

COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO Y ORGANIZATIVO EN LOS MAYORES GRUPOS ESPAÑOLES: HACIA NUEVAS ESTRATEGIAS Y ESTRUCTURAS

José Ignacio Galán Zazo
María José Sánchez Bueno

ABSTRACT

Este estudio analiza la evolución de la estrategia corporativa y la estructura organizativa en 100 de los mayores grupos de empresas españoles durante el período 1993-2003. Tras añadir nuevas estrategias corporativas- diversificación basada en el conocimiento- y nuevas estructuras organizativas- multidivisional cooperativa, multidivisional competitiva y forma de red interna- al modelo de desarrollo propuesto por Chandler (1962), los resultados muestran un incremento de la diversificación y la divisionalización. Tales resultados, en un nuevo contexto temporal y espacial, están en línea con la tendencia observada en otros países europeos en décadas pasadas, si bien en España ese incremento no es tan acentuado.

1. INTRODUCCIÓN

El estudio de temas relacionados con la estrategia corporativa tales como su vínculo con la estructura organizativa, sus factores desencadenantes o el impacto sobre los resultados empresariales, ha copado la atención de numerosos investigadores (Palich, Cardinal y Miller, 2000; Ramanujan y Varadarajan, 1989). De entre esas múltiples perspectivas de estudio, el presente trabajo se centra en el análisis de la evolución de la estrategia corporativa y la estructura organizativa acaecida en el tejido empresarial español en los últimos años, ofreciendo también una comparación con la situación observada en otros territorios geográficos. Para lograr este objetivo se parte de una muestra formada por 100 de los mayores grupos españoles y se examina el período temporal 1993-2003.

Nuestro conocimiento sobre los procesos de cambio estratégico y organizativo en España es casi inexistente (Galán y Sánchez, 2004; Galán, Sánchez y Zúñiga-Vicente, 2005), y tanto en el contexto americano como europeo ninguna investigación ha analizado esta cuestión con datos posteriores a 1993 (Markides, 1995; Whittington, Mayer y Curto, 1999; Mayer y Whittington, 2003, 2004). Por lo tanto, a través de este trabajo se analiza si el modelo de desarrollo corporativo universal propuesto por Chandler (1962), y confirmado posteriormente en Estados Unidos (Chandler, 1992; Rumelt, 1974) y varios países europeos (Channon, 1973; Dyas y Thanheiser, 1976; Whittington y Mayer, 2002) sigue estando vigente en un nuevo contexto (España) y en un período más actual (1993-2003).

Pero no sólo se trata de conocer un tema no investigado recientemente, sino que se prolongan los planteamientos de los trabajos del programa de Harvard, pioneros en este campo de investigación, al incluir nuevas categorías estratégicas- diversificación basada en el conocimiento- y organizativas- multidivisional cooperativa, multidivisional competitiva y red interna- que han aparecido en los últimos años. Ello permite enriquecer y actualizar el modelo de desarrollo corporativo original (Chandler, 1962).

Uno de los problemas tradicionales asociados con la diversificación radica en cómo medir la relación entre los negocios en los que opera la compañía. Con el fin de avanzar en este área de investigación, en el presente trabajo se proponen tres tipos de diversificación- relacionada, no relacionada y basada en el conocimiento- en función del tipo y grado de recursos compartidos entre los negocios. Con base en dos recursos: (1) activos (instalaciones, sistemas y equipos informáticos, maquinaria, etc) y (2) conocimientos (conocimiento tecnológico, conocimiento de marketing, conocimiento sobre los sistemas de dirección y control, etc); se establece que la diversificación relacionada se caracteriza por compartir muchos activos y mucho conocimiento, la diversificación no relacionada por compartir pocos o ningún activo y pocos o ningún conocimiento, y la diversificación basada en el conocimiento por compartir pocos o ningún activo y mucho conocimiento.

En lo que respecta a la aparición de nuevas formas de organización, Hill, Hitt y Hoskisson (1992) y Hoskisson, Hill y Kim (1993), vinculando el tipo de estructura con los beneficios asociadas a las estrategias de diversificación, plantearon dos tipos de estructura multidivisional- multidivisional cooperativa y multidivisional competitiva-. Asimismo, cuando Markides (1995) investigó los procesos de transformación estratégica y organizativa en el continente americano durante los años ochenta y noventa, incorporó la forma multidivisional centralizada, que en términos generales equivale a la forma multidivisional cooperativa. El estudio llevado a cabo por Whittington y Mayer (2000) sobre la evolución de la estrategia y la estructura en Europa originó la aparición de otra nueva categoría organizativa, denominada forma de red interna y caracterizada por la interdependencia, la descentralización y la horizontalidad. Por lo tanto, en el presente estudio se consideran esas tres nuevas estructuras organizativas- multidivisional cooperativa, multidivisional competitiva y red interna- con el fin de estar en línea con las investigaciones más novedosas.

En conclusión, con este estudio se contribuye a la literatura existente de varias formas. Primero, se examina la estrategia corporativa y la estructura organizativa de los mayores grupos empresariales españoles recientemente, así como si éstos han experimentado algún cambio estratégico y/u organizativo a lo largo de un intervalo de diez años. Todo ello en un período en el que estamos ante un entorno altamente volátil y turbulento, al que se ha denominado hipercompetitivo (D'Aveni, 1994; Volberda, 1996), y para el cual no se tiene evidencia. En segundo lugar, se amplían los postulados del programa de Harvard, incorporando nuevas categorías estratégicas y organizativas no consideradas en los estudios previos (Rumelt, 1974; Whittington y Mayer, 2000). En tercer lugar, la investigación sistemática sobre los rasgos distintivos de las nuevas formas organizativas, que proporciona un conocimiento acumulado, se encuentra en fase emergente de desarrollo en el plano nacional e internacional, y este artículo pretende contribuir a tal desarrollo.

2. COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO Y ORGANIZATIVO

El historiador de los negocios Alfred Chandler (1962) señaló que la evolución estratégica experimentada por las grandes empresas industriales americanas¹ había consistido en pasar de las estrategias de integración vertical y combinación horizontal a las estrategias de diversificación (geográfica y de producto), y que la evolución organizativa radicaba en el abandono de la estructura funcional y la adopción de la forma multidivisional. Las conclusiones derivadas de esta pionera investigación fueron ratificadas posteriormente en otros trabajos realizados también en el contexto americano (Chandler, 1992; Rumelt, 1974). Asimismo, si bien hasta finales de los años cincuenta la tendencia reinante en Estados Unidos fue la opción de la estrategia de diversificación relacionada, en la década de los sesenta y de los setenta las compañías empezaron a adoptar la estrategia de

¹ La evolución de la estrategia corporativa y la estructura organizativa de las empresas no ha sido sólo una importante vertiente de investigación en la economía americana o europea sino también en Australia (Bonn y Christodoulou, 1994) o Japón (Suzuki, 1980).

diversificación no relacionada a través de procesos de fusiones y adquisiciones. A comienzos de los años ochenta se empezó a hablar de vuelta a la especialización (Bowman y Sing, 1993; Markides, 1995), una práctica que se afianzó aún más con la entrada de los años noventa.

En Europa existen también investigaciones que han abordado el tema de la evolución de la estrategia y la estructura. Los primeros trabajos realizados dentro de este campo de estudio son los efectuados por Channon (1973) en el Reino Unido, por Dyas y Thanheiser (1976) en Alemania y Francia y por Pavan (1976) en Italia, durante el intervalo 1950-1970. Los resultados de estos estudios indicaron que aunque la trayectoria de crecimiento no se ve alterada, respecto a lo acaecido en el continente americano, la economía europea muestra cierto retraso y una intensidad menor en la adopción de la estrategia de diversificación y de la forma multidivisional. Asimismo, Whittington y Mayer (2000) analizaron la aplicabilidad del modelo de Chandler (1962) hasta los años noventa para tres países europeos-Reino Unido, Francia y Alemania- y concluyeron que lejos de entrar en una época de vuelta a la especialización, como ocurrió en Estados Unidos, en las dos últimas décadas del siglo XX el continente Europeo estaba más diversificado y divisionalizado que en los años setenta.

No obstante, en los últimos años el escenario competitivo se ha transformado y el nuevo entorno ha planteado otros retos a la filosofía reinante anteriormente en las empresas. En lo concerniente a la estrategia corporativa, una de las cuestiones más importantes sobre diversificación es cómo medir la relación entre los negocios de la empresa. Tradicionalmente, los criterios utilizados han sido las relaciones tecnológicas y de mercado. Sin embargo, las similitudes o diferencias en tecnologías y clientes se enfocan principalmente hacia el nivel operativo y no consideran fuentes de creación de valor muy relevantes para la empresa y que dependen de la existencia de otra serie de relaciones, denominadas relaciones estratégicas (Grant, 1988, 2002). En los últimos tiempos, el conocimiento ha adquirido una gran relevancia como recurso clave para la empresa (Decarolis y Deeds, 1999; Rodan y Galunic, 2004, Teece, 1998). No sólo es importante que los negocios de una compañía compartan recursos tangibles (canales de distribución, instalaciones productivas, maquinaria, tecnología, etc), sino también recursos intangibles tales como el conocimiento. La existencia de una relación entre los negocios de la empresa en lo relativo al conocimiento del producto, conocimiento del cliente o conocimiento directivo puede originar sinergias que están asociadas positivamente con el resultado (Tanriverdi y Venkatraman, 2005). Además, las relaciones en conocimiento pueden considerarse relaciones estratégicas ya que posibilitan que la empresa pueda aplicar capacidades comunes de dirección general o sistemas de dirección estratégica a las diferentes actividades.

Con base en las ideas esgrimidas previamente, planteamos una nueva categoría estratégica, a la que hemos denominado “diversificación (relacionada) basada en el conocimiento”. La transferencia de activos y conocimiento ocurre en las organizaciones con una diversificación relacionada puesto que las actividades son similares y la cooperación puede lograrse compartiendo todo tipo de recursos que

permiten crear sinergias. Pero esto no ocurre en las corporaciones con una estrategia de diversificación no relacionada, en las que no existen interrelaciones entre los negocios ni se buscan sinergias. La estrategia de diversificación (relacionada) basada en el conocimiento, como su propio nombre indica, se caracteriza porque los negocios comparten conocimiento pero no activos.

Respecto a la evolución de la estructura organizativa, un primer aspecto no contemplado en los estudios previos radica en la distinción de la forma multidivisional en multidivisional cooperativa y competitiva, con el fin de diferenciar entre el tipo de estructura organizativa coherente con la estrategia de diversificación relacionada y no relacionada (Hill y Hoskisson, 1987; Hoskisson, 1987; Hill, 1988). El argumento subyacente es que las estrategias de diversificación relacionada y no relacionada están asociadas con distintos beneficios y, en consecuencia, requieren acuerdos internos diferentes en lo que respecta a la centralización, la integración y las configuraciones de control internas (Hill, Hitt y Hoskisson, 1992; Hoskisson, Hill y Kim, 1993). Así pues, ya que la diversificación relacionada obtiene beneficios de la realización de economías de gama precisa una estructura multidivisional en la que se fomente la cooperación entre divisiones, porque esta forma de organización es la que permite explotar las interrelaciones y sinergias entre esas divisiones. Sin embargo, la estrategia de diversificación no relacionada está asociada con la realización de economías del mercado interno de capital y requiere una forma multidivisional que enfatice la competición entre divisiones.

El segundo avance respecto a los trabajos existentes lo constituye la incorporación de una nueva forma organizativa, denominada forma de red interna. En esta nueva forma de organización, aspectos tales como la integración o la interdependencia entre divisiones se convierten en medios fundamentales para obtener una ventaja competitiva. Asimismo, otra serie de atributos tales como la formación de equipos de trabajo interdivisionales, el énfasis sobre los flujos de información horizontales o la descentralización estratégica y operativa marcan el diseño de esta nueva estructura organizativa (Hedlund, 1994; Pettigrew y Fenton, 2000).

3. METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS

3.1. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA OBJETO DE ESTUDIO

El criterio utilizado en este trabajo para identificar la muestra objeto de estudio es similar al empleado en trabajos previos sobre el tema analizado (Whittington y Mayer, 2000). Estos estudios previos han partido de los listados anuales específicos de cada país que recogen las mayores empresas por volumen de ventas. Por tanto, en el presente trabajo, dirigido al contexto español, la fuente de información utilizada fue el *ranking* por volumen de ventas de los mayores grupos empresariales que publica la revista Actualidad Económica anualmente (acorde con el período analizado, se utilizó la edición del 2004). Se toman grupos empresariales y no empresas individuales porque lo que se quiere analizar es la estrategia corporativa y la estructura organizativa global, es decir, aquellas vinculadas con la dirección corporativa. La definición de grupo utilizada se basa en la normativa sobre consolidación existente.

Así, se parte de una población inicial compuesta por 847 grupos empresariales, a la que se aplican distintos filtros (se eliminan las filiales de grupos extranjeros, los grupos de propiedad pública, los grupos del sector agrícola, minero o financiero,...), para desarrollar un trabajo lo más comparable posible a los estudios realizados en otros ámbitos geográficos.

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

3.2. ESPECIFICACIÓN DEL PERÍODO DE TIEMPO EXAMINADO

El período de tiempo analizado abarca desde el año 1993 hasta el 2003. La lógica que ha llevado a esta elección se apoya en cuatro aspectos. En primer lugar, los estudios más recientes sobre los procesos de cambio estratégico y organizativo en las mayores empresas europeas finalizan en el año 1993 (Whittington y Mayer, 2000), e incluso en el continente americano la última evidencia data de los años ochenta (Markides, 1995). En segundo término, en este período se ha producido un cambio muy importante en el entorno, determinado por la globalización de los mercados, el énfasis creciente sobre el conocimiento y la revolución tecnológica y, sin embargo, no se sabe qué ha ocurrido en el interior de las compañías. Además, y debido a que estamos analizando la evolución temporal de un fenómeno, un período de diez años puede considerarse suficiente para que los procesos de cambio en la estrategia corporativa y/o en la estructura organizativa tengan lugar. Por último, tradicionalmente se ha demostrado que Europa camina con un retraso de una o dos décadas con respecto a Estados Unidos. Por lo tanto, el intervalo 1993-2003 es un período apropiado para saber si existe un modelo de desarrollo corporativo universal.

3.3. FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS

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 o presidentes de los grupos empresariales 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. Posteriormente, se estableció un contacto telefónico con los grupos que aún no habían colaborado, tras el cual el cuestionario fue remitido nuevamente a través de correo postal, correo electrónico o fax, en función de las indicaciones de cada grupo empresarial.

Tras diversas pruebas, la estructura del cuestionario seleccionado para ser enviado a los grupos de la muestra es la que sigue. En el encabezado del cuestionario se preguntan datos de identificación del grupo: nombre, si había sufrido procesos de fusión o absorción, el sector de actividad y el tipo de accionista mayoritario. A partir de ahí se solicitaba la caracterización de la estrategia y estructura del grupo empresarial (en algunas de las cuestiones se ha utilizado una escala de *Likert* de 5 puntos) para dos momentos en el tiempo: 1993 y 2003.

No obstante, 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, consulta a páginas web, etc).

3.4. MEDIDA DE LAS VARIABLES

3.4.1. MEDIDA DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

La clasificación de la estrategia corporativa se basa en el ratio de especialización de Rumelt (1974), que permite diferenciar entre negocio único, negocio dominante y diversificación. La elección de esta medida de diversificación no es aleatoria sino que está justificada porque 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.

No obstante, ya que no sólo se quiere distinguir entre especialización y diversificación, sino también entre tipos de diversificación, se establecen una serie de activos (canales de distribución, instalaciones, sistemas y equipos informáticos, maquinaria, etc); y (2) conocimientos (conocimiento tecnológico, conocimiento de marketing, conocimiento sobre los sistemas de dirección, etc). De esta manera, se toman todos los grupos empresariales diversificados, determinados por el ratio de especialización, y se calcula el valor medio muestral para cada uno de los activos y conocimientos considerados. Los grupos empresariales cuyo valor de los activos y conocimientos es superior al de la media se clasifican dentro de la estrategia de diversificación relacionada, los grupos cuyo valor de los activos y conocimientos es inferior al de la media se clasifican dentro de la estrategia de diversificación no relacionada, y los grupos cuyo valor de activos es inferior a la media pero el valor de conocimientos es superior se consideran dentro de la estrategia de diversificación (relacionada) basada en el conocimiento.

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) han utilizado cuatro categorías de estructura organizativa: (1) funcional, (2) funcional-holding, (3) holding, y (4) multidivisional. En la presente investigación se sigue este esquema, puesto que la escuela de Harvard representa el pilar de nuestro marco teórico. No obstante, se distinguen dos tipos de estructura multidivisional- cooperativa y competitiva- para estar en línea con investigaciones novedosas (Hill, Hitt y Hoskisson, 1992; Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999; Hoskisson, Hill y Kim, 1993), y se incorporan nuevas formas organizativas que han aparecido recientemente tal como la forma de red interna (Hedlund, 1994; Pettigrew y Fenton, 2000). La distinción entre multidivisional cooperativa, multidivisional competitiva y red interna se realiza a partir de los valores obtenidos, en comparación con el valor medio muestral, en cuatro variables: (1) descentralización estratégica y operativa; (2) existencia de mecanismos de integración entre divisiones; (3) métodos de evaluación del resultado divisional; y (4) sistemas de incentivos. Así pues, la forma multidivisional cooperativa se caracteriza por una centralización estratégica y cierto grado de centralización operativa, por la existencia de mecanismos de integración entre divisiones (fuerzas de trabajo temporal, equipos permanentes), por el empleo de criterios estratégicos (capacidad para innovar, cooperación con las divisiones) y cuantitativos no financieros (ventas, cuota de mercado) para evaluar el resultado divisional, y por sistemas de incentivos basados en el resultado corporativo. En la forma multidivisional competitiva existe centralización estratégica y descentralización operativa, los mecanismos de integración interdivisionales son innecesarios, se utilizan criterios cuantitativos y financieros (rentabilidad) para evaluar el resultado divisional y los sistemas de incentivos se basan en el resultado divisional. Los atributos de la red interna son la descentralización estratégica y operativa,

el empleo de mecanismos de integración horizontales, el empleo de criterios cuantitativos para controlar el resultado de las divisiones y los sistemas de incentivos basados en el resultado divisional.

4. RESULTADOS

4.1. EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA EN LOS MAYORES GRUPOS ESPAÑOLES

La Tabla 1 recoge la evolución experimentada en la estrategia corporativa por los mayores grupos empresariales españoles a lo largo del período 1993-2003. Esta tabla contiene la clasificación de las categorías estratégicas utilizada en los estudios previos (Channon, 1973; Dyas y Thanheiser, 1976; Whittington y Mayer, 2000), lo cual facilitará la comparación internacional. También contiene el desglose de la categoría de diversificación no sólo considerando la diversificación relacionada y no relacionada, sino también la diversificación basada en el conocimiento. Este último aspecto constituye una de las novedades de este trabajo.

Tabla 1: Clasificación de la estrategia corporativa de los mayores grupos empresariales españoles

<i>Estrategia corporativa</i>	<i>1993</i> <i>(% Compañías)</i>	<i>2003</i> <i>(% Compañías)</i>	<i>Variación</i> <i>(%)</i>
Negocio Único	44	29	-15
Negocio Dominante	44	44	0
Diversificación Relacionada	7	21	14
Diversificación No Relacionada	5	6	1
Negocio Único	44	29	-15
Negocio Dominante	44	44	0
Diversificación Relacionada	6	14	8
Diversificación No Relacionada	5	6	1
Diversificación Conocimiento	1	7	6
Total	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Como se desprende de la información mostrada previamente, en el año 1993 las estrategias adoptadas principalmente por los mayores grupos españoles son la de negocio único y la de negocio dominante. La estrategia de diversificación es escasamente adoptada en España a principios de la década de los noventa. Dentro de los tipos de estrategia de diversificación, la diversificación relacionada es la que alcanza un mayor éxito entre los grandes grupos empresariales españoles.

La situación observada en el año 2003 refleja algunos rasgos distintos a la vislumbrada en la década anterior. En general, se observa una clara tendencia hacia una mayor diversificación entre los grupos empresariales españoles. A este respecto, la estrategia de diversificación en negocios relacionados es el tipo de diversificación “líder” en España a principios del siglo XXI, y el que experimenta un aumento más considerable respecto al escenario observado diez años antes. Sólo un reducido número de grupos de empresas se decanta por la estrategia de diversificación no relacionada. El comportamiento estratégico por subclases indica también que la estrategia de diversificación basada en el conocimiento experimenta un incremento considerable respecto a la década pasada. A pesar de

este movimiento generalizado hacia la diversificación, en el año 2003 el comportamiento estratégico señalado con mayor frecuencia entre el conjunto de grupos nacionales es el de negocio dominante. El porcentaje de empresas que se inclinan por este tipo de estrategia es el mismo que el obtenido en 1993, lo cual pone de manifiesto que esta categoría no ha experimentado ninguna variación a lo largo del período analizado. Asimismo, la segunda categoría estratégica en importancia adoptada por los grandes grupos españoles es la de negocio único, categoría que sufre un descenso bastante notable.

La suma de las modalidades estratégicas de negocio único y negocio dominante alcanza la cifra del 88% y del 73% en 1993 y 2003, respectivamente. Por ello, se concluye que la muestra objeto de estudio muestra un bajo grado de diversificación. Este resultado es coherente con los estudios empíricos sobre diversificación realizados en España (Galán y Suárez, 1997).

En general, se observa una elevada estabilidad en cuanto a las estrategias corporativas, sólo un 28% de los grupos inicia algún cambio estratégico en el período 1993-2003. La dirección del cambio es, en términos netos, hacia una mayor diversificación puesto que ningún grupo diversificado vuelve hacia la especialización. Los flujos más frecuentes son de negocio único a negocio dominante, y de estas dos categorías a la diversificación (véase Tabla 2).

Tabla 2: Cambio estratégico y estabilidad de los mayores grupos españoles (1993-2003)

<i>Cambios estratégicos (Nº compañías y %)</i>					
	N. Único	N. Dominante	D. Relacionada	D. No Relacionada	D. Basada en el Conocimiento
2003 \ 1993					
N. Único		8 (18%)	5 (11%)		2 (4%)
N. Dominante			3 (7%)	2 (4%)	3 (7%)
D. Relacionada				1 (17%)	
D. No Relacionada			1 (20%)		2 (40%)
D. Basada en el Conocimiento				1 (100%)	
<i>Estabilidad (Nº compañías y %)</i>					
	N. Único	N. Dominante	D. Relacionada	D. No Relacionada	D. Basada en el Conocimiento
2003 \ 1993					
N. Único	29 (66%)				
N. Dominante		36 (82%)			
D. Relacionada			5 (83%)		
D. No Relacionada				2 (40%)	
D. Basada en el Conocimiento					0 (0%)

Fuente: Elaboración propia

4.2. COMPARACIÓN CON EUROPA EN LA EVOLUCIÓN ESTRATÉGICA

En comparación con la tendencia apreciada en el año 1993 en otros países europeos (Whittington y Mayer, 2000), las grandes compañías españolas muestran un grado de diversificación notablemente inferior (véase Tabla 3). La categoría de negocio único en España supera con creces la cifra alcanzada en Francia, Alemania y Reino Unido. Asimismo, mientras que la estrategia de negocio dominante es

adoptada por un gran número de grupos empresariales españoles, en Alemania es la categoría estratégica menos importante y en Francia y el Reino Unido su éxito es escaso. Tanto en esos tres países europeos como en España, se observa una preferencia hacia la diversificación relacionada en comparación con la diversificación no relacionada. Además, el número de conglomerados existentes en España es considerablemente inferior al vislumbrado en Europa, especialmente si se compara con la proporción alcanzada en Alemania.

En todos los países europeos, incluido España, la tendencia es hacia un incremento de la diversificación. No existen indicios de una vuelta hacia la especialización como la vivida a finales de los años ochenta y principios de los noventa en la economía americana.

Tabla 3: Comparación internacional sobre la evolución de la estrategia en 1993 (%)

<i>Estrategia corporativa</i>	<i>España</i>	<i>Francia</i>	<i>Alemania</i>	<i>Reino Unido</i>
Negocio Único	44	19,4	12,7	4,5
Negocio Dominante	44	15,2	7,9	10,4
D. Relacionada	7	51,5	47,6	61,2
D. No Relacionada	5	13,6	31,7	23,9

Fuente: Este trabajo y el estudio de Whittington y Mayer (2000)

4.3. EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN LOS MAYORES GRUPOS ESPAÑOLES

En la Tabla 4 se expone la evolución experimentada por los mayores grupos empresariales españoles en cuanto a la forma de organización interna. La tabla recoge la clasificación de las categorías organizativas utilizada en los estudios previos, lo cual facilitará la comparación internacional. Pero, recoge también la distinción entre multidivisional cooperativa, multidivisional competitiva y red interna. Esta distinción a nivel empírico constituye una de las novedades de la presente investigación.

Tabla 4: Clasificación de la estructura organizativa de los mayores grupos empresariales españoles

<i>Estructura organizativa</i>	<i>1993</i> <i>(% Compañías)</i>	<i>2003</i> <i>(% Compañías)</i>	<i>Variación</i> <i>(%)</i>
Funcional	43	22	-21
Funcional-Holding	16	17	1
Holding	6	4	-2
Multidivisional	35	57	22
Funcional	43	22	-21
Funcional-Holding	16	17	1
Holding	6	4	-2
Multidivisional Cooperativa	20	36	16
Multidivisional Competitiva	10	11	1
Red Interna	5	10	5
Total	100	100	100

Fuente: Elaboración propia

Acorde con los resultados obtenidos, en el año 1993 la mayor parte de los grupos españoles se organizan internamente a través de una estructura por áreas funcionales. La estructura multidivisional goza de más popularidad que la forma funcional-holding o la forma holding. Este peso alcanzado por la forma multidivisional se debe fundamentalmente al tipo cooperativo frente al competitivo o de red interna.

La tendencia experimentada por los mayores grupos españoles durante el intervalo 1993-2003 es hacia la adopción de la forma multidivisional, lo que es acorde con otros trabajos sobre el tema (Galán y Suárez, 1997). De entre los distintos tipos de forma multidivisional, en el año 2003 el incremento de la multidivisional cooperativa es bastante importante, lo que origina que se convierta en la estructura organizativa por excelencia entre los grandes grupos nacionales. Además, entrado el siglo XXI aumenta el número de grupos españoles que empiezan a decantarse por la forma de red interna. A la par de este éxito experimentado por la estructura multidivisional, la forma funcional sufre un declive bastante pronunciado. A este descenso se une el de la forma holding, una estructura poco atractiva para los grupos españoles, tanto a principios de la década de los noventa como en el 2003.

En conclusión, puede indicarse que mientras en el año 1993 casi la mitad de la muestra estudiada se organiza internamente a través de una forma funcional, en el año 2003 la situación cambia y ahora más del 50% de los grupos de la muestra opta por la forma multidivisional, especialmente por la multidivisional cooperativa.

En general, los principales grupos españoles por volumen de ventas deciden mantener su estructura organizativa más que inclinarse por un cambio. Sólo un 38% de la muestra analizada inicia un movimiento organizativo a lo largo del intervalo 1993-2003 y, en este caso, la dirección más frecuente es hacia la forma multidivisional. Concretamente, el flujo más frecuente es desde la funcional a la multidivisional (véase Tabla 5).

La forma multidivisional es la estructura más estable en el conjunto empresarial español, puesto que ningún grupo con este tipo de estructura en 1993 la abandona en el 2003. Por el contrario, la forma holding es la estructura más inestable, lo que constituye otro indicio más de la escasa popularidad de esta forma de organización entre los mayores grupos españoles.

Tabla 5: Cambio organizativo y estabilidad de los mayores grupos españoles (1993-2003)

<i>Cambios organizativos (Nº compañías y %)</i>						
2003 \ 1993	Funcional	Funcional-Holding	Holding	Multidivisional Cooperativa	Multidivisional Competitiva	Red Interna
Funcional		6 (14%)	2 (5%)	10 (23%)	3 (7%)	1(2%)
Funcional-Holding	1(6%)		1(6%)	2(12%)	1(6%)	2(12%)
Holding		2(32%)		1(17%)	1(17%)	1(17%)
M.Cooperativa						
M.Competitiva				1(11%)		2(22%)
Red Interna				1(20%)		
<i>Estabilidad (Nº compañías y %)</i>						

2003	Funcional	Funcional-Holding	Holding	Multidivisional Cooperativa	Multidivisional Competitiva	Red Interna
1993						
Funcional	21 (49%)					
Funcional-Holding		9(52%)				
Holding			1(17%)			
M.Cooperativa				21(100%)		
M.Competitiva					6(67%)	
Red Interna						4(80%)

Fuente: Elaboración propia

4.4. COMPARACIÓN CON EUROPA EN LA EVOLUCIÓN ORGANIZATIVA

A pesar del auge experimentado por la estructura multidivisional en España, aún nos queda un largo camino por recorrer para acercarnos a las cifras alcanzadas en otros países europeos (véase Tabla 5).

La importancia de la forma funcional en estos tres países europeos es casi nula en 1993, en tanto que en España es la forma organizativa adoptada con mayor frecuencia. El nivel alcanzado por la forma funcional-holding es superior en España que en Francia, mientras que la distancia con respecto a la situación de Alemania es mínima. Sin embargo, en el Reino Unido ninguna empresa posee una estructura funcional-holding por esas fechas. La relevancia de la forma holding entre los grupos empresariales españoles no es tan significativa como en el resto de países de Europa, fundamentalmente si se compara con las empresas germanas.

El cambio organizativo acaecido en el contexto español muestra una tendencia similar a la observada en el resto del territorio europeo (Whittington, Mayer y Curto, 1999; Whittington y Mayer, 2000): declive pronunciado de la forma funcional y auge de la estructura multidivisional.

Tabla 6: Comparación internacional sobre la evolución de la estructura organizativa en 1993 (%)

<i>Estructura organizativa</i>	<i>España</i>	<i>Francia</i>	<i>Alemania</i>	<i>Reino Unido</i>
Funcional	43	1,5	3,2	1,5
Funcional-Holding	16	9,1	14,3	0
Holding	6	13,6	12,7	9
Multidivisional	35	75,8	69,8	89,5

Fuente: Este trabajo y el estudio de Whittington y Mayer (2000)

5. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo ha sido ofrecer nueva evidencia sobre el comportamiento estratégico y organizativo de los mayores grupos empresariales españoles durante un intervalo que abarca desde finales del siglo XX hasta principios del siglo XXI.

Nuestra intención fue siempre la de seguir las líneas generales trazadas en los trabajos originales del programa de Harvard (Channon, 1973; Rumelt, 1974) y algunos más recientes (Whittington y Mayer, 2000), 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 cambio subrayados en las conclusiones de los estudios más recientes (Markides, 1995; Whittington y Mayer, 2000), plantearon la conveniencia de intentar prolongar los planteamientos de la escuela de Harvard, incluyendo nuevas categorías estratégicas (diversificación basada en el conocimiento) y organizativas (multidivisional cooperativa, multidivisional competitiva y red interna).

Por un lado, la literatura más reciente sobre estrategias de diversificación destaca la idea de que la distinción entre diversificación relacionada y no relacionada no está suficientemente clara (Grant, 2002; Markides y Williamson, 1994), de tal manera que uno de los problemas tradicionales asociados con la investigación empírica sobre diversificación radica en cómo medir la relación entre los negocios en los que opera la compañía. En línea con estas propuestas, en el presente trabajo se ha pretendido utilizar una medida del potencial de sinergias en recursos algo más precisa que las tradicionales, lo que nos ha llevado a distinguir tres categorías estratégicas de diversificación- relacionada, no relacionada y (relacionada) basada en el conocimiento- en función del tipo y grado de recursos compartidos entre los negocios.

Por otro lado, en lo que respecta a la aparición de nuevas formas de organización, varios trabajos han extendido las aportaciones iniciales de la escuela de Harvard. Hill, Hitt y Hoskisson (1992) y Hoskisson, Hill y Kim (1993), vinculando el tipo de estructura con los beneficios asociados a las estrategias de diversificación, plantearon dos categorías a distinguir en la forma multidivisional: multidivisional cooperativa y multidivisional competitiva. Markides (1995) incorporó a la forma multidivisional la forma multidivisional centralizada (en términos generales, similar a la multidivisional cooperativa). Asimismo, Pettigrew y Fenton (2000) apuntaron la aparición de la forma de red interna. Todas estas aportaciones nos llevaron a considerar conveniente incluir esas nuevas categorías organizativas en el modelo de desarrollo corporativo original con el fin de enriquecerle y actualizarle.

La evidencia empírica obtenida en el presente trabajo pone de manifiesto que a lo largo del período 1993-2003 se observa una tendencia alcista en el número de grupos empresariales que adoptan la estrategia de diversificación, especialmente la diversificación relacionada. Junto a este incremento en la categoría de diversificación, se aprecia un descenso pronunciado en la estrategia de negocio único. Otro rasgo distintivo de la situación acaecida en España es la notable importancia del negocio dominante, que se convierte en la categoría con más éxito en el 2003. Por lo tanto, tras una comparación con Europa, puede decirse que en España se sigue el mismo patrón de crecimiento que el vislumbrado varias décadas atrás (1970-1983, 1983-1993) en Francia, Alemania y Reino Unido: incremento de la diversificación. No hay indicios de vuelta a la especialización como en Estados Unidos. La diferencia entre el tejido empresarial español y el de los países citados previamente estriba en la magnitud alcanzada por cada una de las categorías estratégicas. Mientras que en Europa la categoría de negocio único es prácticamente inexistente en 1993 y la diversificación relacionada alcanza un liderazgo absoluto, en España aún muchos grupos siguen centrando su actividad en un único negocio, y el volumen de grupos diversificadas dista considerablemente del número conseguido en Europa.

En lo concerniente al proceso de cambio organizativo acaecido en España a lo largo del intervalo 1993-2003, cabe destacar el predominio conseguido por la forma multidivisional en el 2003, especialmente de la multidivisional cooperativa. Los resultados también ponen de manifiesto la aparición creciente de la forma de red interna, en tanto que la estructura multidivisional competitiva

apenas experimenta variación. Las formas funcional y holding también son testigo de un declive en tanto que la funcional-holding se incrementa levemente. En definitiva, la experiencia vivida en España confirma las expectativas de divisionalización ya observadas en Francia, Alemania y Reino Unido en las décadas pasadas (1970-1983, 1983-1993). La divergencia entre España y esos tres países del continente europeo radica en que mientras en ellos la forma funcional y funcional holding han desaparecido casi por completo, en España aún son muchos los grupos que se organizan internamente por áreas funcionales. Además, en Europa el porcentaje de empresas que adoptan la multidivisional se sitúa entre un 70 y un 90% en tanto que en España no llega al 50%.

La principal conclusión de esta investigación es que el modelo de desarrollo corporativo postulado por Chandler (1962) en la década de los sesenta sigue estando vigente en la actualidad. Lejos de entrar en una época de reestructuración y vuelta a la especialización, propia de los años ochenta y noventa al otro lado del Atlántico, el análisis de un nuevo país europeo (España) pone de relieve que la tendencia de las empresas europeas es hacia una diversificación creciente, especialmente en negocios relacionados. Asimismo, se confirma el liderazgo de la forma multidivisional respecto al resto de estructuras organizativas, destacando el incremento de la multidivisional cooperativa y la adopción creciente de la red interna. No existe ningún cambio organizativo consistente en el paso de las formas multidivisionales hacia una forma funcional o funcional-holding. De otra parte, los grupos empresariales españoles son más proclives a adoptar un cambio organizativo que un cambio estratégico.

Este trabajo abre una línea futura de investigación ya que si existiera prolongación de los estudios internacionales hasta nuestros días, podría incorporarse España para obtener una comparación a nivel internacional. Actualmente, los investigadores han recalcado notablemente la importancia del contexto (Wan y Hoskisson, 2003).

Asimismo, estudios posteriores podrían tratar de analizar el modelo de desarrollo aquí propuesto utilizando una medida cuantitativa de la estrategia corporativa, o incorporando la estrategia de diversificación geográfica.

Otra línea de investigación sería el análisis de la coherencia entre la estrategia y la estructura, fundamentalmente para la nueva categoría de diversificación propuesta- diversificación (relacionada) basada en el conocimiento- y para las nuevas estructuras organizativas- multidivisional cooperativa, multidivisional competitiva y red interna-. A este respecto, también sería sumamente interesante 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.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bonn, I. y Christodoulou, C. (1994). "The evolution of strategies and structures in the Australian manufacturing industry over the past decade". *14 Conferencia Anual de la Strategic Management Society*, Paris.
- Bowman, E. H. y Sing, H. (1993). "Corporate restructuring: reconfiguring the firm". *Strategic Management Journal*, 14: 5, pp. 5-14.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press, Cambridge.
- Chandler, A. D. (1992). "Corporate strategy, structure and control methods in the United States during the 20th century". *Industrial and Corporate Change*, 1: 2, pp. 263-284.
- 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.
- DeCarolis, D. M. y Deeds, D. (1999). "The impact of stocks and flows or organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry". *Strategic Management Journal*, 20: 10, pp. 953-968.
- Dyas, G. P. y Thanheiser, H. (1976). *The emerging European enterprise*. Macmillan, Londres.
- Galán, J. I. y Sánchez, M. J. (2004). "Coherencia entre el cambio estratégico y organizativo: nuevas formas de organización". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 19: 2, pp. 141-175.
- Galan, J. I., Sanchez, M. J. y Zuñiga-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.

- Galán, J. I. y Suárez I. (1997). "Estrategia y estructura organizativa: El caso español". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6: 2, pp. 91-104.
- Grant, R. M. (1988). "On dominant logic, relatedness and the link between diversity and performance". *Strategic Management Journal*, 9: 6, pp. 639-642.
- Grant, R. M. (2002). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. Blackwell Publishers, Oxford.
- 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. (1988). "Internal capital market controls and financial performance in multidivisional firms". *Journal of Industrial Economics*, 37: 1, pp. 67-83.
- 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.
- Hill, C. W. L. y Hoskisson, R. E. (1987). "Strategy and structure in the multiproduct firms" *Academy of Management Review*, 12: 2, pp. 331-341.
- Hoskisson, R. E. (1987). "Multidivisional structure and performance: The contingency of diversification strategy". *Academy of Management Journal*, 30: 4, pp. 625-644.
- 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.
- Markides, C. C. (1995). *Diversification, refocusing and economic performance*. The MIT Press, Cambridge.
- Markides, C. C. y Williamson, P. J. (1994). "Related diversification, core competences and corporate performance". *Strategic Management Journal*, 15: 5, pp. 149-165.
- Mayer, M. y Whittington, R. (2003). "Diversification in context: A cross-national and cross-temporal extension". *Strategic Management Journal*, 24: 8, pp. 773-781.
- 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.
- Palich, L. E.; Cardinal, L. B. y Miller, C. C. (2000). "Curvilinearity in the diversification performance linkage: An examination of over decades of research". *Strategic Management Journal*, 21: 1, pp. 155-174.
- Pavan, R. J. (1976). "Strategy and structure: The Italian experience". *Journal of Economics and Business*, 28: 3, pp. 254-260.
- Pettigrew, A. M. y Fenton, E. M. (2000). *The innovating organization*. SAGE Publications, Londres.
- Ramanujam, V. y Varadarajan, P. (1989). "Research on corporate diversification: A synthesis". *Strategic Management Journal*, 10: 6, pp. 523-551.
- Rodan, S. y Galunic, C. (2004). "More than network structure: How knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness". *Strategic Management Journal*, 25: 6, pp. 541-562.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Harvard University Press, Cambridge.
- Suzuki, Y. (1980). "The strategy and structure of top 100 Japanese industrial enterprises 1950-1970". *Strategic Management Journal*, 1, pp. 265-291.
- Tanriverdi, H. y Venkatraman, N. (2005). "Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms". *Strategic Management Journal*, 26: 2, pp. 97-119.
- Teece, D. J. (1998). "Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets". *California Management Review*, 40: 3, pp. 55-79.
- Volberda, H. W. (1996). "Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments". *Organization Science*, 7: 4, pp. 359-374.
- Wan, W. P. y Hoskisson, R. E. (2003). "Home country environments, corporate diversification strategies and firm performance". *Academy of Management Journal*, 46: 1, pp. 27-45.
- 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.