como antónimo de las estrategias de expansión organizativa. El crecimiento organizativo se asocia con un mayor número de unidades y una mayor especialización y descentralización de cada una de ellas (Blau 1970), por lo que algunos autores sugieren que las estrategias de downsizing provocan los mismos efectos pero en sentido contrario (Gilmore & Hirschhorn 1983, Krantz 1985). Sin embargo, estos movimientos estructurales pueden no estar asociados a las estrategias de downsizing, dado que la intención del downsizing es en un principio lograr una mayor especialización, descentralización y una mayor conexión con el entorno. Por lo que teóricamente el downsizing estaría relacionado con las fases de crecimiento organizativo (Freeman y Cameron, 1993).

Despidos vs. Downsizing

Como consecuencia de que los despidos han sido tradicionalmente la primera fórmula para implantar una estrategia de downsizing, algunos autores han tratado ambos conceptos como sinónimos (Brockner, 1988; Gilmore & Hirschhorn 1983). Sin embargo, el nivel de análisis de las investigaciones de despidos es el individual, mientras que la estrategia de downsizing debe ser analizada a nivel organizativo. Además, el downsizing representa una estrategia organizativa, mientras que los despidos son una de las posibles consecuencias de la implantación de esta estrategia. Es decir, las reducciones de plantilla se enmarcan dentro de un fenómeno más complejo y

amplio, el de las reestructuraciones empresariales, que pueden conllevar la implantación de las mismas o no.

En base a estas cuatro características básicas derivadas de la definición (intención, momento, personal y procesos de trabajo) hemos diferenciado las estrategias de downsizing de conceptos como declive, falta de adaptación, decrecimiento o despidos, y también nos permitirán concretar la definición del downsizing, al encontrar estas características en distintos modelos propuestos para el análisis del downsizing.

Así, en el modelo propuesto por Freeman y Cameron 1993 encontramos ya estas cuatro características distintivas, siendo la de mayor relevancia el momento. El modelo integrador que proponen, se basa en modelos propuestos por diversos autores (Pettigrew, 1985; Tushman & Romanelli ,1985; Miller y Friesen, 1980; Golembiewski et al. 1976; y otros) que diferencian entre los cambios revolucionarios y los cambios evolutivos que se producen en una organización. En su modelo, el downsizing es un concepto similar al performance o a la cultura, dado que incluye muchos otros conceptos como la reducción de la fuerza laboral, la contención de gastos o el rediseño de procesos.

El downsizing se plantea como una estrategia de convergencia o de reorientación, dependiendo de si se realiza en momentos de estabilidad, en los que se producen cambios incrementales con el objetivo de lograr una mayor coherencia interna; o en momentos en los que son necesarios cambios revolucionarios, que influyen en la estrategia, en el poder, en la estructura y en los sistemas de control. En base a esta

definición se proponen diferentes cambios, procesos y tácticas asociadas a las estrategias de downsizing, entre las que se pueden observar:

- **Rediseño estructural:** Los periodos de convergencia se caracterizan por una menor importancia del rediseño frente al downsizing, en comparación con los periodos de reorientación, en los que son necesarios cambios en los procesos, en la tecnología y en la estructura de la organización.

Los cambios estructurales que se pueden producir varían en función de la complejidad y del grado de reorientación que persigan sus objetivos (Boulding, 1956; Mitroff, 1979). En este sentido, no se espera que las estrategias de downsizing produzcan movimientos inversos a los propuestos en el modelo de crecimiento de Katz y Kahn (1978), sino que se asocia el downsizing en los periodos convergentes con enfoques menos radicales y que por lo tanto requieren un menor rediseño, por ejemplo la eliminación de tareas individuales; mientras que los enfoques radicales están asociados a un fuerte esfuerzo de rediseño, por ejemplo cambios en los niveles jerárquicos o en la definición de las unidades de negocio.

Figura 13: Niveles de rediseño estructural

-	<ul style="list-style-type: none">• Reducción del tamaño de la UNE, como consecuencia de la eliminación de tareas específicas• Reducción del número de unidades paralelas, como consecuencia de la eliminación de marcas o líneas de productos• Reducción de la diferenciación, como consecuencia del rediseño de actividades• Eliminación del negocio
cambio	
+	

- **Reducción de personal cualificado:** En el período de convergencia se realizan los cambios de forma secuencial, mientras que en los períodos de reorientación se realizan de forma simultánea.

En el siguiente cuadro se muestran los cambios necesarios en tareas, tecnología y estructura asociados con la reducción de plantilla, de forma que se pueda lograr la interdependencia propuesta en el modelo de Thompson (1967).

Figura 14: Modificaciones en las tareas, tecnologías y estructura en función de la reducción de plantilla

Cambios en el trabajo	Eliminación actividades
	Reducción del número de puestos de trabajo iguales
	Incremento del control directo
Cambios en la tecnología	Automatización
	Sistemas de gestión
Cambios en la estructura	Reorganización de altos directivos
	Eliminación de niveles jerárquicos
	Reorganización de departamentos

- **Primacía del rediseño o del downsizing:** El downsizing trata de hacer la organización más pequeña, mientras que el rediseño trata de hacerla diferente. En la literatura existente se observa que la necesidad de llevar a cabo estrategias de downsizing provocan procesos de rediseño, pero sin embargo en el estudio de Tomasko (1987) se observa como el rediseño normalmente precede a los procesos de downsizing. Esta relación bidireccional y la primacía de uno u otro está relacionada con la formulación proactiva o reactiva de la estrategia y con los períodos de convergencia y reorientación en

los que se sitúe. Así en los períodos de convergencia, al contrario que en la reorientación, el downsizing prima sobre el rediseño.

- **Comunicación y acciones simbólicas:** Tienen importancia en las dos situaciones de forma que a la hora de implantar la estrategia de downsizing se reduzcan los efectos negativos del mismo, como la salida de empleados necesarios o las disminuciones de productividad (Greenhalgh & McKersie, 1980; Gilmore & Hirschhorn, 1983; Sutton 1983, 1987; Haris & Sutton, 1986). Pero se realiza un mayor esfuerzo si el downsizing se lleva a cabo en períodos de reorientación, dado que es en estos periodos donde existe un mayor nivel de incertidumbre al modificarse tanto la forma de realizar los trabajos como los negocios en los que se sitúa la empresa (Tichy & Devanna, 1986; Bartunek, 1988; Daft & Lengel, 1984).
- **Relaciones interorganizativas:** En los períodos de reorientación tienen una mayor importancia las relaciones con sindicatos, proveedores y clientes, lo que concuerda con las conclusiones de Aldrich y Whetten (1981) y es consistente con el cambio sistémico necesario en estos períodos.
- **Cultura organizativa:** En los períodos de convergencia no es usual una modificación de la cultura, pero en los períodos de reorientación cobra una mayor importancia, dado que puede facilitar la implantación de cambios radicales (Cameron y Freeman, 1991).

- **Orientación hacia el logro de eficacia o de eficiencia:** los períodos de convergencia se caracterizan por la búsqueda de eficiencia debido al enfoque interno, mientras que los períodos de reorientación se caracterizan por un enfoque externo, por lo que buscan eficacia.

Ninguna de estas relaciones fue contrastada empíricamente, pero facilitaron la generación de modelos al proporcionar un punto de unión entre los distintos niveles de análisis y entre relaciones interorganizativas como la estrategia, la estructura, la cultura y los procesos de comunicación.

Figura 15: Enfoque convergente o de reorientación del Downsizing

CONVERGENCIA	REORIENTACIÓN
Downsizing y rediseño incremental	Downsizing y rediseño discontinuo
Downsizing moderado	Downsizing severo
Rediseño con el objetivo de ajuste interno	Rediseño para lograr una redefinición
Estabilidad altos directivos, tecnología y sistemas	Cambios directivos, tecnológicos y sistemas
Énfasis en el Núcleo Operativo	Énfasis en el Ápice Estratégico
Cambios en el trabajo, luego en la tecnología y finalmente en la estructura	Cambio simultáneo en el trabajo, en la tecnología y en la estructura
El downsizing tiene más importancia que el rediseño	El rediseño tiene más importancia que el downsizing
Asociado a menores niveles de comunicación	Asociado a altos niveles de comunicación
No interorganizativo	Interorganizativo
Asociado a la estabilidad y el control	Asociado a la flexibilidad y la adaptación
Tiene una orientación interna	Tiene una orientación externa
Eficiencia	Eficacia

Fuente: Freeman y Cameron (1993).

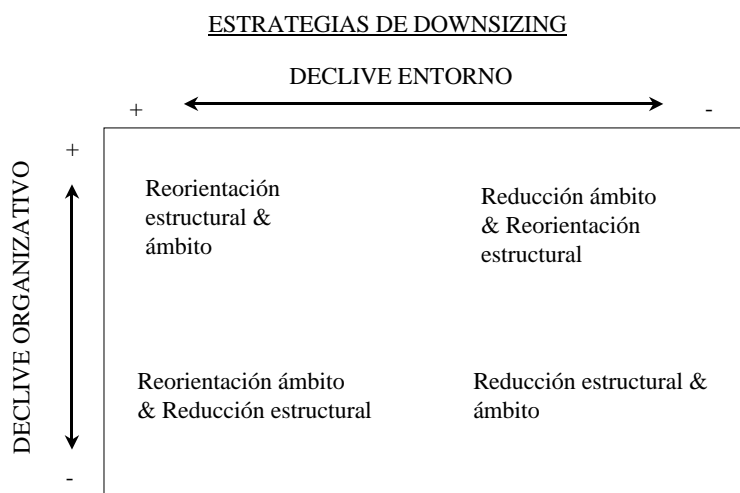
Por otra parte, en otro de los modelos, el propuesto por DeWitt 1993, también encontramos las cuatro características diferenciadoras, pero en este caso destaca la

relación de la estrategia de downsizing con los procesos de trabajo, al definir la estrategia de downsizing como una fórmula que permite corregir el desajuste producido entre la organización y el entorno mediante una reducción selectiva de los recursos humanos y de capital de la empresa. Su clasificación se basa en dos dimensiones:

- **Declive organizativo:** generado por una inadecuada gestión de la empresa, lo que provoca que el objetivo fundamental del downsizing sea lograr un mayor ajuste estructural de la organización (Whetten, 1987) para lo cual se modificarán los niveles de normalización, centralización y diferenciación (Mintzberg, 1979).
- **Declive del entorno:** generado por cambios en el entorno competitivo que afectan de forma directa al ámbito de actuación de la empresa (Zamuto & Cameron, 1985).

DeWitt 1993, propone cuatro tipos de estrategias, en función del declive del entorno y del declive de la organización, lo que conduce a estrategias de reorientación o de reducción del campo de actividad y de modelo estructural.

Figura 16: Estrategias de Downsizing: declive del entorno y de la organización.



Fuente: DeWITT, R. L. (1993)

- **La reducción estructural y de ámbito** suponen una reducción de mercados y productos, eliminando líneas de negocio y reduciendo los recursos asociados a la empresa.
- **La reducción estructural y una reorientación en el ámbito**, supone la disminución de la estructura de la misma en función de los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades de forma eficiente
- **La reorientación estructural y la reducción de ámbito**, supone la reducción de mercados y productos a los que se dirige la empresa, reorientando los recursos existentes en la misma.
- **La reorientación estructural y de ámbito**, implica replantear los negocios y los recursos de la empresa en su conjunto.

En resumen, basa el proceso de downsizing en una combinación de actividades que reorientan la estructura de la organización con el objetivo de obtener mayores resultados. Así, aunque la estrategia de downsizing depende del entorno, la selección de la estrategia adecuada no es suficiente para obtener resultados, sino que es necesario ajustar los procesos internos para mejorar los resultados.

Llegados a este punto, tanto las características distintivas como los modelos propuestos nos indican que esta estrategia tiene, a la postre, un objetivo básico, incrementar la eficiencia de la organización, lo que sigue chocando con los estudios empíricos que muestran resultados contradictorios en las empresas que implantan estas estrategias. Por ello, según señalan McKinley et al (2000), para comprender el downsizing, vamos a tener en cuenta no sólo el enfoque económico, empleado hasta el momento, sino

también los enfoques institucional y medioambiental que complementa la explicación de la situación actual.

Los supuestos sobre los que nos hemos basado hasta el momento son la racionalidad de las empresas, que persiguen la productividad y la eficiencia, definiendo para ello unas estrategias que tienen una fuerte relación con los resultados obtenidos. Es decir, desde un enfoque económico, trataríamos de analizar la selección de la estrategia de downsizing como fórmula que busca incrementos de productividad y aumentos en los resultados económicos.

Por ejemplo, cuando las empresas se encuentran en situaciones de problemas de liquidez llevan a cabo estas estrategias para incrementar su eficiencia (Schendel y Patton 1976, Hambrick y Schecter 1983, Robbins y Parce 1992, Pearce y Robins 1993,14, Barker y Duhaime 1997). También encontramos este mismo análisis cuando la empresa se enfrenta a pérdidas de cuota de mercado, dado que se producen situaciones de baja productividad en la empresa. Sin embargo, como ya hemos mencionado, estas estrategias se implantan tanto en empresas que se encuentran en situaciones de crisis (Greenhalgh et al. 1988), como en empresas saneadas.

La teoría institucional señala que las empresas no se guían únicamente por planes racionales de eficiencia económica, sino también por consideraciones sociales, con las que los gestores tratan de tener un reconocimiento y lograr legitimidad para reforzar su posición.

Desde este enfoque, las organizaciones se encuentran en un entorno social que marca normas y reglas y al que a la vez afectan (Meyer y Rowman,1977, DiMaggio y Powell, 1983,1991 y Scott 1995). Así, las organizaciones cuando se encuentran en procesos de incertidumbre tienden a imitarse unas a otras en las actuaciones que son percibidas como adecuadas. Este isomorfismo mimético provoca que las organizaciones de un mismo entorno tiendan a implantar estrategias similares. DiMaggio y Powell 1991 postulan que existe una relación positiva entre el isomorfismo al que tenderán las organizaciones y los siguientes factores: tamaño, tecnología, interdependencia entre organizaciones, centralización de los recursos externos, ambigüedad de objetivos, grado de formación de los directivos y pertenencia de los mismos a asociaciones profesionales.

En este sentido, la teoría institucional explica la lógica del fenómeno del downsizing en cuanto a haberse convertido en una práctica habitual en todo tipo de empresas aunque vaya en contra de la búsqueda de eficiencia económica y social. El downsizing asociado a la flexibilidad o competitividad, como norma que se ha institucionalizado, es decir, ya no sólo asociada al declive, provoca la situación en la que nos encontramos en la que aunque no se consigan los resultados financieros esperados, cada vez es un número mayor de empresas las que siguen implantando esta estrategia, perpetuando la misma aunque vaya en detrimento de la eficiencia económica y social.

El enfoque socio cognitivo profundiza en la perspectiva institucional para ver como el downsizing ha llegado a tener un carácter legítimo e incluso necesario. Así, la ideología de los accionistas respecto al incremento del valor de las acciones, la necesidad de

desburocratización de la organización y el poder y autoridad de los stakeholders aportan legitimidad al downsizing.

Las principales características de cada uno de estos enfoques se reflejan en la siguiente figura

Figura 17: Enfoque económico, institucional y socio-cognitivo del Downsizing

	Enfoque económico	Enfoque institucional	Enfoque socio-cognitivo
Fundamentos paradigmáticos	Paradigma económico/racional	Paradigma sociológico	Paradigma sociocognitivo
Supuestos básicos	<ul style="list-style-type: none"> •Racionalidad empresas •Búsqueda interés propio y eficiencia •Fuerte relación entre las decisiones de los directivos y los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> •Incertidumbre y falta de relación entre las decisiones de los directivos y los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> •Racionalidad limitada de directivos, que toman decisiones sobre esquemas construidos por procesos sociales
Principales argumentos	Downsizing implantado para reducir costes, e incrementar eficiencia y productividad	Downsizing como estrategia de respuesta que reduce la incertidumbre y consigue legitimidad de los directivos	Modelos mentales compartidos
Resultados empíricos	Resultados no concluyentes en la reducción de costes, el incremento de beneficios o el incremento del valor de la acción	Existe un pequeño soporte empírico desde este enfoque	No se dispone de resultados empíricos
Principales autores	<ul style="list-style-type: none"> •Cascio, 1993, 1997 •De Mense 1994 •Mentzer 1996 •Norman 1995 •Worrel 1998 	<ul style="list-style-type: none"> •Budros 1997 •Lamertz 1998 •Mckinley 1995 •Mentzer 1996 •Nowman 1995 	Mckinley 1998

Fuente: MCKINLEY, W., ZHAO, J. & GARRET, K. (2000)

Por otra parte, en el enfoque medioambiental, la reducción selectiva de recursos se justifica cuando (Penrose, 1959) hay una cierta pérdida de utilidad en su aplicación actual y por tanto existe necesidad de reasignarlos a una nueva aplicación; y cuando los

costes de transmitir internamente ese recurso a una nueva actividad son superiores a los costes de transacción de su reasignación a través del mercado. Desde este enfoque, la reestructuración se origina como consecuencia de la reducción del valor de los recursos en un entorno y un momento determinado que se tratarán de eliminar para incrementar la productividad media de los recursos restantes, siempre teniendo en cuenta que los posibles cambios provocarán cambios en el valor de los recursos. En este caso, los factores que determinarían la selección de una estrategia de downsizing son la situación de crisis financiera, una pérdida de cuota de mercado, procesos de fusiones y adquisiciones, nuevas tecnologías y la globalización (Hannan y Freeman 1984). Así, la Teoría de recursos y capacidades nos ayuda a comprender la paradoja entre ser eficiente y ser cada vez más pequeño.

De esta forma, aplicando la misma lógica a las decisiones de desinversión como a las de crecimiento (Penrose, 1959), éstas estarían justificadas cuando los recursos reúnan dos condiciones:

- Cierta pérdida de utilidad en la aplicación actual de los recursos, por lo que sea necesario reasignarlos a una nueva aplicación o desprenderse de ellos
- Los costes de transferir internamente esos recursos a una nueva actividad son superiores a los costes de transacción a través del mercado

El valor del recurso, entendido como su capacidad para aprovechar una oportunidad o defenderse de una amenaza, depende de situaciones concretas en momentos específicos, por lo que los cambios provocarán variaciones en el valor de esos recursos. Así, si una

organización eliminaría un recurso si considera que el valor que puede obtener del mismo con su venta en el mercado es superior al que obtendría a lo largo de la vida del recurso si lo mantuviera dentro.

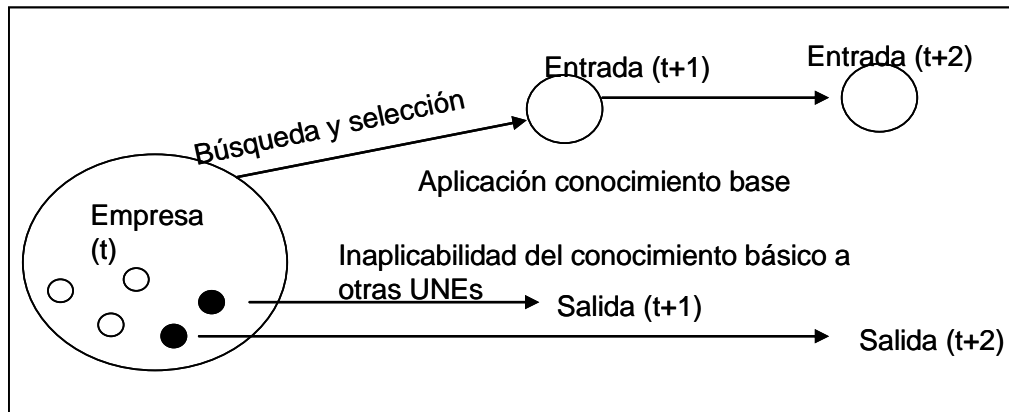
Prahalad & Hamel (1990) señalan que las organizaciones deben construir competencias, entendidas como conocimientos colectivos de la organización que permiten integrar múltiples tecnologías y coordinan habilidades, de forma que estas competencias doten de coherencia al grupo de negocios y permitan el acceso a distintos mercados, canales, etc. Por ello, la organización debe basar su esfuerzo en construir las UNEs y posteriormente tratar de racionalizar los procesos para compartir costes. Las características básicas de las capacidades son (Stalk, Evans, Shulman 1992):

- Construir una estrategia corporativa en base a los procesos de negocio, no a los productos ni mercados
- El éxito se basa en transformar procesos claves en capacidades que aporten un valor superior al cliente
- Las capacidades se crean mediante inversiones en infraestructuras, que unen y sobrepasan las UNEs
- Debido a que las capacidades son cross-funcionales, la estrategia de capacidades debe ser dirigida por los CEOs

Las actividades de entrada y salida de un negocio son un proceso de búsqueda que trata de mejorar la base de conocimiento de la empresa y por lo tanto su rendimiento económico (Sea Jin Chang 1996). La evolución tendrá como base la búsqueda de

rentabilidad y vendrá marcada por los movimientos pasados y por el conocimiento adicional que se vaya adquiriendo.

Figura 18: Actividades de entrada y salida de un negocio



Fuente: Sea Jin Chang 1996

Los diferentes enfoques se complementan, dado que explican como las organizaciones toman sus decisiones en base a la eficiencia económica y también teniendo en cuenta consideraciones sociales que doten de legitimidad y refuercen las posiciones de los gestores (Dimaggio y Powell 1983). Así la teoría institucional explica la disposición al cambio, aunque no nos indica que prácticas concretas son susceptibles de ser legitimadas y cuáles no, dado que se pueden institucionalizar prácticas que contribuyen a incrementar la eficiencia y otras que no; y el enfoque de recursos sugiere cuatro alternativas para ese cambio (Bloodgoo & Morrow, 2000):

Figura 19: Alternativas al cambio basadas en el enfoque de recursos

	Coste	Conocimiento		Resultado competitivo
		Explicito	Tácito	
Mantienen igual, sin cambios	Ninguno	Bajo	Bajo	Igual
Reconfiguración de recursos existentes	Moderado	Bajo	Alto	Ventaja competitiva
Reconfiguración con nuevos recursos	Alto	Medio	Medio	Ventaja competitiva
Solamente compran nuevos recursos	Bajo	Alto	Bajo	Igual

Fuente: Bloodgoo, 2000

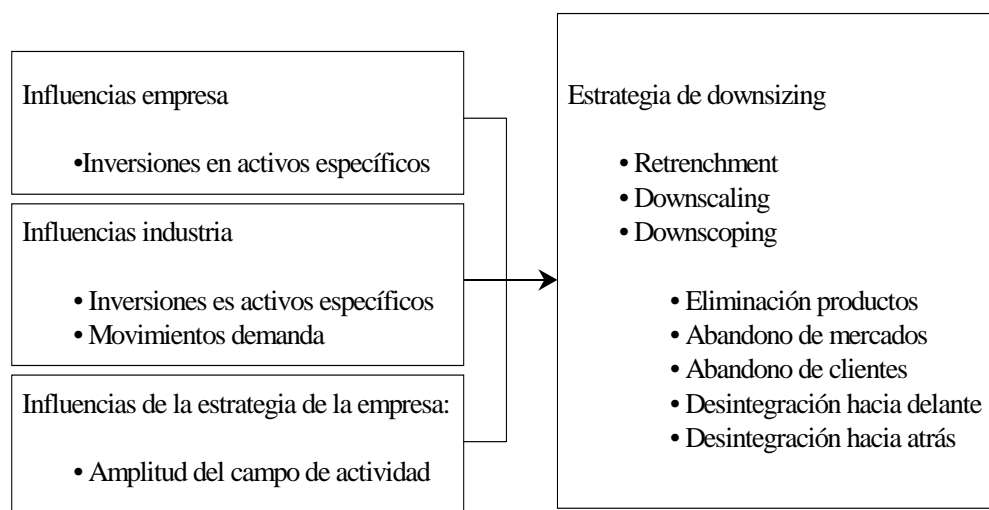
La combinación de estas teorías es compatible con buena parte de los estudios empíricos que han analizado el efecto de las decisiones de reducciones de plantilla sobre los resultados, y que concluyen que éstas sólo conducen a una mejora de los mismos cuando forman parte de una estrategia más amplia y planificada de reestructuración que tenga por objeto una mayor aproximación a los negocios centrales de la empresa (Bruton, Keels & Shook 1996, Cascio et al 1999) y asociada a cambios organizativos significativos (Bowman y Singh 1993).

La obsesión por parecerse a aquellas empresas que han tenido éxito puede conducir a tomar medidas carentes de sentido en la medida en que vayan en detrimento de las competencias centrales de la empresa, no se estimen correctamente los recursos necesarios para implantar con éxito la estrategia que se trata de imitar, no se tenga en cuenta la diferencia de contexto organizativo y/o de entorno competitivo o se provoque una situación de pérdida de memoria organizativa que provoque una falta de capacidad para adaptarse al entorno.

3.2.- DEFINICIÓN ESTRATEGIAS DE DOWNSIZING EN ESTA INVESTIGACIÓN

En este punto, apoyándonos en la teoría de recursos y capacidades, es donde finalmente vamos a situar esta investigación, basándonos en el modelo propuesto por DeWitt (1998), que propone tres estrategias de downsizing que representan un rango de posibilidades entre la permanencia o el abandono de la industria. Para ello emplea las barreras de entrada y de movilidad, desarrolladas en un principio para explicar las causas que provocan que una empresa no pueda abandonar o reposicionarse en un segmento de una industria, como fuente de información para seleccionar la estrategia de downsizing. Esta clasificación también se emplea en los estudios de Greenhalg, Lawrence y Sutton 1998, y en Budros 2002. Las estrategias que propone se basan en un análisis de distintas combinaciones de reducciones de recursos físicos y de personal relacionándolas con la posición competitiva de la empresa.

Figura 20: Estrategias de downsizing en función de disminuciones de recursos



Fuente: DeWitt (1998)

- **“Retrenchment” o reducción de gastos:** Esta estrategia mantiene la posición competitiva de la empresa y sus fortalezas al conservar o incluso aumentar el nivel de output sin sacrificar la gama o el alcance de la organización en su conjunto. Se caracteriza por un alto nivel de centralización, una producción especializada, una alteración de las relaciones con las organizaciones del sistema valor y un reajuste de las responsabilidades de los gestores.

Las mejoras de productividad se logran mediante la reingeniería de procesos y la eliminación de plantas y de puestos de trabajo excesivos (Freeman y Cameron 1993; Hammer y Champy 1993; Hammermesh y Silk 1979; Porter 1985). Además, el ajuste del volumen de producción en las plantas que sean retenidas puede mejorar el acceso a los inputs y reducir los costes provocados por los cambios de líneas de producción (Hayes y Wheelwright 1984; Liberman 1987; Lloyol 1983) y lograr ventajas de escala, lo que en definitiva refuerza la posición competitiva de la organización (Harrigan 1985).

Sin embargo, esta estrategia no representa un enfoque correcto si los recursos de la empresa tienen una capacidad de endeudamiento reducida (Whitney 1987), en cuyo caso llegaría incluso a reducir la flexibilidad estratégica de la empresa.

- **“Downscaling” o reducción de escala:** Esta estrategia puede ser considerada como una salida parcial del sector, dado que abandona algunos segmentos en los que pueden entrar nuevos competidores (Harrigan 1985; Hatten y Hatten 1987).

Se basa en recortes permanentes en los recursos humanos y físicos de la empresa, que aunque mantiene su campo de actividad y las líneas de producto, disminuye el número de unidades producidas, de forma que éstas se ajusten a la demanda. En este sentido, se sacrifican ventajas de escala para lograr una mayor adaptación de la capacidad productiva a los ciclos de demanda (Kotler 1986; Mascareñas y Aaker, 1989; Rose 1994).

- **“Downscoping”, “refocusing” o reestructuración de portfolios corporativos** (Hoskisson y Hitt, 1994; Johnson, 1996; Markides, 1995): Esta estrategia supone una disminución de los recursos humanos y una simplificación de los procesos productivos (DeWitt 1993). Esto se debe a que la reducción del campo de actividad, la producción final puede disminuir y el nivel de complejidad producto-mercado-posición tecnológica provoca una disminución de la diferenciación vertical y horizontal.

La reestructuración del portfolio se puede llevar a cabo mediante cinco alternativas:

- Reducción del alcance horizontal:

- Eliminación de líneas de productos: se combina con una reducción del personal para racionalizar el portfolio (Kotler 1965)
- Abandono de mercados: lo que elimina las instalaciones y el personal asociadas a ellos (Porter 1980).
- Abandono de clientes: Abandonar a los clientes que suponen un bajo porcentaje del negocio actual y futuro o que son muy sensibles al precio (Whitney 1996)

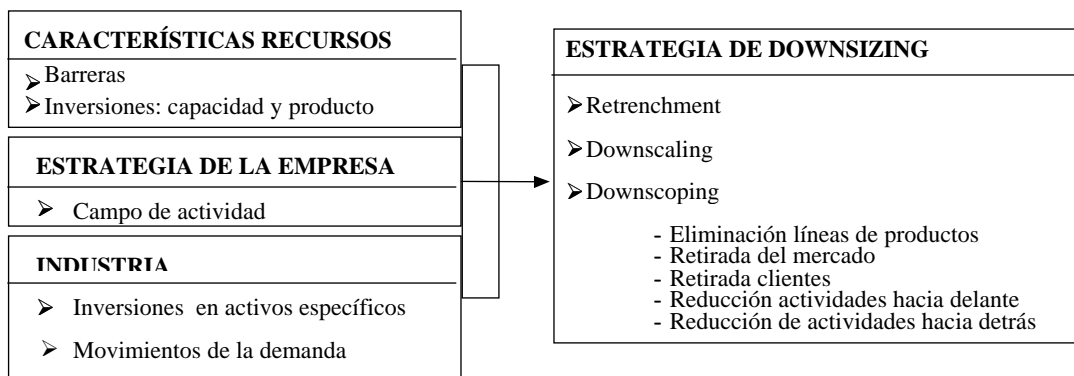
- Reducción del alcance vertical o desintegración de actividades (Barreyre 1988; Kreiken 1980; Porter 1985):
 - Desintegración hacia delante
 - Desintegración hacia atrás

En ambos casos, la empresa sigue necesitando las actividades que ha eliminado de su cadena de valor, por lo que acude a transacciones de mercado (Harrigan 1983; Mahoney 1992; Williamson 1975). Estas fórmulas pueden estabilizar la rivalidad existente, dado que los competidores pueden necesitarse mutuamente para utilizar eficientemente los recursos (Harrigan 1985)

Cada fórmula debe ser tomada de manera independiente. Para la selección del tipo de downsizing, la organización ha de tener en cuenta los recursos que posee. En este sentido, las barreras de salida y de movilidad analizadas por Porter en 1996, suponen la

inversión en recursos específicos y duraderos que doten a la empresa de ventajas competitivas. Sin embargo, estas barreras son armas de doble filo dado que al mismo tiempo que ofrecen protección frente a los competidores, también reducen la posibilidad de movilidad y salida de un sector, además de estar sujetos a una posible obsolescencia.

Figura 21: Determinantes de las estrategias de downsizing



Fuente: DeWitt (1998)

Así, una estrategia de downsizing puede ser satisfactoria siempre que el valor que generen los recursos específicos al venderlos en el mercado sea superior al valor que obtendría la organización manteniendo esos recursos. El valor de los recursos será superior si se utilizan en empresas o industrias afines, por lo que las características de los recursos y la evolución de la industria, al igual que la estrategia de la empresa influye en la selección de la estrategia de downsizing, tal como se muestra a continuación.

- **Influencias de la empresa:** las últimas inversiones en capacidad o en productos limitan la habilidad que posee una empresa para salir de un sector (reducción de escala o de alcance). Suponen unos mayores ingresos en la realización de esas actividades (Caves y Porter 1976; Harrigan 1980) pero al mismo tiempo, al no haberse depreciado los recursos, estos tienen un valor de venta superior.
 - Últimas inversiones en capacidad o productos incrementan la posibilidad de un enfoque de reducción de gastos.
 - La ausencia de inversiones en capacidad o productos aumentan la probabilidad de una reducción de escala o de alcance.

- **Influencias de la industria:** Las inversiones de los competidores reducen el número de posibles compradores, aunque éstos pueden ofrecer precios elevados por algunos recursos (parciales) de forma que logren evitar la entrada de nuevos competidores. Por otra parte, si el volumen de inversiones está disminuyendo se puede plantear la venta de recursos antes de que se reduzca el precio de los mismos.
 - Las inversiones de competidores incrementan la probabilidad de reducción de gastos
 - La falta de inversiones de competidores incrementa la probabilidad de la reducción de escala o alcance.
 - Una reducción de la demanda en la industria incrementa la probabilidad de una reducción de escala o de alcance.

- **Influencias de la estrategia:** El campo de actividad influye de forma directa en las inversiones en recursos y en la selección del enfoque de downsizing. Un campo amplio permite obtener economías de alcance. Una vez realizadas las inversiones, aunque sea aconsejable una reducción de escala o de alcance, puede que la salida parcial no sea posible, debido a la falta de compradores de recursos parciales
 - Con un campo amplio tienen mayor importancia los factores de empresa que los industriales
 - Los factores industriales tienen una mayor importancia que los empresariales para seleccionar el enfoque.

Todas estas relaciones fueron verificadas empíricamente, por lo que se puede afirmar que el downsizing es una estrategia compleja que tiene como objetivo último el aumento de rentabilidad y que además está asociada a decisiones estratégicas concretas:

- **La reducción de gastos** supone el cierre de fábricas con el objetivo de mejorar los procesos administrativos al centralizar la producción. Por ello se debe realizar cuando la empresa no haya invertido en capacidad ni en productos y trate de obtener ventajas operando a su máxima capacidad; o cuando los competidores si hayan realizado inversiones.
- **La reducción de escala** supone la eliminación de grandes fábricas, por lo que se realizará cuando la empresa tenga un campo amplio y no haya realizado

inversiones en productos; o cuando el campo sea reducido pero con una caída de demanda.

- **La reducción del alcance** supone un cierre de plantas con el objetivo de reducir la variedad de productos y el volumen de unidades producidas. Se produce con un campo amplio y sin inversiones en productos pero sí en capacidad; el campo reducido no queda explicado.

Todos estos estudios muestran el downsizing como una estrategia intencionada, dado que persigue un incremento de eficiencia, productividad y mejora. Así, dependiendo de los objetivos concretos que persiga, de las características internas y de las características del entorno en distintos momentos se seleccionará una estrategia de downsizing. La implantación de esa estrategia provocará en todos los casos una reestructuración de los sistemas fundamentales de la organización, alterando el diseño estructural de la empresa, por lo que afecta a los procesos de trabajo y al personal, las cuatro características distintivas sobre las que nos basábamos.

3.3.- EFECTOS DE LA ESTRATEGIA DE DOWNSIZING SOBRE LA EMPRESA

Las empresas están llevando a cabo estrategias de downsizing, tanto en tamaño como en alcance, pero aunque inicialmente las estrategias de downsizing tienen como objetivo una mejora de resultados, como hemos indicado, esta relación no está clara.

Tanto los estudios del downsizing que indican que cuando las empresas se enfrentan a una disminución de beneficios los gestores responden con reducciones de recursos para incrementar los resultados (Dewitt, 1998, Hambrick & Schechter, 1983; Hofer, 1980; Robins & Pearce, 1992), como los procesos de downsizing que se están llevando a cabo en organizaciones rentables (Byrne, 1994; Leana & Feldman 1992; Murray 1995; Thurrow 1996), muestran resultados contradictorios.

Por otra parte, los estudios empíricos muestran que a pesar de que estos procesos pueden mejorar los resultados a corto plazo, el proceso de downsizing normalmente perjudica los resultados a largo plazo, siendo únicamente el 50% de las empresas que lo implantan las que han logrado reducir sus costes, sólo un 25% incrementaron su productividad, el 12% incrementaron la cuota de mercado, el 9% mejoraron la calidad de sus productos y sólo un 7% mejoraron sus procesos de innovación (Hitt et al, 1994).

Tal como se indica en el estudio de Godkin, et al (1992), los resultados pueden parecer en un principio contradictorios debido a la variedad de factores internos y externos que influyen en la estrategia en sus distintos niveles, y que pueden tener efectos adversos en los resultados, tanto a nivel social, como institucional, organizativo o individual.

A nivel social, las políticas de gobierno asociadas a objetivos sociales, cambios en los mercados, desarrollo tecnológicos o incentivos pueden influir en el establecimiento y desarrollo empresarial y afectar a las posibles estrategias de downsizing que planeen las empresas. Igualmente, estas estrategias tienen una consecuencia social al nivel del público en general que puede dañar la imagen y reducir las ventas.

A nivel institucional los directivos pueden imitar estas estrategias siempre que en la industria se considere una práctica aceptada y desarrollada por las empresas líderes del sector.

A nivel organizativo, las investigaciones muestran un mayor resultado de las estrategias de downsizing cuando éstas están asociadas a cambios estructurales e implantadas en función de la nueva estrategia de la empresa.

A nivel individual las respuestas que tienen los individuos de la empresa y el ajuste necesario de estos individuos a los nuevos puestos pueden afectar a los resultados perseguidos por la estrategia de downsizing.

Figura 22: Factores internos y externos que influyen en el downsizing



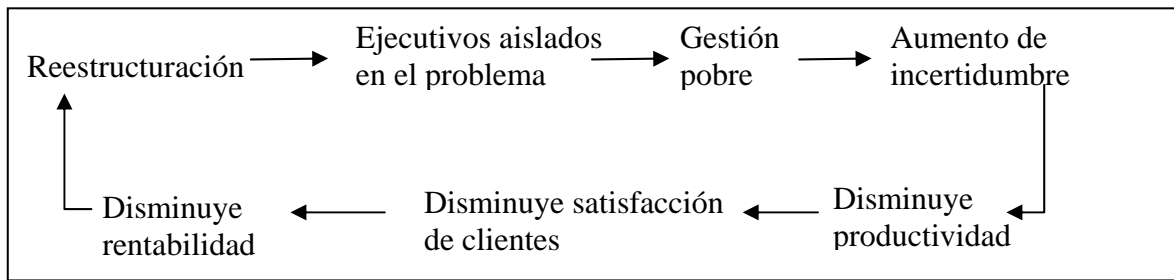
Fuente: Godkin et al 2002

En resumen, los resultados muestran que los incrementos en productividad y eficiencia que tratan de alcanzarse con las estrategias de downsizing no concuerdan con los resultados planteados inicialmente en estas estrategias:

- No producen incrementos de rentabilidad (De Meuse, Vanderheiden & Bergmann, 1994)
- No producen mejoras en la productividad ni en la eficiencia (Baily, Bartelsman & Haltiwanger, 1994; Cascio, Young & Morris, 1997; Mentzer, 1996)
- Impide el desarrollo de nuevos productos y afecta negativamente a la posición de la empresa (Dougherty & Bowman, 1995)
- Disminuye la moral de los empleados (Brockner, 1992; Cascio, 1993; Mone, 1994, O'Neill & Lenn, 1995)

Esta diferencia entre los objetivos planteados y los resultados obtenidos se puede deber como indican Bastien et al. (1996) a que en escenarios de incertidumbre, sobrecarga de trabajo, conspiraciones, rumores, etc. se produce una falta de orientación de las habilidades y recursos hacia las actividades clave de la empresa, lo que reduce la productividad y aumenta los errores; y en los empleados supone una disminución de la moral, un incremento de la sobrecarga de trabajo y un aumento de la incertidumbre. Al final este proceso conduce a una disminución del volumen de clientes y ello a una disminución de estabilidad, produciéndose así un círculo vicioso que destruye aún más la posición de la empresa.

Figura 23: Efectos de la falta de orientación en el downsizing

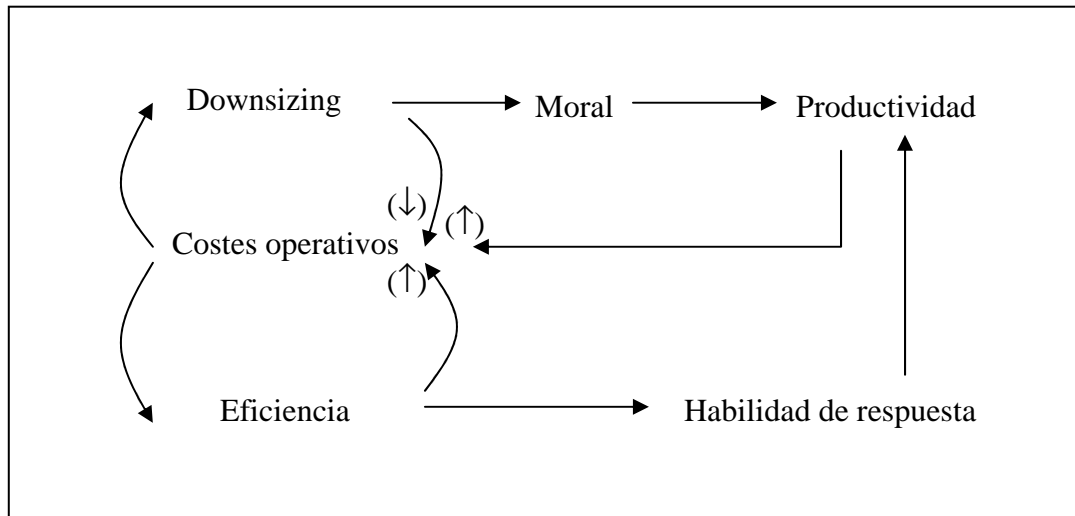


Fuente: Bastien, Hostager & Miles (1996)

Otros autores (Hitt, Keats, Harback, Nixon 1994) también analizan la disminución en los empleados de la moral, del compromiso con la empresa y de la productividad individual, indicando que algunas de las ineficiencias que provocan estos resultados son la pérdida de profesionales valiosos, la falta de planes de formación y desarrollo que provoca desajustes entre los puestos de trabajo y las personas que se encuentran en los mismos, o una atmósfera de inseguridad provocada por la reducción gradual de recursos a lo largo del tiempo. Además, estos autores indican que las modificaciones en los sistemas de recompensa monetarios y no profesionales producen mejoras en los resultados a corto plazo, pero no a largo plazo.

En línea con estos resultados, Hubiak & O'Donnel (1997) proponen un modelo en el que se muestra como, debido a los problemas de reducción de moral y como consecuencia de la disminución de productividad individual, aparecen problemas que provocan ineficiencia a largo plazo, como procedimientos burocráticos, procesos que perjudican la innovación, o dificultades para lograr una rápida respuesta a los cambios externos.

Figura 24: Efectos sobre la moral de los supervivientes



Fuente: Hubiak & O'Donnell 1997

Debido a estos círculos, la reducción de costes operativos esperados como consecuencia de la estrategia de downsizing sólo se producen a corto plazo, dado que a largo plazo, la reducción de la moral y de la productividad individual provocan un incremento de los costes operativos y una reducción de la eficiencia, es decir, encontramos la misma situación que en el modelo anterior.

Estas variables han sido analizadas empíricamente en diversos estudios, como el estudio de Mone 1994, que muestra que los objetivos que persigue el downsizing no se logran debido a que el aumento de la inseguridad y el estrés que tienen que soportar los empleados conduce a un mayor absentismo y una menor productividad individual. Además, los trabajadores más formados y de mayor valor para la empresa aumentan su intención de abandono de la organización. Para evitar esta situación la empresa ha de tener especial cuidado en la formación y desarrollo de los individuos que se mantienen

en la empresa, de forma que asuman las nuevas responsabilidades y formas de trabajar (Carbery & Garavan, 2005).

Otra de las áreas más analizadas en relación a los efectos que producen las estrategias de downsizing es la innovación. Estas investigaciones también muestran relaciones negativas entre las estrategias de downsizing y los procesos innovadores (Cascio 1994; Brockner et al 1987; Cameron et al 1988; hardy 1986; Walsh & Elwood 1991, Dougherty 1995), como consecuencia de la reducción de la eficiencia producida por la ruptura de las redes de trabajo y de las dificultades que encuentran los individuos para obtener recursos y apoyo por parte de la organización.

En resumen, los principales atributos negativos asociados a las estrategias de downsizing son la centralización y crisis a corto plazo producidas por una implantación sin lógica ni prioridades definidas en objetivos; la reducción de la innovación y de la moral de los individuos, producida por una falta de confianza y compromiso de la organización, así como por la falta de trabajo en equipos y por una disminución del liderazgo (Cameron, 1994).

Esta situación, como indica Freeman 1994, se produce en los procesos de downsizing orientados a corto o medio plazo, donde las reducciones de recursos suelen ser arbitrarias y no tienen un trasfondo estratégico. Sin embargo, si analizamos los resultados por el alcance de la estrategia, vemos, en el estudio empírico realizado por Mishra y Mishra (1994), que los efectos de las estrategias de downsizing son positivos o nulos siempre que se trate de un enfoque sistémico, mientras que son principalmente

negativos si se trata de un enfoque a corto plazo con un alcance limitado exclusivamente a la reducción de personal. Los resultados del estudio se muestran en las siguientes tablas, donde aparecen las relaciones de la estrategia de downsizing según su alcance, sobre tres aspectos claves de los resultados, los costes, la calidad y la confianza

Figura 25: Principales consecuencias en función del alcance de la reestructuración

	Reducción costes de mano de obra	Mejora de la eficiencia de las máquinas	Mejora de la productividad
Reducción personal	NULA	NEGATIVA	NEGATIVA
Rediseño organizativo	POSITIVA	POSITIVA	POSITIVA
Cambio sistémico	NULA	POSITIVA	POSITIVA

	Reducción errores	< errores que en la industria	> errores que la competencia	> errores que los compet. Extranj.	Espectativas clientes	Objetivos propios
Red. Personal	NEGATIVA	NEGATIVA	NEGATIVA	NEGATIVA	NEGATIVA	NEGATIVA
Rediseño	POSITIVA	NULA	POSITIVA	POSITIVA	POSITIVA	POSITIVA
Sistémico	POSITIVA	POSITIVA	POSITIVA	NULA	NULA	NULA

	Confianza entre directivos	Confianza entre superior y subordinado	Confianza entre UNE y Sistema Valor
Reducción personal	NEGATIVA	POSITIVA	NEGATIVA
Rediseño organizativo	POSITIVA	NULA	NULA
Cambio Sistémico	NULA	NULA	POSITIVA

Mishra y Mishra 1994

Así, los resultados de los procesos de downsizing definidos de una forma amplia, son más eficientes que aquellos definidos con un alcance pequeño. Freeman 1994 indica que en los casos en los que el downsizing está orientado a largo plazo, la reducción de recursos se realiza de forma gradual, siguiendo unos principios lógicos que logren coherencia entre la estrategia y la estructura de la organización, obteniendo de esta forma mejoras en los resultados. Para lograr esta coherencia a la hora de implantar la estrategia, se plantean distintos cambios asociados a la estructura de la empresa. En este sentido, Hitt et al. 1994 proponen distintas medidas asociadas a la estructura organizativa de la empresa, como:

- Reducir niveles jerárquicos, pero no puestos de trabajo: puede mejorar los procesos de innovación y lograr una mayor eficiencia en la toma de decisiones
- Llevar a cabo procesos simultáneos de contratación, en unidades críticas, y de despidos en las no esenciales (rightsizing)
- Modificar la estructura en tres aspectos fundamentales: enfatizar la función de liderazgo, procesos de descentralización y empowerment, apoyar el esfuerzo individual.

En resumen, los estudios analizados muestran que la estrategia de downsizing provoca una serie de efectos en diferentes aspectos de la organización, tales como los RRHH y la innovación, y que es necesario realizar movimientos en la estructura organizativa para implantar de una forma adecuada la estrategia de downsizing que se seleccione y lograr así el incremento en los resultados (Beyer & Trice 1979, Miles y Snow 1978).

Así, prácticamente la totalidad de los autores plantean la importancia que tiene el proceso de implantación de la estrategia de downsizing sobre los resultados de la misma. En este sentido, las variables que relacionan positivamente esta estrategia con los resultados son:

- Planificación del downsizing como una estrategia a largo plazo, donde deben identificarse la misión y las competencias básicas de la empresa y donde se deben definir los recursos humanos como activos importantes para la misma.
- Implantación gradual y sistémica
- Aumento de la comunicación y la participación de los empleados, de forma que se logre una responsabilidad colectiva frente a la necesidad de cambio, lo que mejora los flujos de información y retroalimentación dentro de la organización
- Importancia de la cultura
- Implicación de clientes y proveedores

Las variables que relacionan negativamente con los resultados de la organización son:

- Implantación por imitación
- Falta de modificación en el sistema de descripción de puestos , incrementando el volumen de trabajo a realizar por empleado
- Falta de modificación en el sistema de recompensa, que debe dirigirse hacia los objetivos
- Implantación mediante despidos de personal o prejubilaciones

- Implantación mediante externalización
- Pocos esfuerzos en reforzar la cultura

Es decir, para implantar con éxito la estrategia de downsizing es necesario que ésta se enfoque a largo plazo con unos objetivos de mejora de resultados, y donde los RRHH se definan como activos importantes para la organización. Para ello, la empresa debe analizar sus competencias básicas, establecer un conjunto de planes de acción específicos e implantarlos de forma coherente con la estructura de la empresa.

Un ejemplo lo tenemos cuando mediante la reducción de los recursos que posee la organización, ésta trata de ajustarse internamente y con el entorno, pero sin embargo, tal como hemos indicado, suelen aparecer desajustes (Gresov 1989, Drazin y Van de Ven 1985) que no permiten el logro de objetivos. Los movimientos en las estructuras organizativas pueden corregir esos desajustes a largo plazo y mejorar así los resultados de la organización. En este sentido, Sutton y D'Aunno (1989) muestran dos movimientos estructurales:

- **Un movimiento a largo plazo hacia estructuras mecánicas**, más centralizadas y normalizadas (Burns y Stalker 1961, Daft 1986, Yasai-Ardekani 1989) se producirá en fases de declive (Staw, Sandelands y Dutton 1981; Yassai-Ardekani 1989). Sin embargo, la mayor centralización hacen menos necesarios e ineficientes los incrementos en la normalización y la formalización, pudiendo llegar a ser una de las causas del declive organizativo (Whetten 1987)

- **Un movimiento a estructuras orgánicas**, donde la especialización del personal y las interdependencias son mecanismos de coordinación y control.

El tipo de movimiento dependerá de la estrategia de downsizing seleccionada y de la estructura que exista en la organización, dado que tratará de ajustarse al cambio en el entorno y reasignar los RRHH a las actividades a realizar.

En este modelo se plantean cuatro estrategias de downsizing, dependiendo del declive del entorno (causado por cambios en su entorno competitivo, que requieren de acciones que modifiquen su campo de actividad (Zammuto y Cameron 1985)), y del declive organizativo generado por una inadecuada gestión de la organización, que normalmente ocurre de forma simultánea (Whetten 1987). De la misma manera, en el modelo de Dewitt (1993), descrito anteriormente, encontramos las cuatro estrategias de downsizing y sus movimientos estructurales, enfocados hacia estructuras con altos componentes mecánicos o hacia estructuras orgánicas.

Capítulo 4

INFLUENCIAS DE LA ESTRATEGIA DE DOWNSIZING EN LA ESTRUCTURA FORMAL DE LA EMPRESA

4.1.- ESTRATEGIA DE DOWNSIZING EN FUNCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA Y DEL MERCADO

Basándonos en el modelo propuesto por DeWitt en 1998, encontramos tres estrategias de downsizing que representan un rango de posibilidades entre la permanencia o el abandono del negocio. Cada una de las fórmulas se basa en unas características concretas tanto de la empresa como del entorno en el que se encuentra, por lo que deben ser analizadas de forma independiente:

- **El retrenchment** o reducción de gastos, trata de alcanzar mejoras de productividad mediante la concentración de actividades en un menor número de plantas o puestos de trabajo. En este sentido, el retrenchment está asociado a procesos de reingeniería o eliminación de plantas y puestos de

trabajo excesivos. (Freeman y Cameron 1993; Hammer y Champy 1993; Hammermesh y Silk 1979; Porter 1985).

Además, la concentración de actividades en un menor número de plantas, permite ajustar el volumen de producción en las plantas que sean retenidas, mejorar el acceso a los inputs, reducir los costes provocados por los cambios de líneas de producción (Hayes y Wheelwright 1984; Liberman 1987; Lloyol 1983) y lograr ventajas de escala, lo que en su conjunto refuerza la posición competitiva de la organización (Harrigan 1985).

Esta estrategia mantiene la posición competitiva de la empresa y sus fortalezas al conservar o incluso aumentar el nivel de output sin sacrificar la gama o el alcance de la organización en su conjunto.

- **El downscaling** o reducción de escala supone la disminución del número de unidades producidas para ajustarse a la demanda existente o la eliminación de algunos de los segmentos en los que actúa la empresa.

En este sentido, se sacrifican ventajas de escala para lograr una mayor adaptación de la capacidad productiva a los ciclos de demanda (Kotler 1986; Mascareñas y Aaker, 1989; Rose 1994). Adicionalmente, la reducción parcial del ámbito de la empresa, permite la entrada de nuevos competidores (Harrigan 1985; Hatten y Hatten 1987).

- **El refocusing** o reestructuración de la cartera de negocios corporativos (Hoskisson y Hitt, 1994; Johnson, 1996; Markides, 1995) suponen la reducción del campo de actividad, de la producción final y del nivel de complejidad del binomio producto-mercado. Estas estrategias se basan en la disminución de los recursos y la simplificación de los procesos productivos (DeWitt 1993), que se pueden llevar a cabo mediante cinco alternativas:

- Reducción del alcance horizontal:
 - **Eliminación de líneas de productos:** se combina con una reducción del personal para racionalizar el portfolio (Kotler 1965)
 - **Abandono de mercados:** lo que elimina las instalaciones y el personal asociado a ellas (Porter 1980).
 - **Abandono de clientes:** Eliminación de los clientes que suponen un bajo porcentaje del negocio actual y futuro de la empresa o que son muy sensibles al precio (Whitney 1996)
- **Reducción del alcance vertical o desintegración de actividades** (Barreyre 1988; Kreiken 1980; Porter 1985), ya sea mediante la eliminación de las actividades hacia delante o hacia atrás de la cadena de valor.

La empresa, aunque elimine estas actividades de su ámbito de actuación, las sigue necesitando, por lo que acude a transacciones de

mercado para lograr las mismas(Harrigan 1983; Mahoney 1992; Williamson 1975). En este sentido, puede ocurrir que los competidores se necesiten mutuamente para poder producir de forma eficiente sus recursos (Harrigan 1985)

Las distintas fórmulas de downsizing deben ser analizadas de manera independiente, dado que dependen de unas características y una evolución del mercado determinada. Por ello, tal como se indicaba en la figura 20, para la selección del tipo de downsizing, la organización ha de analizar los recursos que posee y en cuales puede reducir su peso relativo. En este análisis vamos a tomar en consideración las barreras de entrada y movilidad, las inversiones en activos específicos y los movimientos de demanda.

(Figura 20: determinantes de la estrategia de downsizing en función de disminución de recursos)



- **Respecto a las características propias de los recursos de la empresa**, las barreras de entrada y de movilidad analizadas por Porter en 1996, desarrolladas en un principio para explicar las causas que provocan que una empresa no pueda abandonar o reposicionarse en un segmento de una industria, se pueden utilizar

como método de selección de la estrategia de downsizing. Esta clasificación también se emplea en los estudios de Greenhalg, Lawrence y Sutton 1998, y en Budros 2002.

En este sentido, la inversión en recursos específicos y duraderos que doten a la empresa de ventajas competitivas en un negocio, pueden ofrecer protección frente a competidores, pero también reducen la flexibilidad de la empresa en su conjunto, al reducir las posibilidades de modificación del campo de actividad. Por ello, una estrategia de downsizing puede ser adecuada siempre que el valor que genere la venta de los recursos asociados a una actividad sea superior al valor que obtendría la organización manteniendo esos recursos. El valor de los recursos será superior si se utilizan en empresas o industrias afines, por lo que las características de los recursos y la evolución de la industria, al igual que la estrategia de la empresa influye en la selección de la estrategia de downsizing.

Las últimas inversiones que realice una empresa en capacidad o en productos limitan su habilidad para salir de un sector, es decir, para llevar a cabo la reducción de alcance o de escala de un negocio, pero al mismo tiempo, al no haberse depreciado los recursos, estos tienen un valor de venta superior (Caves y Porter 1976; Harrigan 1980). En este sentido, si se han realizado inversiones en capacidad o productos, es más probable que se lleve a cabo un enfoque de reducción de gastos, mientras que si se han producido dichas inversiones, la probabilidad de reducir o abandonar el negocio es superior.

- **Los movimientos que se produzcan en la industria** afectan a la elección de la estrategia de downsizing en la empresa. Si las empresas que actúan en un negocio han realizado inversiones en el corto plazo, se reduce el número de posibles compradores, aunque éstos pueden ofrecer precios elevados por algunos recursos (parciales) de forma que logren evitar la entrada de nuevos competidores, pero la estrategia de la empresa se centrará en reducir los gastos manteniendo los negocios.

Si el volumen de inversiones en el sector disminuye, puede ser aconsejable vender los recursos antes de que se reduzca el precio de los mismos, y centrar la estrategia en la reducción de escala o alcance.

- **La estrategia de la empresa** influye de forma determinante en la selección de la estrategia de downsizing, al influir de forma directa el campo de actividad sobre las inversiones en recursos.

Un campo amplio permite obtener economías de alcance. En este sentido, si la empresa ha realizado inversiones, se enfocará a la obtención de las ventajas de las economías de alcance, teniendo una menor relevancia las inversiones que se hayan efectuado en el sector.

Estas relaciones entre la estrategia de la empresa, sus recursos y el comportamiento de la industria se verificaron empíricamente, por lo que se puede afirmar que el downsizing es una estrategia compleja e intencionada que tiene como objetivo último el aumento de

rentabilidad y que además está asociada a decisiones estratégicas concretas, como la reducción de gastos, la disminución de la escala y la disminución del alcance de las actividades que lleva a cabo la empresa

En este sentido, algunos estudios empíricos muestran que la reestructuración corporativa implica que las empresas reducen su tamaño y/o alcance de forma intencionada a través del downsizing como un intento de corregir anticipadamente posibles problemas, logrando de esta forma mantener o aumentar un nivel adecuado de resultados (Palliam & Karake, 2002). También se han encontrado relaciones positivas entre estrategias de downsizing y medidas de rentabilidad y eficiencia, sobretodo en los casos en los que las estrategias de downsizing se planifican e implantan de forma proactiva frente a las empresas que plantean estas estrategias como solución a problemas financieros (Gyu-Chan Yu & Jog-Sung Park,2006).

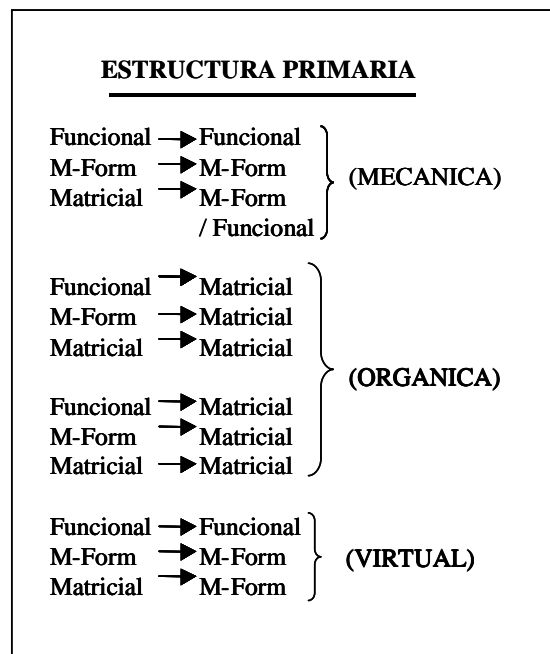
Pero en todos los casos, la implantación de esa estrategia provocará una reestructuración de los sistemas fundamentales de la organización, alterando el diseño estructural de la empresa, por lo que afecta a los procesos de trabajo y al personal en un momento determinado y bajo unos objetivos concretos, es decir, las cuatro características distintivas sobre las que nos basábamos.

4.2.- MOVIMIENTOS ESTRUCTURALES EN FUNCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE DOWNSIZING

Los movimientos en las estructuras organizativas permiten la implantación de las estrategias, por lo que en el caso del downsizing se hace necesario analizar los movimientos que cada una de las estrategias producen sobre las características estructurales de la organización.

El tipo de movimiento en la estructura de la empresa dependerá de la estrategia de downsizing seleccionada y de la estructura que exista previamente en la organización, pudiendo producirse los movimientos estructurales que se indican a continuación, hacia estructuras más mecánicas o más orgánicas.

Figura 26: Ajustes en el diseño organizativo en función de estructura previa



Fuente: DeWitt 1993

- **La reducción estructural y de ámbito** suponen una reducción de mercados y productos y en la estructura una mayor diferenciación vertical y horizontal en búsqueda de economías de escala, por lo que se producen incrementos en los niveles de estandarización, centralización y formalización. La estructura tenderá a mantenerse, siempre que sea posible con el incremento en el nivel de centralización.
- **La reducción estructural y una reorientación en el ámbito** provocarán una mayor diferenciación vertical y una menor diferenciación horizontal, por lo que la estructura sufrirá un movimiento hacia configuraciones orgánicas, con un menor grado de estandarización y formalización aunque incrementando el nivel de centralización. En este sentido, las estructuras funcionales, múltiples y matriciales tenderán a una organización matricial.
- **La reorientación estructural y la reducción de ámbito** provocarán una reducción de la diferenciación vertical y un incremento de la normalización, la estandarización y la centralización, con el objetivo de consolidar los procesos estructurales. En este sentido, las estructuras funcionales y las formas múltiples mantendrán su organización, mientras que las matriciales tenderán a una organización funcional o múltiple.
- **La reorientación estructural y de ámbito** provoca una menor diferenciación vertical y horizontal, reduciendo los niveles de centralización, estandarización y

normalización. Por ello las estructuras funcionales, múltiples y matriciales tenderán a una organización matricial.

Figura 27: Ajustes en la estructura en función de la reducción de recursos

	Dif. horiz.	Dif. vert.	Estandarización	Formalización	Centralización	Funcional	M-formm	Matricial
Reducción estructural y de ámbito	+	+	+	+	+	Funcional	M-form	Funcional M-form
Reducción estructural y reorientación de ámbito	-	+	-	-	+	Matricial	Matricial	Matricial
Reorientación estructural y reducción de ámbito	+	-	+	+	+	Funcional	M-form	Funcional M-form
Reorientación estructural y de ámbito	-	-	-	-	+	Matricial	Matricial	Matricial

Fuente: Dewitt, 1993

Siguiendo este modelo, la estrategia de retrenchment se caracteriza por una producción especializada y un ajuste de las responsabilidades de los gestores. La mejora en los resultados se consigue a través de la eliminación de plantas y puestos de trabajos excesivos, concentrando las actividades hasta alcanzar economías de escala. En este sentido, las estructuras tenderán hacia modelos mecánicos. Respecto a la estructura primaria, tenderá a mantenerse, pero incrementando los niveles de diferenciación horizontal y vertical de actividades, y aumentando la coordinación a través del incremento en la estandarización, la formalización y la centralización.

La estrategia de downscaling se asocia con movimientos estructurales tendentes a configuraciones orgánicas, reduciendo los niveles de diferenciación horizontal y de estandarización. Sin embargo, se incrementan los niveles de diferenciación vertical y centralización.

Las estrategias de downscoping supone la reducción del campo de actividad de la empresa, por lo que disminuye el nivel de complejidad del binomio producto-mercado, provocando una menor diferenciación de actividades. En el caso de que la disminución de la complejidad se deba a la eliminación de productos o clientes, las estructuras tenderán a ser matriciales, para lo que será necesario reducir los niveles de estandarización y formalización. Por otra parte, si la complejidad se reduce debido a la eliminación de actividades del sistema valor, la estructura primaria tenderá a mantenerse, pero reduciendo tanto la diferenciación de actividades, como la normalización, y produciéndose movimientos hacia estructuras virtuales o redes de empresas.

4.3.- LOGRO DE OBJETIVOS COMO CONSECUENCIA DEL “AJUSTE ESTRATEGIA-ESTRUCTURA”

El downsizing como opción estratégica debería analizarse de forma proactiva en la gestión de las empresas, y no de forma reactiva como posible solución a una mala situación financiera (Mirabal & Deyoung, 2005). Tal como indica Davis, 2003, estas

estrategias, al centrar el análisis en las competencias básicas, permitiría que las empresas estuvieran mejor preparadas para llevar a cabo un posible proceso de reducción que busque ajustes en un entorno cada vez más global y competitivo. Pero indudablemente, en caso de llevarse a cabo procesos de downsizing, estos deben implantarse de forma razonable y responsable, tratando de reducir los efectos negativos mencionados anteriormente en las competencias básicas de la empresa, la productividad o el comportamiento de los empleados.

Por ello, en primer lugar se deben clarificar los objetivos de la estrategia de downsizing, en relación a los objetivos globales de la empresa, lo que permite de esta forma mantener el objetivo a lo largo de todo el proceso. Una vez definidos los objetivos, y en caso de que sea necesaria una estrategia de downsizing, deberían analizarse las alternativas para llevarlo a cabo. Posteriormente, respecto a los métodos para llevarlo a cabo, sería necesario analizar las competencias básicas de la empresa y las actividades de mayor coste, siempre con el foco en los objetivos de la empresa y la mejora de resultados de la misma. Una vez que la nueva estructura está definida, es necesaria la formación y el desarrollo de los empleados para que se ajusten a la misma

Así, es necesario que exista una coherencia de la organización como un todo, es decir, que se seleccione la estrategia de downsizing únicamente cuando sea la adecuada, dependiendo del entorno en el que se encuentre y de las características propias de la organización; y que se ajusten los distintos elementos de la organización de forma que se puedan alcanzar mejoras en los resultados. Este concepto de ajuste hace referencia,

con carácter general, a la necesidad de coherencia entre los componentes de un sistema para el buen funcionamiento del mismo.

El concepto de ajuste ha sido utilizado en la literatura de organización y dirección de empresas como un eje central en el éxito de las organizaciones. En este sentido, son de destacar las aportaciones de Leavitt (1965), Lawrences y Lorsch (1967), Galbraith y Kazanjian (1986) o Nadler y Tushman (1988). Dependiendo del ámbito en que se aplique el concepto podemos hablar de:

- **Ajuste estratégico:** vinculado con la elección o formulación de la estrategia de la organización. Dicho ajuste se produce cuando la estrategia elegida es consistente con el entorno existente, con la situación interna de la organización y con la misión y objetivos definidos. En este sentido, también es necesaria la congruencia entre distintos niveles estratégicos.
- **Ajuste de diseño organizativo:** vinculado con la implantación o puesta en marcha de la estrategia seleccionada. Hace referencia a la consistencia de los distintos elementos de la organización entre sí, así como a la congruencia entre estos y el contexto existente en la organización.
- **Ajuste global:** supone la coherencia de la organización como un todo y se consigue cuando se dan las dos anteriores.

El siguiente esquema recoge de forma resumida las principales ideas y autores en el ámbito de aplicación de ajuste.

Figura 28: Autores y aportaciones en la aplicación del ajuste

	GLOBAL	ESTRATEGIA	DISEÑO ORGANIZATIVO
Concepto de ajuste	Entre los distintos componentes de la organización como un todo y con el contexto	Entre la estrategia y el contexto (interno y externo) así como la coherencia entre los distintos niveles o tipos de estrategia	Entre las distintas variables de diseño, tanto estructurales como de procesos, así como entre éstas y los factores de contexto
Componentes	Estrategia Estructura Sistemas Personas Estilo dirección Capacidades Cultura organizativa	Estrategia global Estrategia de negocio Estrategia funcional	Tarea Estructura Procesos organizativos y directivos Sistemas de incentivos Políticas de RRHH
Autores	Waterman, Peters & Philips (1980); Waterman (1982); Miles y Snow (1984)	Venkatraman & Camillus (1984); Venkatraman (1989); Newport, Dess & Rasheed (1991)	Galbraith (1977) ; Galbraith & Kazanjian (1966) ; Nadler y Tushman (1988)

Fuente: J. García-Tenorio Ronda et al. (1997) "Diseño organizativo de la empresa"

Dentro del ámbito de ajuste, tal como indicamos vamos a relacionar la estrategia con los movimientos estructurales en la organización.

Según señala el estudio de Doty et al. (1993) en la configuración de las Teorías configurativas los enfoques sobre el encaje han evolucionado a:

- **Enfoque de interacción:** considera que el encaje es un elemento central del enfoque contingente, para el cual el éxito o la eficacia organizativa es la consecuencia del ajuste entre dos o más factures organizativos de contexto y variables de diseño. Ese modelo de tipos ideales de ajuste configurativo define un conjunto pequeño y finito de organizaciones igualmente eficaces. Se asume que una organización es libre de adoptar cualquiera de esos tipos

ideales, pero no se permiten organizaciones híbridas como tipo organizativo ideal.

- **Enfoque de selección:** el ajuste puede entenderse como la adaptación de la organización a las características de su entorno para que pueda sobrevivir. Este modelo es más restrictivo que el encaje de los tipos ideales, dado que las contingencias limitan el número de formas que una organización puede adoptar. Así, la teoría de tipos ideales contingentes define un número finito de contextos de tipos ideales y un único tipo de estructura organizativa que es apropiada a cada contexto.
- **Enfoque sistémico:** El ajuste organizativo se produce cuando el diseño organizativo elegido se adecua al conjunto de contingencias o factores de contexto a los que se enfrenta la organización y, además, las variables organizativas de diseño (estructurales y de proceso) son internamente consistentes entre sí. Este modelo permite la existencia de formas híbridas entre los tipos híbridos iniciales. En este sentido, el tipo de estructura a imitar está determinada por las contingencias únicas a las que se enfrenta la organización. Este modelo de encaje es el más apropiado, dado que relacionan contextos específicos con diseños ideales y permiten la existencia de tipos híbridos.

Dentro del enfoque sistémico nos centraremos en el modelo de Nadler y Tushman (1988) de encaje organizativo o “modelo congruente de comportamiento organizativo”, que se basa en el grado de encaje de los componentes, siendo la eficacia de la organización un reflejo de la calidad de congruencia de los componentes clave. El

modelo pone gran énfasis en los procesos de transformación e ilustra específicamente las características críticas de la interdependencia del sistema. Las partes de la organización pueden encajar bien y funcionar eficazmente o que el encaje sea mínimo y esto lleve a resultados pobres.

4.4.- MODELO DE AJUSTE

El modelo propuesto de Nadler y Tushman (1988) se basa en el grado de encaje de los componentes, siendo la eficacia de la organización un reflejo de la calidad de congruencia de los componentes clave. El modelo pone gran énfasis en los procesos de transformación e ilustra específicamente las características críticas de la interdependencia del sistema. Las partes de la organización pueden encajar bien y funcionar eficazmente o que el encaje sea mínimo y esto lleve a resultados pobres. Los componentes del modelo son:

El modelo consta de tres bloques:

- **El contexto**, que hace referencia a la competencia, la demanda, los recursos y capacidades de la empresa y su propia historia, es decir, engloba las condiciones en las que la organización realiza sus actividades
- **La empresa**, que a través de su estrategia define la misión y los objetivos que persigue, y la estructura, que pone los medios a través de los cuales se hace efectiva la estrategia

- **Los resultados**, que indican el grado de eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos que se había planteado.

La idea central de este modelo es que independientemente del nivel y ámbito en el que se aplique, la eficacia de una organización dependerá del grado de ajuste entre los distintos componentes. Por ello, el éxito de una organización dependerá tanto del ajuste estratégico como del ajuste organizativo, lo que garantizará la adecuación de la organización con la estrategia seleccionada.

El ajuste entre los distintos componentes es una condición necesaria para el funcionamiento correcto de la organización. Desde el punto de vista de la gestión empresarial, cobran importancia las variables organizativas formales, dado que es sobre la que pueden actuar los directivos.

La estrategia y la estructura de la empresa se han analizado frecuentemente de forma conjunta, tanto en estudios teóricos como empíricos, los términos estrategia y estructura.

En 1962, Chandler mostraba como los cambios en la estrategia necesitaban de modificaciones en la estructura para poder llevarla a cabo. A su vez Mintzberg (1973) identificaba modelos que permitían mediante un correcto emparejamiento entre las configuraciones de diseño y el contexto, ser más eficaces que las organizaciones con un emparejamiento incorrecto, pero hacía más foco en como la estrategia se llevaba a cabo, que en el tipo de estrategia, y se centraba únicamente en dos o tres dimensiones, como

el tamaño, la edad o la distribución de poder. Más adelante, Miles & Snow (1978) presentan una alternativa teórica a Mintzberg, mediante la cual definen estrategias para adaptarse al entorno, y argumentan la necesaria configuración estructural para lograr la eficacia.

Capítulo 5

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

5.1.- INTERÉS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad, los gestores de las empresas se enfrentan a dos grandes problemas: gestionar la empresa en un entorno cada vez más dinámico y complejo, en el que la competencia y la tecnología provocan cambios continuos; y de forma paralela, desarrollar estrategias que permitan mejorar los resultados de la empresa.

Para lograrlo, los gestores tienen distintas opciones, entre las que cabe destacar la elección del campo de actividad, la definición de objetivos y la selección de estrategias para poder ajustar la organización a su entorno.

Así, la premisa principal en la estrategia es que la selección de las alternativas que permitan un mejor ajuste con el entorno y conduzcan a una mejora de resultados a largo plazo.

La teoría muestra que las empresas pueden llevar a cabo estrategias de desinversión, y concretamente estrategias de downsizing, cuando los resultados esperados de estas estrategias sean superiores a los obtenidos si la empresa continuase con las actividades. Sobre esta base, diversos estudios empíricos (Boudreaux, 1975; Mugiera & Grunewald, 1978) han demostrado que las desinversiones son valoradas positivamente por el mercado cuando tienen un trasfondo estratégico, es decir, cuando se relacionan con la creación de valor, mientras que las desinversiones “forzadas” no tienen ese respaldo.

Por ello la base de la estrategia corporativa de la empresa debe estar fundamentada en los recursos de la empresa. La organización puede obtener ventajas analizando y reestructurando los recursos que posee, siempre que esos recursos puedan ser utilizados para crear valor. Igualmente, es necesario que los gestores exploten los recursos periféricos y las competencias para rejuvenecer las competencias básicas de la empresa al desarrollar competencias complementarias. Reorganizar las competencias periféricas y convertirlas en básicas reduce la inercia y el riesgo al cambio.

Una vez definidos los objetivos y estrategias, una de las decisiones más importantes es la referente al diseño estructural. Por ello los gestores deberán analizar si es necesario llevar a cabo un cambio organizativo, de forma que modificando el perfil de la empresa, los niveles jerárquicos o los sistemas de coordinación se logre una mayor flexibilidad, lo que permitiría un ajuste dinámico con el entorno.

Con este enfoque se tratará de comprender algunas de las variables que condicionan la selección de una estrategia de downsizing y el ajuste que es necesario en la estructura de la empresa para alcanzar los resultados esperados. Así en términos teóricos el estudio complementará las investigaciones explicativas que analizan que ocurre cuando las organizaciones reducen su tamaño de forma intencionada.

Además puede ayudar a comprender las asimetrías en los procesos de declive y crecimiento organizativo, permitiendo una mejor comprensión del proceso de adaptación organizativo. En este sentido, el estudio utiliza el modelo teórico propuesto para ver si los cambios que ha llevan a cabo las empresas son apropiados dadas las circunstancias a las que se enfrenta, en concreto:

- ¿por qué la empresa lleva a cabo una reestructuración de sus actividades?
- ¿cuáles fueron los principales factores de cambio?
- ¿por qué la empresa cambia su estructura?
- ¿esta nueva estructura es adecuada para la estrategia y el entorno en el que se encuentra la empresa?
- ¿cómo evoluciona la empresa para responder al entorno en el que se encuentra?

En términos prácticos, el estudio puede clarificar las causas que provocan la falta de resultados en las organizaciones que llevan a cabo esta estrategia, ofreciendo una mayor base para la formulación y la implantación de la misma. Esto puede provocar que los gestores de las empresas tengan una mayor cautela a la hora de formular las estrategias

de downsizing, reduciendo de esta forma las consecuencias negativas sociales y empresariales que encontramos en la actualidad.

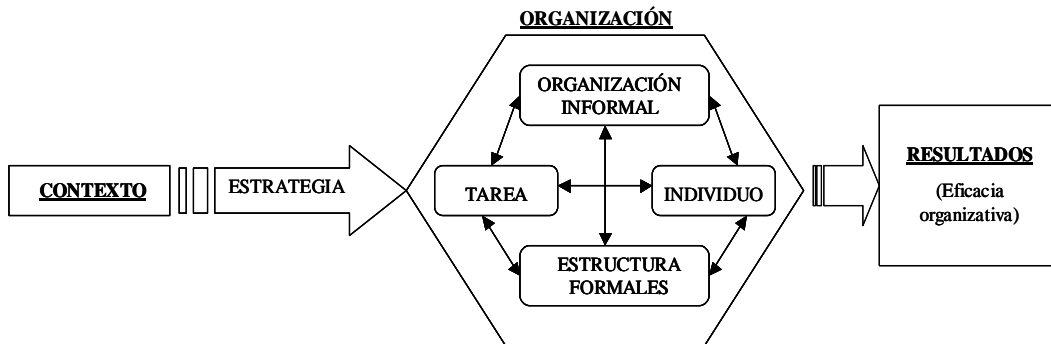
5.2.- MODELO PROPUETO PARA EL ESTUDIO DEL DOWNSIZING

El estudio se basa en el modelo de Nadler y Tushman (1988) que hace referencia a que las condiciones del entorno y de la empresa deben ajustarse a la estrategia de la organización y ésta a la estructura de la misma para poder obtener los resultados perseguidos.

La idea central de este modelo es que independientemente del nivel y ámbito en el que se aplique, la eficacia de una organización dependerá del grado de ajuste entre los distintos componentes. Por ello, el éxito de una organización dependerá tanto del ajuste estratégico como del ajuste organizativo, que garantizará la adecuación de la organización con la estrategia seleccionada.

El modelo consta de tres bloques: el contexto que hace referencia a las condiciones en las que la organización realiza sus actividades, la organización que determina como se producen los resultados a partir de la estrategia formulada y los resultados.

Figura 29: Ajuste entre contexto, estrategia y organización para logro de objetivos



Fuente: Adaptado de Nadler y Tushman (1988:32)

- **El contexto**, que engloba variables que definen la competencia, la demanda, los recursos y capacidades de la organización y la historia de la misma:
 - **Entorno**: todos los factores, incluyendo las instituciones, grupos, individuos, hechos, etc. Que están fuera de la organización, pero que tienen un impacto potencial en la misma.
 - **Recursos**: activos a los cuales la organización tiene acceso, e incluyen los recursos humanos, tecnológicos, financieros, informativos, etc. Y otros menos tangibles como por ejemplo el renombre en el mercado.

- **Historia:** Referentes a los modelos de comportamiento pasado, actividades y eficacia de la organización que pueden afectar al funcionamiento actual.

- **La estrategia** define el conjunto de decisiones que toma la dirección respecto a la vinculación de la empresa con su entorno y a la configuración de la misma. Es decir como la organización define su misión, sobre que bases compete y como trata de lograrlas.

- **El output:** Se refiere a lo que una organización produce, como desempeña y su grado de eficacia y eficiencia. Existe mucha problemática a la hora de definir el resultado, debido a los diferentes niveles en los que se puede aplicar que además del resultado básico del sistema, productos servicios, también hay que pensar en otros tipos de resultados que contribuyen al desempeño organizativo, como el funcionamiento de los miembros de una organización. En nuestro nivel de análisis, la organización, deben tenerse en cuenta: el logro de objetivos, la utilización de recursos y la adaptabilidad al entorno.

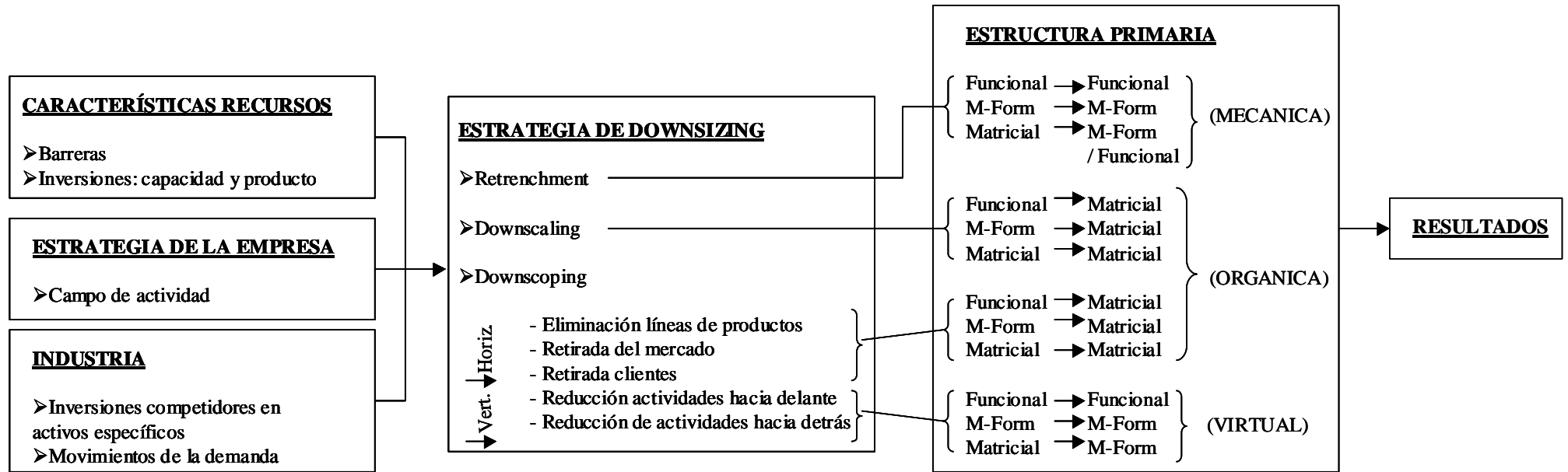
Dentro de este modelo, la organización permite el proceso de transformación, mediante el cual, dado un entorno, un conjunto de recursos y la historia, la organización pone los medios a través de los cuales hace efectiva la estrategia de la empresa, para lo que puede modificar los componentes clave de la organización:

- **La tarea**, entendida como el trabajo básico e inherente hecho por la organización y cada uno de sus elementos, e incluye las actividades a ejecutar, los flujos de trabajo
- **El individuo** y sus características en la organización, en el que afectan sus conocimientos y habilidades, preferencias, percepciones o expectativas.
- **La organización informal**, entendida como los acuerdos y relaciones que surgen de manera espontánea e incluyen estructuras, acuerdos y relaciones (lideres, valores y normas, relaciones intragrupo, roles, clima, poder, etc.)
- **La organización formal**, entendida como las diferentes estructuras, procesos y métodos que están formalmente creadas para facilitar a los individuos el desempeño de las tareas (coordinación y control, diseño del trabajo, sistema de recompensas, localización física, sistema de dirección de recursos humanos, etc.)

El ajuste entre los distintos componentes es una condición necesaria para el funcionamiento correcto de la organización. Desde el punto de vista del diseño organizativo, es especialmente importante la relación entre las variables organizativas formales y el resto de los componentes, dado que los aspectos formales son aquellos que pueden ser objeto de decisión por parte de los directivos. Por ello, el estudio se va a centrar en el ajuste entre la estrategia y la estructura formal de la empresa.

Así, partiendo del modelo general de ajuste basado en Nadler y Tushman (1988) y de las características del downsizing, el modelo propuesto en esta investigación plantea en primer lugar las características a analizar a partir de las cuales se puede seleccionar una estrategia de downsizing concreta. Una vez seleccionada la estrategia concreta de downsizing, el último bloque muestra las formas estructurales adecuadas en función de la estrategia seleccionada y dependiendo de la estructura inicial que posea la empresa. De esta forma se logra el ajuste para la obtención de los resultados esperados.

Figura 30: Modelo propuesto para el estudio del Downsizing



Fuente: Elaboración propia

Este modelo permite el análisis de distintos aspectos del proceso. En primer lugar permite analizar la adecuación de la estrategia de downsizing a las características propias y sectoriales de la empresa. Este estudio se centrará en las estrategias de downscoping y retrenchement, debido a que de acuerdo con la evidencia empresarial (Markides, 1995), la mayor parte de las empresas diversificadas redujeron su nivel de diversificación en las últimas décadas, enfocándose en sus negocios centrales, por lo que las estrategias de downscoping son de lejos el tipo de reestructuraciones más frecuentes y beneficiosas.

En segundo lugar el modelo permite analizar si se han producido los movimientos estructurales asociados a las distintas estrategias que permiten alcanzar los objetivos de la empresa.

Una vez analizada la concordancia entre la estrategia y la estructura, el modelo permite analizar si se alcanzan los objetivos de eficacia, competitividad y productividad perseguidos por la empresa, es decir, analizar si la adecuada relación entre la estrategia de downsizing y la estructura de la empresa provoca un incremento en los resultados de la empresa.

5.3.- METODOLOGÍA

La estrategia de investigación que se va a llevar a cabo es un análisis de casos. El análisis de casos, tal como se indica en diversos estudios (Yin 1989, Hartley 1994) nos

permite analizar un fenómeno actual en su propio contexto, analizando para ello una o más organizaciones. Además es especialmente pertinente en campos de investigación en los que existan procesos complejos en los que interrelacionan diversas variables.

A pesar de ello, y de que la mayoría de los estudios empíricos de las estrategias de downsizing se basan en el análisis de casos, es aconsejable que se complemente con un análisis longitudinal. En ese sentido, el análisis de casos para la selección de la estrategia de downsizing y de los movimientos estructurales, se complementará con un estudio longitudinal de los resultados obtenidos por la empresa a lo largo del tiempo.

Para el estudio se seleccionará un sector que se encontrase en fase de crecimiento en la misma época en la que se llevaron a cabo las estrategias de downsizing, de forma que sea posible analizar estas estrategias de reducción organizativa en sectores en crecimiento, y no en sectores en declive, que es donde actualmente encontramos la mayor parte de los estudios.

Por ello, el estudio empírico se llevará a cabo en el sector de las telecomunicaciones, que es un sector en expansión en todo el mundo. Adicionalmente, en el sector de las telecomunicaciones, las inversiones en activos específicos, los movimientos en la demanda y la amplitud del campo de actividad, factores definidos como relevantes a la hora de seleccionar una estrategia de downsizing, cobran una gran importancia debido a los procesos de desregularización, a la entrada de nuevos competidores y a la importancia del I+D.

Las empresas de telecomunicaciones de la mayor parte de las economías de los países industrializados eran públicas y actuaban en monopolio en sus mercados locales hasta la década de los 80s, produciéndose a partir de la década de los 90's la desregularización del entorno de las telecomunicaciones, lo que provocó que las empresas analizaran los negocios en los que actuaban, ampliando los mismos, o llevando a cabo en algunos casos procesos de división. En este sentido, el análisis se llevará a cabo desde la década de los 90's hasta la actualidad.

Así, el presente estudio plantea la evolución en los procesos de reestructuración corporativa en el sector de las telecomunicaciones, a través de las actividades de entradas, salidas y rendimiento económico, durante la década de los noventa hasta la actualidad. Precisamente es este periodo en el que se producen las desregularizaciones del sector, que son la base para un crecimiento inicial y una posterior reorganización de los negocios.

Estas actividades de entrada y salida en las diferentes líneas de negocio, son un proceso de búsqueda y selección por parte de la empresa, con el objetivo final de mejorar sus resultados. Por ello, la el análisis corporativo nos permitirá atender las siguientes características:

- **Carácter evolutivo:** las experiencias acumuladas por la empresa en el pasado en aquellas actividades en las que ha llevado a cabo entradas y salidas en diferentes áreas de negocio, hacen acometer las futuras entradas y salidas de una forma más directa y enfocada

- Adquisición de conocimiento adicional: en el proceso de entradas y salidas, las empresas adquieren conocimientos mayores a añadir a su know-how
- Aprovechamiento de capacidades propias: generalmente las empresas entran en negocios o actividades más acordes con la empresa, y renuncian a las líneas de negocio con perfiles alejados a los suyos
- Incremento de rentabilidad: objetivo final de los movimientos

Los resultados de la empresa se basarán en la valoración de los accionistas en bolsa. En este sentido, al igual que Worrell (1991) se utilizarán medidas de stock para evaluar los resultados de la empresa frente a los movimientos de entrada o salida en un negocio.

Capítulo 6

ANÁLISIS DEL CASO

6.1.- CRONOLOGÍA DE LA EMPRESA

En el año 2007 Telefónica ha elevado su beneficio neto el 43%, alcanzando el record histórico de 8.906 millones de euros y una base de clientes que llega a más de 228 millones de accesos, de los cuales destacan 169,2 millones de clientes de telefonía móvil y 10,2 clientes minoristas de banda ancha.

La inversión correspondiente a 2007 alcanza 8.027 millones de euros y consolida a Telefónica como el principal grupo inversor en España. Por otra parte, tanto los ingresos como el OIBDA y el resultado operativo registraron en 2007 incrementos significativos del 6,7%, 19,3% y del 42,1% respectivamente, gracias a la escala y a la diversificación de los negocios del grupo y a su posicionamiento como modelo de gestión integrado dentro del sector. Los crecimientos registrados en 2007 ponen de manifiesto el potencial del Grupo Telefónica, el alto valor de la diversificación por

zonas geográficas y negocios, la eficiente estructura de costes y la materialización de sinergias a través de la gestión integrada de la empresa.

Al mismo tiempo anuncia significativas tasas de crecimiento para 2008. La empresa se marca como objetivo para el 2008 el crecimiento de sus principales resultados financieros: ingresos entre el 6% y el 8%, el OIBDA entre el 7,5% y el 11%, y el resultado operativo entre el 13% y el 19%, con una inversión anual en torno a los 8.600 millones de euros.

Figura 31: Objetivos financieros Telefónica 2008

OBJETIVOS FINANCIEROS 2008				
	Grupo Telefónica	Telefónica España	Telefónica Latinoamérica	Telefónica Europa
<i>Ingresos</i>	6%/8%	2%/ 3,5%	11%/14%	4%/7%
<i>OIBDA</i>	7,5%/11%	6%/8%	12%/16%	2%/6%
<i>Resultados Op.</i>	13%/19%			
<i>CapEx</i>	~8.600 Meuros			

Fuente: Telefónica Nota de prensa 28/02/08

Pero antes de profundizar en los resultados obtenidos, es conveniente analizar el desarrollo que ha llevado a cabo la empresa a lo largo del tiempo.

La Compañía Telefónica Nacional de España (CTNE), se constituye el 19 de abril de 1924, participada por Internacional Telephone and Telegraph Corporation (ITT) de Nueva York. Un Real decreto firmado por Alfonso XIII en agosto 1924, autoriza al Gobierno a contratar con la CTNE la organización, reforma y ampliación del servicio telefónico nacional.

En 1925 la CTNE comienza a cotizar en Bolsa, colocando en el mercado 200.000 acciones preferentes de 500 pesetas. **Esta época (1924-1966) está caracterizada por el servicio público de la empresa.**

- A finales de los años veinte inicia las comunicaciones telefónica transatlánticas. En 1928, Alfonso XIII y el presidente de Estados Unidos, Calvin Coolidge, inauguraron el servicio entre España y Estados Unidos.
- En 1945 el Gobierno decidió que las acciones de la CTNE propiedad de la Internacional Telephone and Telegraph Corporation pasaran a ser propiedad del Estado, que pasó a controlar el 79,6% del total de acciones ordinarias en circulación.

En 1957 la empresa permitía la comunicación con 107 países del mundo. **En el periodo 1967-1980 es cuando se desarrolla la comunicación vía satélite y la transmisión de datos.**

- En 1965 la CTNE era ya la primera empresa del país, con 100.000 accionistas, 20.000 millones capital y 32.000 empleados en su plantilla.
- Los últimos años sesenta trajeron las comunicaciones por satélite. En febrero de 1967 entró en servicio la Estación de Comunicaciones especiales de Maspalomas, en la isla de Gran Canaria, con la misión de prolongar los circuitos de la base de seguimiento de la NASA hasta el Centro de Control de Vuelos Espaciales en Houston, a través de los satélites Intelsat.

- En noviembre de 1967 se inaugura la Estación Terrena de Comunicaciones por Satélite de Buitrago (Madrid) cuya función es cursar el tráfico internacional vía satélite, además de servir de centro de reuniones, estudio y planificación.
- Por esas fechas, Telefónica tenía instaladas 5.676 cabinas en vías públicas de 132 ciudades que registraron una importante innovación al ser sustituido su funcionamiento de fichas por monedas de uso corriente. El número de teléfonos instalados superaba ya los tres millones y medio, y llegaría en 1978 a los 10 millones.

Pero es en el periodo 1980-1995 cuando se crean las bases de la nueva Telefónica

- En España, el ordenamiento jurídico en el que se enmarcaba la Compañía cambió con la Ley de Ordenación de las Telecomunicaciones (LOT), que entró en vigor el 1 de enero de 1988 para regular el nuevo marco de actuaciones y competencias de la empresa. En este contexto, Telefónica adopta nueva imagen y nueva denominación: Telefónica de España, S.A.
- El boom de la telefonía móvil tardaría algo más en llegar a España. A finales de 1994, se comienza a implantar la infraestructura de Movistar, el servicio de telefonía móvil digital de Telefónica. En diciembre de ese año se produjo la apertura del mercado, con la concesión de una segunda licencia GSM a la empresa Airtel.
- En cuanto a la expansión internacional, el final de la década de los ochenta y los años noventa constituyen un periodo en el que Telefónica extiende sus negocios

y servicios a otros continentes, especialmente a Latinoamérica. Durante 1990, Telefónica adquirió algunas participaciones en empresas operadoras de redes de telecomunicaciones de otros países (CTC y Entel en Chile y TASA en Argentina, TPSA en Perú y TMS en México). Un año después el consorcio del que forma parte Telefónica Internacional resulta adjudicatario de la privatización de la operadora venezolana CANTV. Ese mismo año la empresa toma el control de Telefónica Larga Distancia, de Puerto Rico. Se adjudica una licencia de telefonía móvil en Rumanía y una de radiobúsqueda en Portugal.

- Por otra parte, el inicio en 1993 de la comercialización del primer satélite español Hispasat y el lanzamiento de un segundo satélite generaron en el ámbito empresarial una importante expectativa en el uso de las telecomunicaciones por satélite.
- En 1995 el Gobierno decidió desprenderse de un 12% del capital de la Compañía, hasta entonces en manos de Patrimonio del Estado. Para ello, en primer lugar promovió la creación de un núcleo estable de accionistas, formado por los bancos Bilbao-Vizcaya, Argentaria y La Caixa, antes de sacar al mercado bursátil 100 millones de acciones. A partir de esta operación, el Estado conservaría, durante otros dos años más, un 20% restante del capital de la Compañía.
- En 1995 también comenzó el auge de Internet en España. A finales de ese año, Telefónica presentó su servicio InfoVía, con el que pretendía responder con transparencia y neutralidad a la demanda creciente de información electrónica. Hasta entonces, el principal medio de conexión a Internet era de carácter

académico, la Red Iris, dependiente del CSIC (Consejo Superior de Investigaciones Científicas).

En el periodo 1996-1999 surge Telefónica, como una compañía competitiva dentro de un mercado liberalizado.

- El año 1996 supuso la consolidación del liderazgo del Grupo Telefónica en el mercado global de las telecomunicaciones. La acción de Telefónica se revalorizó un 70% en dieciséis meses y la capitalización bursátil pasó de 1,5 billones de pesetas a finales de 1995 a 2,8 billones al cierre del ejercicio 1996.
- Con casi tres millones de usuarios a finales de 1996 -ocho de cada cien españoles- la telefonía móvil dio un salto espectacular desde la entrada en servicio de MoviStar. La filial Telefónica Móviles,, que comercializa este servicio, se consolida como primer operador español en el nuevo marco de competencia, y consigue para su servicio digital el primer millón de clientes en sólo 16 meses.
- En consonancia con las políticas liberalizadoras adoptadas por la Unión Europea, a principios de 1997 el Gobierno tomó la decisión de vender el paquete de acciones que el Estado poseía aún en Telefónica y que equivalía al 20,9% del capital. Telefónica pasa a ser 100% privada.
- Con la perspectiva de la liberalización del servicio de telefonía básica, emplazada para el 1 de diciembre de 1998, el Gobierno español decidió que el segundo operador se constituyera en torno a la empresa pública Retevisión.

Finalmente, adjudicó el 70% de la nueva sociedad mediante concurso a un consorcio encabezado por Endesa y Telecom Italia y mantuvo el 30% restante, por lo que se originó la anómala circunstancia de que el segundo operador resultaba ser "más público" que Telefónica, para entonces completamente privatizada.

- También inició su actividad en los negocios audiovisuales con el objetivo de distribuir contenidos en el mercado de habla hispana. Con el propósito de agrupar servicios de telecomunicaciones, información y entretenimiento se creó la empresa Distribuidora de Televisión Digital, bajo la marca Vía Digital, y se adquirió una parte del capital de Antena 3 TV.
- En 1998 un consorcio encabezado por Telefónica ganó el concurso por la empresa Telesp, que opera en el estado de São Paulo. En la misma fecha, otros grupos en los que también estaba presente Telefónica recibieron la adjudicación de dos de las operadoras móviles de Brasil, que cubren los estados de Río de Janeiro, Espírito Santo, Bahía y Sergipe.
- A finales de 1998 se presentó la nueva imagen corporativa. Este cambio de identidad tenía como fin dotarse de una única marca en todos los mercados en los que se opera.
- Por otra parte, el 1 de diciembre llegó la liberalización efectiva de la telefonía básica que hizo posible que nuevos operadores pudieran instalarse en España y solicitar sus licencias para prestar este servicio.

Con este nuevo enfoque, en el 2000 Telefónica se ha convertido en una **empresa multidoméstica**⁷, acorde al entorno de **globalización** en el que se encuentra.

Siguiendo con este esquema:

- A lo largo del año 2000 Telefónica sigue reforzando su posición como uno de los principales actores en el mercado mundial de las telecomunicaciones. Continúa el proceso de reorganización interna hacia líneas de negocio de ámbito global. En enero se aprueba la creación de dos nuevos negocios globales: Telefónica Móviles, que agrupa todas las operaciones de móviles, y Telefónica DataCorp, para el negocio de datos y servicios para empresas, que se sumaban a otras tres creadas en el año anterior: Terra, Telefónica Publicidad e Información (TPI) y Telefónica Media.
- Más tarde se añadirían otras como Atento, Business to Business o Emergia, a la vez que iría tomando cuerpo “Telefónica Latinoamérica” como la línea de negocio responsable de los activos de telefonía fija en América (“Telefónica de España” para la telefonía fija en España).
- Además de su salida a Bolsa, Telefónica Móviles amplió su área de influencia en Europa con la obtención de cinco licencias de tercera generación UMTS en España, Alemania, Italia, Suiza y Austria. También llegó a un acuerdo con Motorola para la compra en México de cuatro operadoras, se unió a Terra para crear Terra Mobile, comenzó a dar servicio en Marruecos y lanzó el portal de acceso a Internet e-moción en España y en Latinoamérica.

⁷ Una empresa multidoméstica es aquella que se centra en las características de cada país en el que opera, adaptando sus productos a las características del país en el que actúa. Para ello, los distintos países operan de forma autónoma en algunas actividades.

- En Latinoamérica, Telefónica, SA llevó a cabo una oferta pública de acciones en Telefónica de Argentina, Telesp y Tele Sudeste (Brasil), y Telefónica del Perú. La operación, conocida por el nombre de Operación Verónica, abrió la puerta al proceso de articulación del grupo por líneas de negocio de ámbito global, al permitir el comienzo de la reordenación de los activos por negocios en lugar de por países.
- Telefónica compró la cadena Argentina Telefé y de la productora holandesa Endemol. Telefónica de España, por su parte, presentó las líneas estratégicas para la telefonía fija basadas fundamentalmente en las tecnologías de banda ancha.
- En 2001, Telefónica y Portugal Telecom anunciaron la creación de una empresa conjunta que agrupó todos sus activos de telefonía móvil de ambas compañías en Brasil. Dicha compañía opera con la marca comercial Vivo.

Este **proceso de expansión y desarrollo continúa** a través del crecimiento interno y mediante adquisiciones de empresas

- En Mayo de 2002, Telefónica Móviles recibe la autorización del regulador local para la compra de los activos de Pegaso en México.
- En Octubre de 2004, Telefónica cierra la compra de los activos de los operadores de telefonía móvil de BellSouth en América Latina. Con esta adquisición, Telefónica amplió su presencia en Argentina, Chile y Perú y

adquirió nuevos negocios en Venezuela, Colombia, Ecuador, Uruguay, Guatemala, Nicaragua y Panamá.

- Durante 2005, Telefónica adquiere Cesky Telecom, operador líder en la República Checa en telecomunicaciones fijas y móviles, contando con la ventaja competitiva de ser el único operador integrado del mercado checo.
- Así mismo, durante 2005 Telefónica adquirió una participación del 5% dentro del grupo de telecomunicaciones China Netcom, segunda compañía de telefonía fija del país asiático con más de 140 millones de clientes. Con esta adquisición, Telefónica se convierte en la única operadora de telecomunicaciones europea que tiene una participación significativa en una compañía del sector en china. A raíz de esta participación, Telefónica y China Netcom mantienen un acuerdo de colaboración estratégico, en virtud del cual actualmente existe entre ambas compañías un flujo permanente de colaboración que implica intercambio de experiencias y las mejores prácticas, lo que supone crear valor para ambas empresas.
- A principios de 2006, Telefónica cierra la adquisición de O2. Gracias a esta adquisición Telefónica incrementa de manera significativa su base de clientes hasta más de 180 millones, y consolida a la compañía en los dos mayores mercados europeos de telefonía móvil, el Reino Unido y Alemania. Telefónica aumenta igualmente su escala en 3G para aprovechar todo su potencial, ganando acceso a una nueva comunidad de clientes con hábitos de consumo avanzados en comunicaciones móviles, Internet y banda ancha y fuerte potencial para el desarrollo de soluciones de comunicación, información y entretenimiento.

- En abril de 2006, Telefónica se convirtió en el nuevo socio estratégico de Colombia Telecom después de un proceso de subasta de la mayoría del capital de la operadora colombiana. Como socio de control de Colombia Telecom, Telefónica asumió la gestión de la compañía y pasó a ser titular del 50% de las acciones más una. Telefónica, que ya contaba con activos de telefonía móvil en Colombia, extendía así su presencia a través del mercado de telefonía fija.
- En agosto de 2006, Telefónica gana el concurso para la obtención de una licencia de telefonía móvil de tercera generación en Eslovaquia. La aspiración de Telefónica O2 Eslovaquia es contribuir al aumento de la competencia en el sector eslovaco de las telecomunicaciones, ofrecer ventajas a los clientes eslovacos y, además, aumentar el valor para los accionistas de Telefónica.

Con este desarrollo, encontramos una Telefónica que ha doblado su tamaño en todas las dimensiones y que se centra en el cliente, para lo que adopta un **modelo de gestión regional integrado**

- Como consecuencia de su crecimiento, Telefónica dobla su tamaño en todas las dimensiones (clientes, empleados, activos, valor bursátil...) en el periodo 2004 a 2006.
- En 2005, Telefónica unifica bajo la marca Movistar todas sus operaciones celulares en 13 países, bajo la marca "M". Telefónica invirtió 75 millones de euros para poder llevar adelante esta operación, en la que participaron más de 100.000 personas, 25.000 de ellas en España. La operación se lanzó

simultáneamente en España, México, Argentina, Chile, Venezuela, Colombia, Perú, Ecuador, Panamá, Guatemala, El Salvador, Uruguay y Nicaragua.

- Durante estos años, en el periodo 2004 a 2006, Telefónica concentra su actividad en el negocio de las telecomunicaciones, desinvirtiendo en activos no estratégicos como Telefónica Publicidad e Información, Airwave, Telefónica Media o Endemol.
- En 2006, Telefónica adopta un modelo de gestión regional e integrada para profundizar en su enfoque al cliente y aprovechar la escala. Crea tres Direcciones Generales, responsables, respectivamente, de todos los activos fijos y móviles en España, resto de Europa y Latinoamérica.
- Continuando su proceso de transformación hacia el cliente, impulsa sus planes regionales hacia los clientes, la innovación y la excelencia en sus tres regiones. Dicho proceso de transformación prestan atención a la evolución del mercado de las telecomunicaciones e impulsan la mejora en la experiencia del cliente. En este sentido, a lo largo de 2007:
 - Telefónica anticipa inversiones ante el aumento de la demanda en el mercado de banda ancha.
 - Telefónica, S.A. anuncia que se le ha ofrecido la posibilidad de tomar una participación minoritaria en el capital social de la sociedad italiana Olimpia S.p.A., que a su vez es la mayor accionista de Telecom Italia.

- Telefónica SA, Mediobanca, Generali, Intesa Sanpaolo y Benetton se unen para entrar en Telecom Italia.
- Telefónica vende Airwave a Macquarie por 2.982 millones de euros.
- Telefónica vende Endemol Holding a un consorcio formado por Mediaset, Gestevisión-Telecinco, Cyrté y Goldman Sachs.
- Telefónica y Sogecable alcanzan un acuerdo para ofrecer servicios de telecomunicaciones y de televisión digital satelital, así como para colaborar en la compra de contenidos de televisión de pago en el mercado español.
- Telefónica y China Netcom acuerdan colaborar para poner en marcha de un centro de atención telefónica y transmisión de la señal de TV para los Juegos Olímpicos de Pekín 2008, interconexión de redes de datos y cooperación en proyectos de I+D.
- Telefónica O2 lanza en Alemania su filial Fonic, dedicada a bajo coste.
- Telefónica O2 ofrece en exclusiva el Iphone en el Reino Unido.
- Telefónica compra Deltax Systems en la República Checa para impulsar su cartera de soluciones corporativas.
- Telefónica destinará este año más de 8.000 millones de euros al desarrollo de infraestructuras y nuevos servicios.

- Telefónica fue incluida nuevamente en el Dow Jones Sustainability Index.

6.2.- DESARROLLO DE LA EMPRESA: EVOLUCIÓN CAMPO DE ACTIVIDAD Y MOVIMIENTOS ESTRUCTURALES

Gracias al desarrollo que ha llevado a cabo, actualmente Telefónica es una de las principales empresas del sector de las telecomunicaciones en todo el mundo. Tiene presencia en 23 países, en los que contabiliza más de 212 millones de accesos de clientes, lo que la convierten en la tercera empresa del mundo por accesos de clientes. Respecto a los resultados, mantiene una buena combinación de crecimiento y rentabilidad, y se sitúa entre las cinco mayores operadoras mundiales por capitalización bursátil (más de 115.000 millones).

En este sentido, es evidente que Telefónica ha incrementado su tamaño, tanto en mercados, y número de clientes como en resultados. Para analizar la evolución de su tamaño y dado que las modificaciones en el tamaño están muy relacionadas con las estrategias de crecimiento y desarrollo de la empresa, vamos a analizar su campo de actividad. En este sentido, el desarrollo empresarial implica que se produzcan cambios en el campo de actividad de la empresa, es decir, en sus activos, operaciones, líneas de productos o mercados en los que actúa. Por ello, analizando el campo de actividad de Telefónica a lo largo del tiempo podremos conocer su diversificación por negocios y

zonas geográficas, y así ver los factores que han hecho de esta empresa una de las primeras empresas del sector de las telecomunicaciones a nivel mundial.

De forma paralela, iremos analizando los movimientos estructurales que ha llevado a cabo el grupo, de forma que se facilitase la adecuada implantación de las estrategias seleccionadas.

1995.- EL NEGOCIO CONTINUABA SIENDO LA TELEFONÍA BÁSICA

Partiendo de la situación de monopolio en España, una vez liberalizado el mercado, en 1995 la base del negocio continuaba siendo la telefonía básica. La estrategia del grupo durante ese año perseguía los siguientes objetivos⁸:

- **Dotar de mayor flexibilidad a la estructura organizativa por líneas de negocio**, que se adoptó a finales de 1994. Para ello, se transfirió completamente la actividad de los servicios móviles desde Telefónica de España a Telefónica Servicios Móviles consiguiendo la gestión integral de la telefonía móvil, tanto MoviLine (analógica como Movistar (GSM)). Adicionalmente se inició la segregación progresiva de actividades y recursos dedicados a la transmisión de datos por conmutación de paquetes, traspasándolos a la filial Telefónica Transmisión de Datos (TTD). Por último, se llevo a cabo la venta a la filial

⁸ Fuente: *Telefónica Informes de gestión 1995*

Cabinas Telefónicas (Cabitel) de los terminales asociados a la telefonía de uso público.

- **Lanzar y potenciar nuevos productos y servicios que fomentasen el uso de las redes:** en este sentido, destacó el lanzamiento de Infovía, que era la red de acceso a Internet a través de la red telefónica básica, el crecimiento de los servicios de Inteligencia de Red (líneas 800) y la oferta de terminales integrados con contestador y fax.
- **Profundizar en la política de alianzas estratégicas,** tanto en España como en el mercado global: en este sentido, entre 1995 y 1996 Telefónica y Canal Plus suscribieron un acuerdo para ofrecer servicios de televisión de pago y otros multimedia mediante la Sociedad Cablevisión y la constitución de operadoras de cable locales en las principales ciudades españolas. También se firma la integración de Telefónica en el consorcio europeo Unisource, a la que posteriormente se aportaron los negocios de transmisión de datos y telecomunicaciones vía satélite VSAT, este acuerdo permite participar indirectamente en la constitución de Uniworld, que ofrece servicios de Red Privada Virtual Internacional (RPVI) y servicios de datos a grandes clientes.
- **Continuar con la expansión y diversificación por mercados y servicios en Iberoamérica:** para ello, Telefónica Internacional alcanza un acuerdo para incorporarse al consorcio Unicom Telecomunicaciones. Por otra parte, Telefónica alcanza diversos acuerdos con empresas situadas en el negocio de la televisión, participando en la gestión de Multicanal, empresa líder en la televisión por Cable de Argentina o Intercom en Chile.

Las inversiones llevadas a cabo en investigación y desarrollo estaban dirigidas fundamentalmente a aplicaciones de atención al cliente, que permitieran adaptar la empresa a las nuevas tecnologías, factor clave para el desarrollo de futuras redes y servicios de la compañía. Entre los principales proyectos está el sistema de gestión de redes y servicios.

A pesar de este desarrollo, que sentaba las bases del futuro del grupo, los resultados del Grupo Telefónica se lograron por el crecimiento del negocio de la telefonía básica en España, que mantenía un crecimiento anual del 1,9%; y por el negocio de tecnología móvil, también en España, que continuaba su camino de expansión, gracias a las estrategias de comercialización y tarificación llevadas a cabo y a la incorporación del servicio de telefonía móvil digital.

1998.- LIBERALIZACIÓN EN ESPAÑA Y DESARROLLO DE LA PRESENCIA INTERNACIONAL

El Grupo Telefónica mantuvo su posición de liderazgo en el mercado español y consolidó su presencia internacional, ampliando su área geográfica de actuación y extendiendo sus actividades a nuevas líneas de negocio, especialmente en el sector multimedia (TV por cable) a través de acuerdos y alianzas con empresas.

Igualmente, en el marco de la política desarrollada por el grupo, que tenía como objetivo desprenderse de sus participaciones en empresas no estratégicas, se formaliza la venta de SINTEL, empresa dedicada a la instalación de equipos y tendidos de líneas y cables en el campo de las telecomunicaciones.

Para lograr los objetivos, la empresa debe variar su diseño estructural, ajustándose así a la nueva situación del entorno y permitiendo la implantación de los cambios. Por ello, con el objetivo de mejorar y potenciar los servicios que cada cliente necesita, y la competitividad de los productos se aprueba una nueva estructura, en la cual el Grupo Telefónica se articula en tres piezas básicas:

- **Centro corporativo:** orienta la estrategia del grupo, incluye las áreas de planificación y control de gestión, relaciones institucionales, finanzas corporativas, regulación y secretaría general
- **Unidades de negocio:** enfocadas hacia mercados, clientes y productos, están integradas por las áreas de Empresas, Gran Público, Telefónica Internacional, Móviles e Internacional
- **Dos unidades de recursos compartidos:** Infraestructuras y Recursos, que dan apoyo a las unidades de negocio.

Este año, 1998, ya se ha producido la salida del Estado del capital y del Consejo de administración de Telefónica. Por ello, Telefónica debe hacer frente en España a una nueva situación de competencia plena, con aplicación de un marco regulador que deja

muchos puntos críticos e impone a Telefónica limitaciones comerciales que no afectan a los restantes competidores.

Esta nueva situación provoca cambios en los negocios en los que actuaba la empresa:

- **La unidad de negocio responsable del público residencial** sufre una desaceleración de la tasa de crecimiento, provocada por la reducción de los ingresos en el servicio básico, que se compensó por la fuerte expansión de otros servicios que venían desarrollándose en años anteriores, como los servicios RDSI, el alquiler de circuitos y la transmisión de datos. Al poseer una amplia cuota de mercado, el objetivo de esta unidad se centraba en el aumento del consumo medio por línea, para lo que la empresa diversifica su gama de productos, lanzando al mercado más de 80 productos, como el servicio contestador, los planes claros, que suponen descuentos en las llamadas interprovinciales, o la primera oferta multimedia, Vía Digital.

Igualmente, continuando con la estrategia orientada al cliente, se realizan importantes esfuerzos para mejorar la calidad de atención al cliente, con un nuevo modelo de atención especializado en función del segmento al que pertenezcan. También se consolida el mantenimiento integral a través del Centro Nacional de Supervisión y Operación (CNSO) que permite situar la calidad de la Red entre las mejores de Europa.

Respecto a la diversificación por zonas geográficas, los negocios residenciales en España e Latinoamérica presentaban grandes diferencias debido a su distinto grado de madurez. Así, mientras en España, el objetivo perseguido era el incremento en el consumo medio por línea, en Latinoamérica la estrategia tenía como objetivo aumentar la penetración telefónica y la atención al cliente.

La estrategia de diversificación geográfica se lleva a cabo inicialmente mediante crecimiento externo. En este sentido, Telefónica Internacional se adjudicó la operadora salvadoreña Intel, con lo que se crea Telefónica Centroamérica. También se adjudicó las principales operadoras brasileñas: Telebrás, Telesp, Tele Sudeste Celular. Adquirió así mismo Intel en El Salvador y la Compañía Riograndense de Telecomunicaciones (CRT) de Brasil, que era la principal operadora de telecomunicaciones del Estado brasileño de Río Grande do Sul.

En esta época Telefónica alcanza acuerdos y alianzas con empresas estadounidenses, WorldCom y MCI, para abordar las oportunidades de negocio en Europa, EEUU y Latinoamérica. También refuerza con Portugal Telecom sus alianzas e inversiones conjuntas en países de habla no hispana ni portuguesa. Y a través de Telefónica Intercontinental se asocia con grupos locales para optar a una licencia de telefonía móvil en Turquía.

- **Los mercados de empresas** apoyaban su desarrollo en la diversificación por productos, introduciendo nuevos productos y servicios entre los que destacó la red IP y el InfoVía Plus para profesionales e Infonegocio para empresas como

ofertas de servicios de Internet. También pusieron a disposición de las empresas el servicio Centex que permitía las facilidades de una centralita sin necesidad de que las empresas adquirieran equipos, ni realizaran fuertes inversiones en compra o mantenimiento. En este sentido, los objetivos básicos eran ofrecer un servicio integral y mejorar los sistemas de atención al cliente.

- **Dentro del segmento de Grandes Clientes**, continúa la evolución Ibercom y se desarrollan los planes de mantenimiento integral con acuerdos de nivel de servicio.
- **En el negocio de publicidad e información**, Telefónica Publicidad e Información, continuaba siendo líder en el sector de directorios y publicidad clasificada por lo que evolucionó hacia nuevos soportes sobre los que dirigir su negocio, las “páginas amarillas online”.
- **Por su parte, Estratel**, se consolida como empresa líder en Telemarketing en España
- **Telefónica Telecomunicaciones Públicas** hacía crecer su negocio y mantenía su liderazgo

Continuando la estrategia de desarrollo, se firman acuerdos y alianzas con La Caixa, que se incorpora junto con Iberdrola a Telefónica Cable Catalunya; y BBVA en los ámbitos de Internet, comercio electrónico, plataformas de servicios móviles y medios de pago, en este sentido Telefónica, Sermepa, 4B y la CECA lanzan un sistema que

permite el comercio electrónico seguro. Igualmente, se lanzan OPAS⁹ sobre el 100% de Telesp, Tele Sudeste Celular, Telefónica Argentina y Telefónica del Perú.

Este año Telefónica presenta su nueva marca, bajo la que actuará en todo el mundo. Así, en 1999 la empresa dejó de ser un monopolio que operaba básicamente a nivel nacional para convertirse en una empresa de comunicaciones que actúa en competencia y con implantación multinacional.

En este contexto, la nueva estructura organizativa trata de adecuar los cambios del entorno en el que Telefónica desarrolla sus actividades, tales como la liberalización de las telecomunicaciones en España, la aparición de oportunidades de negocio en otras áreas geográficas, la creciente importancia de los negocios audiovisuales y multimedia y las expectativas e desarrollo del fenómeno Internet y de los negocios de su ámbito.

Por ello se adopta un nuevo modelo de gestión, orientado al cliente, con cinco líneas de actuación: Telefónica de España, Telefónica Internacional, Telefónica Móviles, Telefónica Media y Telefónica Intercontinental. A finales del mismo año se crean dos nuevas líneas de negocio: Telefónica Data, para el negocio de transmisión de datos; y Telefónica Interactiva, para el negocio de Internet y servicios online a nivel mundial.

⁹ OPA , Oferta Pública de Adquisición, es una operación financiera por la cual una empresa o un grupo financiero hace conocer públicamente a los accionistas de una sociedad su deseo de adquirir el control de la misma.

Las filiales dependen directamente de la matriz y son cabeza de cada una de las líneas de actividad:

Figura 32: Estructura del Grupo Telefónica en 1998



Fuente: Telefónica - Folleto continuo 1999

- **Telefónica SA** se articula como centro corporativo que orienta la gestión y configura la cartera de negocios, dando cohesión al conjunto, optimizando y asignando los recursos críticos y facilitando la obtención de sinergias. El resto de la organización se reestructura en distintas líneas de actividad desarrolladas cada una por una filial responsable del negocio a escala global.

- El negocio de telefonía fija en España lo desempeña **Telefónica de España SA**, de la que dependen otras filiales cuya actividad se engloba dentro de la misma área de negocio de la telefonía fija en el ámbito nacional, como Telefónica Sistemas, Telyco, Telefónica Cable y Telefónica Soluciones Sectoriales. El objetivo es dotar a la unidad de un enfoque orientado al cliente que trata de fidelizar e incrementar su consumo. Para ello continúa ampliando la gama de productos con los que dar cobertura a las necesidades de sus clientes, mejora la provisión y mejora la eficiencia operativa mediante reducción de costes
- En cuanto al negocio celular, **Telefónica Móviles** agrupa todos los negocios de Comunicaciones Móviles del Grupo en el mundo, con presencia en España, Latinoamérica, Europa y Magreb, convirtiéndose en el sexto mayor grupo de móviles a escala mundial y con perspectivas de crecimiento. De ella depende Mensatel y Radiored, que forman el Grupo Móviles. Su objetivo es aumentar la cuota de mercado para lo que se lanzan productos que tratan de aprovechar el crecimiento del mercado.
- Negocios internacionales: **Telefónica Internacional SA** se ha convertido en una década en la operadora global de telecomunicaciones líder en el mercado iberoamericano. La cartera de inversiones de TISA, distribuida tanto geográficamente como en diferentes líneas de actividad facilita capturar el potencial del sector, y genera sinergias que facilitan proyectos y aumentan las posibilidades de alianzas.
- En el negocio de datos, **Telefónica Data** aglutina los negocios de comunicaciones de datos y soluciones empresariales para grandes empresas a

nivel global, pasando a ser la segunda mayor empresa especializada en Datos / IP a escala mundial por cifra de negocios, para lo que integra en una plataforma común los activos de las compañías que actualmente operan y explotan estos servicios en España y Latinoamérica.

- Respecto a Internet, **Telefónica Interactiva**, se segregan los negocios on-line del grupo en una nueva línea de actividad autónoma que gestiona dichos negocios de forma global, y lograr así dar respuesta a las oportunidades de crecimiento del negocio. Telefónica Interactiva desarrolla el negocio de acceso y demás servicios relacionados con Internet, como la provisión de contenidos, el comercio electrónico, la publicidad, etcétera, actuando fundamentalmente en los mercados hispano-lusos. Al encontrarse en un negocio en plena evolución, el objetivo era conseguir clientes en el acceso a Internet, por lo que ofrece este de forma gratuita.
- **Telefónica Intercontinental:** estudia y desarrolla las oportunidades de negocio en áreas geográficas distintas del territorio nacional y del continente americano, con especial énfasis en Europa y área del mediterráneo. La operadora austriaca “europea Telecom” es la primera empresa operativa que se integró en esta línea de negocio.
- En el negocio de medios de comunicación agrupa en **Telefónica Media** todas las actividades de los sectores de medios y contenidos de los distintos países, dando una perspectiva global. Esta unidad es la que asume el desarrollo y gestión del negocio audiovisual, tanto en la difusión como en la creación de contenidos, y del negocio de medios de comunicación. Las amplias

oportunidades de crecimiento se dirigen hacia la vertiente de medios en difusión y contenidos, mediante la participación en Vía Digital y en Antena 3 TV; y con la adquisición de Onda Cero y Radio Voz. El objetivo de esta nueva unidad es aprovechar las sinergias y mejorar las compras y producciones propias, permitiendo el acceso no sólo más y mejores contenidos, sino que también permite rentabilizar los elevados costes de adquisición de los mismos. En el caso de la televisión de pago, la consecución del objetivo de rentabilizar la actividad dependerá de que se consiga aumentar la cuota de mercado.

- Además existen una serie de líneas de actividad como: **Telefónica Publicidad e Información**, que gestiona el negocio relativo a directorios; **Telefónica Telecomunicaciones Públicas** que busca potenciar el crecimiento diversificando en servicios de información, monederos electrónicos y ocio, para lo que desarrolló acuerdos que trataban de aprovechar sinergias; **Estrategias Telefónica (Estratel) y Atento Holding Telecomunicaciones**, que por esa época tenían presencia en España, Latinoamérica y EEUU
- Por último, las filiales de soporte a todo el grupo, entre las que se encontraban: **Telefónica Investigación y Desarrollo (Tidsa)** que daba soporte tecnológico a todas las unidades; y filiales no vinculadas a las líneas de negocio, como **Telefónica y Finanzas (Telfisa), Telefónica Europe, Casiopea, Telefónica Procesos y Tecnologías de Información, Inmobiliaria Telefónica**

Esta organización mostraba claramente la situación a alcanzar, es decir, la estrategia a seguir por la empresa en su desarrollo. Sin embargo, en esa época era significativa la enorme diferencia existente entre la contribución de los negocios propios de cada línea

de negocio, donde las contribuciones más importantes a los resultados del grupo procedían de los negocios de telefonía fija y móvil en España, y en segundo lugar las aportaciones de los negocios de Iberoamérica. Pero esa diferencia es la que permite poner de manifiesto la importancia estratégica que se reconocía a negocios con potencial de crecimiento, en algún caso incipiente, a los que se hizo presentes en el primer nivel de la organización del grupo junto a otros negocios fuertemente consolidados.

1999 - 2000.- LINEAS DE NEGOCIO GLOBALES Y EFICIENCIAS OPERATIVAS

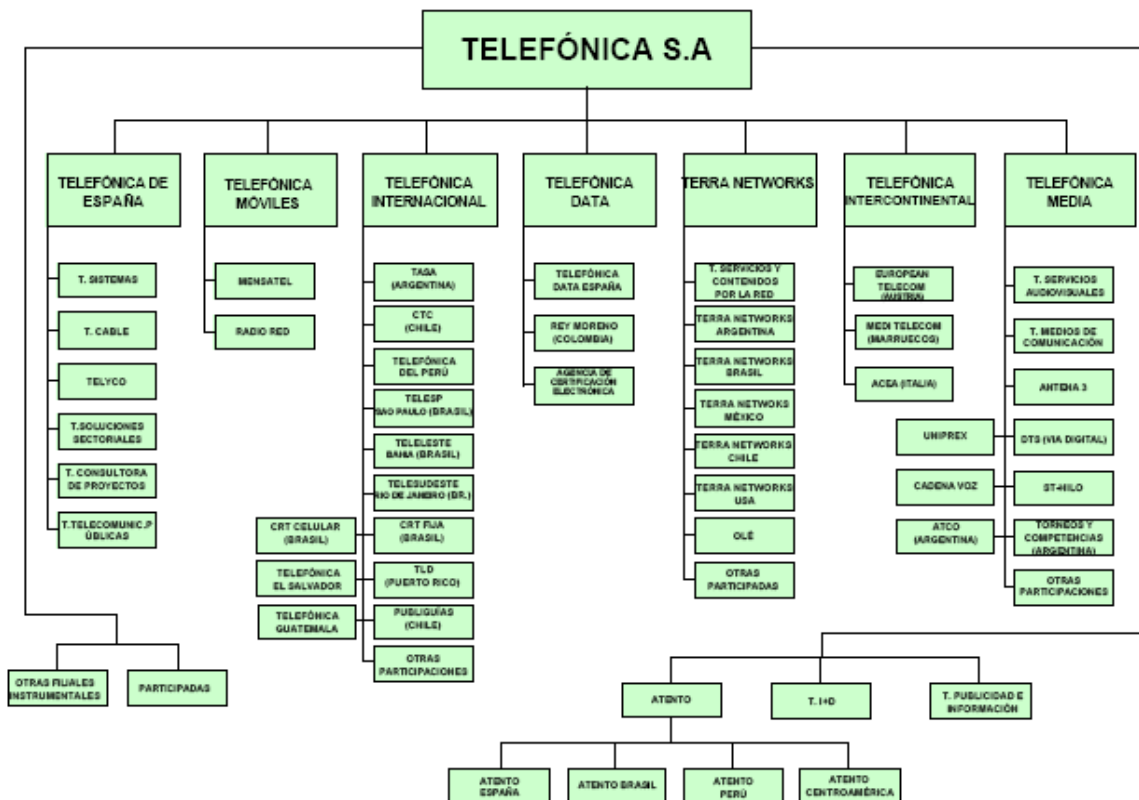
A partir del 2000 la industria de las telecomunicaciones vino marcada por el notable avance del proceso de liberalización, y, especialmente, por su constante apertura a la competencia. Así mismo, hay que destacar la crisis financiera que se extendió entre muchas de las compañías de Internet a nivel mundial. En este sentido, Telefónica continuó con el desarrollo de la estrategia del Grupo, logrando una mayor presencia en negocios con perspectivas de crecimiento, efectuando adquisiciones y asegurando acuerdos que permitieron aprovechar todas las oportunidades.

En esta época el Grupo completó el modelo organizativo planteado por Líneas de actividad a nivel global, en los sectores de telecomunicaciones, Internet y medios de comunicación. Esa organización por líneas de actividad facilitó una estructura de negocio y una organización flexible que permitió a la empresa los siguientes objetivos:

- **Mejorar los resultados en los negocios consolidados:** entre estos negocios se encuentra Telefónica de España y Telefónica Móviles España y operadores latinoamericanos como Telesp
- **Continuar con la expansión en Latinoamérica:** aprovechando las ventajas del grupo en la región para ampliar negocios
- **Hacer rentables los negocios en desarrollo:** tratando de alcanzar el break-even¹⁰ y aprovechar las sinergias¹¹ entre negocios como el de Terra-Lycos, Telefónica Media y los contenidos para el grupo
- **Mantener una política activa de promoción de nuevos negocios** relacionados con los consolidados

¹⁰ Break-even o punto muerto, es el nivel donde se cubren los costes de la operación, por lo que a partir de este punto, los ingresos resultan beneficio.

Figura 33: Estructura del Grupo Telefónica en 1999



Fuente: Folleto informativo continuado 2000

Los acuerdos y adquisiciones de empresas tratan de avanzar en la creación y desarrollo diferenciado de los distintos negocios en España, Latinoamérica y otros países. **Las diferentes unidades de negocio permitieron obtener los siguientes objetivos al grupo:**

- Crear valor global del Grupo Telefónica
- Lograr economías de escala

¹¹ Sinergia es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y

- Concentrar recursos de gestión y directivos por unidades de negocio
- Aumentar la flexibilidad de las líneas de negocio a nivel estratégico, operativo y financiero
- Reconocimiento global de marca y fortalecimiento de la posición de mercado
- Obtención de sinergias derivadas de
 - la integración de redes de telecomunicaciones
 - mayor poder negociador con proveedores y otras entidades
 - ahorro de costes por la integración de funciones duplicadas
 - ahorro de tiempo en el desarrollo y promoción de productos y servicios
 - mejora de redes internas, investigación de mercado
 - influencia en los estándares de la industria

La nueva organización se caracteriza por el desarrollo de Líneas de Actividad globales, por lo que se produce la separación de la gestión de las actividades de telefonía fija en Latinoamérica, de las de telefonía móvil, de las de datos y comunicaciones integrales para grandes corporaciones, y de las de contenidos y medios de comunicación. Así, los diferentes negocios en los que actuaba el Grupo Telefónica se iban desarrollando:

- **Telefónica de España**, continúa la diversificación de productos, como acceso a Internet, RDSI, ADSL, Centrex, Red Inteligente y RPV. Además se incorporan los Servicios Mayoristas, ofrecidos a otras operadoras.
- **Telefónica Móviles**, duplicó la cifra de clientes en algo más de un año, lo que la situó como sexto operador europeo y noveno en el mundo. Este año empiezan a

crecer los servicios de valor añadido, como el servicio de mensajes cortos y los accesos WAP. Este año también se hacen públicas las concesiones de licencias móviles UMTS, de la que ha sido adjudicatario. Respecto a su desarrollo, continúa realizando acuerdos con operadores de otros países, llegando a 200 acuerdos en más de 100 países, lo que permitió ofrecer un mejor servicio de roaming.

- **Telefónica Internacional**, de la que dependían las filiales del negocio fijo en el continente americano. El mercado latinoamericano tenía un potencial de crecimiento muy elevado, pero por esa época los recursos que generaban únicamente dan soporte y desarrollo a sus propias operaciones. Además, debido a las OPA's lanzadas, el peso de los activos que poseía era muy importante, y podían verse afectados por los ciclos y condiciones económicas de los países en los que actuaba.
- **Telefónica Data**, era la responsable de la transmisión de datos para el segmento empresa a nivel mundial. Las perspectivas de negocio se centraban en la Red IP, y continuaba con el desarrollo de soluciones a medida y outsourcing y la oferta de acceso punto a punto.
- **Terra Networks**, que inicialmente se denominó **Telefónica Interactiva**, era responsable del negocio de acceso y demás servicios relacionados con Internet dirigidos al segmento residencial de habla hispano-portuguesa.
- **Telefónica Intercontinental** era responsable del estudio y desarrollo de oportunidades de negocio en áreas geográficas distintas del territorio nacional y del continente americano

- **Telefónica Media**, responsable del desarrollo y gestión del negocio audiovisual y de medios de comunicación en el mercado nacional y en el latinoamericano.
- **Además existen otras filiales**, como **TPI** que trasladaba su experiencia a nivel internacional tratando de capturar nuevos mercados; **Atento Holding** y **Telefónica Investigación y Desarrollo SA (Tidsa)** que daba soporte tecnológico a todo el grupo
- Por último, las **filiales no vinculadas a las líneas de negocio**, como financieras, seguros, etc.: Telefonía y Finanzas, telefónica Europe, Casiopea, Telefónica Procesos y Tecnología de Información, Inmobiliaria Telefónica, etc.

En el año 2000 Telefónica se había convertido en un operador global e integrado de telecomunicaciones, líder en el mundo de habla hispana y portuguesa. Contaba con 78 millones de clientes en todo el mundo y mantenía perspectivas de crecimiento. La confianza, la cercanía y el compromiso eran los principales valores de la empresa y el eje de sus relaciones con clientes, proveedores y accionistas. **El objetivo de la empresa incluía**¹²:

- La prestación y explotación de toda clase de servicios públicos o privados de telecomunicación y, a tal efecto, el diseño, instalación, conservación, refacción, mejora, adquisición, enajenación, interconexión, gestión, administración y cualquier otra actividad no incluida en la enumeración precedente, respecto de toda clase de redes, líneas, satélites, equipos, sistemas e infraestructuras

¹² Telefónica Folleto Informativo continuado 2000 – Objeto social

técnicas, actuales o futuras, de telecomunicación, incluidos los inmuebles en que unas y otros se ubiquen.

- La prestación y explotación de toda clase de servicios auxiliares o complementarios o derivados de los de telecomunicación.
- La investigación y desarrollo, promoción y aplicación de toda clase de principios, componentes, equipos y sistemas utilizados directa o indirectamente para las telecomunicaciones.
- La fabricación o producción y, en general, las demás formas de actividad industrial relacionadas con las telecomunicaciones.
- La adquisición, enajenación y, en general, las demás formas de actividad comercial relacionadas con las telecomunicaciones.

Todas las actividades que integran el objeto social descrito en los apartados anteriores podrán desarrollarse tanto en España como en el extranjero, pudiendo llevarse a cabo, bien directamente en forma total o parcial por la Sociedad, o bien mediante la titularidad de acciones o participaciones en sociedades u otras entidades jurídicas con objeto idéntico o análogo.

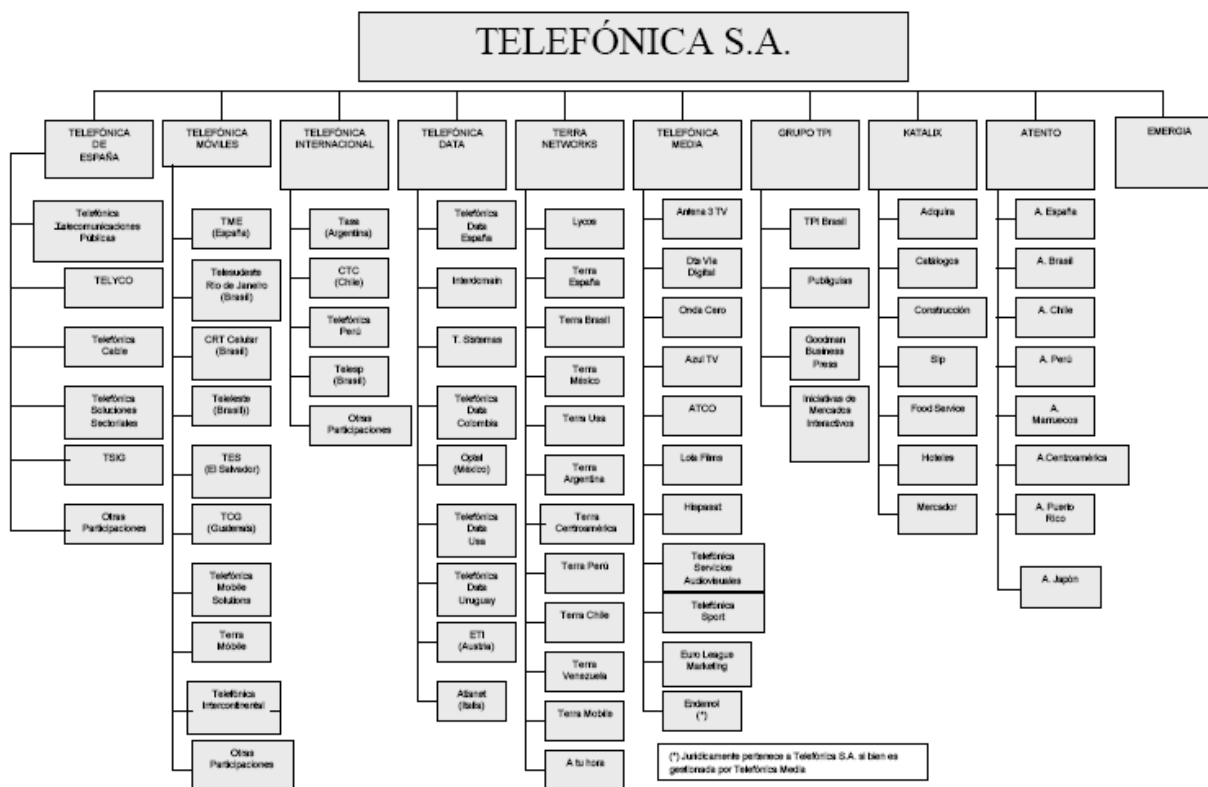
Así, Telefónica continuaba desarrollando su estrategia para configurarse como un “Global Player”, haciendo más intensa su presencia en los distintos sectores en convergencia con las telecomunicaciones y en las actividades con mejores perspectivas de crecimiento, muy en particular alrededor del mundo Internet y medios de comunicación. En este sentido, continuaba muy activamente en el análisis de nuevas oportunidades de negocio y extendía su presencia a otros ámbitos geográficos. **El**

desarrollo y la expansión internacional de los negocios del Grupo Telefónica llevados a cabo permitieron aumentar su presencia en Europa, gracias a diversas actuaciones entre las que destacaron:

- la obtención de licencias de telefonía móvil de tercera generación (UMTS) en Alemania, Italia, Austria y Suiza
- la compra por parte de Terra Mobile de la compañía finlandesa Iobox Oy
- la adquisición de Endemol, empresa especializada en el desarrollo y producción de contenidos para televisión e Internet en especial en Holanda, España, Italia, Portugal y Escandinavia
- la creación de Atlantet con Telexis y ACEA en Italia
- la negociación en Alemania para la incorporación de MediaWays al grupo
- la adquisición por Terra de Lycos, lo que dio lugar a una compañía global de Internet con presencia en 41 países y 94 millones de visitantes únicos, convirtiéndose en uno de los sitios web con mayor aceptación en Estados Unidos, Europa, Asia y Latinoamérica y en el tercer proveedor de acceso a Internet a nivel mundial.

En relación a estos objetivos, la empresa continuó con el proceso de estructuración, iniciado en ejercicios anteriores, orientado a un modelo organizativo por Línea de Actividad.

Figura 34: Estructura del Grupo Telefónica en 2000



Fuente: Registro Folleto informativo continuado 2001

Las diferentes líneas de actividad sufrieron modificaciones para ajustarse a sus respectivos negocios, tal como se describe a continuación:

- **Telefónica de España** vende durante el ejercicio del 2000 sus filiales Telefónica Sistemas, Telefónica Sistemas Ingeniería de Productos y Telefónica Consultora de Proyectos. Respecto a su estrategia comercial y de marketing se basó en la segmentación de mercados, en la innovación de servicios, y en una amplia oferta de productos, aumentando la atención “caracterizada” de clientes mediante la implantación de una atención diferenciada que permitía conocer mejor las necesidades de los clientes y la gama de productos; y la reordenación y ampliación

de la capacidad de los “callcenters”. Telefónica en este año pone en el mercado 75 nuevos productos y servicios. Entre ellos, destaca la venta de paquetes multimedia que incluye ofrecer los servicios de voz, Internet y vía digital conjuntamente, y el servicio ADSL sobre el que Telefónica de España, basará su estrategia futura.

Por su parte, la empresa Telefónica Telecomunicaciones Públicas (TTP, antes Cabinas Telefónicas, S.A. “Cabitel”), filial de Telefónica de España se dedica a la prestación de servicios de telefonía básica al gran público. Explora teléfonos públicos en interiores, gestiona las cabinas en vía pública, comercializa las tarjetas prepago, y explora publicitariamente éstas y los soportes de las cabinas.

- **Telefónica Móviles** avanza en su objetivo estratégico al obtener cinco licencias UMTS en Europa (España, Alemania, Italia, Austria y Suiza). Por otra parte, se consolidó en el mercado latinoamericano, una vez concluido el Proyecto Verónica durante el año 2000 que consistió en el lanzamiento de OPAs sobre el 100% del capital de Telesp, Tele Sudeste Celular, Telefónica de Argentina y Telefónica del Perú. Por último se posicionó en todos los escalones de la cadena de valor de la telefonía móvil, con el lanzamiento de “e-moción” y la creación junto con Terra Lycos, de Terra Mobile, el portal móvil del Grupo Telefónica; y el desarrollo de MobiPay International, medio de pago que permitirá realizar compras a través del móvil.

En este año, el Grupo Móviles ofrecía una amplia variedad de servicios y productos: servicios de voz, servicios de valor añadido (buzón de voz, radio búsqueda, desvío de llamadas, etc.), transmisión de datos (mensajes cortos, noticias, chats, etc.),

Internet móvil (enviar y recibir correos electrónicos, navegar en páginas web, etc.), medios de pago (MobiPay), roaming y servicios de comunicaciones móviles en grupos cerrados de clientes (trunking) y radiobúsqueda (paging).

- **Telefónica Internacional, S.A.** traspasa a Telefónica Móviles de las participaciones que Telefónica Internacional mantenía en TeleSudeste, TeleLeste, Celular CRT, Telefónica Centroamérica Guatemala y Telefónica El Salvador a cambio de acciones de Telefónica Móviles. Adicionalmente, en el primer semestre del 2001 se completará la segregación de los negocios de datos y páginas amarillas. Con esto, la empresa tratará de capturar las sinergias disponibles tras la materialización de la operación Verónica, mediante la utilización de servicios compartidos, el desarrollo de centros de competencia, la adopción de sistemas de información comunes y la modificación de los sistemas de operaciones, de forma que se logre incrementar la eficiencia.
- **Telefónica Data**, cuya principal actividad era la prestación integral de servicios de transmisión de datos para empresas, inició su proceso de internacionalización poniendo las bases para su expansión en Latinoamérica y Europa.

En el ámbito de la expansión internacional, durante el año 2000 ejecutó la segregación del negocio de datos en las operadoras del Grupo Telefónica de Brasil-Sao Paulo, Argentina y Perú, dentro del marco del Proyecto Verónica. Además del trabajo con las operadoras en segregación, se crearon nuevas filiales en México, Uruguay y EEUU. En el continente Europeo, obtuvo de Telefónica Intercontinental las operaciones de europea Telecom Internacional (Austria) y ACEA-Telefónica (en

Lazio-Roma) y durante el año 2001 se negoció la incorporación de MediaWays (Alemania) al Grupo Telefónica Data. Posteriormente en el 2002 se compró la compañía alemana HighwayOne Germany, uno de los principales proveedores de servicios de banda ancha con tecnología ADSL en Alemania para clientes corporativos, cuya oferta de servicios incluía acceso a Internet de banda ancha, servicios tradicionales de voz y servicios de valor añadido, tales como redes privadas virtuales, soluciones de “firewall”, “web-hosting” y servicios gestionados de correo electrónico.

Con ambas empresas, HighwayOne y MediaWays, se hacía posible que Telefónica Data pudiera constituirse como alternativa de banda ancha frente a Deutsche Telecom. También en el ámbito del ascenso en la cadena de valor en la prestación de servicios se integraron las actividades de Telefónica Sistemas no vendidas a Radiotrónica.

- **Terra Networks, S.A.**, cabeza del grupo de sociedades cuya actividad es el negocio de acceso y servicios relacionados con Internet y aquellos servicios en general interactivos. Terra Lycos desarrollaba el negocio de Internet a través de su presencia en toda la cadena de valor, ofreciendo acceso, contenidos y servicios en sus portales a una audiencia que posteriormente se monetiza a través de la publicidad y el comercio electrónico. En el año 2000 adquirió Lycos Inc., portal norteamericano que amplió el negocio a diversos países europeos y asiáticos, pasando de estar en ocho países al cierre del ejercicio anterior a tener presencia en 41.

Lycos supuso para Terra una oferta rica en contenidos, con anunciantes de primer orden y grandes posibilidades en el ámbito del comercio electrónico. Adicionalmente, Terra continuó su expansión internacional, en especial hacia Latinoamérica, destacando la compra del portal venezolano Chévere, el lanzamiento de portales en Centroamérica y Uruguay y la adquisición de LaCiudad.com en Colombia.

El modelo de negocio de Terra se basaba en la presencia en toda la cadena de valor de Internet, ofreciendo acceso, contenidos y servicios en los portales de Terra a una audiencia que posteriormente se rentabilizarían a través de la publicidad y el comercio electrónico, que debían crecer a medida que se consolidase el medio Internet, para lo que se crearon joint ventures y portales verticales especializados: Invertia y Quote, especializados en finanzas personales; “Rumbo” y “OneTravel.com” especializados en viajes; “A tu Hora” especializado en entrega de productos, etc.

- **Grupo Admira Media, S.A.**, la cual aglutinaba los intereses en medios de comunicación y entretenimiento. Así Telefónica Media se responsabilizó del desarrollo y gestión del negocio audiovisual, tanto en su faceta de difusión como de creación de contenidos, y del negocio de medios de comunicación, en el mercado nacional y latinoamericano. En esta época se avanzó en la configuración de esta línea de actividad como una línea de alcance global, al añadir a las anteriores participaciones en España, las importantes adquisiciones de la cadena Argentina de TV en abierto Telef., y de la productora holandesa de contenidos Endemol Entertainment, encargada de la producción de programas y formatos televisivos con

especial presencia en Holanda, España, Italia, Portugal y Escandinavia. También obtuvo el 51% de la venezolana Rodeen y el 25% de la productora española Media Park.

Así, de Telefónica Media dependían entre otras: Endemol, Antena 3 Televisión, DTS Distribuidora de Televisión Digital S.A. (como nombre comercial Vía Digital), Telefónica Medios de Comunicación, Telefónica Servicios Audiovisuales, Onda Cero y las participaciones de este negocio en Latinoamérica (ATCO-Telefé, Azul TV y Torneos y Competencias, entre otras). Con esta amplitud, Telefónica Media estructuró su actividad en tres unidades de negocio: televisión en abierto y radio, contenidos y televisión de pago.

- Televisión en Abierto y Radio: Durante el ejercicio 2000, Telefónica Media completó las adquisiciones pendientes en el sector de la televisión en abierto y radio, con la incorporación de importantes activos en Argentina (Telefé, Radio Continental, 50% en Azul Televisión). En España, esa presencia se concreta en las participaciones accionariales que Telefónica Media tiene en Antena 3 TV y en Onda Cero Radio.
- Contenidos: El Grupo Telefónica aglutinó todos los derechos de explotaciones deportivas en Telefónica Sport. Estratégicamente supone una integración vertical en la producción de contenidos de calidad, controlando los derechos de difusión multimedia. Otros negocios se concretaron en la producción de canales temáticos, generación de formatos de programas y contenidos, creación de contenidos interactivos y tenencia y uso de derechos

audiovisuales. Por su parte, ST-Hilo se dedicaba a la producción y transmisión de canales de audio especializados y de música ambiental; y Lola Films (69,99 %), una de las dos principales productoras cinematográficas españolas. Por otra parte, durante el año 2000 Telefónica Media compró una participación del 25% en la productora española Media Park y del 51% en la empresa venezolana Rodven, S.A. entre cuyas actividades destacan un sello discográfico que se explota bajo la marca Líderes y la organización de eventos artísticos.

- Televisión de pago: Vía Digital

- **Telefónica Publicidad e Información (TPI)**, en la que se centra el negocio de directorios, desarrollaba el negocio de edición y comercialización de directorios telefónicos, contenidos de información y servicios publicitarios en diferentes soportes, habiendo consolidado su posición en España y avanzado en el proceso de expansión internacional en Latinoamérica.

- **Katalyx, Inc.**, centró su actividad en el desarrollo de negocios en la red “business to business”, desarrollando y operando en mercados electrónicos entre empresas, tanto verticales (construcción, transporte, supermercados, food service y hoteles) como horizontales. Su negocio se basó en alianzas con socios locales y globales de forma que se facilitase el posicionamiento local, se garantizase el acceso a las empresas y se lograra la liquidez inicial requerida en los mercados electrónicos.

Katalyx ha creado, bajo el nombre de Adquira, un mercado electrónico horizontal de peso en los mercados de habla hispana y portuguesa, dedicado a proveer soluciones de comercio electrónico entre empresas para compradores y proveedores de bienes y servicios indirectos, tales como equipamiento de oficinas, papelería, viajes, informática, mantenimiento y reparaciones.

- **Atento** es la línea de actividad que desarrollaba el negocio de call centers en el Grupo Telefónica, tenía presencia multinacional en 14 países de 4 continentes. Asimismo, Atento ha acompañado a otras líneas de actividad en su expansión internacional con el establecimiento de call centers en Marruecos, Italia, etc.

Su negocio se cristalizó en una compañía global especializada en servicios de gestión de CRM, "*Customer Relationship Management*", que integra servicios de valor añadido y personalizados para cada uno de sus clientes. Este negocio incluye una extensa gama de soluciones como: televentas, atención al cliente, cobros, fidelización, gestión de bases de datos, investigación de mercados, consultoría de CRM, Internet call center; todo ello apoyado sobre una avanzada plataforma tecnológica multicanal (teléfono, fax, email, correo directo, web, etc).

- **Emergia** se constituye con el objetivo de proveer servicios de comunicación de gran ancho de banda a través de un anillo submarino de fibra óptica de alta capacidad en Latinoamérica. Durante el ejercicio 2000 creó la infraestructura necesaria que le permitió disponer de una red operativa a finales a lo largo del 2001.

- Además de las líneas de actividad existían una serie de filiales que dependían de forma directa de la empresa matriz y que no estaban vinculadas a las líneas de negocio. Entre ellas encontramos empresas de desarrollo tecnológico como **Telefónica Investigación y Desarrollo S.A. (Tidsa)**, financieras, de seguros, etc., como por ejemplo **Telefonía y Finanzas (Telfisa)**, **Telefónica Europe**, **Casiopea**, **Inmobiliaria Telefónica**, etc.

Una vez que los negocios están consolidados, la obtención de eficiencias operativas era uno de los objetivos a lograr¹³. En este sentido, se tomaron diversas medidas, por ejemplo:

- En Telefónica de España SA se promueven **planes de reestructuración de plantilla**, basados en el Expediente de Regulación de Empleo aprobado el 16 de julio de 1999 con vigencia en el año 2000. El plan previsto de adecuación de la plantilla, tenía como objetivo alcanzar la cifra de 42.000 empleados en dicha empresa, con lo que se alcanzaría una productividad de alrededor de 480 líneas por empleado, incrementando el ratio de líneas en servicio por empleado que se situaba el año anterior en 412,4.
- Por otro lado, las **políticas de optimización de inversiones** llevadas a cabo en los mercados maduros pretendían mejorar los costes unitarios de red y obtener un mayor nivel de rotación de los activos, al tiempo que acortaban selectivamente la vida útil de determinados activos.

Por otra parte, se producen **desinversiones en algunos negocios**, debidas a causas diversas:

- Causas legales, por ejemplo durante el ejercicio 2000, el regulador brasileño (ANATEL) obliga a Telefónica a desinvertir en CRT fija
- Obtención de economías de escala y sinergias: Al tiempo que se crearon las líneas de negocios globales, se crearon unidades compartidas entre las mismas, los Centros de Servicios Compartidos (CSC), para lograr las sinergias y economías de escala que el grupo podía conseguir. Estas unidades gestionaban unidades de administración entre todos los negocios mediante la prestación de servicios en condiciones de mercado.

Los CSCs se configuran como herramientas operativas de trabajo para las unidades de negocio que operan en un determinado marco geográfico, dependiendo societariamente de Telefónica S.A. e independientes de los negocios a los que ofrecen servicio. Los objetivos básicos de las mismas son¹⁴:

- Proveer a los negocios en un mismo ámbito geográfico de un apoyo común para actividades operativas basado en sinergias, eficiencia y procesos e-business.
- Asegurar una estructura única que evite la multiplicación de tareas de soporte.

¹³ Telefónica Folleto informativo continuado 2000

¹⁴ Telefónica – Folleto informativo continuado Telefónica SA 2001

- Dotar al Grupo de instrumentos de gestión y herramientas de control comunes aplicando las políticas corporativas.
- Ofrecer a los negocios la posibilidad de cambiar costes fijos por variables en función del volumen de operaciones y del nivel de servicio prestado, objetivizando además la relación cliente-proveedor.

Los CSC constituidos como Telefónica Gestión de Servicios Compartidos SAU (TGSC) prestan servicios integrales de gestión y administración en las distintas empresas, lo que permite que los gestores de las unidades de negocio concentren sus recursos en el negocio principal. Dependiendo del grado de implantación en cada país o zona geográfica, y de la política corporativa de centralización, los CSCs permiten obtener a las unidades de negocio flexibilidad y eficiencia en la realización de actividades operativas, como:

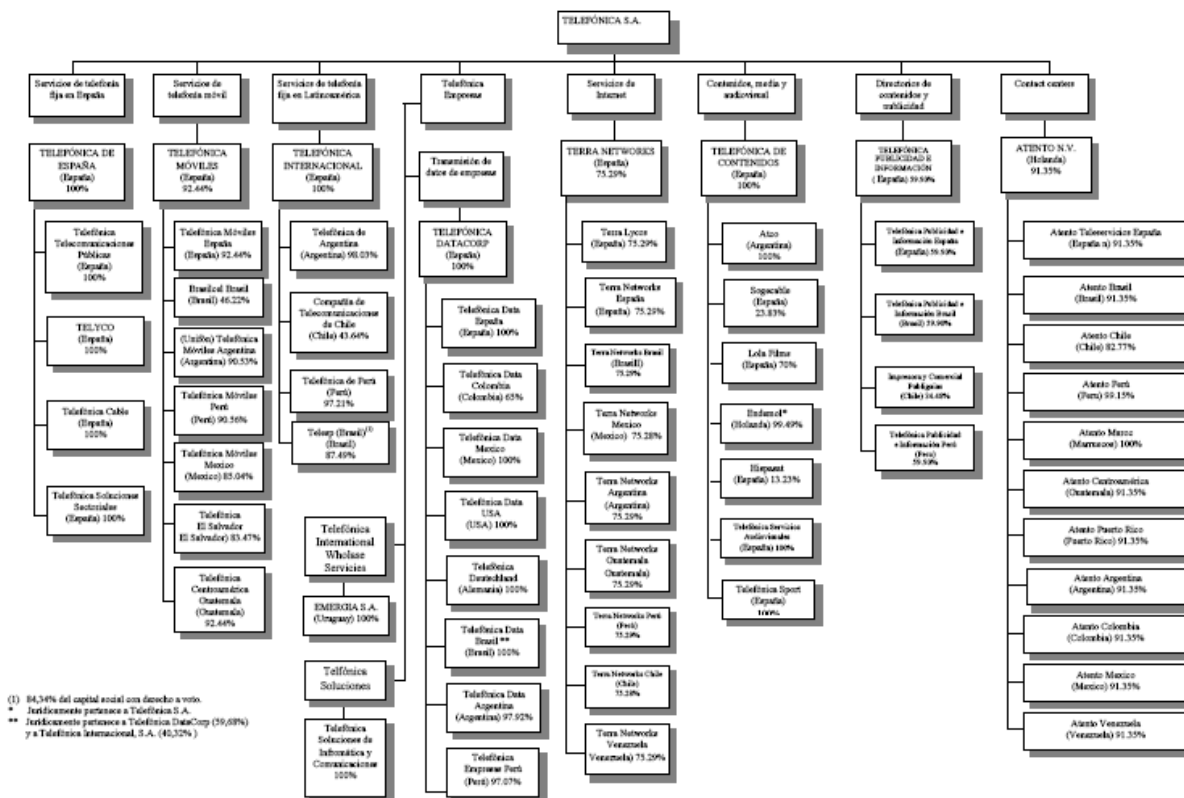
- Servicios económicos: contabilidad, impuestos, cuentas a pagar, cuentas a cobrar, operaciones de tesorería, gestión de seguros, comercio exterior y facturación regular.
- Servicios de RRHH: gestión de nómina y administración de personal, formación, selección, riesgos y medicina laboral.
- Servicios inmobiliarios y de seguridad: planificación inmobiliaria, gestión de inmuebles y gestión de la seguridad.
- Servicios generales: gestión de agencias y gastos de viaje, gestión de parque móvil, gestión de mobiliario y suministros de oficina y gestión de archivo documental.

- Otros servicios: logística, distribución, sistemas propios de ERPs y apoyo microinformático.

Además junto con otras unidades del grupo, los CSC's forman los "Servicios Corporativos" que el Grupo ofrece tanto a clientes internos como externos.

- **Segregación de actividades por líneas de negocio**: contemplada en la segregación completa de los activos de móviles, datos, Internet y directorios llevada a cabo en 2001.
- **Obtención de plusvalías**: en mayo Telefónica vendió el 100% de las acciones que poseía en la sociedad Telecomunicaciones Marinas, S.A., contabilizando una plusvalía en la venta de 35.852 millones de pesetas.
- En julio de 2000 se produjo la venta por parte de Telefónica de España de la filial Telefónica Sistemas al Grupo Telefónica Data y a Radiotrónica, empresa ajena al Grupo.

Figura 35: Estructura del Grupo Telefónica en 2001



(1) 84,34% del capital social con derecho a voto.
* Inicialmente pertenecía a Telefónica S.A.
** Inicialmente pertenecía a Telefónica DataCorp (59,89%) y a Telefónica Internacional S.A. (40,11%)

Fuente: Telefónica Folleto continuado 2002

2002-2003.- CONSOLIDACIÓN DE NEGOCIOS EN MODELOS FLEXIBLES, LIGEROS, DE MAYOR EFICIENCIA OPERATIVA Y OPTIMIZACIÓN DE INVERSIONES

Continuando el desarrollo, el Grupo Telefónica alcanza 98,8 millones de clientes al cierre del ejercicio 2003, con presencia significativa en quince países y con operaciones de mayor o menor trascendencia en aproximadamente más de cuarenta. Asimismo, el número de empleados del Grupo asciende a más de 148.000, de los cuales aproximadamente la mitad se concentran en Latinoamérica. Sus acciones estaban

admitidas a cotización en el mercado continuo de las bolsas españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia) y en las bolsas de Londres, París, Frankfurt, Tokio, Nueva York, Lima, Buenos Aires, Sao Paulo y SEAQ Internacional de la Bolsa de Londres. Además, veintiuna de sus filiales son igualmente sociedades cotizadas, de las cuales once cotizan en los Estados Unidos, además de en sus mercados de valores locales.

Pero la empresa **debido a este desarrollo se encuentra en un entorno en el que una gran variedad de factores que condicionan su negocio**, entre los que encontramos:

- **Actúa en mercados altamente competitivos:** las políticas regulatorias tienden, en la medida de lo posible, a fomentar la competencia. Situación que tiene unas connotaciones particulares en aquellos casos en los que las sociedades del Grupo Telefónica parten de una posición dominante o significativa en el mercado en cuestión.
- **Mercados sujetos a una intensa renovación tecnológica:** Las empresas de telecomunicaciones están sometidas a la necesidad de una constante innovación tecnológica, tanto por lo que se refiere a los servicios prestados como a las redes utilizadas. Esto puede convertir rápidamente en obsoletos algunos de los productos y servicios ofrecidos y su tecnología, reduciendo los márgenes de ingresos, y obligando a que se invierta en una actualización de dichos productos y servicios.
- **Mercados fuertemente regulados:** se trata de un sector fuertemente regulado y, en algunos casos intervenido, incluyendo las tarifas que son aplicadas por los servicios prestados. Además, en la mayor parte de los casos, los servicios son

prestados bajo licencias o autorizaciones, lo que implica la necesidad de cumplir con los términos y condiciones impuestos por la administración. Esto supone para las compañías licenciatarias la obligación de cumplir con unos planes de inversión y de cobertura determinados, y con unos estándares de calidad del servicio prestado. En caso de incumplimiento, existe un riesgo de revisión o revocación de la licencia, o de sanción por parte de las autoridades competentes. Los riesgos principales podrían más bien estar ligados a una redefinición del marco regulatorio en Brasil, Argentina y Perú, asociada a la renovación de los contratos y condicionada por el desarrollo de las características político-económicas de estos países

- **Riesgo país:** A 31 de diciembre de 2003, aproximadamente el 40,6% de los activos de Telefónica estaban situados en Latinoamérica. Además, aproximadamente un 33,3% de los Ingresos por Operaciones del Grupo proceden de operaciones en Latinoamérica, por lo que pueden verse afectadas por:
 - la posibilidad de que se produzcan rápidos cambios en las políticas públicas y/o en la regulación, afectando a las licencias o autorizaciones otorgadas
 - la posible devaluación de las monedas locales o la imposición de restricciones al régimen cambiario y cualquier otro tipo de restricciones a los movimientos de capital
 - la posibilidad de que se realicen expropiaciones públicas de activos
 - la posible imposición de impuestos o tasas excesivos
 - los posibles cambios políticos que pueden afectar a las condiciones económicas o de negocio del mercado en el que se opera

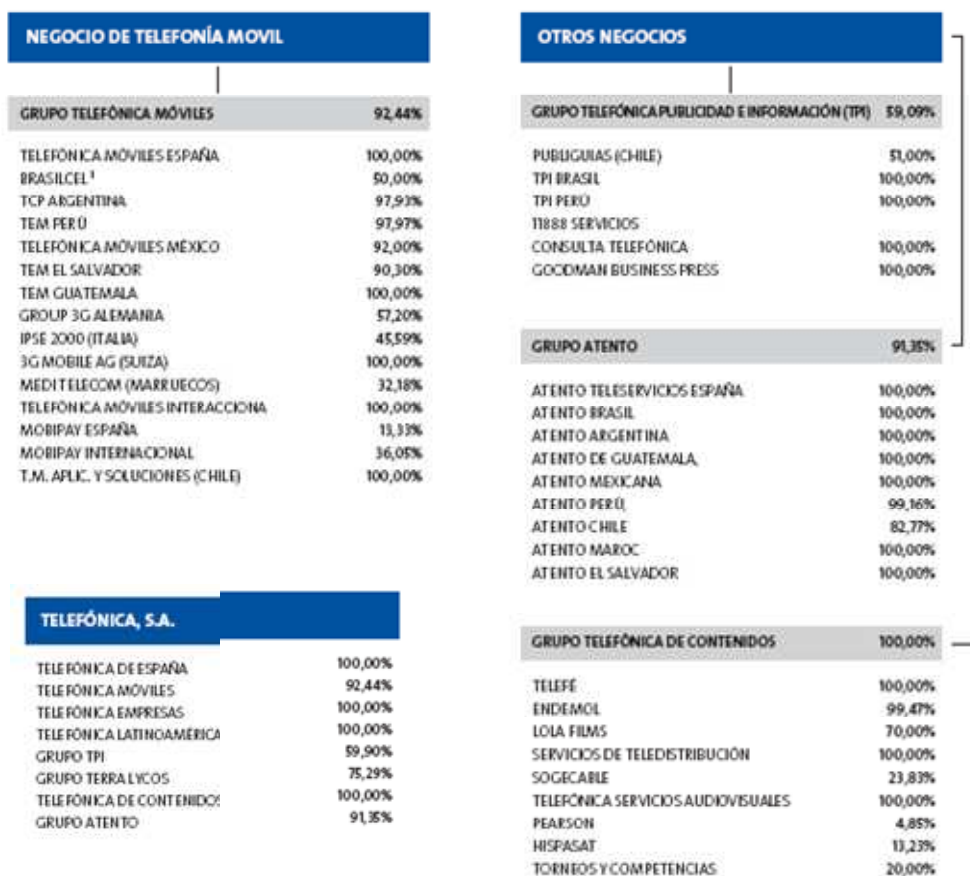
- la posibilidad de que se produzcan crisis económicas, o situaciones de inestabilidad política o de disturbios públicos.

En este sentido puede señalarse que la devaluación del peso argentino, la situación macroeconómica desfavorable, y las medidas legislativas adoptadas por el Gobierno argentino en años anteriores, afectaron a la empresa.

Para hacer frente a esta situación Telefónica centró sus prioridades de gestión en fortalecer su posición en mercados clave, con los objetivos de capturar el crecimiento de clientes (fundamentalmente en telefonía móvil y banda ancha), potenciar un modelo más comercial, mejorar la eficiencia operativa, continuar con la política de control de gastos e inversión y reestructurar aquellos negocios que no habían alcanzado el desarrollo previsto centrándose en los negocios clave¹⁵.

El Grupo Telefónica mantiene una estrategia centrada en el crecimiento sostenible y el incremento de los rendimientos del capital empleado, objetivos que se plasman en estrategias que hagan un modelo de compañía más comercial y orientada al cliente, una transformación hacia un modelo de negocio más flexible y ligero consecuencia de una mayor eficiencia operativa y menor intensidad de capital optimizando la inversión. Las primeras acciones hacia el nuevo modelo de organización suponían una simplificación de las líneas de actividad.

Figura 36: Estructura del Grupo Telefónica en 2002



(1) Joint Venture que consolida por el método de integración global TeleSudeste Celular, CRT Celular, Teletele Celular y Telesp Celular Participações. En Telesp Celular Participações se incorpora a partir de mayo de 2001, la participación adquirida en TeleCentro Oeste. Las participaciones de Brasilcel en sus filiales son las siguientes: TeleSudeste Celular: 83,9%, Telesp Celular: 65,1%, Celular CRT: 49,6%, Teletele Celular: 27,7% y TeleCentro Oeste: 18,8%

NEGOCIO DE TELEFONÍA FIJA / BANDA ANCHA / INTERNET	
GRUPO TELEFÓNICA DE ESPAÑA	100,00%
TELYCO	100,00%
TELEFÓNICA TELECOMUNICACIONES PÚBLICAS	100,00%
TELEFÓNICA SOLUCIONES SECTORIALES	100,00%
GRUPO TERRA LYCOS	75,29%
LYCOS, INC	100,00%
LYCOS EUROPE	32,01%
TERRA NETWORKS PERÚ	99,99%
TERRA NETWORKS MÉXICO	99,99%
TERRA NETWORKS USA	100,00%
TERRA NETWORKS GUATEMALA	100,00%
TERRA NETWORKS VENEZUELA	100,00%
TERRA NETWORKS BRASIL	100,00%
TERRA NETWORKS ARGENTINA	99,99%
TERRA NETWORKS ESPAÑA	100,00%
TERRA NETWORKS CHILE	100,00%
TERRA NETWORKS COLOMBIA	68,00%
IFIGENIA PLUS	100,00%
EDUCATERRA	100,00%
R.U.M.B.O.	50,00%
UNO-E BANK	33,00%
ONE TRAVEL.COM	54,15%
GRUPO TELEFÓNICA LATINOAMÉRICA	100,00%
TELESP	87,49%
TELEFÓNICA DEL PERÚ	97,21%
TELEFÓNICA DE ARGENTINA	98,03%
TLD PUERTO RICO	98,00%
CTC CHILE	43,64%
CAN TELEFONOS DE VENEZUELA (CANTV)	6,92%
GRUPO TELEFÓNICA EMPRESAS	100,00%
TELEFÓNICA DATA ESPAÑA	100,00%
TELEFÓNICA SOLUCIONES DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES	100,00%
TELEFÓNICA DATA MÉXICO HOLDING	100,00%
TELEFÓNICA DATA COLOMBIA	65,00%
TELEFÓNICA EMPRESAS BRASIL	100,00%
TELEFÓNICA EMPRESAS PERÚ	97,07%
TELEFÓNICA DATA ARGENTINA	97,92%
TELEFÓNICA DATA USA	100,00%
EMERGIA	100,00%
TELEFÓNICA INTERNATIONAL WHOLESALE SERVICES	100,00%
TELEFÓNICA MOBILE SOLUTIONS	100,00%
TELEFÓNICA DEUTSCHLAND	100,00%

Fuente: Informe anual Telefónica 2003 – Estructura del grupo

La estructura mantuvo, en términos generales, la misma organización por líneas de actividad durante los primeros meses de 2003. Destacan como cambios, la desaparición de Emergia como línea de actividad al integrarse en Telefónica International Wholesale Services, unidad de negocio creada en el ejercicio 2002 que gestiona la actividad desarrollada por la propia Emergia y las unidades internacionales de las operadoras de telefonía fija del Grupo, los servicios mayoristas internacionales de voz, IP y datos, capacidad y la red que los soporta. Telefónica International Wholesale Services se englobaba, a su vez, en la línea de negocio de Telefónica Empresas, responsable de satisfacer las necesidades de comunicación de manera integrada al segmento corporativo (empresas, administraciones públicas y otras operadoras de

telecomunicaciones). Y la reestructuración de Telefónica Empresas, que culmina la reorientación comercial de Telefónica desde una orientación original de productos.

- **Telefónica de España** avanza en la innovación de servicios, comenzando la comercialización del servicio Imagenio, que integra TV y Audio digitales, vídeo bajo demanda e Internet banda ancha. Igualmente crea zonas Wi-Fi para acceder inalámbricamente a Internet desde lugares públicos. De esta forma, la apuesta de Telefónica es la banda ancha a través del despliegue del ADSL.
- **Telefónica Móviles**, con 52 millones de clientes gestionados, se consolida como uno de los mayores operadores del sector a nivel mundial.
- **Telefónica Internacional** evoluciona marcada por la recuperación de la economía Argentina sufrida en el año 2002 y la evolución positiva de las monedas latinoamericanas.
- **Telefónica Contenidos**, antes Grupo Admira Media, reordena todas las inversiones en medios y contenidos. Telefónica Contenidos procede durante el 2003 a la completa enajenación de la participación que poseía en Antena 3, para cumplir con la imposibilidad legal que suponía dicha participación con la resultante de la integración entre Sogecable y Vía Digital.
- **Telefónica Empresas** se constituye como la línea de negocio responsable de satisfacer las necesidades de comunicación de manera integrada al segmento

corporativo. Engloba a Telefónica Data, Telefónica Soluciones (encargada de desarrollar los negocios de integración y outsourcing de sistemas y consultoría) y Telefónica Internacional Wholesale Services (responsable de atender a los clientes operadores – esta unidad la constituye Emergia y las áreas de datos y acceso a Internet que en 2002 se encontraban en Telefónica Data Corp). Este proceso culmina el cambio de Telefónica desde una orientación de productos a otra con clara vocación comercial.

- **Terra Lycos** continúa con la estrategia de crecimiento de su negocio recurrente de acceso y conectividad, al tiempo que incrementa el peso de los servicios de suscripción y valor añadido, lo que mitiga el estancamiento del mercado de publicidad online y el lento despegue del comercio electrónico en España y Latinoamérica.
- **Atento** se consolida en 14 países como proveedor de servicios de “Contact Center” para el mercado de habla hispana y portuguesa. Su objetivo ahora se centra en prestar servicios de valor añadido, compaginando la oferta con la automatización y deslocalización.
- **Edición y comercialización de directorios**, centra su actividad en la edición y comercialización de directorios, contenidos de información y servicios publicitarios en diferentes soportes. En el año 2003, hay que resaltar el crecimiento de los ingresos por tráfico telefónico en virtud del nuevo marco legal aprobado en el año 2002 para regular los Servicios de Información Telefónica, constituyendo la sociedad 11888 Servicio de Consulta Telefónica

S.A. que se convirtió en la primera empresa española que presta este servicio en un mercado liberalizado.

Respecto a las operaciones de reestructuración llevadas a cabo en el 2003 destacan las desinversiones realizadas en el negocio de medios de comunicación y contenidos, entre las que encontramos:

- Venta de Antena 3: Durante el 2003 se lleva a cabo un proceso de desinversión en la sociedad Antena 3 de Televisión, S.A. que se inició en abril de 2003 con la aceptación de la oferta presentada por el Grupo Planeta sobre un 25,1% del capital social de Antena 3 de Televisión. Por otro lado, la Junta General de Accionistas de Telefónica celebrada en abril de 2003, aprobó el reparto como dividendo en especie a sus accionistas de acciones representativas del 30% del capital social de Antena 3 de Televisión, S.A. Dicho reparto tuvo lugar en el mes de octubre tras la admisión a cotización en el mercado de valores. Por último, Telefónica, en los meses de octubre y noviembre, efectuó la venta en el mercado de la totalidad de acciones remanentes de la compañía que tenía en su cartera.
- Integración de Sogecable y Vía Digital: para completar el proceso de integración de las dos plataformas de televisión por satélite (Canal Satélite Digital y Vía Digital), Telefónica de Contenidos realizó una serie de operaciones societarias encaminadas a incrementar su participación en Vía Digital y sanear la situación financiera de la sociedad antes de la citada integración.
- Venta de Audiovisual Sport: En julio de 2003 el Grupo Telefónica, a través de su sociedad de derechos deportivos GMAF, procedió a la venta a Sogecable del

40% de la participación que poseía en Audiovisual Sport (sociedad propietaria de los derechos audiovisuales de los equipos de la Liga de Fútbol Profesional para las competiciones de Liga y Copa del Rey). Esta operación se circunscribía dentro de los acuerdos de integración de las plataformas de televisión por satélite. A partir de esa fecha Sogecable controla el 80% de dicha sociedad.

- Venta de Euroleague Marketing: En noviembre de 2003 Telefónica de Contenidos procedió a la venta a Sogecable de su participación (99,9%) en la sociedad Euroleague Marketing (propietaria de los derechos audiovisuales de la Euroliga de Baloncesto hasta la temporada 2004/2005).
- Venta de Tick Tack Ticket: Con fecha 20 de junio de 2003 Telefónica de Contenidos procedió a la enajenación de su participación del 47,5% en Tick Tack Ticket (sociedad dedicada a la venta de entradas para diferentes eventos), a favor de sus accionistas minoritarios.

Otras operaciones de desinversión realizadas en el periodo 2002 - 2003 fueron:

- Venta de la empresa austriaca, europea Telecom Internacional, filial 100% de Telefónica Data Corp, obteniendo un resultado negativo en dicha venta.
- Venta de 3G Mobile Telecommunications: en diciembre 2003 Telefónica Móviles España, S.A. y Mobilkom Austria Aktiengesellschaft & Co KG (Mobilkom) alcanzaron un acuerdo por el que ésta última adquiriría el 100% de la participación de 3G Mobile Telecommunications GmbH, la filial austriaca de Telefónica Móviles España poseedora de una licencia de telefónica móvil de tercera generación (UMTS). El precio de venta de la sociedad ascendió a 13,65 millones de euros.

- Venta de Prime Argentina, propietaria del canal Azul Televisión, obteniendo una minusvalía en la venta, con un resultado negativo para el Grupo de 1,06 millones de euros
- Telefónica de Contenidos enajena el 100% de la sociedad española Famosos, Aristas, Músicos y Actores (FAMA)
- Baja por liquidación de las empresas Katalyx Food Service, Katalyx Sip, Katalyx Cataloguing y Katalyx Construction, que se integraban en un subgrupo de Telefónica Soluciones
- Venta del 100% de Lycos Korea y de la sociedad canadiense Sympatico Lycos
- Venta del 100% del capital de Playa Madrid
- Telefónica Data Corp vende Atlanet, S.p.a., de la que poseía un 34%
- En julio 2003, Santa Isabel Limitada ejerce su opción de compra del 35% de Sonda, S.A.

Por otra parte, es de destacar que Telefónica de España presenta otra propuesta para la negociación de un **Plan de Regulación de Empleo**. El objetivo de dicho Plan, que se basa en los principios de voluntariedad, universalidad y no discriminación del empleado en las bajas, es asegurar la competitividad de Telefónica de España en el nuevo entorno del mercado de las telecomunicaciones. La propuesta planteada se desarrollaría durante cinco años (2003-2007), y podría producir alrededor de 15.000 desvinculaciones voluntarias. El Plan también contempla procedimientos de readaptación funcional y geográfica de la plantilla que permanezca vinculada a la empresa, y la formación necesaria para la cobertura de los nuevos perfiles que el entorno exige.

De esta forma, el Grupo Telefónica continúa con la política de control de gastos e inversión y reestructuración de aquellos negocios que no han alcanzado el desarrollo previsto, lo que la permitirá centrarse en los negocios clave.

2004.- SIMPLIFICACIÓN DE LAS LÍNEAS DE ACTIVIDAD

La implantación de un modelo más comercial y orientado al cliente, orientó el Grupo Telefónica en el 2004 hacia una forma de gestionar los negocios más flexible, que permitió una mayor eficiencia operativa y de recursos empleados. En su objetivo de convertirse en el mejor y mayor grupo integrado de Telecomunicaciones, **el Grupo abordará un proceso de transformación en torno a tres ejes:**

- **Clientes:** el objetivo es ampliar la base de clientes mejorando el ratio de fidelización e incrementando la captación de renta disponible por cliente.
- **Innovación:** extender la innovación a toda la cadena de valor, incluido el ámbito comercial
- **Excelencia operativa:** centrarse en una política de maximización de eficiencia y calidad.

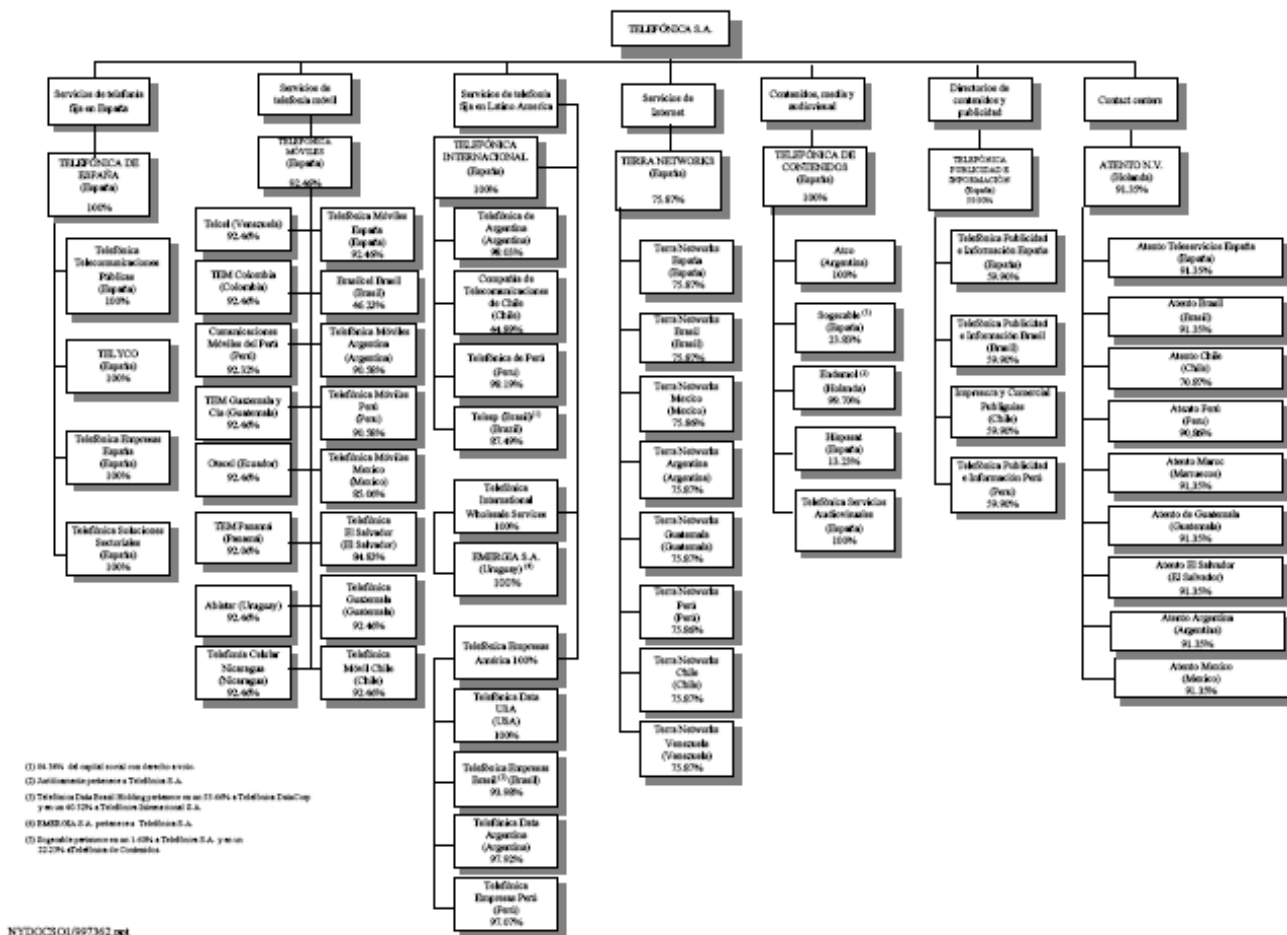
En este sentido, una vez culminado el proceso de reestructuración y reducción de los distintos activos y negocios del Grupo, y con la finalidad de adaptarse a los nuevos ámbitos de gestión, más orientados al cliente y flexibles, se aprueba en septiembre de 2003 un nuevo modelo de organización, que se traduce en: la simplificación de las

líneas de actividad mediante la incorporación del negocio de empresas a los de Telefonía Fija en España y Latinoamérica; y en la incorporación de los activos de Admira en Telefónica Contenidos.

En 2004 se culminó la nueva organización del Grupo, iniciada en años anteriores, que supone la **simplificación de las líneas de negocio para lograr enfocarse en los negocios clave:** Telefónica Móviles, Telefónica de España, Telefónica Latinoamérica, los tres incorporando plenamente el negocio de Telefónica Empresas; y una nueva unidad de Filiales que engloba los negocios de Telefónica Publicidad e Información, Endemol y Contenidos.

Adicionalmente se concentra el centro corporativo, haciéndolo más simple y ligero, al estructurarlo solo en cinco unidades: Finanzas y Recursos Compartidos, Desarrollo, Planificación y Regulación, Secretaría General, Comunicación Corporativa, Auditoría y Recursos Directivos.

Figura 37: Estructura del Grupo Telefónica en 2004



(1) 84.38% del capital social con derecho a voto.
 (2) Participación por acciones a Telefónica S.A.
 (3) Telefónica Data Brazil Whirlpool Services es un 33.60% a Telefónica Data Corp y un 66.40% a Telefónica Internacional S.A.
 (4) EMERGENA S.A. pertenece a Telefónica S.A.
 (5) Dependiente financiero de la I.B.S.A. Telefónica S.A. y un 22.20% a Telcel de Colombia.

NYDOCS01/997362.ppt

Fuente: Telefónica Folleto continuado 2005 – ejercicio 2004

En el ejercicio 2004 cabe destacar las siguientes inversiones:

- Adquisición por parte de Telefónica Móviles de los activos de telefonía móvil de BellSouth Corporation en Latinoamérica: mediante la adquisición del 100% de las participaciones de BellSouth en sus operadoras de Argentina, Chile, Perú, Venezuela, Colombia, Ecuador, Uruguay, Guatemala, Nicaragua y Panamá. Con este acuerdo, Telefónica Móviles, pretendía lograr los siguientes objetivos:

- Consolidar su presencia como principal operador en países de fuerte crecimiento de la región, en los que ya estaba presente (Argentina, Chile y Perú).
- Adquirir una significativa posición en mercados clave de la región en los que no estaba presente (Venezuela, Colombia, Ecuador y Uruguay)
- Consolidar una importante masa crítica en el mercado de Centroamérica (Panamá, Guatemala y Nicaragua), que tendrá una gestión integrada.

Además de explotar el potencial de crecimiento de los mercados, alcanzaría sinergias, traducidas en términos de ahorros de coste (costes de red, publicidad, marca, gastos comerciales y compra de terminales) y en términos de inversiones, derivados de la racionalización de la red y las economías de escala.

- Adquisición por TPI del 100% del capital de Impresora y Comercial Publiguías, líder en el mercado chileno de directorios
- Telefónica, S.A. adquiere acciones de la sociedad Portugal Telecom, S.G.P.S., S.A., que junto con la reducción del capital de la misma, aumentan la participación directa de Telefónica hasta el 8,55%.
- Telefónica,S.A. adquirió durante el ejercicio 2004 el 76,8% del capital de Terra Networks, SA
- Telefónica SA, adquirió el 71,03% de Telefónica Móviles, SA
- A finales de año se constituye Telfisa Perú SAC

- Se asumió por Telefónica SA, dentro del marco de la actividad desarrollada en el área inmobiliaria sin liquidación y mediante cesión global de activo y pasivo, la extinción de la sociedad Inmobiliaria Telefónica, S.L.U., la Sociedad está acometiendo la realización de las obras de las Nuevas Oficinas de la Sede Central del Grupo Telefónica.

Por otra parte, continuando con el proceso de reestructuración, se producen las siguientes desinversiones:

- Causa baja Telefónica Cable, SA, después de haberse fusionado por absorción con Telefónica Cable Asturias, Telefónica Cable Valencia y Telefónica Cable Baleares.
- Se enajena el 2,13% del capital que poseía Telefónica de España en la sociedad francesa Eutelsat, SA
- La empresa estadounidense Katalyx, Inc absorbe las empresas estadounidenses Adquira, Inc y Katalyx Transportation, Llc.
- Katalyx Construction Mexico, SRLm Katalyx Health Mexico SRL, Katalyx Cataloguen Mexico, SRL, Katalyx Food Srvce México, SRL y Katalyx Transportation Mexico fueron liquidadas en 2004
- Se liquida la sociedad Emplaza, SA, en la que el Grupo Terra Lycos tenía una participación del 20%

- Lycos vende su participación en las sociedades Wit Capital y GSI Global Sports
- Se enajena el 100% de las acciones de Atento Guatemala Comercial
- Se disuelve la sociedad Atento USA, quedando sus activos y pasivos integrados en la sociedad matriz Atento Holding
- Venta de Terra-Lycos: Terra Networks, SA abrió un proceso de venta competitivo para seleccionar un comprador para su filial en EEUU, Lycos Inc. Previo a la venta, se transfieren diversos activos de Lycos Inc a Terra Networks, SA, entre ellos la participación en Lycos Europe y Terra Networks USA
- Venta de acciones de Pearson Plc: Con fecha 23 de septiembre de 2004, Telefónica efectuó la venta del 4,88% de su capital social. Dicha venta se enmarca dentro de la estrategia ya anunciada por la Compañía de desinversión de los activos de media.
- Venta de Radio Continental LS4, SA y Radio Estéreo SA: El 23 de noviembre de 2004, Telefónica comunicó que el Grupo ATCO, filial de Telefónica de Contenidos, S.A., suscribió un contrato de venta del 100% del capital social de las compañías Radio Continental LS4, S.A. y Radio Estéreo, S.A. , sociedades operadoras de radio en Argentina del Grupo Telefónica, a las compañías del Grupo Prisa, GLR Seviches Inc. y Corporación Argentina de Radiodifusión, S.A.

2005.- CONTINÚA LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL EN NEGOCIOS CLAVE

En el ejercicio 2005, el Grupo Telefónica continuó con la estrategia de expansión internacional, incrementando su dimensión global y convirtiéndose en operador de referencia del sector de las telecomunicaciones. En este sentido, durante 2005 Telefónica finalizó el proceso de integración de las diez operadoras móviles de BellSouth en Latinoamérica, adquirió la compañía checa Cesky Telecom, e inició el proceso de compra de la operadora móvil O2, culminado con éxito en enero de 2006, además de realizar una inversión estratégica en China Netcom. Con estas adquisiciones, el Grupo Telefónica reforzó su posición en Europa donde tenía una presencia menos significativa.

Los resultados del Grupo Telefónica muestran durante el 2005 una destacada evolución fruto de la expansión internacional, la mayor base de clientes, la eficiencia operativa y el esfuerzo en innovación. Sin embargo tuvo que gestionar sus negocios en un entorno cada vez más complejo caracterizado por la fuerte presión comercial de la competencia, la globalización de los negocios, el rápido desarrollo tecnológico y la necesidad de adelantarse a los cambios para poder satisfacer las necesidades de los clientes. En este entorno, Telefónica dirigió su esfuerzo hacia nuevos productos asociados al mundo de la Banda Ancha, la movilidad, las Soluciones y el entorno Multimedia, que estaban siendo el motor del mercado.

Respecto a la organización, en 2005 se mantuvo el modelo por líneas de negocios definido el año anterior, cuyo objetivo era que la gestión estuviera más enfocada a las

actividades clave y se aligerase la estructura de activos y costes. Los cambios organizativos más significativos en el ejercicio 2005 fueron:

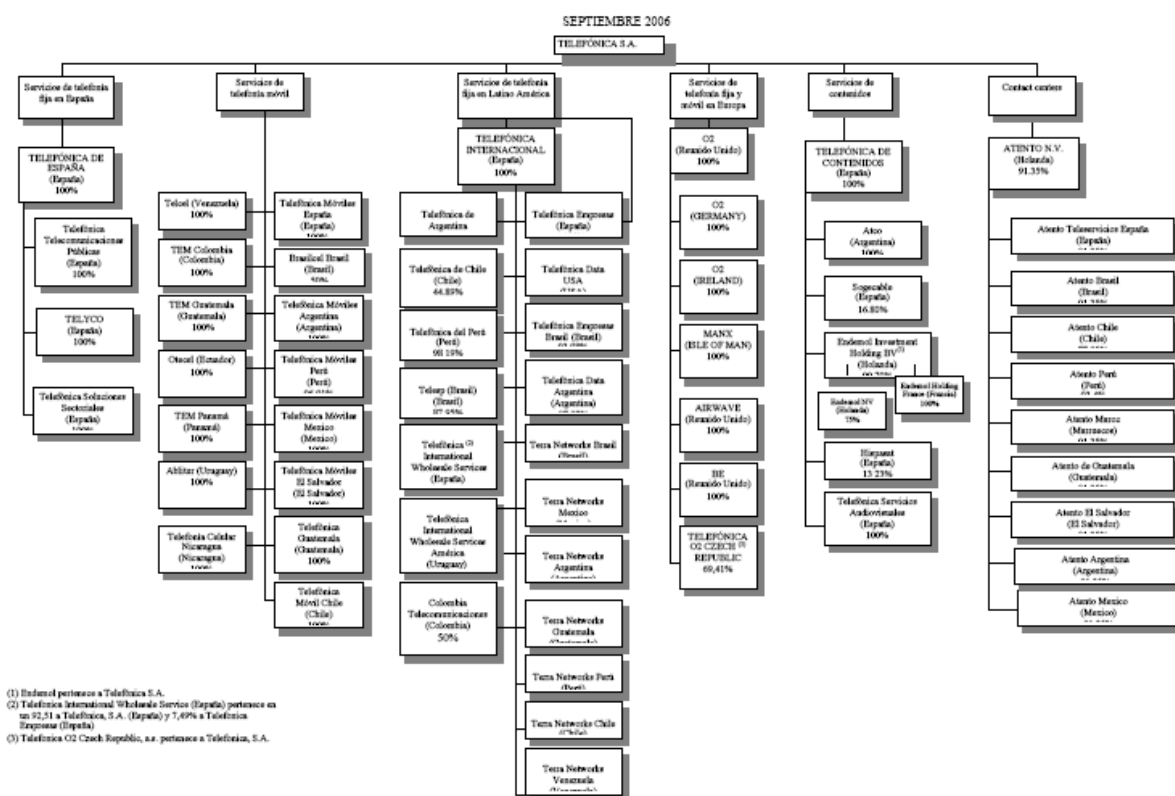
- **Se completó el proceso de integración de las operadoras de BellSouth** iniciado en el 2004.
- **Se aprobó la fusión por absorción de Terra Networks** por parte de Telefónica S.A: Esta fusión supone recuperar el modelo basado en la integración operativa de los negocios de telefonía e Internet, reflejando así la propia dinámica del mercado donde el desarrollo de la banda ancha hacía cada vez más difusa la línea de separación entre estos dos negocios.
- **Se aprueba la compra de la operadora Cesky Telecom**, operadora líder de telefonía fija y móvil de la República Checa, que servirá de palanca para continuar en la senda de crecimiento.

Finalmente, a finales de 2005 Telefónica adaptó su estructura organizativa a la nueva dimensión multinacional y a los objetivos de integración y cambio cultural de la compañía.

Los objetivos de esta nueva organización son: aprovechar todos los beneficios posibles derivados de las sinergias, continuar profundizando en la orientación al cliente con énfasis en la excelencia operativa, la innovación y la gestión del talento, y anticiparse a la evolución del mercado para ofrecer soluciones integradas a cada uno de los segmentos de clientes.

En este sentido, el Grupo Telefónica queda constituido por cuatro líneas de Negocio: Telefónica de España, Telefónica Móviles, Telefónica Latinoamérica y O2, que incluye los negocios de Cesky Telecom, Telefónica Deutschland y O2. Los negocios de TPI, Endemol, Atento, Telefónica Servicios Audiovisuales, S.A, Telefé y las Sociedades Participadas pasan a gestionarse desde la Dirección General de Filiales y Participadas. Esta nueva organización entrará en vigor en 2006.

Figura 38: Estructura del Grupo Telefónica en 2005



Fuente: Registro de Telefónica SA – Ejercicio 2005

En el ejercicio 2005 cabe destacar las siguientes inversiones efectuadas por Telefónica, S.A.:

- Adquisición del 51,1% de la operadora checa de telecomunicaciones Cesky Telecom en el marco del proceso de privatización de la misma. Tras la terminación de la oferta pública de adquisición, la participación de Telefónica aumentó de un 51,1% a un 69,4%.
- Fusión por Absorción de Terra Networks, SA por Telefónica SA: el 23 de febrero de 2005 se aprueba el Proyecto de fusión por absorción de Terra, por Telefónica, mediante la disolución de la primera, y transmisión en bloque de todo su patrimonio a la segunda que adquirirá, por sucesión universal, los derechos y obligaciones de Terra. Finalmente, el día 16 de julio de 2005, se inscribió la escritura de fusión en el registro Mercantil de Madrid, de tal modo que, el día 15 de julio de 2005, fue el último día de cotización de las acciones de Terra en las bolsas de valores españolas, que quedaron extinguidas como consecuencia de la fusión.
- Adquisición de participación en China Netcom Group Corporation: el 30 de junio de 2005, Telefónica adquirió el 2,99% del capital social de la compañía china de telecomunicaciones, China Netcom Group Corporation (Hong Kong) Limited (CNC), El 5 de septiembre de 2005, Telefónica alcanzó una participación equivalente al 5% del capital social de CNC
- Adquisición de acciones de O2 plc: el 31 de octubre de 2005, Telefónica anunció el lanzamiento de una Oferta para la adquisición de la totalidad de las acciones de la compañía inglesa, O2 plc, inicialmente por el 60,49%
- Participación de Telefónica en Portugal Telecom. A 31 de diciembre de 2005 la participación era del 9,84%

- En noviembre 2005, se anunció el acuerdo de adquisición O2, operadora móvil británica con operaciones en el Reino Unido, Alemania, Irlanda y la Isla de Man, pasando a formar parte de la nueva línea de actividad Telefónica O2 Europa, dentro de la que se integran los activos del Grupo O2, Cesky Telecom y Telefónica Deutschland. Esta operadora integra negocios fijo y móvil en la Isla de Man (Man Telecom). Asimismo posee el 50% de la joint venture en Tesco Mobile y Tchibo Mobilfunk en Reino Unido y Alemania, respectivamente. Adicionalmente, O2 presta a través de la marca Genion un servicio único en Alemania, basado en el concepto de “Homezone”. En último lugar incluye O2 Airwave, con actividad en Reino Unido, que se encarga de proveer comunicaciones digitales seguras a los servicios de emergencia, tales como la policía, ambulancias, bomberos, además de otras organizaciones públicas de seguridad. Telefónica anunció su intención de explorar alternativas estratégicas en relación a la participación que O2 plc tiene en Airwave O2 Ltd, incluyendo la posible desinversión total o parcial en esta sociedad.

Por otra parte, las desinversiones realizadas fueron:

- Venta de la participación en OneTravel.com: en abril de 2005, Terra Networks, S.A. vendió su participación en OneTravel.Com, Inc., que ascendía al 54,15% del capital social
- Lanzamiento de Oferta Pública de Venta por Endemol NV y su admisión a cotización en Euronext Ámsterdam: En noviembre de 2005, Telefónica comunicó la Oferta Pública de Venta (OPV) lanzada por Endemol N.V. y su admisión a cotización bursátil en Euronext Ámsterdam. La OPV comprendió

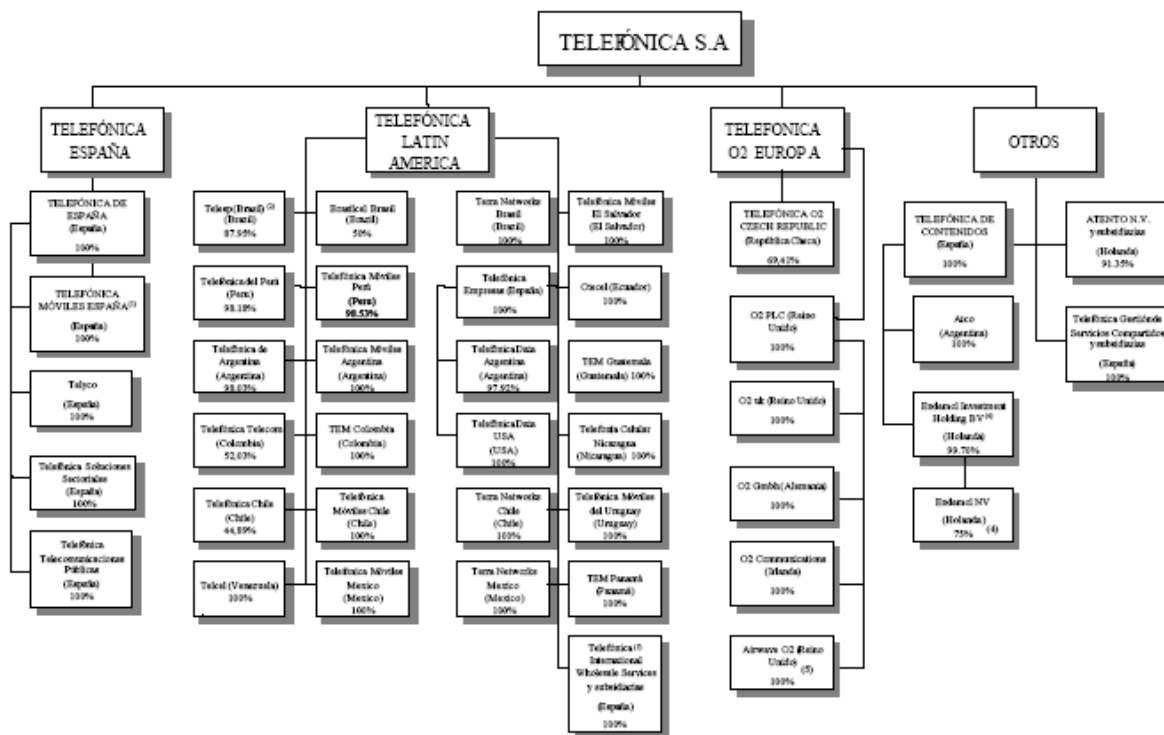
una oferta global de una parte minoritaria de las acciones ordinarias existentes (no la emisión de nuevas acciones) para su venta por Endemol Investment B.V. a inversores institucionales, representativas del 25% del capital social de la compañía

2006.- MODELO DE GESTIÓN REGIONAL E INTEGRADO

Tras las adquisiciones de Telefónica O2 y Czech Republic (antes denominada Cesky Telecom), en el ejercicio 2005, y Telefónica O2 Europe (antes denominada O2) en el ejercicio 2006, se reforzaron las operaciones del Grupo en Europa como área geográfica diferenciada del resto de los mercados en los que opera el Grupo.

Los distintos mercados en los que actúa Telefónica tenían sus propios ritmos de crecimiento, de forma que para garantizar la visión global del mercado y facilitar la integración de los servicios de telefonía móvil y fija, Telefónica adoptó un modelo de gestión regional e integrada, con estrategias adaptadas a la realidad en cada zona geográfica. En este sentido, Telefónica dota a la Compañía de una estructura más flexible y dinámica, cuya clave es profundizar en el enfoque al cliente y aprovechar la escala y la diversidad. Para ello y gracias al equilibrio geográfico del Grupo, unido a la convergencia de servicios y tecnologías, las distintas operaciones del Grupo Telefónica en 23 países, se organizan en torno a tres regiones: España, Latinoamérica y Europa.

Figura 39: Estructura del Grupo Telefónica en 2006



(1) La propiedad directa de Telefónica Móviles España es de Telefónica.
 (2) 85.57% representan derechos de voto.
 (3) La propiedad en Telefónica International Wholesale Services (España) es un 92.51% de Telefónica (España) y un 7.49% de Telefónica Empresas (España).
 (4) El 3 de julio de 2007, Telefónica procedió a la venta de su participación del 99,7% en Endemol Investment Holding B.V. Para más información sobre esta operación, véase apartado 5.1.5 del presente Documento.
 (5) El 20 de abril de 2007, se procedió a la venta del 100% del capital social de Airwave O2 Ltd. Para más detalle sobre esta operación, véase apartado 5.1.5 del presente Documento.

Fuente: Registro de Telefónica SA – Ejercicio 2006

- **Telefónica España:** su principal actividad es la explotación de servicios de telefonía fija, móvil y banda ancha en España. En septiembre de 2007, Telefónica España es el operador líder de telecomunicaciones en el mercado español, con cerca de 16 millones de accesos de telefonía fija, más de 5 millones de accesos de datos y 22,4 millones de accesos móviles.
- **Telefónica Latinoamérica:** Su principal actividad es la explotación de servicios de telefonía fija, móvil y banda ancha en América Latina. En septiembre 2007

gestionaba más de 24 millones de accesos de telefonía fija, 6,8 millones de accesos de datos y casi 95 millones de accesos móviles. Adicionalmente gestiona la oficina de Telefónica en China y la alianza con China Netcom. Telefónica O2 Europa: Su principal actividad es la explotación de servicios de telefonía fija, móvil y banda ancha en Europa. Gestionando 2,2 millones de accesos fijos, 650.000 accesos de datos y más de 37 millones de accesos móviles.

- **Telefónica O2 Esuropa:** Su principal actividad es la explotación de servicios de telefonía fija, móvil y banda ancha en Europa. Desarrolla su actividad en Reino Unido, Irlanda, Alemania, República Checa y Eslovaquia, gestionando más de 37 millones de accesos móviles, 2,2 millones de accesos fijos y 649.000 accesos de datos.
- El **Centro Corporativo** es responsable de la estrategia global y de las políticas corporativas, la gestión de las actividades comunes y la coordinación de la actividad de las unidades de negocio.
- **Otras Sociedades:**
 - **Atento** presta servicios de atención al cliente a través de contact centers o plataformas multicanal.
 - **TGestiona** está dedicada a ofrecer servicios de apoyo a la gestión en materia económica-financiera, de administración, gestión de recursos humanos, logística, gestión integral de edificios y servicios.

- **Telefónica I+D** es la compañía dedicada a las actividades de I+D en España, Brasil y México.

A pesar de que varían en función de los países en los que operan, los principales productos y servicios que ofrecen estas unidades son:

- **Telefonía fija:**

- Telefonía fija tradicional: accesos STB, accesos RDSI, telefonía de uso público, comunicaciones locales, larga distancia nacional, internacional y fijo-móvil, servicios de valor añadido (llamada en espera, mensajes, contestador, multiconferencia...), servicio de videollamada, red inteligente, alquiler y venta de terminales y servicios de información telefónica
- Internet y banda ancha: acceso a Internet de banda estrecha, proveedor de servicios de Internet (ISP), portal de contenidos y servicios, banda ancha minorista y mayorista a través de ADSL, servicios de valor añadido (mensajería, conciertos por streaming, e-learning, control parental, seguridad, descarga de contenidos, venta de PC's), televisión sobre IP (Imagenio), voz sobre IP, televisión por cable, televisión por satélite y servicios de valor añadido orientados a empresas
- Datos y soluciones para empresas: alquiler de circuitos, RPV, fibra óptica, hosting, servicios de ASP (Application Services Provider) que incluye web hosting, alojamiento gestionado, descarga de contenidos y

aplicaciones, servicios de outsourcing y consultoría incluyendo centros de gestión personalizada (CGP's), gestión de puestos de trabajo, integración de sistemas y servicios profesionales.

- Servicios mayoristas a operadoras de telecomunicaciones: interconexión nacional, servicios mayoristas internacionales, alquiler de circuitos a otras operadoras para el despliegue de red, y alquiler de bucle bajo el marco regulatorio de la OBA (Oferta de Bucle alquilado).

- **Telefonía móvil:**

- Voz inalámbrico
- Servicios de valor añadido: buzón de voz, llamada en espera, retención de llamada, desvío de llamadas y llamadas a tres.
- Internet inalámbrica: SMS y MMS conectividad y acceso a Internet.
- Servicios corporativos: infraestructuras inalámbricas en oficinas, portales privados y redes para clientes
- Itinerancia: roaming
- Telefonía fija inalámbrica: servicios de teléfono fijo inalámbrico local en Marruecos, Argentina, Perú, Venezuela, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua y Ecuador.
- M-payment: a través de MobiPay España
- Video servicios: Telefónica Móviles España y el Grupo O2 a través de UMTS/3G ofrecen videollamadas, videobuzón, videomensajes, videodescargas y Movicam Trunking
- Homezone: En Alemania O2 presta este servicio que permite navegar por Internet y hablar usando la red UMTS

- **Call Centres:**

- servicios de ayuda telefónica
- gestión al cliente
- Telemarketing
- fidelización
- Estudios de mercado.
- **Media y contenidos:**
 - Desarrollo y distribución de contenidos audiovisuales

En el 2006 y el 2007, continuando con el desarrollo y el foco hacia los negocios clave, las principales inversiones durante el 2006 y el 2007 fueron:

- Adquisición de la totalidad de las acciones de O2
- Telefónica Internacional adquirió en subasta pública el 50% más una acción de Colombia de Telecomunicaciones, SA ESP, posteriormente denominada Telefónica Telecom. Tras la posterior fusión con Telefónica Empresas, la participación de Telefónica es del 52,01%
- Participación en Telecom Italia: en abril 2007 Telefónica anunció la creación de un consorcio con compañías italianas para adquirir la totalidad del capital social de Olimpia SpA, tutular del 18% del capital de Telecom Italia. Esta operación está sujeta a las autorizaciones correspondientes. En caso de producirse, Telefónica alcanzaría una participación del 42,3% en el capital de Telecom Italia.

Por otra parte, durante estos dos años, las principales desinversiones fueron¹⁶:

- Venta de TPI: En 2006 Telefónica comunica que, una vez analizadas las ofertas recibidas en el marco del proceso de venta de la participación de Telefónica en el capital de TPI (59,9%), decidió suscribir el correspondiente contrato de compromiso de formulación y aceptación de oferta pública de adquisición con la compañía de directorios telefónicos inglesa, Yell Group plc (“Yell”)
- Venta del 100% del capital social de Airwave O2 Ltd.
- Fusión de Telefónica Móviles por Telefónica, con extinción, mediante la disolución sin liquidación de la primera, y transmisión en bloque de todo el patrimonio a la segunda. El 28 de julio de 2006 fue el último día de cotización en las Bolsas españolas de las acciones de Telefónica Móviles, que quedaron extinguidas como consecuencia de la fusión.
- Desinversión en Endemol: en mayo Telefónica acordó la venta de su participación del 99,7% Una vez obtenidas las autorizaciones administrativas correspondientes, Telefónica formalizó la venta el 3 de julio de 2007. Esta operación podría representar para la Compañía unas plusvalías cercanas a 1.400 millones de euros.
- Desinversión en CANTV (Compañía Anónima Nacional de Teléfono de Venezuela): En enero de 2007, el Gobierno venezolano anunció su intención de comprar esta compañía como parte de su política de nacionalizar compañías de sectores estratégicos y recursos naturales. Telefónica aceptó en mayo la oferta de compra como titular del 6,92% del capital, lo que supuso unas pérdidas aproximadas de 45 millones de euros.

¹⁶ Telefónica – Resultados trimestrales 2007. enero-diciembre

Con este nuevo escenario, tras la evolución gestionada en las unidades de Latinoamérica y Europa, Telefónica se encuentra actualmente en una situación equilibrada en sus diferentes áreas de negocio, tal como se muestra en el importe neto de la cifra de negocios del Grupo Telefónica:

Figura 40: Reparto por unidades de negocio de la cifra de negocio en 2006

Importe Neto de la Cifra de Negocios	2006	2005	2004	%Var 06/05	%Var 05/04
<i>(millones de euros)</i>					
Telefonica España ⁽¹⁾	19.751	19.105	17.943	3,4%	6,5%
Telefonica Latinoamérica ⁽¹⁾	18.088	15.389	9.988	17,5%	54,1%
Telefonica O2 Europa ⁽²⁾	13.159	1.316	291	n.s.	352,6%
Otras Sociedades y Eliminaciones	1.903	1.573	1.587	21,0%	(0,9%)
TOTAL GRUPO	52.901	37.383	29.809	41,5%	25,4%

Nota: Los resultados de 2005 y 2004 han sido reelaborados presentando la discontinuación de las operaciones de TPI para facilitar la comparación de la información, de acuerdo con los requisitos de la NIIF5.
 (1) Los resultados del Grupo Telefónica España y de Telefónica Latinoamérica incorporan los resultados de las operaciones de Terra Networks.
 (2) Telefónica O2 Europa incluye en 2006 el Grupo O2 (febrero-diciembre), Telefónica O2 Czech Republic y Telefónica Deutschland. En 2005, Telefónica O2 Europa sólo incluye Telefónica O2 Czech Republic desde julio, y Telefónica Deutschland desde enero. En 2004, Telefónica O2 Europa sólo incluye Telefónica Deutschland.

Fuente: Documento de Registro Telefónica SA, ejercicio 2006

Igualmente, por zonas geográficas, las principales magnitudes en cuanto a ventas, activos totales e inversión en activos fijos también están equilibradas:

Figura 41: Principales magnitudes por área geográfico en 2006

Las principales magnitudes por área geográfica del Grupo Telefónica son:

Diciembre 2006			
	Ventas a clientes externos	Activos totales	Inversión en activos fijos
<i>(Millones de euros)</i>			
Telefónica España	19.565	30.790	2.304
Telefónica Latinoamérica	17.932	37.705	2.811
Telefónica Europa	13.124	41.651	2.552
Otras y eliminaciones	2.280	-1.164	343
Total Grupo	52.901	108.982	8.010

Fuente: Documento de Registro Telefónica SA, ejercicio 2006

2007.- GESTIÓN INTEGRADA DE LOS NEGOCIOS

Gracias al desarrollo llevado a cabo en apenas quince años, Telefónica se ha convertido en una empresa líder en el sector de las telecomunicaciones, integrada, con una escala y diversificación adecuada, lo que le permite capturar las oportunidades del sector ¹⁷:

- **Globalización de la industria:** Telefónica posee marcas globales bien posicionadas, pero al mismo tiempo posee el liderazgo y una buena situación con los clientes a nivel local, tal como se muestra en el mapa que aparece a continuación.
- **Competencia que aumenta el dinamismo del mercado:** En este sentido, Telefónica posee tanto una buena posición local comercial y diferenciada de su competencia, como una eficiencia operativa y un alto grado de innovación que le sirve de base para el desarrollo futuro de los negocios
- **Adaptación y convergencia:** Telefónica tiene capacidad para anticiparse y adaptarse a los cambios del entorno, tanto en tecnologías, modelos y regulación.

Figura 42: Presencia en zonas geográficas en 2007



Fuente: Conferencia Inversores 2007

En este sentido, la gestión integrada coordina el negocio fijo y móvil y equilibra la escala en relación a las distintas zonas regionales, lo que permite aprovechar los cambios que se están produciendo, gracias a tres pilares básicos: las comunicaciones móviles, el ancho de banda fijo y los mercados emergentes.

Por otra parte, la evolución de las tecnologías de movilidad y la banda ancha están creando un nuevo mercado en torno al consumidor, que se caracteriza por una mayor conectividad, basada en el móvil, los equipos informáticos, y los equipos multimedia, que se apoyan en una red de banda ancha que da soporte a servicios digitales y contenidos. Esto genera nuevos modelos de negocio en los operadores de telecomunicaciones, las empresas de Internet y otras empresas de servicios.

¹⁷ Telefónica - 5 conferencia de inversores - Valencia

Así, se estima que las fuentes de crecimiento vendrán dadas por la evolución de las necesidades del consumidor, teniendo como base la banda ancha y la movilidad, por lo que los negocios de Telefónica podrían evolucionar de la siguiente forma:

- **Voz móvil:** seguirá creciendo y aumentando su penetración. En función de los recursos de la empresa y de las características del mercado, se producirá una migración de clientes fijos a clientes móviles. Esto, junto con los programas de experiencia de clientes y las acciones dirigidas a incrementar la satisfacción harán posible que la voz móvil sea el motor de crecimiento de los ingresos.
- **Voz fija:** permitirá desarrollar la conectividad de banda ancha, que aumentará su penetración, asociada a un mayor ancho de banda que permitirá la demanda masiva de servicios digitales y contenidos. Se producirá una migración paulatina hacia la voz por IP
- **Banda ancha fija:** será el motor del crecimiento inalámbrico, pero para ello es necesario incrementar la penetración a través de una oferta más segmentada
- **Servicios digitales y contenidos:** continuarán contribuyendo al crecimiento del grupo a través de los tres soportes.
 - Móvil: desarrollar nuevos servicios de información (búsqueda), comunicación (mensajería instantánea) y entretenimiento (música y TV). El uso de internet móvil se rentabilizará a través de la publicidad o contenidos de pago
 - PC: atraer al público online mediante TV, música, comunidades o contenido, por ejemplo con Terra

- Televisión: apuesta por la televisión personal basada en IPTV (Imagenio, O2 TV), y TV por satélite para reducir el tiempo de acceso al mercado. El cable únicamente se empleará para compensar los recursos existentes, por ejemplo en Perú

Para lograrlo serán necesarios acuerdos de colaboración con empresas móviles, equipos informáticos, Televisión (Google, Apple, Youtube, Yahoo, msn, Nokia, Discovery, Sony, Sogecable, Waltdisney, Sony pictures, MTV, Paramount, etc) , así como con plataformas de servicios y contenidos que desarrollen y ofrezcan servicios y aplicaciones innovadoras, distribuyan e integren contenidos, y faciliten ofertas de contenido digital al gestionar las plataformas propias con las de terceros.

En los segmentos de empresas, las soluciones integradas de comunicación son la fuente de crecimiento, al permitir:

- Migrar a los clientes de puestos de voz a puestos informáticos en red: basados en voz, banda ancha y soluciones de telecomunicación y en los que se ofrezca tanto la instalación como el mantenimiento
- En grandes empresas: comunicaciones integradas de voz y datos + outsourcing de infraestructuras, gestión de puestos, contact centres, seguridad, movilidad, soluciones CRM, gestión de recursos digitales

En definitiva, la personalización y la convergencia fijo móvil serán la base para capturar el crecimiento del mercado y permitir equilibrar el mix de los negocios, en los que la

banda ancha aumentará su contribución, la voz móvil continuará aumentando su peso y la dependencia de la voz fija será menor.

Para implantar este modelo de negocio, **será necesaria una red común** que permite la entrega de todos los servicios digitales y contenidos de una forma atractiva, fácil y amigable para el cliente. Esa red común es necesaria en la integración fijo-móvil, la integración de los sistemas de tecnología y operaciones en una única organización, la integración comercial que posibilitará el desarrollo de productos y servicios integrados, y la integración de los puntos de contacto de los clientes con la empresa, lo que en su conjunto logra una mayor eficiencia en las ventas y mejora de la calidad del servicio.

Por otra parte, **los beneficios de escala** vendrán dados por el enfoque global del sector, en el que existen productos, proveedores y estándares tecnológicos globales. Con la escala global que ha alcanzado el Grupo a lo largo de estos años, se pueden realizar: compras globales, desarrollos de productos y servicios comunes con lo que aumenta la rapidez y se reduce el coste de los mismos, operaciones globales, y transferencia de conocimientos y mejores prácticas en todo el grupo.

En último lugar, el **enfoque local** permitirá equilibrar los beneficios de la escala con la agilidad de respuesta a mercados locales. Así es posible equilibrar la escala y diversidad a nivel global, pero manteniendo a nivel local la entrega integrada en cada país y aprovechando las oportunidades técnicas y comerciales. En este sentido, las distintas actividades tendrían un enfoque regional o global:

- **Integración regional:** desarrollo de redes, supervisión y operaciones; plataformas, consolidación de centros de datos y integración del back-office en áreas clave. Comercialmente: homogenización de marcas, desarrollo de productos y servicios, acciones comerciales comunes entre regiones.
- **Integración global:** compras, administración, investigación y desarrollo, tráfico internacional... permite equilibrar la escala global y compartir recursos. Compartir conocimientos y experiencia: comunicaciones virtuales, grupos de mejores prácticas.. lo que permite equilibrar la diversidad y el conocimiento entre regiones.

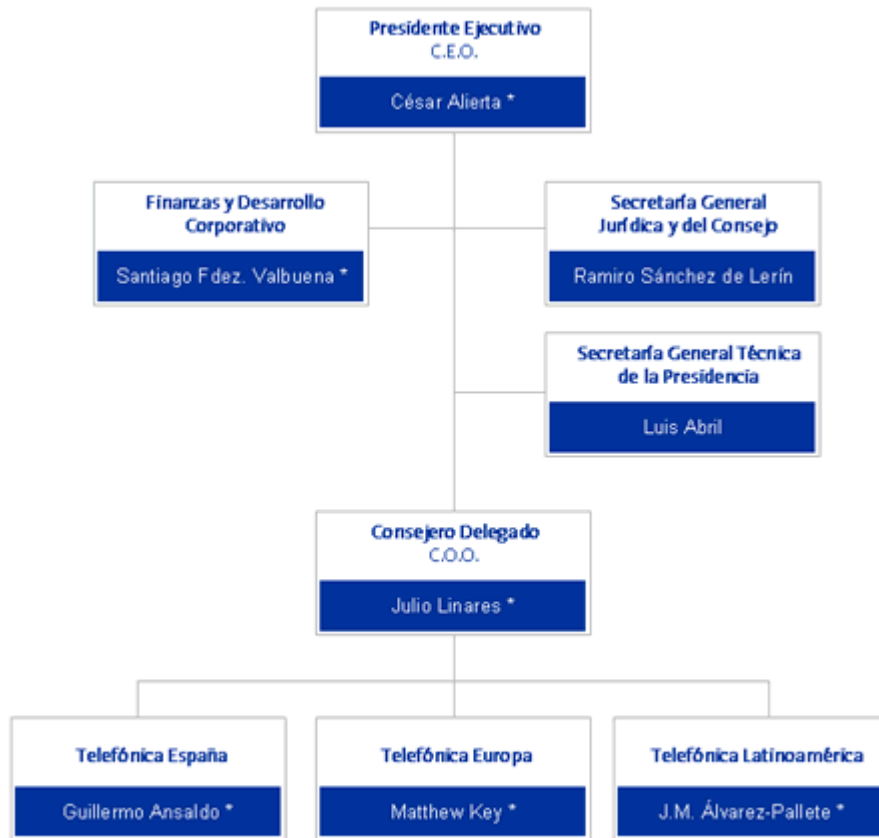
A través de este triple esfuerzo (crecimiento, integración, escala) Telefónica pretende conseguir el liderazgo y la posición competitiva que permita continuar con el desarrollo de la empresa en sus distintos negocios:

- **Telefónica España:** Orientación comercial enfocada a la banda ancha fija y móvil, que es una oportunidad de negocio por conectividad, fuerte demanda de soluciones de información por parte de las empresas y permitirá obtener resultados sostenibles a largo plazo.
- **Telefónica O2 Europa:** Tratará de aprovechar las oportunidades de ser un operador integrado y las ventajas de pertenecer al grupo, tanto en sinergias como en escala, de forma que se incremente la eficiencia.

- **Telefónica Latinoamérica:** su estrategia se basará en capturar el crecimiento futuro, asociado a unas buenas perspectivas macroeconómicas con alta demanda de servicios de telecomunicaciones, y mejorar las operaciones

En diciembre de 2007 se aprobó un nuevo esquema organizativo, que permitiera ajustarse a la estrategia planteada, donde los distintos mercados en los que está presente Telefónica cuentan con sus propios ritmos de crecimiento y grados de competitividad. Por ello, tras la reincorporación de Telefónica Móviles a Telefónica, y con el objetivo de garantizar una visión del mercado en su conjunto se han asignado responsables únicos para los negocios de fijo y móvil, que definan estrategias adaptadas a la realidad regional.

Figura 43: Estructura del Grupo Telefónica en 2007



* Miembros del Comité Ejecutivo

TELEFÓNICA ESPAÑA

	% Part
Telefónica de España	100,00
Telefónica Móviles España	100,00
Telco	100,00
Telefónica Telecomunic. Públicas	100,00
T. Soluciones de Informática y Comunicaciones de España	100,00
Iberbanda	51,00
Medi Telecom	32,18

TELEFÓNICA O2 EUROPA

	% Part
O2 UK	100,00
O2 Alemania	100,00
O2 Irlanda	100,00
Manx	100,00
Be	100,00
Telefónica O2 República Checa (1)	69,41
Telefónica O2 Eslovaquia (2)	100,00

(1) Sociedad participada a través de Telefónica S.A.

(2) Sociedad participada por Telefónica O2 República Checa.

TELFÓNICA LATINOAMÉRICA

	% Part
Telesp (1)	87,95
Telefónica del Perú	98,18
Telefónica de Argentina	98,04
TLD Puerto Rico	98,00
Telefónica Chile	44,89
Telefónica Telecom	52,03
Telefónica USA	100,00
T. Intern. Wholesale Serv. (TIWS) (2)	100,00
Brasilcel (3)	50,00
T. Móviles Argentina	100,00
T. Móviles Perú	98,53
T. Móviles México	100,00
Telefónica Móviles Chile (4)	100,00
T. Móviles El Salvador	99,08
T. Móviles Guatemala	100,00
Telcel (Venezuela)	100,00
T. Móviles Colombia	100,00
Otecel (Ecuador)	100,00
T. Móviles Panamá	100,00
T. Móviles Uruguay	100,00
Telefonía Celular Nicaragua	100,00
T. Móviles Soluciones y Aplicac. (Chile)	100,00

(1) Participación efectiva 88,01%.

(2) Telefónica, S.A. posee el 92,51% y Telefónica DataCorp el 7,49%.

(3) Joint Venture que consolida por el método de integración global la filial Vivo, S.A. a través de una participación en Vivo Participações, S.A. (62,94%).

(4) Telefónica Móviles Chile amplió capital en el mes de mayo, a results del cual pasó a ser el único accionista de Telefónica Móviles de Chile que fue disuelta el 1 de julio de 2007.

OTRAS PARTICIPACIONES

	% Part
3G Mobile AG (Suiza)	100,00
Grupo Atento	100,00
Group 3G (Alemania)	57,20
Mobipay Internacional	50,00
Tempos 21 (1)	43,69
IPSE 2000 (Italia) (1)	39,92
Lycos Europe	32,10
Sogetable (2)	16,83
Mobipay España (1)	13,36
Hispat	13,23
Portugal Telecom (3)	9,84
China Netcom Group (4)	5,00
BBVA	1,02
Amper	6,10

(1) Sociedades participadas directa o indirectamente por Telefónica Móviles España.

(2) Telefónica de Contenidos, S.A. tiene el 15,63% y Telefónica, S.A. el 1,20%.

(3) Porcentaje efectivo del Grupo Telefónica. Sin considerar los intereses minoritarios, el porcentaje de participación del Grupo Telefónica sería del 9,98%. Teniendo en cuenta las acciones propias de la sociedad portuguesa y sin considerar los accionistas minoritarios, el porcentaje de derechos de voto del Grupo Telefónica alcanzaría el 10,96%.

(4) Sociedad participada por Telefónica Latinoamérica.

Fuente: "Participaciones más significativas del Grupo Telefónica detallado por unidades de negocio" – Telefónica Resultados trimestrales enero diciembre 2007

6.3.- RESULTADOS DE LA EMPRESA

Para analizar los resultados de Telefónica, vamos a analizar, siguiendo el estudio desarrollado por Fernández y Carabias (2007) la capitalización bursátil y el aumento del valor para los accionistas durante el periodo 1991 y 2007. El aumento del precio de una acción esta determinado por los cambios en las expectativas de crecimiento y en el

riesgo que se aprecia en la empresa, por lo que el beneficio económico, al ser una medida basada en la contabilidad, es decir, en el histórico de la empresa, no pueden medir la creación de valor para el accionista.

La capitalización de una empresa que cotiza en bolsa es el valor de mercado de la empresa, es decir, la cotización de cada acción multiplicada por el número de acciones. En la tabla se muestra la evolución de la capitalización de Telefónica y el aumento de capitalización cada año. La capitalización de Telefónica durante los 16 años osciló ente el 11,2% y el 27,6% del total de la capitalización del IBEX 35.

Figura 44: Capitalización y aumento de capitalización del Grupo Telefónica 1991-2007

AÑO / millones de euros	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Millones de acciones	927,0	927,0	927,0	939,5	939,5	939,5	939,5	1.045,0
Precio / acción €	7,39	6,85	11,21	9,35	10,10	18,12	26,14	37,92
Capitalización	6.851	6.350	10.392	8.784	9.489	17.024	24.559	39.626
Variación capitalización		-501	4.042	-1.607	705	7.535	7.535	15.068

AÑO / millones de euros	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	
Millones de acciones	3.263,0	4.341,0	4.672,0	4.861,0	4.956,0	4.956,0	4.921,0	4.921,1	4.773,4	
Precio / acción €	24,80	17,60	15,03	8,53	11,64	13,86	12,71	16,12	22,22	
Capitalización	80.922	76.402	70.220	41.464	57.688	68.690	62.546	79.328	106.065	
Variación capitalización	41.296	-4.521	-6.181	-28.756	16.224	11.002	-6.144	16.782	26.737	99.214

La capitalización en un periodo de tiempo es la capitalización al final de dicho periodo menos la capitalización al final del periodo anterior. El 31 de diciembre de 1991, Telefónica tenía en circulación 926,95 millones de acciones y el precio de cada acción en bolsa fue de 7,39€. El 31 de diciembre de 2007 Telefónica tenía en circulación 4.773,4 millones de acciones y el precio de cada acción fue de 22,22€¹⁸. Es decir, la capitalización de Telefónica aumentó desde 6.851 millones de euros en diciembre 1991,

¹⁸ Lo datos proceden de cotizaciones en bolsa y de la web telefonica.es

hasta 106.065 millones de euros en diciembre de 2007, en total 99.214 millones de euros.

La capitalización de Telefónica durante estos años osciló entre el 11,2% y el 27,6% sobre el total de la capitalización del IBEX35.

Figura 45: Comparación de la capitalización de Telefónica con la del IBEX 35 periodo 1991-2007

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
IBEX 35	51.098	46.020	78.454	71.361	84.457	119.501	168.125	228.735
Telefónica	6.852	6.351	10.390	8.780	9.486	17.024	24.562	39.645
Porcentaje	13,4%	13,8%	13,2%	12,3%	11,2%	14,2%	14,6%	17,3%

Capitalización	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
IBEX 35	293.034	306.949	291.161	215.468	275.697	344.997	401.838	512.828	524.561
Telefónica	80.918	76.397	70.219	41.461	57.687	68.689	62.548	79.329	106.065
Porcentaje	27,6%	24,9%	24,1%	19,2%	20,9%	19,9%	15,6%	15,5%	20,2%

Por otra parte, el aumento de valor para los accionistas es la diferencia de riqueza que poseen a final de un periodo, por lo que no es lo mismo que la capitalización. En este sentido, se produce un aumento de la capitalización, pero no un aumento del valor para los accionistas cuando:

- Los accionistas de una empresa suscriben acciones nuevas de la empresa pagando dinero
- Se produce una conversión de obligaciones convertibles
- La empresa emite acciones nuevas para pagar la compra de otras empresas

Igualmente, se produce una disminución de la capitalización, pero no una disminución del valor para los accionistas cuando:

- La empresa paga dinero a todos los accionistas, mediante dividendos o reducciones de nominal
- La empresa compra acciones en el mercado (amortización de acciones)

Así, el aumento de valor para los accionistas es el aumento de la capitalización de las acciones + dividendos + otros pagos a accionistas – desembolsos por ampliaciones de capital – conversión de obligaciones convertibles.

En la siguiente figura se muestra el cálculo del aumento de valor para los accionistas en el periodo 1991-2007.

Figura 46: Aumento de valor para los accionistas del Grupo Telefónica 1991-2007

AÑO / millones de euros	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Variación capitalización		-501	4.042	-1.607	705	7.535	7.535	15.068
+ Dividendos		329	340	350	373	429	503	628
+ Otros pagos a accionistas								
+ Recompra de acciones								
- Desembolsos de accionistas								-2.567
- Convertibles convertidas								
Ajustes temporales y otros		1	10	-164	-81	41	-76	119
Aumento del valor para los accionistas		-171	4.392	-1.421	997	8.005	7.962	13.248

AÑO / millones de euros	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Variación capitalización	41.296	-4.521	-6.181	-28.756	16.224	11.002	-6.144	16.782	26.737
+ Dividendos					1.239	1.834	2.461	2.707	3.103
+ Otros pagos a accionistas					420				
+ Recompra de acciones					1.100		2.744		3.204
- Desembolsos de accionistas		-17.910	-2.332						
- Convertibles convertidas		-1.061							
Ajustes temporales y otros	79	-1	23	-6	325	259	146	7	1
Aumento del valor para los accionistas	41.375	-23.493	-8.490	-28.762	19.308	13.095	-793	19.496	33.045

El aumento del valor para los accionistas ha sido superior al aumento de la capitalización todos los años excepto en 1998, donde se realiza una importante ampliación de capital, en 2000 y 2001, en la que se emiten 1.017,6 millones de acciones para comprar acciones de otras empresas (Endemol, Telefónica del Perú, Telefónica Argentina, CEI Citicorp, Telesudeste Celular y Telecomunicaciones e Sao Paulo); 60,3 millones de acciones como consecuencia de la conversión de convertibles; 32,6 millones de acciones para empleados no directivos y 122,56 millones de acciones para comprar sociedades mejicanas de móviles.

Pero el aumento del valor para los accionistas tampoco es la creación de valor para los mismos. Para que esa creación de valor se produzca en un periodo específico de tiempo, es necesario que la rentabilidad para los accionistas sea superior a la exigida por las acciones.

La rentabilidad para los accionistas es el aumento del valor para los accionistas en un año, dividido por la capitalización al inicio del año. Calculando la rentabilidad para los accionistas como el aumento de valor dividido entre la capitalización, se obtiene una rentabilidad media anual de Telefónica de un 19,1% en todo el periodo

Figura 47: Evolución rentabilidad de Telefónica 1991- 2007

AÑO / millones de euros	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998		
Rentabilidad accionistas		-2,5%	69,2%	-13,7%	11,3%	84,4%	46,8%	53,9%		
AÑO / millones de euros	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	
Rentabilidad accionistas	104,4%	-29,0%	-11,1%	-41,0%	46,6%	22,7%	-1,2%	31,2%	41,7%	19,1%

En el estudio de Fernandez (2007) se muestra que la rentabilidad de Telefónica respecto a las mayores empresas de telecomunicaciones cotizadas en bolsa, se situaba en tercer lugar en el periodo 2003-2007. Igualmente, se observa que la rentabilidad para los accionistas en el periodo 2000-2002 fue negativa en todas las empresas, al igual que el año 2005, donde las empresas de telecomunicaciones europeas, norteamericanas y japonesas también obtuvieron peores resultados.

Figura 48: Rentabilidad accionistas de empresas de telecomunicaciones 1998- 2007
(calculado en dólares)

	Rentabilidad para el accionista(\$)										Rentabilidad media	
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	1998-2007	2003-2007
America Movil SA De CV					-26%	91%	92%	72%	52%	41%		68%
China Mobile Limited	1%	261%	-13%	-36%	-32%	33%	12%	44%	87%	109%	28%	53%
Telefonica SA	66%	74%	-34%	-16%	-30%	76%	32%	-14%	47%	57%	18%	36%
France Telecom	124%	69%	-34%	-52%	-53%	89%	18%	-23%	18%	37%	5%	22%
Vodafone Group PLC	127%	53%	-25%	-28%	-29%	38%	12%	-18%	35%	41%	12%	19%
Telstra Corp.	124%	18%	-32%	-19%	-7%	54%	12%	-21%	22%	34%	12%	17%
Deutsche Telekom AG	79%	119%	-57%	-41%	-23%	43%	23%	-24%	16%	26%	4%	15%
AT & T Inc	50%	-7%	0%	-16%	-28%	2%	4%	0%	53%	21%	5%	14%
Telecom Italia	558%	-9%	-16%	-39%	-20%	37%	44%	-26%	11%	9%	16%	12%
Verizon Communications Inc	23%	17%	-16%	-3%	-15%	-6%	20%	-22%	35%	22%	4%	8%
NTT (XSQ)	-10%	125%	-59%	-54%	13%	33%	-7%	5%	-3%	1%	-6%	5%
Sprint Nextel Corp.	64%	62%	-69%	1%	-25%	18%	55%	-5%	-10%	-30%	-4%	2%
NTT Docomo Inc		364%	-55%	-32%	-22%	24%	-18%	-16%	6%	6%		-1%
Worldcom	137%	11%	-73%	4%	-99%	-90%	-100%					
Telefónica Móviles				-30%	-10%	65%	23%	-15%	34%			
Bellsouth	81%	-5%	-11%	-5%	-30%	13%	2%	2%	73%			
Telecom Italia Mobile	62%	52%	-27%	-28%	-7%	20%	45%	-27%				

Fuente: Fernandez y Bermejo (2008)

Igualmente, comparando la rentabilidad de Telefónica con el IBEX 35, se observa que la rentabilidad media anual de Telefónica fue 19,1%, superior a la del IBEX 35, que se situó en el 15,1% en el mismo periodo. La rentabilidad media de todas las empresas del IBEX exceptuando Telefónica fue 14,2%.

Figura 49: Rentabilidad IBEX 35 y Telefónica 1992- 2007

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	media
Telefónica	-3%	69%	-15%	11%	84%	47%	54%	104%	-29%	-11%	-41%	47%	23%	-1%	31%	41,7%	19,1%
Índice IBEX 35	2.345	3.615	3.088	3.631	5.145	7.255	9.637	11.641	9.110	8.398	6.037	7.737	9.081	10.734	14.147	15.182	
Rentabilidad IBEX 35 (sin div)	-10%	54%	-15%	18%	42%	41%	36%	18%	-22%	-8%	-26%	26%	17%	18%	32%	7,3%	11,7%
Rentabilidad IBEX 35 (con div)	-5%	61%	-12%	22%	47%	44%	39%	20%	-21%	-6%	-27%	32%	21%	22%	36%	10,7%	15,1%
IGBM	214	323	285	320	445	633	868	1.009	881	824	634	808	959	1.156	1.555	1.642	
Rentabilidad IGBM (sin div)	-13%	51%	-12%	12%	39%	42%	37%	16%	-13%	-6%	-23%	27%	19%	21%	34%	5,6%	12,6%
Rentabilidad ITBM (con div)	-8%	56%	-9%	16%	43%	45%	39%	17%	-11%	-6%	-17%	30%	21%	23%	41%	9,2%	16,0%
Inflación	4,9%	4,3%	4,3%	4,3%	3,2%	2,0%	1,4%	2,9%	4,0%	2,7%	3,9%	2,8%	3,0%	3,4%	2,7%	4,2%	3,4%
IBEX 35 sin Telefónica	-5%	60%	-11%	24%	42%	44%	36%	2%	-17%	-4%	-22%	29%	21%	28%	37%	5,0%	14,2%
Telefónica - IBEX	2,5%	8,1%	-3,0%	-11,0%	37,4%	2,3%	15,4%	84,2%	-8,5%	-5,1%	-14%	14,4%	1,6%	-23,1%	-4,9%	30,9%	4,1%
$(1-Te)/(1+IBEX) - 1$	2,7%	5,0%	-3,4%	-9,0%	25,4%	1,6%	11,1%	70,1%	-11%	-5,4%	-20%	10,9%	1,3%	-19,0%	-3,6%	28,0%	3,5%

Fuente: Fernandez y Bermejo (2008)

Una empresa crea valor para los accionistas cuando la rentabilidad para los mismos supera el coste de las acciones, es decir la rentabilidad exigida a las mismas. En este sentido, una empresa crea valor en un año cuando se comporta mejor que las expectativas.

Figura 50: Rentabilidad exigida y prima de riesgo de Telefónica 1992- 2007

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Tipos de interés a 10 años		11,3%	12,5%	8,1%	11,9%	9,7%	6,9%	5,6%
Rentabilidad exigida a los accionistas		15,5%	16,9%	11,5%	16,0%	14,2%	11,7%	10,5%
Prima de riesgo		4,2%	4,4%	3,4%	4,1%	4,5%	4,8%	4,9%

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Tipos de interés a 10 años	4,0%	5,6%	5,2%	5,1%	4,3%	4,3%	3,6%	3,3%	4,0%
Rentabilidad exigida a los accionistas	8,2%	11,2%	10,4%	9,9%	8,7%	8,5%	7,4%	7,5%	7,8%
Prima de riesgo	4,2%	5,6%	5,2%	4,8%	4,4%	4,2%	3,8%	4,2%	3,8%

La creación de valor para los accionistas es el aumento del valor para los accionistas – (capitalización * la rentabilidad exigida a la inversión).

Figura 51: Creación de valor para los accionistas de Telefónica 1992- 2007

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	
Capitalización		6.350	10.392	8.784	9.489	17.024	24.559	39.626	
Variación capitalización		-501	4.042	-1.607	705	7.535	7.535	15.068	
Aumento del valor para los accionistas		-171	4.392	-1.421	997	8.005	7.962	13.248	
Rentabilidad accionistas		-2,5%	69,2%	-13,7%	11,3%	84,4%	46,8%	53,9%	
Rentabilidad exigida		15,5%	16,9%	11,5%	16,0%	14,2%	11,7%	10,5%	
Creación de valor para los accionistas		-1.234	3.317	-2.717	-409	6.661	5.980	10.677	
Creación valor (€2007)		-5.632	12.952	-9.511	-1.235	17.602	14.153	22.862	

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Capitalización	80.922	76.402	70.220	41.464	57.688	68.690	62.546	79.328	106.065
Variación capitalización	41.296	-4.521	-6.181	-28.756	16.224	11.002	-6.144	16.782	26.737
Aumento del valor para los accionistas	41.375	-23.493	-8.490	-28.762	19.308	13.095	-793	19.496	33.045
Rentabilidad accionistas	104,4%	-29,0%	-11,1%	-41,0%	46,6%	22,7%	-1,2%	31,2%	41,7%
Rentabilidad exigida	8,2%	11,2%	10,4%	9,9%	8,7%	8,5%	7,4%	7,5%	7,8%
Creación de valor para los accionistas	38.103	-32.517	-16.417	-35.739	15.707	8.203	-5.842	14.806	26.829
Creación valor (€2006)	75.408	-57.896	-26.481	-52.439	21.204	10.209	-6.772	15.967	26.829

Por otra parte, comparando la capitalización de Telefónica con las mayores empresas de telecomunicaciones cotizadas en bolsa en el EuroStoxx500, encontramos que Telefónica ha pasado de ser la duodécima empresa por capitalización en 1998 a situarse en cuarta posición en el 2007 y actualmente ocupa la segunda posición del ranking.

Figura 52: Comparación rentabilidad empresas de telecomunicaciones

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
China Mobile Hong kong	20.377	85.691	101.615	65.495	46.793	60.432	66.786	93.802	172.303	354.154
AT&T Inc	104.891	166.305	161.632	131.672	90.011	86.309	85.438	96.601	137.384	252.051
Vodafone Group PLC	50.238	153.784	236.831	178.181	124.283	169.737	177.746	132.757	146.132	198.564
Telefónica SA	46.555	81.118	71.725	62.524	43.507	72.762	93.361	73.780	104.605	154.730
Verizon communications Inc	83.823	95.593	135.292	129.839	106.011	96.875	112.170	83.281	108.723	126.278
Deutsche Telekom AG	90.275	214.371	91.304	72.512	53.827	76.986	94.940	70.661	81.026	95.622
France Telecom	81.422	134.865	99.606	46.130	20.867	68.663	81.686	64.397	71.910	93.698
NTT (XSQ)	119.839	267.099	112.315	51.591	57.912	77.301	74.278	80.112	77.616	77.016
NTT Docomo Inc	78.945	367.677	165.190	117.926	92.605	113.779	92.554	74.269	73.856	74.758
American Movile SA DE CV	-	-	-	9.525	6.349	11.994	22.204	35.822	54.667	69.476
Telecom Italia	9.837	13.608	11.740	9.344	9.022	30.537	42.202	38.798	40.405	41.480
Telstra Corp	60.215	69.710	45.920	35.829	31.951	46.640	49.431	37.023	33.431	42.666
Sprint Nextel Corp	28.921	52.854	16.211	17.839	12.928	14.843	34.423	66.179	54.210	36.361
WorldCom (3)	131.548	150.609	40.487	41.668	409	39	-	-	-	-
Bellsouth (1)	97.535	88.116	76.408	71.606	48.081	52.302	50.905	49.556	85.932	-
Telefónica Móviles (2)	-	-	39.488	31.008	28.174	45.228	54.505	45.310	60.873	-
Telecom Italia Mobile	49.123	73.810	67.303	47.084	38.496	45.848	63.070	43.871	49.042	-

(1) Bellsouth es parte de ATT

(2) Telefónica Móviles dejó de cotizar el 31/07/06

(3) WorldCom dejó de cotizar el 21/04/04

Fuente: Fernandez y Bermejo (2008)

En el análisis realizado se puede observar que Telefónica no sólo ha creado valor al accionista, sino que comparado con las empresas de su sector, ha obtenido resultados muy positivos. La rentabilidad de Telefónica ha sido 9 años superior al IBEX35 salvo en los periodos 1994-1995, 2000-2002 y 2005-2006, que también fueron años con peores resultados en las mayores empresas de telecomunicaciones, y en el caso de Telefónica, no coinciden con los momentos en los que se llevan a cabo las estrategias de downsizing, sino que son anteriores a las mismas. Respecto a la rentabilidad de las mayores empresas de telecomunicaciones cotizadas en bolsa se situó en tercer lugar en el periodo 2003-2007.

Adicionalmente, comparando la capitalización de las empresas de telecomunicaciones cotizadas en bolsa, ha pasado de ser la duodécima empresa a situarse en cuarta posición en 2007 y actualmente, primer trimestre 2008, en segunda posición.

En este estudio, además de analizar los resultados, es necesario analizar si las estrategias de desinversión llevadas a cabo han tenido efecto sobre los mismos. Las empresas normalmente ofrecen información respecto de las intenciones de inversión de recursos en los distintos negocios que posee, y los mercados reaccionan ante esas informaciones.

Para analizar la relación entre el momento de ejecución de las estrategias de downsizing y la cotización de Telefónica se realiza un event study, que a partir de ahora denominaré estudio de sucesos.

El estudio de sucesos utiliza los datos de mercados financieros para calcular las pérdidas o ganancias asociadas con la información que aporta la empresa. Por ejemplo, el anuncio de una desinversión se puede analizar en relación a los cambios en el precio de las acciones en bolsa. La metodología general del estudio de sucesos se analiza en Mackinlay (1997) o Mitchell & Setter (1994).

La respuesta en los mercados financieros ante la información que emite la empresa muestra como la información que induce a aumentos en los ingresos estimula un mayor volumen de transacciones. La información tiene ese efecto debido a que reduce la incertidumbre ante la estrategia futura de la empresa (Beayer, 1968). La información que emite la empresa sobre un determinado suceso provoca que las acciones tengan una tendencia superior a la normal en el caso de que la estrategia tenga un efecto positivo, y se reduciría en caso de que dicha información sea vista en el mercado con un efecto negativo.

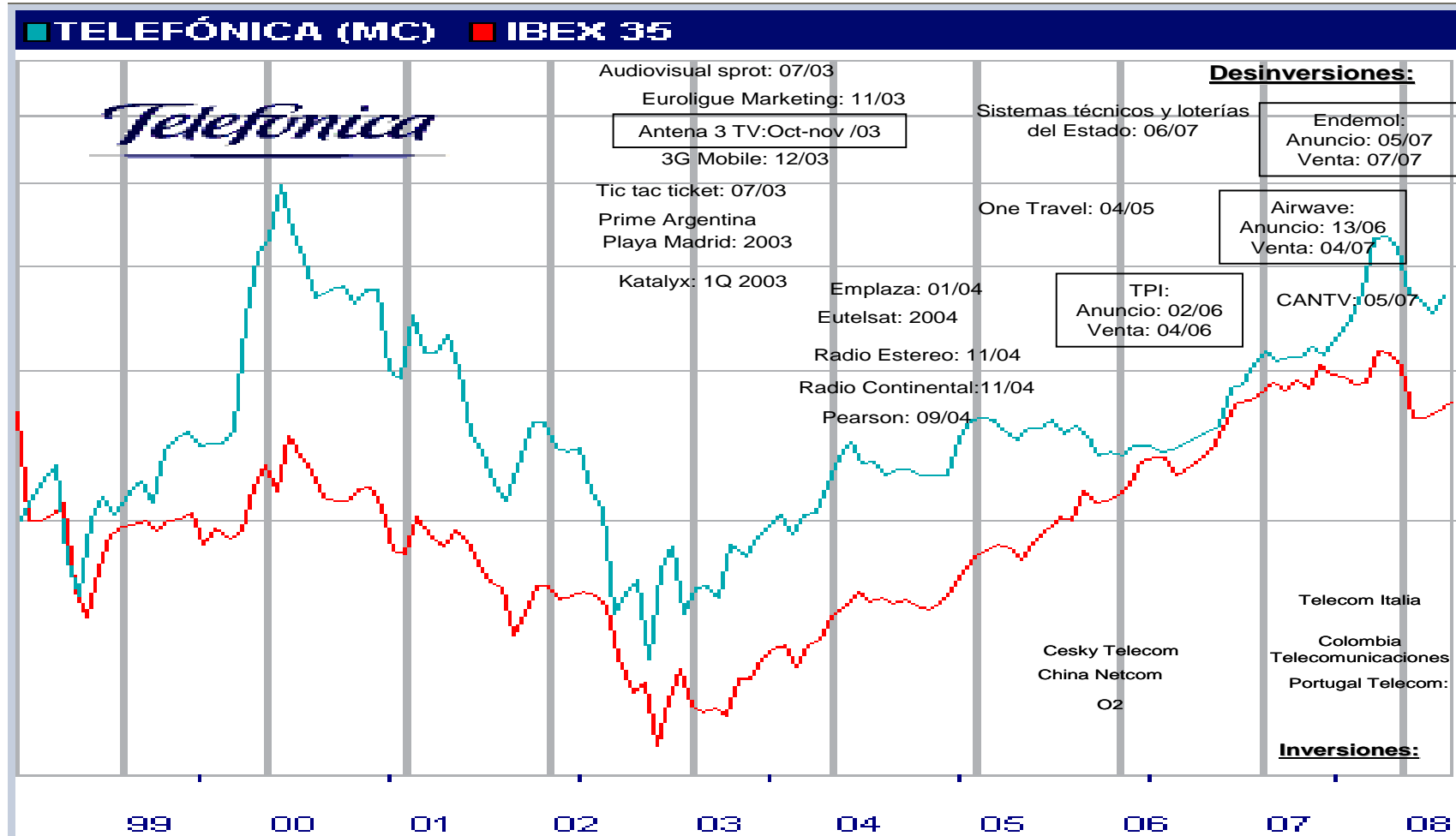
Hotchkiss & Stricklan (2003) utilizan esta metodología para analizar como reaccionan los inversores ante sucesos de información. También ha sido utilizada para analizar fusiones en el trabajo de Warren-Boulton & Dalkir (2001) en el que se explica como los inversores de mercados financieros actúan en función de la información que emite la empresa. El proceso de elaboración del estudio de sucesos es el siguiente:

- Identificar los hechos de interés y definir la ventana temporal de análisis
- Seleccionar un conjunto de hechos a incluir en el análisis
- Estimar los resultados normales sin tener en cuenta el suceso analizado

- Estimar los resultados extraordinarios obtenidos en la ventana temporal. Los resultados extraordinarios vienen definidos como la diferencia entre los resultados normales y los estimados en la ventana temporal.
- Analizar si los resultados extraordinarios son estadísticamente diferentes de cero, para lo que se realiza un análisis estadístico de la t-student.

Para analizar las estrategias de downsizing llevadas a cabo por Telefónica, se va a realizar el análisis respecto a cuatro decisiones llevadas a cabo, concretamente las desinversiones de Antena 3 TV, TPI, Airwave y Endemol, tal como se muestra en la figura 53 que aparece a continuación.

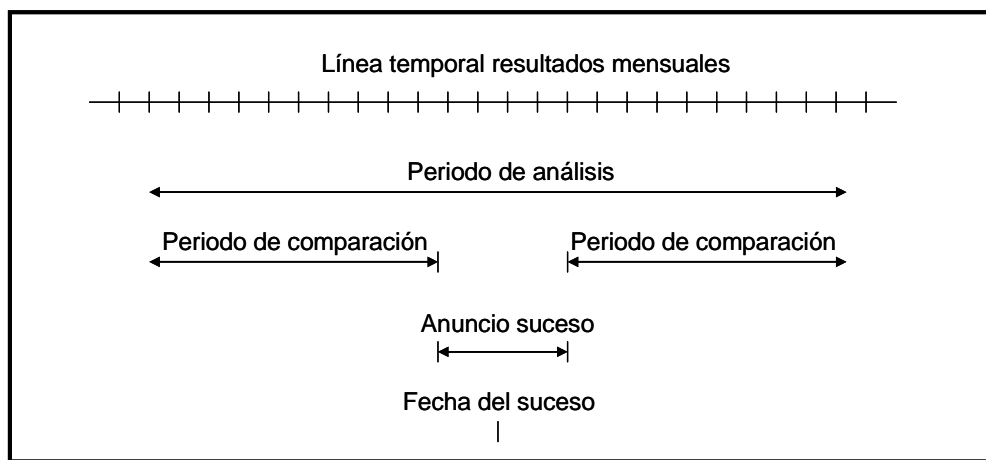
Figura 53: Desinversiones en negocios a análisis



Fuente: Elaboración propia – datos provenientes de memorias de la empresa y cotizaciones en bolsa de telefonica.es

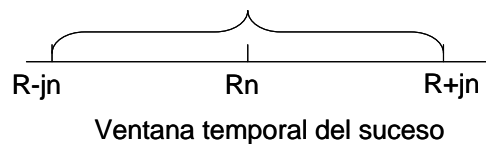
Los mercados financieros reaccionan no sólo ante el suceso, sino ante la información del mismo, por lo que es necesario crear ventanas de sucesos, en las que analizar el efecto en la rentabilidad de la empresa. La fecha del suceso es el momento en el que las informaciones que aporta la empresa tienen efectos, o las fechas alrededor de las cuales el evento tiene efecto.

Figura 54: Definición del periodo de análisis en un event-study



Fuente: Johnson, K.H. (1998)

En este estudio, al referirse a estrategias de downsizing, consideramos una ventana temporal de cuatro meses previos a la formalización de la venta del negocio, y cuatro meses posteriores a la misma.



Los hechos relevantes¹⁹ comunicados por la empresa son la base para calcular estas ventanas temporales, dado que se consideran como toda aquella información cuyo conocimiento puede afectar a un inversor razonablemente para adquirir o transmitir valores, y por lo tanto puede influir de forma sensible en la cotización de un valor en el mercado. Respecto a los cuatro análisis objeto de la investigación, los hechos relevantes comunicados por la empresa son:

VENTA ENDEMOL

- **Hecho Relevante comunicado del día 3 de julio de 2007:** Una vez obtenidas las autorizaciones administrativas correspondientes, TELEFÓNICA, S.A. formaliza la venta de su participación del 99,7% en ENDEMOL INVESTMENT HOLDING BV.
- **Hecho Relevante comunicado el día 14 de mayo de 2007:** Una vez analizadas las diversas ofertas recibidas, TELEFÓNICA, S.A. suscribe un acuerdo para la venta de su participación del 99,7% en ENDEMOL INVESTMENT HOLDING BV (“ENDEMOL HOLDING”).
- **Hecho relevante comunicado el día 09 de marzo de 2007:** Telefónica, S.A. está explorando alternativas estratégicas en relación a su participación en ENDEMOL N.V., incluyendo una posible desinversión total o parcial en dicha compañía. A tal efecto, TELEFÓNICA cuenta

¹⁹ La información de hechos relevantes ha sido obtenida de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), donde las empresas están obligadas a difundirla simultáneamente a cualquier otro

con el asesoramiento de LEHMAN BROTHERS y, asimismo, ha solicitado a MERRILL LYNCH que ofrezca financiación (stapled financing) al comprador en el contexto de una eventual transacción.

VENTA AIRWAVE

- **Hecho relevante comunicado el día 18 de abril de 2007:** TELEFÓNICA O2 EUROPE PLC y O2 HOLDINGS LTD, han suscrito con el GRUPO MACQUARIE, un contrato definitivo para la venta del 100% del capital social de AIRWAVE O2 LTD.
- **Hecho relevante comunicado el día 15 de diciembre de 2006:** Telefónica anuncia su intención de explorar alternativas estratégicas en relación a la participación que O2 plc tiene en Airwave O2 Ltd, incluyendo la posible desinversión (venta) total o parcial en esta sociedad. A tal efecto, TELEFÓNICA contará con el asesoramiento de J P Morgan Cazenove.

VENTA TPI

- **Comunicado día 4 de Julio de 2006:** Una vez vencido el plazo legal establecido para posibles ofertas competidoras y tras el informe favorable emitido por el Consejo de Administración de TPI el pasado

medio en cuanto es conocido el hecho, se haya adoptado la decisión o firmado el acuerdo o contrato con terceros de que se trate.

martes 27 de junio, Telefónica S.A. ha acudido a la Oferta Pública de Adquisición formulada por Yell Group Plc sobre TPI, con las 216.269.764 acciones de TPI titularidad de Telefónica. Con la transmisión a Yell de la totalidad de sus acciones, representativas del 59,905% del capital, Telefónica ingresará 1.838 millones de euros, lo que implica unas plusvalías netas de 1.577 millones de euros.

- **Comunicado el día 28 de abril de 2006:** La posible venta de la participación de TELEFÓNICA, S.A. en el capital social de TELEFÓNICA PUBLICIDAD E INFORMACIÓN, S.A. (TPI), en el marco de la Oferta Pública de Adquisición dirigida a la totalidad de las acciones de TPI anunciada por YELL GROUP plc, supondría para TELEFÓNICA el registro de unas plusvalías netas de impuestos en los estados financieros consolidados correspondientes al ejercicio 2006 de 1.577 millones de euros
- **Hecho relevante comunicado el día 28 de abril de 2006:** Una vez analizadas las ofertas recibidas en el marco del proceso de venta de la participación de TELEFÓNICA, S.A. en el capital de TELEFÓNICA PUBLICIDAD E INFORMACIÓN, S.A. (TPI), TELEFÓNICA ha decidido suscribir el correspondiente contrato de compromiso de formulación y aceptación de Oferta Pública de Adquisición con la compañía de directorios telefónicos inglesa, YELL GROUP plc

- **Hecho relevante comunicado el día 30 de marzo de 2006:** Ante las informaciones recogidas por los periódicos publicados hoy en relación con el proceso privado de venta de la participación de TELEFÓNICA, S.A. en el capital de TELEFÓNICA PUBLICIDAD E INFORMACIÓN, S.A. (TPI), la Compañía quiere aclarar que las siete propuestas presentadas de forma no vinculante por los participantes en el proceso de venta han sido inferiores al precio de cotización de la acción de TPI al cierre de ayer, día 29 de marzo.
- **Hecho relevante comunicado el día 28 de febrero de 2006:** El Consejo de Administración de TELEFÓNICA, S.A., en su reunión celebrada hoy, ha acordado explorar alternativas estratégicas en relación a la participación de TELEFÓNICA en el capital de TELEFÓNICA PUBLICIDAD E INFORMACIÓN, S.A. (TPI), incluyendo la desinversión (venta) total o parcial en la misma.

VENTA ANTENA 3 TV

- **Hecho relevante comunicado el día 28 de noviembre de 2003:** Como continuación del proceso de desinversión en Antena 3 de Televisión, S.A. , la Compañía ha procedido a efectuar la venta en el mercado de 2.317.891 acciones de dicha Sociedad.

- **Hecho relevante comunicado el día 17 de octubre de 2003:** En relación con la distribución a los accionistas de la Compañía de acciones de "Antena 3 de Televisión, S.A." y una vez verificada por la CNMV, con fecha 17 de octubre de 2003, la admisión a negociación de Antena 3 , Telefónica informa de que la publicación del anuncio oficial en el BORME se realizará el lunes 20 de octubre de 2003
- **Comunicado el día 8 de octubre de 2003:** Telefónica informa del posible calendario para la atribución de acciones de Antena 3 representativas del 30% de su capital social.
- **Hecho relevante comunicado el día 24 de septiembre de 2003:** El Consejo de Administración de la Compañía, ha decidido ejecutar el acuerdo adoptado por la Junta General Ordinaria de Accionistas, en su reunión celebrada el 11 de Abril de 2003, sobre distribución a los accionistas de la Compañía, en especie y con carácter extraordinario, de parte de la Reserva por Prima de Emisión de Acciones, mediante la atribución de acciones de Antena 3 representativas del 30% de su capital social
- **Hecho relevante comunicado el día 2 de julio de 2003:** En relación con la integración de Sogecable y Vía Digital, Telefónica de Contenidos S.A.U. procedió el día 2 de Julio de 2003 a suscribir la ampliación de capital de Sogecable S.A

- **Hecho relevante comunicado el día 30 de abril de 2003:** El Consejo de Administración de Telefónica, S.A. en su reunión de hoy, 30 de Abril de 2003, ha acordado dentro del proceso de desinversión en Antena 3 de Televisión, S.A. aceptar la oferta presentada por el Grupo Planeta.

El coeficiente de respuesta a la información aportada por la empresa se estima como la relación entre los resultados que obtendría la empresa con la implantación de las estrategias y la que obtendría sin las mismas.

Bajo la hipótesis de mercados eficientes, los precios de las acciones reflejan toda la información relevante dada en un espacio temporal. Los inversores que posean información la explotarán hasta que el precio de las acciones incluya los resultados esperados teniendo en cuenta esa estrategia. Por lo tanto, los cambios en el precio de las acciones son el resultado de la incorporación de dicha información en el mercado, lo que se puede expresar mediante la siguiente fórmula matemática:

$$ER = R_{TEL} - \beta R_{\text{indice}}$$

Los datos de este estudio se han tomado de las cotizaciones en bolsa de Telefónica durante el periodo 2000-2007, años entre los que se llevan a cabo las estrategias de downsizing.

Igualmente, se han obtenido los precios de los índices contra los que se van a analizar los sucesos. En este estudio se han utilizado el DownJones Industrial Average, un

mercado eficiente en el que cotiza Telefónica; y el índice S&P 500, que normalmente se utiliza como un proxy del mercado en su conjunto. El IBEX35 se ha eliminado del estudio, dado que la capitalización de Telefónica SA sobre ese índice representa valores entre el 15-20% del total de capitalización del índice, lo que desvirtuaría el resultado. Por definición, un mercado tiene por sí mismo una beta, que representa la tendencia o pendiente del mismo. Las empresas individuales que participan en los mercados también se clasifican en función de su desviación respecto a dicho mercado.

Una vez definidas las ventanas temporales sobre las que realizar el estudio, se calculan las β correspondientes a Telefónica y cada uno de los índices, calculados fuera de la ventana temporal objeto de estudio, y teniendo en cuenta un periodo diez veces superior a la ventana temporal.

Las rentabilidades esperadas de la empresa, durante cada ventana temporal se calculan y comparan con cada índice seleccionado, por lo que mostraran el exceso de rentabilidad debida al suceso analizado. Las rentabilidades esperadas en la ventana temporal se han calculado en base a los precios máximos, mínimos y de cierre, tanto de Telefónica, como del índice seleccionado, obteniendo de esta forma un amplio conjunto de rentabilidades para cada periodo.

La hipótesis de que el exceso de rentabilidad en la ventana temporal es diferente de cero se estima mediante la t-student, dividiendo la media de variación de rentabilidad en la ventana temporal, por el error estándar obtenido en la misma. Si las t-student son estadísticamente significativas, el suceso influye en los resultados de la empresa.

Los resultados del análisis estadístico son estadísticamente significativos y muestran resultados extraordinarios asociados a los meses posteriores de la implantación de la estrategia de downsizing por la empresa, tal como se muestra en las siguientes tablas:

Figura 55: Resultados análisis event-study relacionado con el DownJones

ANTENA 3 TV (JUL 03 - MAR 04)

Beta : 0,95756242

DJI

	ANUNCIO	ANUNCIO	ANUNCIO	ANUNCIO	VENTA	POSTERIOR	POSTERIOR	POSTERIOR	POSTERIOR
	jul-03	ago-03	sep-03	oct-03	nov-03	dic-03	ene-04	feb-04	mar-04
MEDIA	0,0271	-0,0237	-0,0102	-0,0022	0,0219	0,0623	0,0425	-0,0156	0,0102
DT	0,0622	0,0684	0,0675	0,0532	0,0612	0,0783	0,0672	0,0649	0,0651
T-STUDENT	3,9147	-3,1219	-1,3581	-0,3660	3,2225	7,1603	5,6935	-2,1673	1,4157
	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99

VALOR CRITICO: T STUDENT 80 GRADOS DE LIBERTAD Y 0,975 = 1,99

TPI (FEB-OCT 06)

Beta : 0,97691593

	ANUNCIO	ANUNCIO	ANUNCIO	ANUNCIO	VENTA	POSTERIOR	POSTERIOR	POSTERIOR	POSTERIOR
	feb-07	mar-07	abr-07	may-07	jun-07	jul-07	ago-07	sep-07	oct-07
MEDIA	0,0081	-0,0392	-0,0106	0,0421	0,0119	-0,0022	-0,0152	0,0573	0,0454
DT	0,0427	0,0358	0,0537	0,0583	0,0472	0,0452	0,0419	0,0707	0,0697
T-STUDENT	1,7114	-9,8672	-1,7763	6,4908	2,2744	-0,4443	-3,2746	7,2923	5,8584
	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99

VALOR CRITICO: T STUDENT 80 GRADOS DE LIBERTAD Y 0,975 = 1,99

AIRWAE (ENE-SEPT 07)

Beta : 0,99712218

	ANUNCIO	ANUNCIO	ANUNCIO	ANUNCIO	VENTA	POSTERIOR	POSTERIOR	POSTERIOR	POSTERIOR
	ene-07	feb-07	mar-07	abr-07	may-07	jun-07	jul-07	ago-07	sep-07
MEDIA	0,0123	-0,0279	-0,0072	-0,0398	-0,0174	0,0369	0,0622	0,0359	0,1192
DT	0,0459	0,0563	0,0582	0,0438	0,0402	0,0531	0,0667	0,0873	0,1264
T-STUDENT	2,4095	-4,4537	-1,1164	-8,1738	-3,8886	6,2478	8,3898	3,7026	8,4868
	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99

VALOR CRITICO: T STUDENT 80 GRADOS DE LIBERTAD Y 0,975 = 1,99

ENDEMOL (FEB-OCT 07)

Beta : 1,015659

	ANUNCIO	ANUNCIO	ANUNCIO	ANUNCIO	VENTA	POSTERIOR	POSTERIOR	POSTERIOR	POSTERIOR
	feb-07	mar-07	abr-07	may-07	jun-07	jul-07	ago-07	sep-07	oct-07
MEDIA	-0,0278	-0,0081	-0,0406	-0,0175	0,0369	0,0626	0,0352	0,1189	0,1007
DT	0,0566	0,0586	0,0444	0,0405	0,0535	0,0673	0,0878	0,1267	0,1126
T-STUDENT	-4,4206	-1,2357	-8,2359	-3,8886	6,2099	8,3719	3,6087	8,4479	8,0480
	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99

VALOR CRITICO: T STUDENT 80 GRADOS DE LIBERTAD Y 0,975 = 1,99

Figura 56: Resultados análisis event-study relacionado con el S&P500

ANTENA 3 TV (JUL 03 - MAR 04)

Beta : 1,09487053

S&P500

	ANUNCIO	ANUNCIO	ANUNCIO	ANUNCIO	VENTA	POSTERIOR	POSTERIOR	POSTERIOR	POSTERIOR
	jul-03	ago-03	sep-03	oct-03	nov-03	dic-03	ene-04	feb-04	mar-04
MEDIA	0,0383	-0,0201	-0,0013	-0,0153	0,0478	0,0455	0,0119	-0,0496	0,0251
DT	0,0628	0,0699	0,0691	0,0584	0,0615	0,0787	0,0740	0,0629	0,0657
T-STUDENT	5,4858	-2,5866	-0,1648	-2,3507	6,9971	5,2026	1,4461	-7,1029	3,4361
	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99

VALOR CRITICO: T STUDENT 80 GRADOS DE LIBERTAD Y 0,975 = 1,99

TPI (FEB-OCT 06)

Beta : 0,97691593

	ANUNCIO	ANUNCIO	ANUNCIO	ANUNCIO	VENTA	POSTERIOR	POSTERIOR	POSTERIOR	POSTERIOR
	feb-07	mar-07	abr-07	may-07	jun-07	jul-07	ago-07	sep-07	oct-07
MEDIA	0,0233	-0,0371	-0,0202	0,0413	0,0274	0,0144	-0,0081	0,0639	0,0298
DT	0,0413	0,0335	0,0490	0,0561	0,0481	0,0471	0,0445	0,0704	0,0711
T-STUDENT	5,0725	-9,9666	-3,7154	6,6223	5,1280	2,7471	-1,6368	8,1669	3,7751
	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99

VALOR CRITICO: T STUDENT 80 GRADOS DE LIBERTAD Y 0,975 = 1,99

AIRWAE (ENE-SEPT 07)

Beta : 1,12460034

	ANUNCIO	ANUNCIO	ANUNCIO	ANUNCIO	VENTA	POSTERIOR	POSTERIOR	POSTERIOR	POSTERIOR
	ene-07	feb-07	mar-07	abr-07	may-07	jun-07	jul-07	ago-07	sep-07
MEDIA	-0,0240	0,0458	-0,0418	-0,0483	0,0384	0,0550	0,1006	0,0929	0,0337
DT	0,0547	0,0577	0,0457	0,0468	0,0497	0,0624	0,0891	0,1326	0,1136
T-STUDENT	-3,9544	7,1404	-8,2322	-9,2912	6,9651	7,9333	10,1653	6,3061	2,6703
	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99

VALOR CRITICO: T STUDENT 80 GRADOS DE LIBERTAD Y 0,975 = 1,99

ENDEMOL (FEB-OCT 07)

Beta : 1,13972588

	ANUNCIO	ANUNCIO	ANUNCIO	ANUNCIO	VENTA	POSTERIOR	POSTERIOR	POSTERIOR	POSTERIOR
	feb-07	mar-07	abr-07	may-07	jun-07	jul-07	ago-07	sep-07	oct-07
MEDIA	-0,0240	0,0459	-0,0424	-0,0489	0,0385	0,0552	0,1010	0,0924	0,0333
DT	0,0549	0,0580	0,0461	0,0472	0,0499	0,0627	0,0896	0,1330	0,1138
T-STUDENT	-3,9261	7,1232	-8,2746	-9,3190	6,9464	7,9203	10,1512	6,2512	2,6345
	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99	1,99

VALOR CRITICO: T STUDENT 80 GRADOS DE LIBERTAD Y 0,975 = 1,99

Con este estudio se ha mostrado una relación entre el momento de ejecución de las decisiones de downsizing y la cotización.

En conclusión, Telefónica antes de acometer las estrategias de downsizing mostraba unos ratios, valores y rentabilidades menores que los que obtuvo después de llevar a cabo estas estrategias en los negocios descritos en este estudio.

Esto se debe en primer lugar al riesgo que percibe el mercado de Telefónica, que es menor al llevar a cabo estas estrategias, dado que se ha enfocado en sectores más

acordes con la experiencia de gestión de la empresa, en su core business. Por consiguiente, la rentabilidad esperada es mayor y el valor de las acciones se incrementa.

Una reducción del riesgo operativo de Telefónica, ayudado con inyecciones de capital provenientes de la venta de negocios no centrales en su estrategia, implica que el mercado de deuda valora mejor la situación de la empresa, con lo que Telefónica adicionalmente obtiene un mejor tratamiento de las entidades de crédito a la hora de obtener financiación para sus negocios centrales, como han ido en el 2005 y en el 2007 la compra o aumento de participación en Cesky Telecom, O2 o Telecom Italia.

Si el riesgo y el tratamiento crediticio se reducen respecto a la situación inicial, se impulsa la creación de valor para el accionista y el valor de mercado de Telefónica.

Capítulo 7

CONCLUSIONES

7.1.- CONCLUSIONES

El sector de las telecomunicaciones ha sufrido un cambio estructural que ha motivado que la forma de entender hoy el negocio no tenga mucho que ver con el modelo anterior. En un entorno competitivo como el actual, las reglas de juego en el ámbito mundial son totalmente distintas. Tal como se indica en el estudio de López (2002) con la globalización han cambiado los patrones de comercio, aumentando la presencia y la influencia de empresas extranjeras en las economías nacionales. Esta internacionalización permitió a las empresas de todo el mundo la posibilidad de explotar globalmente sus ventajas tecnológicas y organizativas, logrando disminuir costes, entrar en nuevos mercados y diversificar el riesgo de sus inversiones.

En este mercado global, Telefónica ha logrado ser hoy una de las primeras operadoras de telecomunicaciones, posición que ha alcanzado como fruto de la liberalización del

sector a nivel mundial y de la decisión de sus gestores de consolidar la compañía como uno de los grandes jugadores a escala mundial, tanto en su perspectiva geográfica como por capitalización bursátil. Para ello, tal como indica Alierta, C. (2002) Telefónica ha transformado su modelo de negocio a lo largo de los años, pasando de ser una empresa local concesionaria de un servicio público en monopolio, a convertirse en una multinacional que opera en cuatro continentes con una clara orientación al cliente, y con una alta eficiencia operativa.

Esta transformación se ha llevado a cabo gracias a factores externos como el desarrollo tecnológico y la liberalización del sector a nivel mundial; **así como a factores de gestión de la propia empresa**, que ha sabido ajustarse progresivamente al entorno en el que se encontraba. Así se observa un crecimiento inicial muy importante, llevado a cabo tanto por el crecimiento de sus negocios consolidados en nuevas zonas geográficas, como por la introducción en nuevos negocios, como es el caso de Internet y el negocio de medios.

A finales de los ochenta, los cambios tecnológicos permitieron generar fuertes economías de escala. Al mismo tiempo se producían importantes cambios en la regulación de las telecomunicaciones, que provocaron la liberalización del sector en casi todos los países entre 1984 y 2001. Las liberalizaciones combinadas con la eliminación de las barreras a la entrada de capital extranjero generaron oportunidades de internacionalización para Telefónica mediante la adquisición de compañías ya consolidadas en otros países.

Este periodo hasta el 2001 es en el que el grupo Telefónica experimenta un alto crecimiento por negocios y zonas geográficas, que se inició con las privatizaciones en

Latinoamérica, eje central de su expansión, y en Europa del Este. Su estrategia se basó en crear redes en zonas geográficas de mercados no maduros y de alto potencial. Posteriormente Telefónica extendió sus actividades en los mercados en los que estaba presente con negocios de gran crecimiento como los de datos, Internet o medios.

A partir del 2000 Telefónica adquirió la práctica totalidad del capital que no poseía en sus filiales latinoamericanas a través de la llamada “Operación Verónica”. Una vez superada esta fase, Telefónica emprende la consolidación y racionalización de los negocios del Grupo. La nueva perspectiva de multinacional integrada permitió alcanzar sinergias y economías de escala, que se tradujeron en términos de ahorros de costes y en términos de inversiones, derivados de la racionalización de las redes. Los beneficios básicos de la escala global venían dados por el sector, en el que existen productos, proveedores y estándares tecnológicos globales. Las acciones llevadas a cabo para lograr obtener **las ventajas de estas economías de escala y sinergias** fueron:

- Integración de las redes de comunicación
- Influencia en los estándares de la industria
- Mayor poder negociador con proveedores y otras entidades
- Ahorro de costes por la integración de funciones duplicadas
- Ahorro de coste y tiempo en el desarrollo y promoción de productos y servicios comunes, apoyado también en el reconocimiento global de la marca
- Mejora de las redes internas y tráfico internacional
- Transferencia de conocimientos y mejores prácticas en todo el grupo
- Actividades comunes de gestión, administración o investigación

La búsqueda de eficiencias también provoca que la empresa segregase progresivamente los recursos y actividades que no se encuentran dentro de su negocio central. Un ejemplo importante en este sentido fue la creación de los Centros de Servicios Compartidos (CSC), constituidos como Telefónica - Gestión de Servicios Compartidos.

Los CSC se crean como unidades compartidas entre las distintas líneas de negocio de una misma zona geográfica, que gestionan las actividades de administración entre los negocios, mediante la prestación de servicios en condiciones de mercado. Estas unidades permitieron obtener una gran variedad de ventajas:

- **Economías de escala y sinergias**
- Dotar de **flexibilidad** a los distintos negocios, al cambiar costes fijos por costes variables en función del volumen de sus operaciones y del nivel del servicio
- Concentrar los recursos de cada negocio en su **actividad principal**
- Evitaron **la multiplicación de tareas de soporte**
- Lograron dotar de **instrumentos de gestión y herramientas de control comunes** a todo el grupo

Otras desinversiones realizadas en esta época se referían claramente a estrategias de **downscoping**, llevadas a cabo mediante el abandono paulatino de participaciones no estratégicas en negocios no centrales de la actividad del grupo, como la filial de cabinas, la transmisión de datos o la instalación de equipos y tendidos de líneas y cables.

Con este nuevo escenario Telefónica plantea su desarrollo, durante los tres siguientes años, en base a tres fuentes de crecimiento:

- Profundizar en las alianzas estratégicas en negocios no centrales del grupo
- Continuar con la expansión en Latinoamérica
- Potenciar los negocios en desarrollo mediante acuerdos y adquisiciones, dotándoles de una presencia más intensa en los distintos sectores en convergencia con las telecomunicaciones y en las actividades con mejores perspectivas de crecimiento, muy en particular alrededor del mundo Internet y medios de comunicación.

Un ejemplo a destacar en el desarrollo de los nuevos negocios, es el referente a los medios de comunicación. Durante el periodo 2000-2003 Telefónica Media se desarrolla mediante un conjunto de acuerdos y adquisiciones, en la que destaca la adquisición de Endemol, que fortalecía la posición de la plataforma por satélite Vía Digital y la de Antena 3 Televisión en España o en mercados internacionales, fundamentalmente en Argentina a través de Telefé y Canal Azul. El objetivo de este negocio era maximizar el valor de las redes de distribución de Telefónica y fortalecer la capacidad de creación y explotación de contenidos. La mayor presencia en distintos medios aumentaría las sinergias y permitirá tanto acceder a más y mejores contenidos como rentabilizar los elevados costes de adquisición de los mismos.

Pero, debido al crecimiento de los negocios en esta época, Telefónica se encontró con un entorno en el que una gran variedad de factores condicionaron su negocio. Para hacer frente a esta situación, Telefónica a partir del 2003 centró sus prioridades de

gestión en fortalecer su posición en mercados clave, potenciar un modelo más comercial, mejorar la eficiencia operativa y continuar con la política recontrol de gastos e inversión, desinvirtiendo en aquellos negocios que no habían alcanzado el desarrollo previsto.

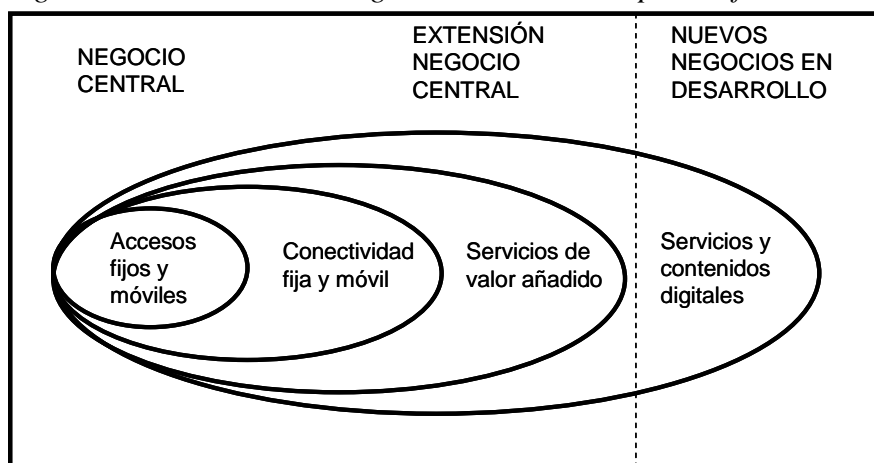
Así, el negocio de **Telefónica Media** que se desarrolló enormemente desde el año 2000, a través de acuerdos y adquisiciones de empresas, sufre a partir del año 2003, procesos de desinversión y reordenación de las inversiones. Esta estrategia de **downscoping**, en la que se lleva a cabo un proceso de desinversión progresiva en el negocio de medios culmina con la venta de Endemol en 2007. En este sentido hay que tener en cuenta que gracias al crecimiento en tamaño adquirido por la empresa, que alcanzó 203 millones de clientes, Telefónica podía negociar con ventaja los contenidos de banda ancha con todas las productoras sin tener que estar vinculada a una en concreto.

En 2004 la reestructuración que se estaba llevando a cabo, se afianza con un nuevo modelo de gestión que simplifica las líneas de negocio con el objetivo de enfocarse en los negocios clave. Así, de acuerdo con la política de control de gastos e inversiones, otras unidades del grupo también llevan a cabo acciones de desinversión, como por ejemplo en las unidades de Katalyx, Lycos, empresas austriacas de móviles y datos, Playa Madrid, Atlanet, etc.

A partir de 2005, **Telefónica concentra definitivamente su actividad en el negocio de las telecomunicaciones. Su actividad así se centra en:**

- **Negocio central:** basado en los accesos fijos y móviles, y en la conectividad de banda ancha fija y móvil.
- **Extensión de sus negocios** centrales en los Servicios de Valor Añadido
- **Nuevos negocios en desarrollo:** basados en servicios y contenidos digitales

Figura 57: Desarrollo de negocios centrales Grupo Telefónica 2007



Fuente: Telefónica Conferencia Inversores 2007- Londres

Esta estrategia de downscoping, hace que Telefónica lleve a cabo desde 2005 a 2007 procesos de desinversión en activos no estratégicos como: Airwave -especializada en comunicaciones digitales de seguridad para servicios de emergencia y policía del Reino Unido-, Endemol -productora de contenidos-, TPI -vendida a Yell, empresa inglesa especializada en directorios telefónicos, produciendo entre otros la salida del negocio de medios.

Durante el 2006 y 2007 Telefónica continúa con foco hacia los negocios clave, en los que se desarrolla por zonas geográficas. Entre las inversiones destacan:

- Adquisición de la totalidad de las acciones de O2

- Compra del 50% de Colombia de Telecomunicaciones SA, posteriormente denominada Telefónica Telecom
- Aumento de la participación en Telecom Italia
- Entrada y aumento de la participación en China Netcom Group

Por otra parte, para implantar este nuevo modelo de negocio, es necesaria una **red común** que permita la entrega de todos los servicios digitales y contenidos de una forma atractiva, fácil y amigable para el cliente. Esta red común es necesaria para la integración fijo-móvil, la integración de los sistemas de tecnología y operaciones y la integración comercial, lo que en su conjunto logrará una mayor eficiencia en las ventas y en la calidad del servicio.

Por ello, el grupo adopta un modelo de gestión regional e integrada, con estrategias adaptadas a la realidad de cada zona geográfica. Para ello, y gracias al equilibrio geográfico unido a la convergencia de servicios y tecnologías de las distintas operaciones del Grupo, los negocios se organizan en torno a tres regiones: España, Latinoamérica y Europa, manteniéndose el centro corporativo como responsable de la estrategia global de las políticas corporativas, gestión de actividades comunes y coordinación de las distintas unidades de negocio.

Así vemos como a lo largo del desarrollo de la estrategia de crecimiento de Telefónica, el grupo ha ido modificando su estructura para ajustarse a la estrategia definida. Tal como se observa en la figura 51, la estructura se ha ido modificando según las siguientes fases:

- En 1994 se aprueba una estructura por **líneas de negocio enfocadas hacia mercados, clientes y productos**, estando integradas por Empresas, GP, Telefónica Internacional, Móviles e Intercontinental. El centro corporativo por su parte, orienta la estrategia del grupo y lleva a cabo las actividades de planificación y control de gestión, las finanzas corporativas y las relaciones institucionales. Por último, dos unidades de recursos compartidos (infraestructuras y recursos) dan apoyo a las unidades de negocio
- En 1999 para aprovechar las oportunidades de negocio, por zonas geográficas o por líneas de actividad (creciente importancia de los negocios audiovisuales y multimedia, y desarrollo de Internet) **se crean nuevas líneas de negocio**.
- Durante los siguientes años se mantiene la estructura por líneas de negocios. Se observa el desarrollo inicial de las distintas unidades y la posterior reestructuración de las mismas.
- En 2006, momento en el que se han reestructurado los negocios y se ha enfocado el Grupo hacia los negocios clave, Telefónica adopta un **modelo de gestión regional e integrada** que permite profundizar en el enfoque al cliente y aprovechar la escala. Para ello crea tres direcciones generales, responsables cada una de ellas de todos los activos fijos y móviles en España, resto de Europa y Latinoamérica.

Este **ajuste continuo y sistémico de la estructura con las estrategias de reestructuración**, han permitido que el Grupo se encuentre actualmente con una combinación adecuada tanto en escala, como en diversificación de negocios, por actividades y por zonas geográficas, que permite aprovechar el crecimiento en los distintos negocios y extraer valor de la escala y la diversidad mediante una gestión integrada.

La mayor **integración de los negocios** de Telefónica permitirán llevar a cabo proyectos globales en infraestructuras, sistemas y desarrollo de negocios, integrar las redes y operaciones, llevar a cabo actividades de forma centralizada, como las compras, o realizar la convergencia comercial de productos, servicios y canales. Por otra parte, la **gestión regional** permite profundizar en el enfoque al cliente, atendiendo el desarrollo de productos y servicios de forma dinámica, al ritmo que marcan los distintos mercados, mediante el desarrollo de los sistemas de información.

El mayor nivel de **eficiencia operativa** ha permitido a la empresa actuar dentro de las exigencias del entorno competitivo actual, reduciendo paulatinamente la inversión, lo que ha permitido lograr la mejora en eficiencia. En este sentido, tanto los esfuerzos en sistemas de información, como las reducciones de plantillas en los negocios consolidados, fundamentalmente en el negocio de telefonía fija en España y Latinoamérica, han tenido mucha importancia.

Es de destacar que los planes de regulación de empleo propuestos por la empresa tenían como objetivo asegurar la competitividad de negocios consolidados en el nuevo entorno

del mercado de las telecomunicaciones. Estos planes se basaban en los principios de voluntariedad, universalidad y no discriminación del empleado en las bajas; e incorporaban procedimientos de readaptación funcional y geográfica de la plantilla que permaneciera vinculada a la empresa, así como planes de formación específicos para poder dar cobertura a los nuevos perfiles que el entorno exigía.

En la evolución de la plantilla del Grupo Telefónica, hay que tener en cuenta que la plantilla total ha ido creciendo progresivamente a lo largo de todos los años, llegando a un nivel de empleo directo de 235.000 profesionales. El enfoque al cliente ha hecho necesario que las estructuras de las distintas unidades de negocio fueran más orgánicas. Por lo que han ido cobrando importancia el conocimiento del conjunto de la organización, la comunicación lateral sobre la vertical y la comunicación basada en información y consejo más que en instrucciones y decisiones.

Esto corrobora que los procesos de reestructuración y los planes de regulación de empleo que se han llevado a cabo en Telefónica para lograr unidades estructurales más pequeñas y flexibles se han **implantado de forma sistémica**, logrando que la empresa creciera en recursos y resultados, al mismo tiempo que reducía de tamaño las distintas unidades para hacerlas más flexibles.

Respecto a los resultados obtenidos por Telefónica en este periodo de quince años, la empresa no sólo ha logrado mejorar su rentabilidad, pasando de la duodécima posición por capitalización en 1998 a la cuarta posición en el año 2007 con una rentabilidad acumulada del 19,1%, sino que además ha creado valor para los accionistas en un importe superior a los 57.000 millones de euros durante ese periodo. En este contexto,

los accionistas han valorado positivamente los cambios llevados a cabo en la estrategia, tal como se indica en el event-study llevado a cabo, que muestra resultados estadísticamente positivos en los análisis llevados a cabo.

En resumen, en este periodo de apenas quince años, se puede observar el crecimiento y desarrollo que ha llevado a cabo Telefónica. Pero al mismo tiempo, también se han llevado a cabo estrategias de downsizing, encaminadas a lograr un mayor ajuste con el entorno. En este periodo, se han llevado a cabo diversas acciones como:

- **Concentración de actividades no estratégicas en unidades compartidas**, de forma que se lograsen sinergias y economías de escala, para reducir los costes de realización de las mismas. Entre estas actividades está la logística, el apoyo microinformático o la gestión administrativa. Las nuevas unidades se configuran dentro de una red de empresas, que actúan en condiciones de mercado, creando una red virtual.
- **Eliminación de su cartera de negocios de aquellas actividades del sistema valor no asociadas a actividades estratégicas**, como la instalación de equipos y tendidos de líneas y cables para las telecomunicaciones, o instalaciones de equipos. Estas actividades se llevan a cabo a través de empresas que actúan en el mercado, profundizando en la política de alianzas.
- **Concentración en los negocios básicos del grupo**, llevando a cabo desinversiones en negocios no centrales, como fue el caso del negocio de Telefónica Media

- **Ajuste constante de la estructura de la empresa, a la estrategia desarrollada en cada momento.** En su conjunto, el grupo mantiene unas unidades de negocio, apoyadas por una red de empresas externas que facilitan la realización de las actividades no estratégicas. Por su parte, las unidades de negocio tienden hacia estructuras orgánicas.

Estas estrategias de downscoping se llevaron a cabo con unos **objetivos claros de incremento en la eficiencia** de los recursos de la empresa en las actividades que realizaba, incrementando de esta forma los resultados de la misma. Igualmente se desarrollaron en un **momento específico en el tiempo y de forma proactiva**, tratando de anticiparse a los cambios que se producían en el entorno; y se plantearon como **cambios sistémicos** que afectaban a toda la organización, a sus procesos y a su personal.

Los resultados obtenidos, más en una empresa como Telefónica que actúa en un sector en crecimiento, confirma que el Downsizing es una alternativa estratégica que permite una mayor adaptación al entorno; y que no se debe asociar únicamente a situaciones de declive o decrecimiento empresarial. Estas conclusiones responden al campo de estudio analizado en esta investigación.

La investigación debería centrarse en el futuro en la verificación y contrastación de dicho modelo, tanto en otros sectores como en las variables asociadas al mismo, logrando ampliar las conclusiones del estudio y contrastar el modelo propuesto. Para lograr este objetivo sería necesario analizar dos aspectos del proceso:

- En primer lugar **ampliar la base de datos de la investigación futura**, para analizar la adecuación de la estrategia de downsizing a las características propias y sectoriales de la empresa, comparando para ello las estrategias llevadas a cabo por Telefónica con las de Deutsche Telecom o Telecom Italia. Esto permitiría analizar si las diferentes estrategias han provocado la diferencia en la creación de valor, tal como se muestra en los siguientes gráficos.

Figura 59: Comparación valor Telefónica y Deutsche Telecom



Fuente: Cotizaciones en bola – Visual chart Group

Figura 60: Comparación valor Telefónica y Telecom Italia



Fuente: Cotizaciones en bola – Visual chart Group

- Por otra parte, la investigación futura también deberá **analizar si se producen los movimientos estructurales asociados a las distintas estrategias** que permiten alcanzar los objetivos de la empresa. Para ello se pueden contrastar los movimientos estructurales en las distintas unidades de negocio:
 - El **Retrenchment** se asocia con movimientos hacia configuraciones mecánicas, con incrementos en los niveles de diferenciación de actividades y aumentos en los niveles de normalización, formalización y centralización.
 - La estrategia de **downscaling** se asocia con movimientos estructurales tendentes a configuraciones orgánicas, reduciendo los

niveles de diferenciación horizontal y de estandarización. Sin embargo, se incrementan los niveles de diferenciación vertical y centralización.

- En las estrategias de **downscoping** asociadas a la eliminación de productos o clientes, las estructuras tenderán a ser matriciales y con menores niveles de estandarización y formalización. Por otra parte, si se asocia a la eliminación de actividades del sistema valor, la estructura primaria tiende a mantenerse, pero con menores niveles de diferenciación de actividades y normalización, por lo que tenderán a estructuras virtuales.

BIBLIOGRAFÍA

- **AHMADJIAN, C.L. & ROBINSON, P. (2001)** "Safety in numbers: Downsizing and the desinstitutionalization of permanent employment in Japan" *Administrative Science Quarterly*, N° 46, pp. 662-654.
- **ALLEN, R.K. (1997)** "Lean and Mean: workforce 2000 in America", *Journal of Workplace Learning*, Vol 9, Iss.1.
- **ALIERTA, C. (2002)** "Telefónica: De un operador local a un operador multinacional y multidoméstico" *ICE*, Abril-Mayo, N° 799, pp. 147-155.
- **AMSTRONG-STASSEN, M.; REAVLEY, M. & GHANAM, D. (2005)** "Organizational downsizing and its perceived impact on quality management practices", *The international Journal of Quality & Reliability management*, Vol 22, Iss.8. pp. 950-967
- **APPELBAUM, S.H.; LOPES, R. AUDET,L; STEED, A. JACOB, M. AUGUSTINAS, T. & MANOLOPOULOS, D. (2003)** "Communication during downsizing of a telecommunications company ", *Corporate Communications: An Interntional Journal*, Vol.8, Iss.2, Pp. 73-96.
- **ARGANDOÑA, A.; GOMEZ, S. & MELE, D. (1998)** "Empleo y trabajo: Previsión de futuro" Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, pp. 93-101.
- **BAILEY, P.; PARISOTTO, A. & RENSHAW, R. (1993)** "Las Multinacionales y el empleo: La Economía Global de la década de 1990" Informes OIT.
- **BALDWIN, L.Y. & CLARK, K. B. (1997)** "Managing in an Age of Modularity" *Harvard Business Review*, Sept-Oct, pp. 84-93.

- **BARREYRE, P.Y. (1998)** "The concept of impartition policies: A different approach to vertical integration strategies" *Strategic Management Journal*, Vol. 9, N° 5, pp. 507-520.
- **BARKER III, V.L. & DUHAIME, I.M. (1997)** "Strategic change in the turnaround process: Theory and empirical evidence" *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 1, pp. 13-38.
- **BARNEY J.B. (1991)** "Firm resources and sustained competitive advantage" *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- **BARON, D.P. & BESANKO, D. (2001)** "Strategy, organization and incentives: Golbal corporate banking at Citibank", *Industrial and corporate change*, Vol.10, N°1
- **BARR, P.S.; STIMPERT, J.L. & HUFF, A.S. (1992)** "Cognitive change, strategic action, and organizational renewal" *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 15-36.
- **BARROSO, C. & CASILLASS J.C. (1998)** "Análisis del efecto de la reestructuración en las empresas españolas" *Revista europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7, N° 3, pp. 53-64.
- **BARTUNEK, J.M. (1988)** "The dynamics of personal and organizational reframing" Cambridge, MA: Ballinger.
- **BARREYRE, P.Y. (1998)** "The concept of impartition policies: A different approach to vertical integration strategies" *Strategic Management Journal*, Vol. 9, N°5, pp.507-520.
- **BASTIEN, D. I.; HOSTAGER, T.I. & MILES, H.H. (1996)** "Corporate Judo: Exploiting the dark size of Change when Competitors Merge, Acquire, Downsize or Restructure" *Journal of Management Inquire*, Vol. 5, N°3, pp.261-275.

- **BEAVER, W.H. (1968)** "The information content of annual earnings announcements", *Journal of Accounting Research* N°6, pp. 67-92
- **BERGH, D. D. (1997)** "Predicting Divestiture of Unrelated Acquisitions: An Integrative Model of Ex Ante Conditions", *Strategic Management Journal*, Vol.18, N°9, pp. 715-731.
- **BEYER, J.M. & TRICE, H. M. (1979)** "A re-examination of Relations Between Size and Various Components of Organizational Complexity"
- **BLAU (1974)** "On the nature of organizations". New York, John Wiley and Sons, Inc.
- **BLOHOWIAK, D. (1996)** "After the Downsizing a Resilient Organisation in a Radical Change Environment" *National Productivity Review*, winter, pp. 3-6.
- **BLOODGOOD, J.M. & MORROW JR. J.L. (2000)** "Strategic organizational change within an institutional framework" *Journal of Managerial Issues*, Summer , Vol.12, N°2, pp.208-226.
- **BOEKER, W. (1989)** "Strategic Change: The Effects of Founding and History" *Academy of Management Journal*, Vol.32, N°3, pp. 489-515.
- **BOULDING, K.E. (1956)** "General System Theory: The Skeleton of Science", *Management Science*, 2, pp. 197-208
- **BRIAND, L. & BELLEMARE, G. (2006)** "A structuralist analysis of post-bureaucracy in modernity and late modernity", *Journal of Organizational Change Management*, 19, N°1, pp. 65-80

- **BROCKER, J; GROVER, S.; REED, T.F.; DEWITT, R.L. (1992)** "Layoffs, Job Insecurity and Survivors' Work Effort: Evidence of an Inverted-U Relationship", *Academy of Management Journal*, Vol.35, N°2, Pp. 413-425.
- **BROCKER, J. (1988)** "The effects of work layoffs in survivors: Research, theory and practice ", *Research in Organizational Behaviour*, 10, Pp. 213-255.
- **BROCKER, J; GROVER, S.; O'MALLEY, M.N.; REED, T.F. & GLYNN, M.A. (1993)** "Threat of future layoffs, self-esteem, and survivors' reaction: evidence from the laboratory and the field", *Strategic Management Journal*, 14, Pp. 153-166.
- **BROCKER, J; GROVER, S.; REED, T.F.; DEWITT, R.L. (1992)** "Layoffs, Job Insecurity and Survivors' Work Effort: Evidence of an Inverted-U Relationship", *Academy of Management Journal*, Vol.35, N°2, Pp. 413-425.
- **BRUDOS, A. (1997)** "The new capitalism and organizational rationality: the adoption of downsizing programs 1979-1984", *Social Forces*, Vol.76, N°1, Pp. 229-245.
- **BRUDOS, A. (1999)** "A conceptual framework for analyzing why organizations downsize", *Organization Science*, Vol.10, N°1, Pp. 69-82.
- **BRUDOS, A. (2000)** "Organizational types and organizational innovation: Downsizing among industrial, financial, and utility firms", *Sociological Forum*, Vol.15, N°2, Pp. 273-306.
- **BRUDOS, A. (2002)** "The mean and lean firm and downsizing: causes of involuntary and voluntary downsizing strategies", *Sociological Forum*, Vol.17, N°2, Pp. 307-342.

- **BRUTON, G.D.; KAY KEELS, J. & SHOOK, CH.L. (1996)** "Downsizing the firm: Answering the strategic questions", *Academy of Management Executive*, Vol.10, N°2, Pp. 38-45.
- **BRYNJOFSSON, E; MALONE, T.W.; GURBAXANI, V. & KAMBIL, A (1994)** "Does Information Technology Lead to Smaller Firms?" *Management Science*, Vol.40, N°12, Dec.
- **BUENO CAMPOS, E. (1996)** Organización de Empresas: Estructuras, procesos y Resultados. Pirámide.
- **BÜHNER, R.; RASHEED, A. & ROSENSTEIN, J. (1997)** "Corporate restructuring patterns in the US and Germany: A comparative empirical investigation", *Management International Review*, Vol.37, N°4, Pp. 319-338.
- **CALORI, R.; JOHNSON, G. & SARNIN, P. (1994)** "CEOs cognitive maps and the scope of the organization", *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp. 437-457
- **CAMERON, K.S. & FREEMAN, S.J. (1991)** "Cultural congruence, strength and type: relationships to effectiveness", *Research in organizational change and development*, Vol.5.
- **CAMERON, K.S. (1994)** "Strategies for Successful Organizational Downsizing", *Human Resource Management*, Summer 1994, Vol.33, N°2, Pp. 189-211.
- **CAMERON, FREEMAN, MISHRA (1991)** "Best practices in white collar downsizing: managing contradictions" *Academy of Management Executive*, Vol.5, N° 3, Pp. 57-73

- **CAMERON, FREEMAN, MISHRA (1992)** "Organizational Downsizing" en Huber, G. & Glick, W., *Organizational Change and Redesign*. Oxford University Press.
- **CAMERON, FREEMAN, MISHRA (1993)** "Downsizing and redesigning organizations" en Huber, G. & Glick, W., *Organizational Change and Redesign*. Oxford University Press.
- **CAO, G. & McHUGH, M. (2005)** "A systemic View of Change Management and its conceptual underpinnings", *Systemic Practice and Action Research*, Vol.18, 5 Pp. 475-490.
- **CAPELLI, P. (1992)** "Examining managerial displacement", *Academy of Management Journal*, Vol.35, N°1, Pp. 203-217.
- **CARBERRY, R. & GARAVAN, T.N. (2005)** "Organisational restructuring and downsizing: issues related to learning, training and employability of survivors", *Journal of European Industrial Training*, Vol 29, Iss.6, pp 488- 508.
- **CARROLL, G. R. (1984)** "Organizational Ecology", *Annual Review of Sociology*, Vol.10, pp.71-93.
- **CASANI FERNANDEZ, F.; LUQUE, M^aA.; RODRIGUEZ, J. & SORIA,P.** "La Problemática del Outsourcing"
- **CASCIO, W.F.; YOUNG, C. E.; MORRIS, J. R. (1997)** "Financial Consequences of Employment-Change Decisions in Mayor U.S. Corporations", *Academy of Management Journal*, Vol.40, N° 5, Pp. 1175-1189.
- **CASCIO, W.F. (1993)** "Downsizing: What do we know? What have we learned?", *Academy of Management Executive*, Vol.7, N° 1, Pp. 95-104.

- **CAVES, R.E. & PORTER, M.E. (1976)** "Barriers to exit", *Essays in Industrial Organization in Honor of Joe S. Bain*. Ballinger, Cambridge, MA., pp 39-69.
- **COMMENT, R. & JARRELL, G. A. (1995)** "Corporate Focus and Stock Return", *Journal of Financial Economics*, vol.37, pp. 67-87.
- **CUERVO GARCIA, A. (1999)** "La Dirección Estratégica de la Empresa: Reflexiones desde la Economía de la Empresa" *Papeles de Economía Española*, N°78/79, pp. 34-55.
- **CUERVO, A. (1989)** "Bases para el Diseño Organizativo de la Empresa" *Papeles de Economía Española*, N° 39, pp.85-115.
- **CULLEN, J.B. & BAKER, D. D. (1984)** "Administration Size and Organisation Size: An Examination of the Lag Structure"
- **CULLEN, J.B.; ANDERSON, K.S. & BAKER, D. D. (1986)** "Blau's Theory of Structural Differentiation Revisited: A Theory of Structural Change of Scale?"
- **CHANG, SEA JIN (1996)** "An evolutionary perspective on diversification and corporate restructuring: entry & exit economic performance during 1981-89" *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp.587-611.
- **CHANDLER, A.D. (1962)** "Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprises", *MIT Press, Cambridge*.
- **CHESBOURGH, H.W. & TEECE, D. J. (1996)** "When is Virtual Virtuous? Downsizing for Innovation" *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp. 65-73.
- **D'AVENI, R. A. & RAVENSCRAFT, D. J. (1994)** "Economies of Integration versus Bureaucracy Costs: Does Vertical Integration improve Performance?", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, N°5, pp. 1167-1206.

- **DAHL, S.A. & NESHEIM, T. (1998)** "Downsizing strategies and institutional environments", *Scandinavian Journal Management*, Vol.14, N°3, Pp. 239-257.
- **DAFT, R.L. & LENGEL, R.H. (1984)** "Information Richness. A New Approach to managerial behavior and organizational design", *Research in organizational behavior* , Vol. 6.
- **DASCH, D. & SALAMAN, G. (2002)** "The Challenge of change", *European Business Journal*, Vol.14, N°3, Pp. 133-143
- **DAVIDOW, W. H. & MELONE, M. S. (1992)** The virtual corporation: lessons from the world's most advance companies: structuring and revitalizing the corporation for the 21st century. Edward Burlingama Books - Harper Business.
- **DAVIDSON III, W.N.; WORRELL, D.L. & FOX, J.B. (1996)** "Early retirement programs and firm performance", *Academy of Management Journal*, Vol.39, N°4, Pp. 970-984.
- **DAVIS, G.; DIEKMANN, K.A. & TINSLEY, C.H. (1998)** "The decline and Fall of the conglomerate firm in the 1980s: The desinstitutionalization of an organizational form", *American Sociological Review*, Vol.59, Pp. 545-570.
- **DAVIS, J.; SAVAGE; G., STEWARD, R.T & CHAPMAN, R.C. (2003)** "Organizational downsizing: A review of literature for planning and research / Practitioner application", *Journal of Healthcare Management*, Vol.48, Iss.3 Pp. 181-194.
- **DEWITT, R.L. (1993)** "The Structural Consequences of Downsizing", *Organisation Science*, Feb.1993, Vol.4, N° 1, Pp. 30-40.

- **DEWITT, R.L. (1998)** "Firm, Industry and Strategy Influences on Choice of Downsizing Approach" *Strategic Management Journal*, Vol.19, Pp. 59-79.
- **DEWITT, R.L.; TREVINO, I. & MOLLICA, K. (1998)** "The influence of eligibility on employee reactions to voluntary workforce reductions" *Journal of Financial Economics*, Vol.37, Pp. 261-314.
- **DIMAGGIO, P.J. & POWELL, W.W. (1983)** "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48, Pp. 147-160.
- **DONALDSON, G. (1990)** "Voluntary restructuring: The case of General Mills" *Journal of Financial Economics*, Vol.48, Pp. 147-160.
- **DOTY, D.H. Y OTROS (1993)** "Fit, Equifinality & Organizational Effectiveness: A test of Two Configurational Theories" *Academy of Management Journal*, Vol.36, N°6, Pp. 1196-1250.
- **DOUGHERTY, D. & BOWMAN, E.H. (1995)** "The effects of Organizational Downsizing on Product Innovation" *California Management Review*, Vol.37, N°4, Pp. 28-44.
- **DOUGHERTY, D. & HARDY, L. (1996)** "Sustained Product Innovation in Large Mature Organisations Overcoming Innovation-to-Organisation Problems" *Academy of Management Journal*, 1996, Vol.39, N° 5, Pp. 1120-1153.
- **DRAZIN, R. & VAN DE VEN, A. H. (1985)** "Alternative Forms of Fit in Contingency Theory" *Administrative Science Quarterly*, Vol.30, pp.- 514-539.
- **DRUCKER, P.F. (1988)** "The Coming of The New Organisation" *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp.45-53.

- **ENGLEHARDT, C.S. & SIMMONS, P.R. (2002)** "Organizational flexibility for a changing world" *Leadership and organizational Development Journal*, Vol 23, N°3-4, Pp.113-121
- **ESPAHBODI, R.; JOHN, T. & VASUDEVAN, G. (2000)** "The effects of Downsizing on Operating Performance", *Review of Quantitative Finance and Accounting*, Vol.15, N°2, pp. 107-126.
- **FARJOUN, M. (1998)** "The Independent and Joint Effects of the Skill and Physical Bases of Relatedness in Diversification", *Strategic Management Journal*, Vol.19, pp. 611-630
- **FELDMAN, D.C. & LEANA, C.R. (1994)** "Better Practices in Managing Layoffs" *Human Resource Management*, Summer, Vol. 33, N°2, pp. 239-260.
- **FELDMAN, D.C.; DOERPINGHAUS, H.I. & TURNLEY, W.H.** "Managing Temporary Workers. A Permanent H. R. H. Challenge"
- **FERNANDEZ, P. & CARABIAS, J. (2007)** "Creación de valor para los accionistas de Telefónica 1991 – 2006", *IESE. Universidad de Navarra*. <http://ssrn.com/abstract=959184>
- **FERNANDEZ, Z. (1986)** "La Estructura Organizativa: Un Análisis Contingente" *Investigaciones Económicas (2ª Época)* Vol.X, N°3, pp-467-482.
- **FERNANDEZ, Z. (1999)** "El Estudio de las Organizaciones: La Jungla Dominada" *Papeles de Economía Española*, N° 78/79, pp.56-77.
- **FERREIRA, F.X. (2003)** "Presencia de Telefónica en Brasil" *ICE Brasil*, Oct-Nov, N° 85, pp. 203-213.

- **FILATOTCHEV, I.; BUCK, T. & ZUCKOV, V. (2000)** "Downsizing in privatized firms in Russia, Ukraine, and Belarus" *Academy of Management Journal*, Vol.43, pp. 286-304.
- **FISHER, S.R. & WHITE, M.A. (2000)** "Downsizing in a learning organization: are there hidden costs?" *Academy of Management Review*, Vol.25, pp. 244-251.
- **FREEMAN, S.J. & CAMERON, K.S. (1993)** "Organizational Downsizing: A Convergence Reorientation Framework" *Organisation Science*, Feb. 1993, Vol.4, N°1, Pp. 10-29.
- **FREEMAN, S.J. (1994)** "Organizational Downsizing as Convergence or reorientation: Implications for Human Resource Management" *Human Resource Management*, Summer 1994, Vol.33, N°2, Pp. 213-238.
- **FUENTE SABATÉ, J. M.; GARCIA-TENORIO RONDA, J.; GUERRAS MARTIN, L.A. & HERNANGOMEZ BARAHONA, J. (1997)** Diseño organizativo de la Empresa, Editorial Civitas.
- **GALBRAITH, J. R. & LAWER, E. E. (1993)** Organizing for the future: the new logic for managing complex organizations. Jossey-Boss.
- **GALBRAITH, J. R. (1994)** Competing with flexible lateral organizations. Addison-Wesley.
- **GANDOLFI, F. (2007)** "How do large Australian and Swiss banks implement downsizing?" *Journal of Management and Organization*, Vol.13, 2 Pp. 145-160.
- **GANDOLFI, F. (2007)** "Downsizing Corporate Survivors, and Employability-Related Issues: A European Case Study", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, sept , Vol.12, 1 Pp. 50-56.

- **GANDOLFI, F. (2006)** "The Downsizing Process – Conceptual Frameworks", *The Business Review, Cambridge, dec* , Vol.6, Iss 2 Pp. 1-7.
- **GARCIA RAMOS, C. (2000)** "Estrategias basadas en el modelo de crecimiento sostenible: El caso del grupo Telefónica Móviles" *Documento de trabajo*
- **GARRIDO BUJ, S. (2004)** "Decisiones empresariales y herramientas de apoyo: aplicaciones en el sector turístico" *Universitas Internacional*
- **GARRIDO BUJ, S. (2002)** "La responsabilidad social de la empresa: una revisión conceptual desde la óptica empresarial y académica" *Revista de estudios económicos*, pp. 229-244
- **GARRIDO BUJ, S. (1997)** "Instrucciones y metodología para la elaboración, análisis y presentación de trabajos: con especial referencia al análisis estratégico" *Universitas*
- **GARRIDO BUJ, S. (1996)** "Las nuevas tecnologías para la gestión de la información en la empresa: la información como ventaja competitiva" *Ensayos sobre contabilidad y economía*, Vol.2 pp.539-570
- **GIBBS, P.A. (1993)** "Determinants of corporate restructuring: the relative importance of corporate governance, takeover threat and free cash flow" *Strategic Management Journal*, Vol.14, Pp. 51-68.
- **GILMORE, T. & HIRSCHHORN, L. (1983)** "Management Challenges under Conditions of Retrenchment", *Human Resource Management*, 22, pp 341-357.
- **GODKIN, L., VALENTINE, S. & ST. PIERRE, J. (2002)** "A multilevel appraisal and conceptualization of company downsizing", *Employee responsibility and rights journal*, Vol. 14, Iss2 pp 57-68.

- **GOLEMBIEWSKI, R.; BILLINGSLEY, K. & YEAGER, S. (1976)** "Management Change and a persistence in human affairs: types of change generated by OD designs", *Journal of business strategies*, 12, pp 133-154.
- **GOOLD, M & LUCHS, K. (1993)** "Why diversify? Four decades of Management Thinking", *Academy of Management Executive*, 7 N°3, pp 7-25
- **GRANT, R. M. (1996)** Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones, Civitas, 1ª Edición en Castellano.
- **GRECO, J. (1998)** "Designing for the 21st Century" *Journal of Business Strategy*, Nov-Dec, pp. 34-37
- **GREENHALGH, L.; LAWRENCE, A. T. & SUTTON, R. I. (1988)** "Determinants of Work Force Reduction Strategies in Declining Organisations", *Academy of Management Review*, Vol.13, N°.2, pp. 241-254.
- **GREENHALGH, L. & MCKERSEI, R.B. (1980)** "Cost-effectiveness of Alternative Strategies for Cutback Management", *Public Administration Review*, 40, pp. 575-584.
- **GREER, C.R. & IRELAND, T.C. (1992)** "Organizational and Financial Correlates of a "Contractarian" Human Resource Investment Strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, N° 5, pp. 956-984.
- **GRESOV, K. (1989)** "Exploring Fit and Misfit With Multiple Contingencies" *Administrative Science Quarterly*, Vol.34, pp. 431-456.
- **GULATI, R. (1998)** "alliance and Networks" *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 293-317.

- **HAMBRICK, D. C. & SCHECTER, S. M. (1983)** "Turnaround Strategies for Mature Industrial-Product Business Units", *Academy of Management Journal*, Vol.26, N°2, pp. 231-248.
- **HAMER ,M. & CHAMPY, J. (1993)** "Reengineering the Corporation: A manifestor for Business Revolution", *Harper-Collins, New-York*.
- **HAMMERSMESH, R.G. & SILK, S. B. (1979)** "How to compete in stagnant industries ", *Harvard Business Review*, Vol.57, N°5, pp. 561-568.
- **HANNAN, M. & FREEMAN, J. (1984)** "Structural inertia and organizational change" *American Sociological Review*, Vol.49, Pp. 149-164.
- **HANNAN, M.T., POLOS, L. & CAROL, G.R. (2003)** "Cascading Organizational Change", *Organization Science*,Vol.14, N°5, Pp. 463-482
- **HANDY, C. (1990)** *The Age of Unreason*. Boston, MA Harvard Business School Press.
- **HARRIGAN, K.R. (1980)** "The effect of exit barriers upon strategic flexibility", *Strategic Management Journal*, Vol.24, N°2, pp. 306-323.
- **HARRIGAN, K.R. (1985)** "Strategic flexibility. Lexington Books, Lexington, MA
- **HARRIS, S.G. & SUTTON, R.I. (1986)** "Functions of parting ceremonies in dying organizations", *Academy of Management Journal*, 29, pp.5-30
- **HART, S. L. (1995)** "A Natural-Resource-Based View of the Firm", *Academy of Management Review*, Vol.20, N°4, pp.986-1014.
- **HAYES, R.H. & WHEELWRIGHT, S.C. (1984)** "Restoring our competitive Edge: Competing through Manufacturing", *Wiley, New York*.

- **HALL, R. H. (1996)** Organizaciones: estructuras, procesos y resultados, Prentice Hall, sexta edición.
- **HARRIGAN, K.R. (1983)** "Strategies for vertical integration", *Lexington Books*, Lexington, M.A.
- **HARRIGAN, K.R. (1985)** "Strategic Flexibility", *Lexington Books*, Lexington, M.A.
- **HATTEN, K.J. & HATTEN, M.L. (1987)** "Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability", *Strategic Management Journal*, Vol.8, N°4, pp. 329-342.
- **HERRERO DE EGAÑA ESPINOSA DE LOS MONTEROS, A. (2008)** "Cálculo para administración y dirección de empresas" *Ediciones académicas*
- **HERRERO DE EGAÑA ESPINOSA DE LOS MONTEROS, A. (2006)** "Análisis de las teorías de inversión en bolsa" *Tesis doctoral*
- **HEUGENS, P. & SCHENK, H. (2004)** "Rethinking corporate restructuring" *Journal of Public Affairs*, Vol. 4, N°1, pp. 87-101.
- **HILL, C.W. & SNELL, S. (1998)** "External control, corporate strategy and firm performance in research intensive industries" *Strategic Management Journal*, Vol.9, Pp. 577-590.
- **HIRSCHHORN, L. & GILMORE, T. (1992)** "The New Boundariless Company" *Harvard Business Review*, May-June, pp. 105-115.
- **HITT, M. A.; KEATS, B.W.; HARBACK, H.F.; NIXON, R.D. (1994)** "Rightsizing: Building and Maintaining Strategic Leadership and Long-Term Competitiveness" *Organizational Dynamics*, Otoño 1994, Vol.23, Pp. 18-32

- **HODGE, B. J.; ANTHONY, W. P. & GALES, L. M. (1998)**, Teoría de la Organización; un enfoque estratégico, *Prentice-Hall*, 5ª Edición.
- **HOSKISSON, R. E.; TURK, T.A. (1990)** "Corporate restructuring: Governance and Control Limits of the internal capital market", *Academy of Management Review*, Vol.15, N°3, pp. 459-477.
- **HOSKISSON, R. E.; JOHNSON, R. A. & MOESEL, D. D. (1994)** "Corporate Divestiture Intensity in Restructuring Firms: Effects of Governance, Strategy and Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.37, N°5, pp. 1207-1251.
- **HOTCHKISS, E.S. & STRICKLAND, D. (2003)** "Does shareholder composition matter? Evidence from the market reaction to corporate earnings announcements", *Journal of Finance*, Vol.58, N°4, pp. 1489-1498.
- **HUBER, R.L. (1993)** "How Continental Bank Outsourced its "Crown Jewels"" *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp.- 121-129.
- **HUBIAK, W.A. & O'DONNELL, S.J. (1997)** "Downsizing: A Pervasive Form of Organizational Suicide" *National Productivity Review*, Spring 1997, Pp.31-36
- **IQBAL, Z. & SHETTY,S. (1995)** "Layoffs, stock price and financial condition of the firm" *Journal of Applied Business Research*, Vol 11, N°2, Pp.67-72
- **JONES, M. (2002)** "Globalization and organizational restructuring: a strategic perspective" *Thunderbird International Business review*, Vol 44, N°3, Pp.325
- **JONH, K.; LANG, L.H. & NETTER, J. (1992)** "The voluntary restructuring of large firms in response to performance decline", *The Journal of Finance*, Vol.47, N°3, Pp. 891-917.

- **JOHNSON, R.A. (1996)** “Antecedents and outcomes of corporate refocusing”
Journal of Management, Vol 22, N°3, Pp.439-483
- **JONHSON, G. & SCHOLE, K. (1996)** Dirección Estratégica, análisis de la estrategia de las organizaciones. Prentice Hall, 3ª Edition.
- **JOHNSON, P., CASSELL, C. CLOSE, P & DUBERLEY, J (2001)** “Performance evaluation and control: supporting organizational change”
Management Decision, Vol 39, N°10, Pp.841-850
- **KANG, J. & SHIVDASANI, A. (1997)** “Corporate restructuring during performance declines in Japan” *Journal of Financial economics, Vol 46, Pp.29-65*
- **KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. (1996)** "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp. 75-85
- **KATZ, D. & KAHN, R.L. (1978)** "The social psychology of organizations, New York, John Wiley.
- **KETS DE VRIES, M & BALAZS, K. (1997)** "The downside of downsizing", *Human Relations, 50, Pp. 11-50.*
- **KLEIN, K.J.; DANSEREAN, F; HALL, R. J. (1994)** "Level Issues in Theory Development, Data Collection and Analysis" *Academy of Management Review*, Vol.19, N°2, pp. 195-229.
- **KOTLER, P. (1965)** "Phasing out weak products" *Harvard Business Review*, Vol.43, N°2, pp. 107-118.
- **KOTLER, P. (1986)** Principles of marketing, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

- **KOONTZ, H. & WEIHRICH, H. (1994)** Administración: una perspectiva global, Mc Graw hill, Décima edición.
- **KREIKEN, J. (1980)** “Effective vertical integration and disintegration strategies” McGraw Hill, New York, pp. 256-263
- **KRISHNAN, H. & PARK, D. (1998)** “Effects of top management team change on performance in downsized US companies” *Management International Review*, Vol 38, N°4, Pp.303-319
- **KULKARNI, S. & O FIET, J. (2007)** "A transaction cost analysis of restructuring alternatives", *Indiana*, Vol.15, N° 1,2, Pp. 81-103.
- **LAMETZ, K. & BAUM, J. (1998)** “The legitimacy of organizational downsizing in Canada: An analysis of explanatory media accounts” *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol 15, N°1, Pp.93-108
- **LANE, P. J.; CANNELLA, A. A.; LUBATKIN, M. H. (1998)** "Agency Problems as Antecedents to Unrelated Mergers and Diversification: Amihud and Lev Reconsidered", *Strategic Management Journal*, Vol.19, pp. 555 - 578.
- **LAWLER, E. E. & GALBRAITH, J. R. (1994)** "Avoiding the Corporate Dinosaur Syndrome", *Organizational Dynamics*, fall 1994, Vol.23, Pp. 5-17.
- **LEDFORD, G. Jr.; WENDENHOF, J. R. & STRAHLEY, J. T. (1995)** "Realizing a Corporate Philosophy", *Organizational Dynamics*, winter, pp. 5-19.
- **LEE, C. (1992)** “After the cuts”, *Training*, july, Pp. 17-23.
- **LEE, P. M. (1997)** "A Comparative Analysis of Layoff Announcements and Stock Price Reactions in The United States and Japan", *Strategic Management Journal*, Vol.18, pp. 879-894.

- **LEWIN, J.E. (2000)** "The effects of Downsizing on organizational buying behavior: An empirical investigation", *Journal of the academy of marketing science*, Vol.29, N°2, pp. 151-164.
- **LEWIN, J.E.; JOHNSTON, W.J. (2000)** "The impact of downsizing and restructuring on organizational competitiveness", *Competitiveness Review*, Vol.10, N°1, pp. 45-55.
- **LICHTENBERG, F. R. (1992)** "Industrial de-diversification and its consequences for productivity", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.18, pp. 427-438.
- **LIEBERMAN, M.B. (1987)** "Strategies for capacity expansion", *Sloan Management Review*, Summer, pp. 19-27.
- **LIEBESKIND, J. WIERSEMA, M. & HANSEN, G. (1992)** "LBOs, Corporate Restructuring and the incentive. intensity hypothesis", *Financial Management*, Vol.21, N°1, pp. 73-88.
- **LITTLER, C.R. (1998)** "The dynamics of downsizing in Australia and New Zeland", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol 35, Iss 1, pp. 65-79.
- **LLOYD, P.J. (1983)** "Why do firms produce multiple outputs?", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Vol 4, pp. 41-51.
- **LONG, C. & VICKERS-KOCH, M. (1995)** "Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 7-22 .
- **LOPEZ, S. & PUEYO, A. (2002)** "Colaboración bajo incertidumbre: la formación de un grupo tecnológico" *Economía Industrial*, N°.346, pp. 81-96.

- **LOPEZ YEPES, J. A. & MADRID GALE, M. F. (1999)** "El desarrollo de la dotación de recursos y capacidades de la empresa", *ESIC Market*, Enero-Abril, pp.77-97.
- **LOVE, E.G. (2000)** "Changing technical and institutional influences on adoption of an administrative practice: Downsizing at large US firms, 1977-1995", *Academy of Management Proceedings. OMT*: 1-6.
- **MAGUIRE, E.R., SHIN, Y.; ZHAO, J. & HASSELL, K.D. (2003)** "Structural change in large police agencies during the 1990s" *Academic Research Library* Vol. 26, N°2, pp. 251-275.
- **MAHONEY, J.T. (1992)** "The choice of organizational form and vertical financial ownership versus other methods of vertical integration" *Strategic Management Journal*, Vol. 16, N°2, pp. 101-118.
- **MANFRES, K. & BALAZS K. (1996)** "The human side of downsizing" *European Management Journal*, Vol. 14, N°2, pp. 111-120.
- **MARKHAM, S. E. (1998)** "The Scientific visualization of Organisations: A Rationale For a New Approach to Organizational Modeling" *Decision Science*, Vol. 29, N°1, winter, pp. 1-23.
- **MARKIDES, C. C. (1995)** "Diversification, Restructuring and Economic Performance", *Strategic Management journal*, Vol. 16, pp.101-118.
- **MARS, R.H. & MANNARI, H. (1989)** "The Size Imperative? Longitudinal Test" *Organizational Studies*, Vol.10, N°1, pp. 83-95.
- **McKINLEY, W., MONE, M. A. & BARKE III, V.L. (1998)** "Some Ideological Foundations of Organizational Downsizing", *Journal of Management Inquiry*, Sept. 1998, Vol.7, N°3, Pp. 198-212

- **McKINLEY, W. & SCHERER, A.G. (2000)** "Some unanticipated consequences of organizational restructuring", *Academy of Management Review*, Vol.25, N°4, Pp. 735-752
- **McKINLEY, W., ZHAO, J. & GARRET, K. (2000)** "A sociocognitive interpretation of organizational Downsizing", *Academy of Management Review*, Vol.25, N°1, Pp. 227-243
- **McKINLEY, W., SANCHEZ, C.M. & SHICK, A.G. (1995)** "Organizational downsizing: constraining, cloning, learning", *Academy of Management Executive*, Vol.9, N°3, Pp. 32-42
- **McKINLEY, W., SUTTON, R. & D'AUNNO, T. (1992)** "Decreasing Organizational Size: To untangle or not to untangle? Building a model of work force reduction that is grounded in pertinent theory and data: reply to KcKinley", *The Academy of Management Review*, Vol.17, N°1, Pp. 112-138
- **McKINLEY, W. (1987)** "Complexity and Administrative Intensity: The Case of Declining Organisations" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, pp.87-105.
- **McKINLEY, W. (1992)** "Decreasing Organizational Size: To Untangle or not to Untangle?" *Academy of Management Review*, Vol.17, N°1, pp. 112-123.
- **McKINLEY, W. (1993)** "Organizational Decline and Adaptation: Theoretical Controversies" *Organizational Science*, Feb., Vol.4, N°1, pp. 1-9.
- **McLAREN, J. (2000)** "Globalization and Vertical Structure", *The American Economic Review*, Vol.90, N°5, Pp. 1239-1254

- **MEYER, J. & BOWMAN, B. (1977)** "Institutionalized organizations: formal structure as a myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol.8, Pp. 340-363.
- **MILER, D. (1986)** "configurations of strategy and structure: towards a synthesis" *Strategic Management Journal*, Vol. 7, N°3, pp. 233-249.
- **MILLER, D. & FRIESEN, P.H. (1980)** "Momentum and revolution in organizational adaptation" *Academy of Management Journal*, 23, pp. 591-614.
- **MILES, G.; SNOW, C. & SHARFMAN, M. P. (1993)** "Industry Variety and Performance" *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp. 163-177.
- **MILES, R. E. & SNOW, C. C. (1995)** "A Spherical Structure on a Human Investment Philosophy" *Organizational Dynamics*, spring, pp. 5-18.
- **MINTZBERG H, (1979)** "The structuring of organizations" Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- **MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. & GHOSAL, S. (1998)** El proceso estratégico. Edición Europea revisada, Prentice Hall.
- **MIRAVAL, N. & DEYOUNG, R. (2005)** "Downsizing as a Strategic Intervention", *Journal of American Academy of Business, Cambridge, Mar*, Vol. 6, Iss.1 Pp. 39-45.
- **MISHRA, A.K. & MISHRA, K.E. (1994)** "The Role of Mutual Trust in Effective Downsizing Strategies", *Human Resource Management*, Summer 1994, Vol.33, N°2, Pp. 261-279.
- **MISHRA, K.E., SPREITZER, G.H. & MISHRA, A.K. (1998)** "Preserving Employee Moral During Downsizing", *Sloan Management Review*, winter 1998, Pp. 83-95.

- **MITROFF, I.I. & KILMANN, R.H. (1975)** "Stories Managers tell: A new tool for organizational problem solving", *Management Review*, Vol.64, N°7, Pp.18-28
- **MONE, M. A. (1994)** "Relationships Between Self-Concepts, Aspirations, Emotional Responses, and Intent to Leave a Downsizing Organisation", *Human Resource Management*, Summer 1994, Vol.33, N°2, Pp.281-298
- **MORRIS, J.R.; CASCIO, W.F. & YOUNG, C.E. (1999)** "Questions and answers about who dit it, haw many dit it and who benefited from it", *Organizational Dynamics*, Vol.25, Winter, Pp. 78-87
- **NIRMALA, M.C. & AKHILESH, K.B. (2006)** "An attempt to redefine organizational justice: in the rightsizing environment", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.19, N°2, Pp. 137-153
- **NADLER, D.A. & TUSHMAN, M.I. (1988)** "Strategic Organization Design. Concepts, Tools & Processes". Ed. Scott, Foresman & Co,
- **NOER, D. (1993)** "Healing the wounds: overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations, *Jossey-Bass, San Francisco*
- **O'SHAUGHNESSY, K.C. & FLANAGAN, D.J. (1998)** "Determinants of layoffs announcements following M&As: An empirical investigation", *Strategic Management Journal*, Vol.19, N°10, Pp. 989-1000
- **OSWALD, S. L.; MOSSHOLDER, K.W. & HARRIS, S.G. (1994)** "Vision Salience and Strategic Involvement: Implications for Psychological attachment to Organization and Jobs", *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp. 477-489.
- **OXMAN, J.A. & SMITH, B.D. (2003)** "The limits of structural change", *MIT Sloan Management Review*, Vol.45, N°1, Pp. 77-82

- **PALLIAM, R. & SHALHOUB, Z.K. (2002)** "Rationalizing corporate downsizing with long-term profitability – an empirical focus", *Management Decision*, Vol.40, N°5, pp. 436-447.
- **PARKHE, A. (1993)** "Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation", *Academy of Management Journal*, Vol.36, N°4, pp. 794-829.
- **PEARCE, J.A. & ROBBINS, K. (1993)** "Toward improved theory and research on business turnarounds", *Journal of Management*, Vol.19, Pp. 613-636
- **PEARCE, J.A. & ROBBINS, K. (1994)** "Retrenchment remains the foundations of business turnaround", *Strategic Management Journal*, Vol.15, Pp. 407-417
- **PENROSE, E. (1959)** "The theory of growth of the firm" Oxford University Press, Londres
- **PETTIGREW, A.M. (1985)** "The awakening giant: continuity and change". ICI, Oxford: Harper and Row.
- **PORTER, M.E. (1980)** "Competitive Strategy. Free-press, New York.
- **PORTER, M.E. (1985)** "Competitive Advantage. Free-press, New York.
- **POWELL, L. (2002)** "Shedding a tier: flattening organizational structures and employee empowerment", *The international Journal of Educational Management*, Vol.16, N°1, Pp. 54-59
- **POWELL, W.W. & DIMAGGIO, P.J. (1991)** "The new institutionalism in organizational analysis. *University of Chicago Press, Chicago.*

- **PRAHALAD, C. K. & BETTIS, R. A. (1986)** "The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, Vol.7, pp.485-501.
- **PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. (1990)** "The Core Competence of the Corporation" *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.
- **PRIEM, R.L. (1994)** "Executive Judgement, Organizational Congruence and Firm Performance" *Organisation Science*, Vol.5, N°3, Agosto, pp.421-437.
- **RAYPORT, J. F. & SVIOKLA, J. J. (1994)** "Managing in the Marketspace", *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp.141-150.
- **REGER, R.K. & HUFF, A.S. (1993)** "Strategic groups: A cognitive perspective" *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp. 103-124.
- **REQUEJO, A. (1996)** "Reducción de Plantilla y Problemas de Viabilidad Financiera: El papel de la Estructura de Capital", *Investigaciones Económicas*, Vol.XX, N°1, Enero, pp. 43-70.
- **REYNOLDS, S. & WHITE, H. (2000)** Downsizing in a learning organization: are there hidden costs?" *Academy of Management Review*, Vol.25, N.1, pp. 244-251.
- **RIVKING, J.W.& SIGGELKOW, N. (2006)** "Organizing to strategize in the face of interactions: preenting premature lock-in" *Long Range Planning*, Vol. 39, N°6, pp. 591
- **ROBBINS, K. & PEARCE, J.A. (1992)** "Turnaround: retrenchment and recovery" *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp. 287-309.

- **ROCKART, J.F. (1998)** "Towards Survivability of Communication - Intensive New Organisation Forms" *Journal of Management Studies*, July 1998, Vol.35, N°4.
- **ROSENBLATT, Z.; ROGERS, K. & NORD, W. (1992)** "Toward a Political Framework for Flexible Management of Decline" *Organisation Science*, Feb., Vol.4, N°1, pp. 76-91.
- **ROSS, P.K. (2002)** "Towards Relationship Management": organizational and workforce restructuring at the Telecom Corporation of New Zealand (TCNZ)" *New Zealand Journal of Industrial Relations*, Vol 27, N°1, Pp.93-105
- **ROSS, P. (2006)** "Management strategies in transitional economies: organizational restructuring and employment relations (ER) at Cesky Telecom" *Employee Relations*, Vol 28, N°1/2, Pp.184-200
- **RUANO, S. (2001)** "PYME y grandes empresas: características diferenciales frente a la creación y destrucción de empleo", *Papeles de Economía Española*, N°89-90, Pp. 364-384
- **RUIZ-NAVARRO, J. (1998)** "Turnaround and Renewal in Spanish Shipyard", *Long Range Planning*, Vol.31, N°1, pp. 51-59.
- **SANCHEZ BUENO, M.J. & SUAREZ GONZALEZ, I. (2001)** "El fenómeno de downsizing en la economía española: un análisis de los motivos y modalidades utilizadas" Proyecto de investigación Ministerio de Ciencia y Tecnología SEC2001-1756.
- **SANCHEZ GOMEZ, R. & SUAREZ GONZALEZ, I. ()** "Causas de la reducción de plantillas desde la perspectiva neoinstitucional", *Working paper*. *Universidad de salamanca*

- **SANTODOMINGO GARACHANA, A. (2005)** "Dirección y Organización del sistema y tecnologías de la información en la empresa" *Ed. Copycom, Madrid*
- **SANTODOMINGO GARACHANA, A. (1995)** "Una aproximación al modelo sistémico de dirección con especial referencia a la calidad total y el sistema de información en la estrategia de la empresa" *Dirección de empresas de los noventa*, pp. 387-402
- **SANTODOMINGO GARACHANA, A. (1990)** "Las empresas en el mercado de la información" *Telos*, pp. 32-41
- **SATALK, G.; EVANS, P. & SHULMAN, L.E. (1992)** "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy" *Harvard Business Review*, March-April, pp. 57-65.
- **SCHENDEL, D. & PATTON, J.A. (1976)** "Corporate turnaround strategies: A study of profit decline and recovery" *Journal of Economics and Business*, Vol.28, pp236-241.
- **SCOTT, W. R. (1992)** *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, 3ª Edición. Prentice Hall International Editions.
- **SETH, A. & THOMAS, H. (1994)** "Theories of the Firm: Implications for Strategy Research", *Journal of Management Studies*, Vol.31, N°2, March, pp.165-191.
- **SEWELL, W.H. (1992)** "A theory of structure: duality, agency and transformation", *American Journal of Sociology*, N°98, pp.1-29.
- **SHAH, P.P. (2000)** "Network destruction: the structural implications of downsizing" *Academy of Management Journal*, Vol.43, pp. 101-112.

- **SHORT, J. E. & VENKATRAMAN, N. (1992)** "Beyond Business Process Redesign: Redefining Baxter's Business Networks", *Sloan Management Review*, Fall, pp.7-21.
- **SINGH, J.V. & LUMSDEN, C. J. (1990)** "Theory and Research in Organizational Ecology" *Annual Review of Sociology*, Vol.16, pp. 161-195.
- **SIOBHAN, T. (1993)** "Innovations in organizational structure" *Business and Administrative Research*, Vol. 14, N°2, pp. 57-69.
- **SMELTZER,R.L. & ZENNER, M.F. (1994)** "Minimizing the negative effect of employee layoffs through effective announcements", *Employee Counselling Today* 6, 4.
- **STALK, G.; EVANS, P & SHULMAN, L.E. (1992)** "Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy" *Harvard Business Review*, April, pp.57-65.
- **STRATEGOR (1995)** Estrategia, estructura, decisión e identidad. Política General de empresa. Biblioempresa.
- **STAVROU, E.; KASSINIS, G. & FILOTHEOU, A. (2007)** "Downsizing and Stakeholder Orientation Among de Fortune 500: Does Family Ownership Matter?" *Journal of Business Ethics*, Vol.72, Pp. 149-162.
- **STROH, L. K.; BRETT, J. M. & REILLY, A. H. (1994)** "A Decade of Change: Managers' Attachment to their Organizations and Their Jobs", *Human Resource Management*, winter, Vol.33, N°4, pp. 531-548.
- **STIMPERT, J. L. & DUHAIME, I. M. (1997)** "In the Eyes of the Beholder: Conceptualizations of Relationess held by Managers of Large Diversified Firms", *Strategic Management Journal*, vol.18, N°2, pp. 111-125.

- **STROH, L.K. & REILLY, A.H. (1997)** "Loyalty in the Age of Downsizing", *Sloan Management Review*, Summer, pp.83-88.
- **SUAREZ GONZALEZ, I. (1999)** "El análisis del Crecimiento de la Empresa desde la Dirección Estratégica" *Papeles de Economía Española*, N°78/79, pp. 78-100.
- **SUAREZ GONZALEZ, I. (1999)** "Las estrategias de downsizing en la empresa española " *VIII Congreso Nacional de ACEDE – Las Palmas*, pp. 82-84.
- **SUAREZ GONZALEZ, I. (2000)** "Downsizing: Does it really improve organizational performance?" *International Journal of Management*.
- **SUAREZ GONZALEZ, I. & VICENTE LORENTE, J. (1999)** "Factores explicativos del Downsizing en la Gran Empresa Española". Working paper universidad de Salamanca.
- **SUTTON, R.I. (1983)** "Managing Organizational Death" *Human Resource Management*, 22, pp.391-412.
- **SUTTON, R.I. (1987)** "The process of organizational Death: Struggling, Disbanding, and Reconnecting" *Administrative Science Quarterly*, 32, pp.542-569.
- **SUTTON, R.I. & D'AUNNO, T. (1989)** "Decreasing Organizational Size: Untangling the Effects of Money and People" *Academy of Management Review*, Vol.14, N°2, pp.194-212.
- **SUTTON, R.I. & D'AUNNO, T. (1992)** "Building a Model of Workforce Reduction that is Grounded in Pertinent Theory and Data: Reply to Mckinley" *Academy of Management Review*, Vol.17, N°1, pp.124-137.

- **TEECE, D. J.; RUMELT, R.; DOSI, G. & WINTER, S. (1994)** "Understanding Corporate Coherence", *Journal of Economic Behavior and Organizations*, Vol. 23, pp. 1-30.
- **TICHY, N.M. & DEVANNA, M.A. (1986)** "The transformational leader", New York John Wiley.
- **THOMPSON, J. (1967)** "Organizations in Action", New York Mc Graw Hill.
- **TOMASKO, R.M. (1987)** "Downsizing: Reshaping the corporation for the future". New York, AMACOM
- **TOMASKO, R.M. (1992)** "Restructuring: Getting it right" *Management Review*, Vol. 81, N°4, pp. 10-15.
- **TOWNLEY, B. (2002)** "The role of competing rationalities in institutional change" *Academy of Management Journal*, Vol.45, N°1, pp. 163-179.
- **TRAM, M. & VANDENBOSCH, M. (1998)** "Restructuring: making it work", *Strategy & Leadership*, Jul-Aug, Vol.26, N° 3, Pp. 24-29.
- **TUSHMAN, M.L. & ROMANELLI, E. (1985)** "Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation", *Research and Organizational Behaviour*, Vol. 7.
- **TURNLEY, W.H. & FELDMAN, D.C. (1998)** "Psychological contract violations during corporate restructuring" *Human resource Management*, Vol. 37, pp 71-83.
- **VALERO, R. (2002)** "De Telefónica Media a Admira Media" *Ámbitos*, N° especial 9-10, segundo semestre, pp. 31-65.
- **VENKATESAN, R. (1992)** "Strategic Sourcing: To Make or not to Make" *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp. 98-107.

- **VENKATRAMAN, N. (1994)** "IT-Enabled Business Transformation: From Automatization to Business Scope Redefinition" *Sloan Management Review*, winter, pp. 73-87.
- **VENKATRAMAN, N. & HENDERSON, J.C. (1998)** "Real Strategies for Virtual Organising" *Sloan Management Review*, fall, pp. 33-48.
- **WALL, S. J. & WALL, S. R. (1995)** "The Evolution (Not the Death) of Strategy" *Organizational Dynamics*, Autum, pp. 7-19.
- **WARKENTIN, M.E.; SAYEED, L. & HIGHTOWER, R.** "Virtual Teams versus Face-to-Face Teams: An Exploratory Study of a Web-Based-Conference System"
- **WAYHAN, V.B. & WERNER, S. (2000)** "The impact of workforce reductions on financial performance: a longitudinal perspective" *Journal of Management*, Vol.26, pp. 341-363.
- **WERNERFELT, B. (1984)** "A resource based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.
- **WERNERFELT, B. (1995)** "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 171-174.
- **WESTON, J.F. (2001)** "Merger and acquisitions as adjustment processes", *Journal of industry, competition and trade*, Vol.1, N°4, Pp. 395-410
- **WHETTEN, D. A. (1980)** "Organizational decline: A neglected topic in organizational science" *Academy of Management Review*, 5, pp577-578.
- **WILLIAMS, T.C., RAINS, J. (2007)** "Linking Strategy to Structure: the power of systematic organization design", *Organizational Development Journal*, Vol.25, 2 Pp. 163-171.

- **WINCHELL, T.E. (2001)** "Successfully using teams to assist in structural realignments or downsizing initiatives", *Public Personnel Management*, Vol.30, N°2, Pp. 261-268
- **WHITNEY, J.O. (1996)** "Strategic renewal for business units" *Harvard Business Review*, Vol 74, N°4, pp84-98.
- **WHITNEY, J.O. (1987)** "Taking Charge: Management Guide to troubled Companies and Turnarounds." Dow-Jones Irwin, Homewood, IL
- **WILLEY, D. (1994)** "Virtual Office" *Journal of Business Strategy*, Sept-Oct, Vol.15, pp26-34.
- **WILLIAMS, J. R.; PAEZ, B. L. & SANDERS, L. (1988)** "Conglomerates Revisted", *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp.403-414.
- **WILLIAMS, T.C., RAINS, J. (2007)** "Linking Strategy to Structure: The Power of Systematic Organization Design", *Organization development Journal* Vol.25, N°2, Pp. 163-171
- **WILLIAMSON, O.E. (1975)** "Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications" Free Press, New York.
- **WORLEY, C.G. & LAWLER, E (2006)** "Designing Organizations that are built to change", *MIT Sloan Management Review*, Vol.48, N°1, Pp. 19-23
- **WORREL, D.L.; DAVIDSON III & SHARMA, V.M. (1991)** "Layoff announcements and stockholder wealth", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, N°3, pp. 662-678.
- **WRIGHT, P. & PERRIS, S. P. (1997)** "Agency Conflict and Corporate Strategy: The Effect of Divestment of Corporate Value", *Strategic Management Journal*, Vol.18, pp.77-83.

- **YU, GYU-CHANG & PARK, JOG-SUNG (2006)** "The effect of downsizing on the financial performance and employee productivity of korean firms ", *International Journal of Manpower*, Vol 27, Iss.3, pp.230-250.
- **ZAMMUTO R.F. & CAMERON, L.L. (1985)** "Environmental Decline and Organizational Response", *Research in organizational behavior*, Vol.7, pp.223-262.
- **ZAJAC, E. & KRAATZ, M. (1993)** "A diametric forces model of strategic change: Assessing the antecedents and consequences of restructuring in the higher education industry", *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.83-102.
- Telefónica www.telefonica.es/acercadetelefonica
- Telefónica www.telefonica.es/accionistaseinversores
- Sociedad de bolsas www.sbolsas.es
- Comisión Nacional del Mercado de Valores www.cnmv.es
- Actualidad empresarial y de las nuevas tecnologías <http://www.siliconnews.es>
- Visual Chart Group www.visualchart.com
- Telefónica – Informes anuales 1985 – 2006
- Telefónica – Resultados trimestrales
- Telefónica – Conferencias de inversores 2001-2007