

# LA RELACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA Y LA ESTRUCTURA: UN ESTUDIO DE LA COHERENCIA EN EL CONTEXTO ESPAÑOL

José Ignacio Galán Zazo

María José Sánchez Bueno

## ABSTRACT

El objetivo del presente estudio es analizar la coherencia entre la estrategia corporativa y la estructura organizativa de 100 de los mayores grupos empresariales españoles tanto en el año 1993 como en el 2003. El estudio no se dirige sólo a examinar la coherencia entre diversificación y divisionalización, sino también entre los distintos tipos de diversificación (relacionada y no relacionada) y las diferentes estructuras multidivisionales (cooperativa y competitiva). Los resultados obtenidos muestran que las estrategias especializadas son coherentes con las estructuras funcionales, y que la estrategia de diversificación relacionada se ajusta a la estructura multidivisional cooperativa.

## 1. INTRODUCCIÓN

El estudio de la coherencia entre la estrategia corporativa y la estructura organizativa fue planteado en el trabajo pionero de Chandler (1962), en el cual se señaló no sólo la evolución estratégica y organizativa experimentada por el conjunto de las mayores empresas americanas, sino también que ambas dimensiones eran coherentes entre sí. De esta forma, se estableció que inicialmente las empresas seguían una estrategia de negocio único y poseían una estructura funcional centralizada; pero cuando posteriormente se produjo el paso hacia la diversificación, la forma funcional dejó de ser eficiente y la única estructura organizativa coherente con la nueva estrategia era la forma multidivisional o forma M (Williamson, 1970). La ausencia de coherencia entre la estrategia de diversificación y la estructura multidivisional conduciría a ineficiencia administrativa o a un resultado inferior (Chandler, 1962). Esta idea quedó plasmada también en la hipótesis de la forma M: “la organización y operación de la gran empresa de acuerdo con las líneas de la forma M favorece el objetivo perseguido y el comportamiento de mínimo coste más estrechamente asociado con la hipótesis de maximización del beneficio, que la alternativa organizativa de la forma U” (Williamson, 1970: 134).

Posteriormente, Rumelt (1974) y los investigadores europeos que seguían el programa de Harvard (Channon, 1973; Dyas y Thanheiser, 1976) observaron también la misma coherencia entre la estrategia y la estructura: la forma multidivisional suplantó al resto de estructuras como forma organizativa para dirigir la empresa diversificada. Asimismo, recientemente, Mayer y Whittington (2004) han encontrado que en los años ochenta y en el continente europeo existía coherencia entre las estrategias poco diversificadas y las estructuras no multidivisionales.

La conclusión de estos trabajos previos, que siguen las líneas trazadas por el programa de la escuela de Harvard, fue que las estrategias especializadas son coherentes con las estructuras no multidivisionales, mientras que las estrategias que se ajustan a las estructuras multidivisionales son las diversificadas. No obstante, varios estudios han indicado que no todas las empresas diversificadas poseen el mismo tipo de estructura multidivisional (Berg 1969; Pitts, 1974, 1977). A este respecto, y tras analizar una serie de matices diferenciadores entre las distintas estructuras multidivisionales tales como el proceso de toma de decisiones o el tipo de sistemas de control interno, se han planteado dos tipos de estructura multidivisional- multidivisional cooperativa y multidivisional competitiva, cada una de las cuales es coherente con una determinada estrategia de diversificación. Concretamente la idea es

que la estructura multidivisional cooperativa es coherente con la estructura de diversificación relacionada, en tanto que la multidivisional competitiva se ajusta a la estrategia de diversificación no relacionada o conglomerada (Hill, Hitt y Hoskisson, 1992; Hoskisson, Hill y Kim, 1993).

Con el fin de avanzar en este área de investigación, el objetivo del presente estudio es conocer si en los últimos años (1993-2003) la estrategia corporativa y la estructura organizativa de los mayores grupos empresariales españoles han mostrado coherencia entre sí. Para ello, no sólo se analiza la coherencia entre estrategias especializadas-estructuras no multidivisionales y estrategias diversificadas-estructuras multidivisionales, sino también entre distintos tipos de diversificación (relacionada y no relacionada) y de formas multidivisionales (multidivisional cooperativa y multidivisional competitiva). De esta forma, además de examinar los planteamientos del programa de Harvard en un contexto diferente y no analizado hasta el momento (España) y en un nuevo período temporal (1993-2003), se extiende ese programa incorporando nuevas categorías organizativas tales como la multidivisional cooperativa y la multidivisional competitiva. Asimismo, en este estudio se plantea que la estructura multidivisional cooperativa y la multidivisional competitiva difieren en cuatro aspectos: (1) tamaño y papel de la sede central, (2) mecanismos de integración entre divisiones, (3) método de evaluación del resultado divisional, y (4) sistemas de incentivos divisionales.

Por lo tanto, con este trabajo se contribuye a la literatura existente de varias formas. Primero, se analiza si existe o no coherencia entre la estrategia corporativa y la estructura organizativa para un nuevo contexto europeo (España) y en un período temporal más actual (1993-2003)<sup>1</sup>. Este nuevo entorno, caracterizado por la turbulencia y la hipercompetición (D'Aveni, 1994; Volberda, 1996), es notablemente distinto al vislumbrado en las décadas pasadas y, sin embargo, no se conoce lo que ha ocurrido en el seno de las compañías. En segundo lugar, se obtiene evidencia empírica para la coherencia entre distintos tipos de diversificación y distintas estructuras multidivisionales, lo cual permite ampliar las líneas trazadas en el programa de Harvard. En tercer lugar, se definen los rasgos distintivos de nuevas formas organizativas tales como multidivisional cooperativa y la multidivisional competitiva y, a partir de los mismos, se establece cuáles puede ser las estrategias corporativas coherentes con esas nuevas formas de organización.

La estructura del trabajo es la que sigue. En la segunda sección se recogen las aportaciones, teóricas y empíricas, más notables en el campo de la coherencia entre la estrategia corporativa y la estructura organizativa. En el tercer apartado se expone la metodología del análisis. Seguidamente, se muestran los resultados obtenidos y, finalmente, se sumarizan las principales conclusiones.

## 2. COHERENCIA ENTRE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA Y LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El historiador de los negocios Alfred Chandler (1962) señaló en uno de sus trabajos más insignes que la estructura organizativa coherente con la estrategia de negocio único era la forma funcional, unitaria o forma U (Williamson, 1975). Las empresas con una estrategia de negocio único eran mono-productoras, por lo que no tenían que hacer frente a los problemas de una gran escala y la sede central podía asumir tanto las decisiones estratégicas como operativas. La aparición posterior de la estrategia de negocio dominante exigió nuevos requerimientos en lo referente a su implementación, por lo que la estructura más coherente con esta estrategia era la forma funcional-holding.

Con la adopción de la estrategia de diversificación relacionada a través del crecimiento interno en negocios que mantienen relaciones tecnológicas y de mercado con los existentes, las empresas experimentaron un aumento de tamaño y una mayor complejidad que pusieron de manifiesto la

<sup>1</sup> El estudio de Donaldson (1982) ofrece un análisis sobre diversificación y división para Estados Unidos y varios países europeos en décadas anteriores.

incompatibilidad entre la diversificación y la estructura funcional o funcional-holding (Chandler, 1962; Williamson y Bhargava, 1972; Williamson, 1975). La alta dirección ya no podía asumir las decisiones estratégicas y las decisiones tácticas, se había producido una sobrecarga administrativa. En definitiva, se precisaba una delegación de las responsabilidades menos trascendentes a los niveles de dirección inferior, y esta descentralización operativa se logró a través de la forma multidivisional o forma M (Chandler, 1962; Williamson, 1975). Además, si bien muchas empresas crecieron a través de diversificarse de forma relacionada, otras muchas optaron por crecer externamente a través de la adquisición o fusión con negocios no relacionados con los anteriores. Se produce así la aparición de la estrategia de diversificación no relacionada o conglomerada, una categoría estratégica coherente también con la estructura multidivisional (Williamson, 1975).

Esta coherencia entre las estrategias corporativas y las estructuras organizativas fue ratificada también por Rumelt (1974) y Donaldson (1987) en sus trabajos sobre empresas americanas, y por varios estudios efectuados en el contexto europeo (Channon, 1973; Dyas y Thanheiser, 1976; Mayer y Whittington, 2004). Así, Channon (1973) señaló que en el Reino Unido el cambio organizativo hacia la multidivisional estaba asociado con el cambio estratégico hacia la diversificación, y que la coherencia entre ambas variables se veía incrementada a lo largo del tiempo. En esta misma línea, Dyas y Thanheiser (1976: 66) indicaron que para el caso alemán y francés se había advertido una creciente coherencia entre diversidad y divisionalización. Las compañías diversificadas habían optado por las estructuras multidivisionales más que las empresas con categoría de negocio dominante y mucho más que aquellas con estrategia de negocio único. Asimismo, Mayer y Whittington (2004) en los años ochenta y en Europa encontraron que la no divisionalización era coherente con estrategias que mostraban bajos niveles de diversificación, especialmente con la estrategia de negocio único.

Con base en los planteamientos esgrimidos previamente, se formulan las siguientes hipótesis para su contraste:

*Hipótesis 1: Las estrategias no diversificadas, tales como el negocio único o el negocio dominante, son coherentes con las formas organizativas no multidivisionales.*

*Hipótesis 2: Las estrategias diversificadas, tales como la diversificación relacionada o no relacionada, son coherentes con las formas organizativas multidivisionales.*

Sin embargo, varios estudios han señalado que hay diferencias estructurales entre las empresas que han adoptado la diversificación relacionada y la diversificación no relacionada (Berg, 1969; Pitts, 1977; Hoskisson, Hill y Kim, 1993). Por ejemplo, Hill, Hitt y Hoskisson (1992) y Hoskisson, Hill y Kim (1993) distinguieron dos variaciones de la forma multidivisional- multidivisional cooperativa y multidivisional competitiva- cada una de las cuales sólo era coherente con una determinada estrategia de diversificación. Su argumento se apoyaba en que ya que la estrategia de diversificación relacionada obtiene beneficios a partir de las economías de gama o de explotar las interrelaciones entre los negocios, la estructura coherente con ella debe ser aquella forma multidivisional en la que se fomente la cooperación entre divisiones. Pero, puesto que la estrategia de diversificación no relacionada se asocia con un tipo de beneficio distinto, aquel que se deriva de las economías del mercado interno de capital, y no se buscan interrelaciones entre los negocios, la estructura que se ajusta a esta estrategia es aquella que promueve la competición entre las divisiones.

Partiendo de la idea apuntada por esos autores, en el presente estudio se analiza la coherencia entre los distintos tipos de diversificación y de estructuras multidivisionales en función de cuatro dimensiones organizativas: (1) el tamaño y el papel de la sede central: se incluye el aspecto relativo a la descentralización del proceso de toma de decisiones; (2) la integración e interdependencia entre las divisiones; (3) los sistemas de control para evaluar el resultado divisional; y (4) los sistemas de incentivos divisionales (véase tabla 1).

## 1- El tamaño de la sede central y el proceso de toma de decisiones:

Hace ya varias décadas se indicó que el tamaño y las actividades de la oficina central difieren entre las empresas que han logrado la diversificación internamente (diversificación relacionada) y aquellas que se han diversificado a través de adquisiciones (diversificación no relacionada). Berg (1969) apuntó que los conglomerados y las grandes empresas diversificadas “internamente” en negocios relacionados muestran diferencias en el tamaño del *staff* corporativo. Concretamente, este autor señaló que el conglomerado posee una oficina central pequeña, formada por un rango entre 20 y 100 personas, mientras que en las grandes empresas diversificadas “internamente” el número de personas del *staff* corporativo puede ser de muchos miles. La diferencia no se halla en el número de directores generales, que es aproximadamente el mismo en la estructura de ambos tipos de estrategia de diversificación, sino en el resto del personal asignado a la sede central.

Otro de los estudios realizados por Berg (1973) algunos años más tarde, puso de nuevo de manifiesto que existían diferencias entre el grupo de grandes empresas diversificadas (diversificación relacionada) y de los conglomerados (diversificación no relacionada). Según los resultados obtenidos en esa investigación, en los conglomerados las decisiones relacionadas con las áreas funciones tales como I+D, marketing, producción y compras se toman en el nivel divisional y no en el nivel corporativo.

Posteriormente, Chandler (1977) indicó que en la forma organizativa coherente con el conglomerado (diversificación no relacionada), dado que las unidades adquiridas tienen más autonomía que las divisiones de la gran empresa diversificada (diversificación relacionada), no es adecuado disponer de una gran oficina central. La diferencia en el tamaño de la sede central no reside en el número de directivos generales sino en otros aspectos como: (1) los conglomerados carecen de personal de apoyo para los departamentos de compras, transportes, ventas, publicidad o producción; (2) los conglomerados no disponen de instalaciones de investigación y desarrollo centralizadas ni de expertos en tecnología compleja; y (3) los conglomerados no cuentan con la mano de obra ni con la experiencia para atender a las divisiones con problemas. En definitiva, en los conglomerados existe una mayor descentralización que en las grandes empresas diversificadas.

Por lo tanto, puesto que el objetivo de las empresas con una estrategia de diversificación relacionada es el logro de sinergias para poder explotar las economías de gama (Porter, 1987), el tamaño de la sede central debe ser elevado, y debe de existir un personal de apoyo numeroso que facilite alcanzar esas interrelaciones. Por el contrario, ya que las compañías con una estrategia de diversificación no relacionada o conglomerada no buscan encontrar sinergias entre sus negocios, la forma organizativa coherente con dicha estrategia no necesita personal en la sede central encargado de las actividades de fabricación, marketing, investigación, distribución o investigación.

## 2-Interdependencia e integración entre las divisiones:

“La interdependencia es el grado para el cual el resultado de la corporación como un todo depende de los recursos que se compartan y de la coordinación entre las distintas unidades que forman la empresa” (Michel y Hambrick, 1992: 10).

En las empresas con una estrategia de diversificación relacionada en los que se obtienen sinergias de compartir todo tipo de recursos, la interdependencia entre las divisiones es muy importante (Michel y Hambrick, 1992), al igual que el empleo de varios mecanismos de integración tales como la formación de equipos de trabajo interdivisionales (Hill, Hitt y Hoskisson, 1992). Sin embargo, en aquellas corporaciones con una estrategia de diversificación no relacionada no existe ningún tipo de interdependencia entre las divisiones (no se comparte ningún tipo de recurso), y como consecuencia, no se emplea ningún mecanismo de integración.

### 3- Sistemas de control divisionales:

Las compañías con una estrategia de diversificación relacionada enfatizan el uso de sistemas de control estratégico porque este tipo de sistemas fomentan la cooperación entre las divisiones y promueven que se compartan recursos entre las mismas (Hill y Hoskisson, 1987; Hoskisson y Hitt, 1988; Baysinger y Hoskisson, 1989; Van oijen y Douma, 2000). En este tipo de organizaciones la sede central posee bastante información sobre las divisiones y el grado en que se comparten los recursos es elevado, por lo tanto, se apoya en criterios estratégicos (capacidad para innovar, grado de cooperación entre divisiones, etc) y criterios cuantitativos no financieros (cuota de mercado, crecimiento, productividad del trabajo, etc) para evaluar el resultado divisional (Gupta y Govindarajan, 1986; Hill, Hitt y Hoskisson, 1992).

Por el contrario, los conglomerados o corporaciones con una diversificación no relacionada poseen poca información sobre las divisiones por lo que controlan la actuación de las respectivas divisiones fundamentalmente con base en medidas financieras del resultado (Berg, 1979). A este respecto, uno de los principales medios de control puede ser el presupuesto (Goold y Campbell, 1987). Las divisiones preparan el presupuesto que posteriormente es revisado y aprobado por la oficina central. La sede central controla el resultado divisional comparando mensual o cuatrimestralmente los informes del resultado real con el presupuesto fijado. Otros muchos trabajos (Hill y Hoskisson, 1987; Hoskisson y Hitt, 1988; Baysinger y Hoskisson, 1989; Van oijen y Douma, 2000) han señalado también que las empresas con una estrategia de diversificación no relacionada utilizan sistemas de control financiero, los cuales se caracterizan por el empleo de criterios objetivos tales como la rentabilidad sobre la inversión (ROI), el beneficio, los flujos de caja y el presupuesto, para evaluar el resultado de los directivos divisionales. En definitiva, en las empresas con una estrategia de diversificación no relacionada los sistemas de control divisionales se establecen en función de la rentabilidad y, por lo tanto, de criterios objetivos y financieros (Hill, Hitt y Hoskisson, 1992).

### 4- Sistemas de incentivos divisionales:

Para mantener el espíritu de cooperación característico de las empresas con una estrategia de diversificación relacionada, el sistema de recompensas se basa en la rentabilidad de la corporación y no de la división, y pueden usarse los bonos en función del beneficio (Hill, Hitt y Hoskisson, 1992; Van oijen y Douma, 2000). Asimismo, aparte de ser un incentivo a nivel corporativo es también un incentivo que ha de basarse en la evaluación de la calidad de esa cooperación.

Cuando la autonomía de la división es elevada y el director divisional es realmente el responsable de las operaciones de su división, como en el caso de las corporaciones con una estrategia de diversificación no relacionada, para mantener la motivación el sistema de incentivos se basa en el resultado divisional y no en el de la corporación como un todo. Además, el tipo de incentivo utilizado es, por ejemplo, las “opciones sobre acciones”. Hoskisson, Hill y Kim (1993) plantearon que las empresas altamente diversificadas, las tienen que controlar un mayor número de divisiones y que poseen menos información sobre todos sus negocios que las empresas menos diversificadas, enfatizan el uso de incentivos financieros. Asimismo, en tales empresas esos incentivos para los directivos divisionales suelen ser incentivos financieros basados en el resultado a corto plazo.

**Tabla 1:** Coherencia entre las estrategias diversificadas y las estructuras multidivisionales

	<i>Diversificación relacionada</i>	<i>Diversificación no relacionada</i>
<i>Estructura organizativa</i>	Multidivisional cooperativa	Multidivisional competitiva
<i>Tamaño de la sede central</i>	Elevado	Reducido
<i>Proceso de toma de decisiones</i>	Centralización estratégica y cierto grado de centralización operativa	Centralización estratégica y descentralización operativa
<i>Mecanismos de integración entre divisiones</i>	Existen ciertos mecanismos de integración entre las divisiones: grupos de trabajo temporales, equipos permanentes	Los mecanismos de integración interdivisionales son innecesarios
<i>Métodos de evaluación del resultado divisional</i>	Tipo: criterios estratégicos (capacidad para innovar, cooperación entre divisiones) y cuantitativos no financieros (ventas, beneficio, cuota de mercado)	Tipo: Criterios cuantitativos y financieros (rentabilidad)
<i>Sistemas de incentivos</i>	Tipo: bonos en función del beneficio (monetario) Nivel: basados en el resultado corporativo	Tipo: opciones sobre acciones (no monetario) Nivel: basados en el resultado divisional

Fuente: Elaboración propia

En función de los argumentos mencionados previamente, en la presente investigación se establecen las siguientes hipótesis para su contraste:

*Hipótesis 3: La estrategia de diversificación relacionada es coherente con la forma multidivisional cooperativa.*

*Hipótesis 4: La estrategia de diversificación no relacionada es coherente con la forma multidivisional competitiva.*

### 3. METODOLOGÍA

#### SELECCIÓN DE LA MUESTRA OBJETO DE ESTUDIO

La población de los mayores grupos empresariales españoles objeto de estudio se definió a partir del ranking por volumen de ventas que publica la revista *Actualidad Económica* anualmente. Se toman grupos y no empresas porque lo que se quiere estudiar es la coherencia entre la estrategia corporativa y la estructura organizativa vinculadas con la dirección corporativa.

Dado que el período temporal de análisis finaliza en el año 2003, se procedió a la revisión de los grupos publicados en la edición de *Actualidad Económica* del año 2004. De esta forma, se parte de una población inicial compuesta por 847 grupos empresariales, a la que se aplican distintos filtros (se eliminan las filiales de grupos extranjeros, los grupos de propiedad estatal, los grupos del sector

agrícola, minero o financiero,...), para desarrollar un trabajo lo más comparable posible a los estudios realizados en otros contextos geográficos tales como Estados Unidos y otros países europeos (Donaldson, 1982; Mayer y Whittington, 2004).

Entre el conjunto de la población de los mayores grupos españoles por volumen de ventas, los grupos que cumplieron los requisitos previos, a los que posteriormente se envió un cuestionario, fueron 551. De esos 551 se obtuvo contestación válida por parte de 100, lo que representa una tasa de respuesta del 18,1%.

## PERÍODO DE TIEMPO EXAMINADO

El período de tiempo examinado comprende dos momentos temporales: el año 1993 y el año 2003. El análisis se lleva a cabo en dos momentos de tiempo con el fin de obtener resultados más robustos.

La lógica que ha llevado a esta elección se apoya en los siguientes aspectos. En primer lugar, los estudios más recientes sobre la evolución de la estrategia y la estructura en las mayores empresas europeas y la coherencia entre ambas dimensiones finalizan en el año 1993 (Whittington y Mayer, 2000; Mayer y Whittington, 2004). En segundo término, en este período se ha producido un cambio muy importante en el entorno, determinado por la globalización de los mercados y el énfasis creciente sobre el conocimiento y la innovación y, sin embargo, no se sabe qué ha ocurrido dentro de las compañías.

### 3.1. MÉTODO DE RECOGIDA DE DATOS

La principal forma de obtención de información fue un cuestionario. Este cuestionario fue elaborado a partir de la literatura existente y se solicitó a los directores generales de los grupos que lo cumplimentasen o lo remitiesen a los expertos pertinentes. Al principio del estudio, el cuestionario se envió por correo postal a todos los grupos de la muestra y, posteriormente, se estableció un contacto telefónico con los grupos que aún no había prestado su colaboración. Tras esta segunda toma de contacto, el cuestionario fue remitido nuevamente a través de correo postal, correo electrónico o fax, en función de las indicaciones de cada grupo.

En el encabezado del cuestionario se preguntan datos específicos del grupo tales los procesos de fusión o absorción en los que ha participado o si es o no filial.

Una vez identificado el grupo, el cuestionario se encuentra estructurado en dos partes. La primera parte permite determinar el tipo de estrategia corporativa que han adoptado los grupos empresariales españoles, y la segunda parte ofrece información sobre el tipo de estructura organizativa que poseen tales grupos. El conocimiento de la estrategia y la estructura permite efectuar el análisis de la coherencia entre ambas variables.

Para validar los datos proporcionados por los propios ejecutivos de los grupos, además de recurrir a un cuestionario se utilizaron fuentes de información complementarias (informes anuales, artículos de revistas o periódicos, páginas web, etc).

### 3.4. MEDIDA DE LAS VARIABLES

#### 3.4.1. MEDIDA DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

La medida de la estrategia corporativa se basa en la clasificación de Rumelt (1974), que permite diferenciar entre negocio único (las ventas del negocio principal representan un 95 por ciento o más de las ventas totales), negocio dominante (las ventas del negocio principal suponen entre el 70 y el 95 por ciento de las ventas totales), diversificación relacionada (las ventas del negocio principal representan menos del 70 por ciento de las ventas totales, y existen relaciones tecnológicas o de mercado entre los diversos negocios del grupo empresarial) y diversificación no relacionada (las ventas del negocio principal representan menos del 70 por ciento de las ventas totales, y no existen relaciones tecnológicas o de mercado entre los diversos negocios del grupo empresarial). La elección de esta medida no es

aleatoria sino que está justificada por la siguiente razón: la presente investigación sigue las pautas del programa de Harvard por lo que será más fácil y fiable, para comparar resultados, utilizar la misma medida de las variables.

### 3.4.2. MEDIDA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Los estudios del programa de Harvard (Channon, 1973; Dyas y Thanheiser, 1976) y las aportaciones más actuales (Whittington y Mayer, 2000; Mayer y Whittington, 2004), han utilizado cuatro categorías básicas de estructura organizativa: (1) funcional (estructura organizativa con divisiones por áreas funcionales tales como ventas, producción, finanzas o marketing), (2) funcional-holding (estructura organizativa igual a la funcional pero con subsidiarias), (3) holding (estructura organizativa con distintos negocios autónomos y en el que el control de la sede central es poco frecuente y no sistemático), y (4) multidivisional (estructura organizativa con divisiones definidas según sus negocios y una dirección corporativa común). En la presente investigación se sigue este esquema, pero se distinguen dos tipos de estructura multidivisional- cooperativa y competitiva- para estar en línea con investigaciones novedosas (Hill, Hitt y Hoskisson, 1992; Hoskisson, Hill y Kim, 1993; Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999). La distinción entre multidivisional cooperativa y multidivisional competitiva, como ya se ha comentado anteriormente, se realiza a partir de los valores obtenidos en cinco variables: (1) tamaño de la sede central, (2) descentralización estratégica y operativa, (3) mecanismos de integración entre divisiones, (4) métodos de evaluación del resultado divisional, y (4) sistemas de incentivos divisionales.

### 3.5. MÉTODO DE ANÁLISIS

Con el fin de comprobar si existe coherencia entre la estrategia corporativa y la estructura organizativa para los grupos empresariales españoles, se agrupan todas las categorías estratégicas en dos bloques: no diversificación (se consideran grupos no diversificados aquellos con un negocio único o un negocio dominante) y diversificación (los grupos diversificados son aquellos con una diversificación relacionada y no relacionada). De igual modo, todas las estructuras organizativas consideradas se concentran en dos categorías: no multidivisional (categoría formada por los grupos con una forma funcional, funcional-holding o holding) y multidivisional (aquellos grupos con una forma multidivisional cooperativa o multidivisional competitiva). Esta clasificación es acorde con la utilizada recientemente por Mayer y Whittington (2004) en su estudio sobre diversificación y divisionalización para Francia, Alemania y Reino Unido, lo cual facilita el análisis comparativo entre diferentes contextos geográficos y permite obtener un conocimiento acumulado.

Para establecer la coherencia entre diversificación y divisionalización se realiza una tabla de contingencia, en la cual la variable estructura organizativa es una variable dicotómica que toma el valor 0 cuando el grupo posee una forma no multidivisional y el valor 1 cuando el grupo tiene una estructura multidivisional. La variable estrategia corporativa está representada también por una variable dicotómica que toma el valor 0 cuando el grupo posee estrategia no diversificada y el valor 1 cuando la estrategia del grupo es la diversificación.

Asimismo, se realiza también una tabla de contingencia para ver la coherencia entre las categorías estrategias y organizativas desglosadas una a una, lo cual permite comprobar si existe coherencia entre diversificación relacionada-multidivisional cooperativa y diversificación no relacionada-multidivisional competitiva.

## 4. RESULTADOS

La tabla 2 ofrece los resultados sobre la coherencia entre la diversificación (estrategia corporativa) y la divisionalización (estructura organizativa) tanto al inicio como al final del intervalo examinado.

**Tabla 2:** Coherencia entre diversificación y divisionalización en España

	1993 (Tabla de contingencia)	
	Divisionalización	No Divisionalización
Diversificación	8 (6,011)*	
No Diversificación		61 (6,011)*
	2003 (Tabla de contingencia)	
	Divisionalización	No Divisionalización
Diversificación	23 (11,988)*	
No Diversificación		39 (11,988)*

\* p-valor &lt; 0,05

Fuente: Elaboración propia

De la observación de la tabla anterior se desprende que existe coherencia entre la diversificación y la divisionalización. Es decir, se confirma estadísticamente que las estrategias especializadas (negocio único y negocio dominante) poseen formas no multidivisionales (funcional y funcional holding) y que las estrategias diversificadas (diversificación relacionada y diversificación no relacionada) tienen algún tipo de estructura multidivisional. Por lo tanto, se soportan las hipótesis 1 y 2. El reciente trabajo de Mayer y Whittington (2004) para Francia, Alemania y Reino Unido también indica que las estrategias no diversificadas se asocian con las estructuras no divisionalizadas.

La tabla 3 muestra la coherencia entre la estrategia corporativa y la estructura organizativa para los mayores grupos empresariales españoles en 1993 y 2003, considerando todas las categorías estratégicas (negocio único, negocio dominante, diversificación relacionada y diversificación no relacionada) y organizativas (forma funcional, funcional-holding, holding, multidivisional cooperativa y multidivisional competitiva) consideradas.

**Tabla 3:** Coherencia entre las distintas categorías estratégicas y organizativas en España

	1993 (Tabla de contingencia)				
	Funcional	Funcional-Holding	Holding	Multidivisional Cooperativa	Multidivisional Competitiva
N. Único	29	5	0	9	1
N. Dominante	12	10	5	10	7
D. Relacionada	1	1	0	5	0
D. No Relacionada	1	0	1	1	2
Chi-cuadrado de Pearson	35,214*				
	2003 (Tabla de contingencia)				
	Funcional	Funcional-Holding	Holding	Multidivisional Cooperativa	Multidivisional Competitiva
N. Único	15	5	0	8	1
N. Dominante	7	10	2	18	7
D. Relacionada	0	2	2	15	2
D. No Relacionada	0	0	0	3	3
Chi-cuadrado de Pearson	38,270*				

\* p-valor &lt; 0,05

Fuente: Elaboración propia

Con base en los resultados mostrados en la tabla previa, la mayoría de los grupos empresariales que siguen una estrategia de negocio único poseen una forma funcional tanto en el año 1993 como en el 2003. El mayor porcentaje de grupos con una estrategia de negocio dominante se organiza internamente a través de una forma funcional-holding en ambos puntos de tiempo. La estructura organizativa preferida por los grupos empresariales españoles que deciden estar presentes en negocios relacionados comercial o tecnológicamente es la multidivisional cooperativa en ambos años. No obstante, los resultados no han sido estadísticamente significativos para la estrategia de diversificación no relacionada y la estructura multidivisional competitiva ni en 1993 ni en el 2003. Por lo tanto, se soporta la hipótesis 3 pero no la hipótesis 4.

## 5. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha analizado si existe o no coherencia entre la estrategia corporativa y la estructura organizativa de 100 de los mayores grupos empresariales españoles en dos momentos de tiempo: 1993 y 2003. Nuestra intención ha sido siempre la de seguir las líneas generales trazadas en los trabajos originales del programa de Harvard (Channon, 1973; Dyas y Thanheiser, 1976; Rumelt, 1974;) y algunos más recientes (Mayer y Whittington, 2004; Whittington y Mayer, 2002), de forma que las conclusiones obtenidas para el caso español fueran directamente comparables con esos estudios previos. No obstante, la elección de un periodo temporal más actual y, como consecuencia, la consideración de las nuevas condiciones del entorno contemporáneo, así como los indicios de nuevas formas organizativas subrayados en estudios más recientes como los de Hitt, Hill y Hoskisson (1992) o Hoskisson, Hill y Kim (1993), plantearon la conveniencia de intentar prolongar los planteamientos del programa de Harvard, incluyendo esas nuevas categorías organizativas (multidivisional cooperativa y multidivisional competitiva). La inclusión de esos dos tipos de estructura multidivisional contribuye a enriquecer y actualizar los trabajos originales.

Los resultados del presente estudio soportan que los grupos empresariales españoles con estrategias más especializadas (negocio único y negocio dominante) tienden a implantar formas no multidivisionales (funcional, funcional-holding y holding), mientras que los grupos más diversificados optan por estructuras multidivisionales (multidivisional cooperativa y multidivisional competitiva). Se confirman así las hipótesis 1 y 2. Si bien es cierto que existen diferencias entre las empresas españolas y europeas, por ejemplo, el conjunto de empresas francesas incluidas en los estudios previos tiene un volumen de ventas medio de 4668 millones de euros, las empresas alemanas de 6832 millones de euros, las empresas británicas de 6036 millones de euros (Mayer and Whittington, 2004), mientras que las empresas españoles analizadas en este trabajo tienen unas ventas medias de 1400 millones de euros, este resultado es acorde con el obtenido por Mayer y Whittington (2004) en otros países de Europa (Francia, Alemania y Reino Unido).

La distinción entre tipo de diversificación (diversificación relacionada y diversificación no relacionada) y tipo de multidivisional (multidivisional cooperativa y multidivisional competitiva) soporta la hipótesis de que existe coherencia entre la diversificación relacionada y la multidivisional cooperativa. No obstante, la evidencia empírica obtenida no confirma que la diversificación no relacionada se ajuste a la multidivisional competitiva. Por lo tanto, se soporta la hipótesis 3 pero no la hipótesis 4.

Estudios posteriores podrían tratar de analizar la coherencia entre la estrategia corporativa y la estructura organizativa, fundamentalmente para las estrategias de diversificación- diversificación relacionada y no relacionada- y para las formas multidivisionales- multidivisional cooperativa y multidivisional competitiva -, a partir de otros enfoques. Por ejemplo, se podría examinar si los grupos empresariales con estrategias y estructuras coherentes entre sí alcanzan resultados superiores a los de aquellos en los que no existe coherencia.

Asimismo, podrían utilizarse distintas clasificaciones de la estrategia corporativa y la estructura organizativa. Por ejemplo, podría emplearse una medida cuantitativa de la estrategia corporativa tal como el índice de entropía (Jacquemin y Berry, 1979; Palepu, 1985). Igualmente, podrían investigarse otras nuevas formas organizativas distintas tales como la red interna (Barlett y Ghoshal, 1993; Hedlund 1994; Pettigrew y Fenton, 2000; Pettigrew et al., 2003) la “red multidivisional” (Whittington y Mayer, 1997, 2000) o la “red holding” (Galán, Sánchez y Zúñiga Vicente, 2005).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bartlett, C. A. y Ghoshal, S. (1993). "Beyond the M-form: Toward a managerial theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 14: Special Issue, pp. 23-46.
- Berg, N. A. (1969). "What's different about conglomerate management?". *Harvard Business Review*, 47: 6, pp. 112-120.
- Berg, N. A. (1973). "Corporate role in diversified companies", en B. Taylor y K. MacMillan (Eds.), *Business policy: Teaching and research*. Wiley, Nueva York, pp. 298-347.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press, Cambridge.
- Chandler, A. D. (1977). *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Belknap Press, Cambridge.
- Channon, D. F. (1973). *The strategy and structure of British enterprise*. The Macmillan Press, Londres.
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. The Free Press, Nueva York.
- Donaldson, L. (1982). "Divisionalization and diversification: A longitudinal study". *Academy of Management Journal*, 25: 4, pp. 909-914.
- Donaldson, L. (1987). "Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: In defence of contingency theory". *Journal of Management Studies*, 24: 1, pp. 1-24.
- Dyas, G. P. y Thanheiser, H. (1976). *The emerging European enterprise*. Macmillan, Londres.
- Galán, J. I., Sanchez, M. J. Y Zúñiga-Vicente, J. A. (2005). "Strategic and organizational evolution of Spanish firms: Towards a holding-network form?". *British Journal of Management*, 16: 4, pp. 279-292.
- Goold, M. y Campbell, A. (1987). *Strategies and styles. The role of the centre in managing diversified corporations*. Basil Blackwell, Cambridge.
- Hedlund, G. (1994). "A model of knowledge management and the N-form corporation". *Strategic Management Journal*, 15: Special Issue, pp. 73-90.
- Hill, C. W. L.; Hitt, M. A. y Hoskisson, R. E. (1992). "Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms". *Organization Science*, 3: 4, pp. 501-521.
- Hoskisson, R. E.; Hill, C. W. L. y Kim, H. (1993). "The multidivisional structure: Organization fossil or source of value?". *Journal of Management*, 19: 2, pp. 269-298.
- Jacquemin, A. P. y Berry, C. H. (1979). "Entropy measure of diversification and corporate growth". *The Journal of Industrial Economics*, 27: 4, pp. 359-369.
- Mayer, M. y Whittington, R. (2004). "Economics, politics and nations: Resistance of the multidivisional form in France, Germany and the United Kingdom, 1983-1993". *Journal of Management Studies*, 41: 7, pp. 1057-1082.
- Michel, J. G. y Hambrick, D. C. (1992). "Diversification position and top management team characteristics". *Academy of Management Journal*, 35: 1, pp. 9-37.
- Palepu, K. (1985). "Diversification strategy, profit performance and the entropy measure". *Strategic Management Journal*, 6: 3, pp. 239-255.
- Pettigrew, A. M. y Fenton, E. M. (2000). *The innovating organization*. SAGE Publications, Londres.
- Pettigrew, A. M.; Whittington, R.; Melin, L.; Sanchez-Runde, C.; Van den Bosch, F.; Ruigrok, W. y Numagami, T. (2003). *Innovative forms of organizing: International perspectives*. Sage Publications, Londres.
- Pitts, R. A. (1974). "Incentive compensation and organizational design". *Personnel Journal*, 53, pp. 338-344.
- Pitts, R. A. (1977). "Strategies and structures for diversification". *Academy of Management Journal*, 20: 2, pp. 197-208.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Harvard University Press, Cambridge.
- Volberda, H. W. (1996). "Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments". *Organization Science*, 7: 4, pp. 359-374.
- Whittington, R. y Mayer, M. (1997). "Beyond or behind the M-form? The structures of European business", en H. Thomas; D. O'Neal y M. Ghertman, *Strategy, structure and style*. John Wiley, Chichester, pp. 241-258.
- Whittington, R. y Mayer, M. (2000). *The European corporation: Strategy, structure and social science*. Oxford University Press, Oxford.
- Whittington, R. y Mayer, M. (2002). "Response to Kay: Chandlerism in post-war Europe: Strategic and structural change in France, Germany and the United Kingdom, 1950-1993: A comment". *Industrial and Corporate Change*, 11: 1, pp. 199-205.
- Whittington, R.; Mayer, M. y Curto, F. (1999). "Chandlerism in post-war Europe: Strategic and structural change in France, Germany and the UK". *Industrial and Corporate Change*, 8: 3, pp. 519-551.
- Williamson, O. E. (1970). *Corporate control and business behaviour*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Free Press, Nueva York.
- Williamson, O. E. y Bhargava, N. (1972). "Assessing and classifying the internal structure and control apparatus of the modern corporation", en K. Cowling, *Market structure and corporate behaviour*. Gray Mills, Londres.