

Ajuste entre estrategias de diversificación y estructuras multidivisionales: efecto sobre el resultado¹

María José Sánchez Bueno* • Isabel Suárez González**²

*Universidad Carlos III de Madrid • **Universidad de Salamanca

RECIBIDO: 7 de marzo de 2007

ACEPTADO: 10 de septiembre de 2008

Resumen: El objetivo del presente trabajo es analizar la coherencia entre la estrategia corporativa y la estructura organizativa y su efecto sobre los resultados empresariales para el conjunto de los grandes grupos empresariales españoles. Con el fin de profundizar en los conceptos multidimensionales de estrategias de diversificación y estructuras multidivisionales, se utiliza el enfoque de la coherencia como desviación a un perfil "ideal". Los resultados muestran que existen tres categorías estratégicas (diversificación relacionada, diversificación no relacionada y diversificación basada en el conocimiento), cada una de las cuales posee unas características estructurales "ideales" distintas. No obstante, sólo en el caso de la diversificación basada en el conocimiento se ha podido comprobar que la falta de coherencia entre la estrategia y la estructura tiene consecuencias negativas en la rentabilidad.

Palabras clave: Estrategia / Estructura / Resultado / Ajuste / Perfil ideal.

Fit Between Diversification Strategies and Multidimensional Structures: Effect on Performance

Abstract: This study analyzes the fit between corporate strategy and organizational structure, and its effect on economic results for the large Spanish firms. In order to examine the multidimensional concepts of diversification strategies and organizational forms, we use the perspective of fit as a "ideal" profile deviation. The results show that exist three strategic categories (related diversification, unrelated diversification and diversification based on knowledge), and that each category has different "ideal" structural characteristics. We only found that whether there is not fit between strategy and structure decreases.

Key Words: Strategy / Structure / Performance / Fit / Ideal profile.

INTRODUCCIÓN

El análisis del efecto que el ajuste entre la estrategia y la estructura puede tener en los resultados de la empresa es una de las líneas de investigación más amplias y fructíferas en la historia de la Dirección Estratégica (Chandler, 1962; Rumelt, 1974). Entroncando con esta corriente de estudio, el objetivo del presente trabajo es intentar medir el ajuste entre la estrategia elegida y la estructura adoptada y relacionarlo con el resultado empresarial como un determinante, tomando como muestra el conjunto de los mayores grupos empresariales españoles. Para alcanzar dicho objetivo se evalúa no sólo el ajuste entre las categorías estratégicas y organizativas tradicionales y su impacto sobre el resultado empresarial, sino también la influencia que la asociación entre distintos tipos de estrategias de diversificación y de estructuras multidivisionales tiene en la rentabilidad.

Nuestro trabajo plantea la necesidad de profundizar en estos aspectos ya que, a pesar de la ingente investigación sobre la relación entre estrategia y estructura (Whittington y Mayer, 2000, Mayer y Whittington, 2004), aún no está claro si la coherencia entre las decisiones toma-

das en el ámbito estratégico y organizativo es un factor determinante de la capacidad de una empresa para obtener resultados superiores (Harris y Ruefli, 2000). Así, algunos trabajos llaman la atención sobre el hecho de que esta interacción puede ser más compleja de lo que comúnmente se ha supuesto.

Por un lado, el estudio del ajuste o coherencia se complica en la práctica en la medida en que surgen problemas de naturaleza tanto teórica como empírica. A la hora de abordar esta materia es necesario considerar varios aspectos: 1) existen distintas definiciones del término coherencia (moderación, mediación, asociación, arquetipos, desviación a un perfil y covariación) y, por lo tanto, diferentes métodos estadísticos consistentes con cada una de ellas (Venkatraman, 1989); 2) hay distintas perspectivas sobre el uso del concepto de coherencia (Venkatraman y Camillus, 1984) como, por ejemplo, Venkatraman y Prescott (1990) quienes distinguieron entre la perspectiva reduccionista y holística. La perspectiva reduccionista se fundamenta en la asunción central de que la coherencia entre dos constructos puede ser entendida en términos de una coherencia entre las dimensiones individuales que los representan. La perspectiva holística se basa en

una conceptualización de la coherencia más amplia, utilizando varias características de las variables implicadas; 3) existen distintos niveles de análisis (Galunic y Eisenhardt, 1994): a) nivel corporativo: se examina la coherencia entre la estrategia corporativa y la estructura organizativa. Tradicionalmente estos trabajos se han centrado en el vínculo entre la diversificación y la divisionalización corporativas (Chandler, 1962; Rumelt, 1974; Mayer y Whittington, 2004); b) nivel unidad estratégica de negocio: se analiza la coherencia entre la estrategia de una unidad de negocio y su estructura interna (Porter, 1980; Faulkner y Cliff, 1992); c) nivel intracorporativo: se estudia la coherencia entre las unidades estratégicas de negocio y entre las unidades estratégicas de negocio y la sede central (Gupta y Govindarajan, 1986; García Tenorio y Guerras, 1995; Pérez y García Tenorio, 1997).

Por otro lado, hay que profundizar en la relación entre estas dos elecciones, yendo más allá de la simple asociación entre diversificación y divisionalización. Diferentes tipos de diversificación ofrecen a las empresas distintas opciones de crear valor y ello plantea diferentes necesidades dentro de un mismo diseño multidivisional (Hill y Hoskisson, 1987; Hill *et al.*, 1992). Diversos trabajos han ofrecido evidencia de que las estructuras multidivisionales realmente adoptadas por las empresas no son uniformes y proponen diversas clasificaciones de las mismas (Hill, 1988; Hoskisson *et al.*, 1993; Markides y Williamson, 1996). Además, estudios recientes destacan indicios de que aparecen nuevas formas organizativas o están en transición desde la forma multidivisional, como la denominada red multidivisional (Whittington y Mayer, 1997, 2000) o red holding (Galan *et al.*, 2005).

Con el fin de identificar los distintos tipos de configuraciones de las estructuras multidivisionales y su vinculación con los tipos de estrategias de diversificación, en el presente estudio se establecen las características organizativas propias de cada estrategia de diversificación en relación con diferentes dimensiones, como son el grado de descentralización en la toma de decisiones, el tamaño de la sede central, la integración e interdependencia entre las divisiones y los sistemas de control e incentivos utilizados. En definitiva, se pretende deducir un perfil organi-

zativo “ideal” para cada tipo de estrategia corporativa, que estaría formado por el conjunto de decisiones organizativas consistentes con el tipo de diversificación desarrollado por la empresa. En este sentido, se propone la existencia de diferentes patrones de coherencia posibles entre estrategias de diversificación y estructuras multidivisionales con efectos en los resultados.

En resumen, nuestro trabajo ofrece varias contribuciones importantes. En primer lugar, el análisis de la relación entre estrategia y estructura y sus implicaciones financieras es un tema ampliamente analizado en la literatura previa (Rumelt, 1974; Donaldson, 1982; Hamilton y Shergill, 1992). Sin embargo, el estado de esta asociación en fechas recientes ha sido poco documentado, y la evidencia española sobre la confluencia de estos procesos, salvo determinadas excepciones (Carreras y Tafunell, 1997; Galán y Suárez, 1997; Galán y Sánchez, 2004), es escasa. Además, la práctica totalidad de los estudios que abordan esta cuestión lo hacen desde una perspectiva de interacción entre las dos variables que se definen de forma unidimensional. La utilización en este artículo del concepto de coherencia como desviación a un perfil ideal permite ofrecer un análisis mucho más detallado y explorar e identificar indicios de nuevos atributos adoptados recientemente como respuesta a entornos más dinámicos e inciertos.

En segundo lugar, el presente artículo ofrece evidencia reciente sobre los atributos organizativos característicos de los grandes grupos diversificados españoles. Esta es una cuestión con importantes implicaciones para la práctica directiva, pero donde nuestro grado de información es notablemente reducido. Los directivos tienen que tener presente que aunque lograr la compatibilidad entre la estrategia y la estructura puede ser la opción con más potencial de beneficios, es también la opción más arriesgada debido al mayor número de cambios al que se tiene que enfrentar la empresa. En la práctica hay que reflexionar si desde el punto de vista de los resultados es conveniente incurrir en el riesgo que supone ajustar la estrategia y la estructura de la compañía. Asimismo, la dirección debe conocer si las estructuras multidivisionales son siempre las más adecuadas para las empresas diversificadas, dada la aparición de nuevas formas de orga-

nización más flexibles y en las cuales se promueven los flujos de información horizontales (Hedlund, 1994; Pettigrew y Fenton, 2000; Pettigrew *et al.*, 2003).

TEORÍA E HIPÓTESIS

EFFECTO DEL AJUSTE ENTRE LA ESTRATEGIA Y LA ESTRUCTURA SOBRE EL RESULTADO

En la década de los sesenta Chandler (1962) señaló que la ausencia de ajuste entre la estrategia y la estructura de una compañía conducía a ineficiencia administrativa o a un resultado inferior. Esta idea ha sido corroborada en estudios posteriores que han vuelto a señalar que cuando existe coherencia entre las categorías estratégicas y organizativas el resultado empresarial es superior (Rumelt, 1974; Donaldson, 1987; Miller, 1987; Hamilton y Shergill, 1992).

Según los estudios pioneros (Chandler, 1962; Williamson, 1975), las compañías con una estrategia de negocio único y una forma funcional eran coherentes y mostraban unos buenos resultados empresariales. Al ser monoproductoras no tienen que hacer frente a problemas de gran escala y la sede central puede asumir tanto las decisiones estratégicas como las operativas, atributo característico de las estructuras funcionales. Por el contrario, aquellas empresas con una estrategia de diversificación alcanzaban el ajuste necesario para incrementar su resultado cuando adoptaban una forma multidivisional. El incremento de tamaño y de complejidad que se origina al adoptar la diversificación conduce a tener que descentralizar la responsabilidad de las decisiones tácticas para seguir siendo rentables. Esta descentralización operativa se consigue por medio de la estructura multidivisional o forma M, en la cual la sede central se reserva las decisiones estratégicas de planificación estratégica y de evaluación y control del desempeño de las divisiones, así como la asignación de recursos entre las divisiones.

El trabajo de Hoskisson (1987) mostró también que las interacciones existentes entre la estrategia y la estructura tenían un efecto sobre el resultado. Concretamente, este autor señaló que la estrategia corporativa coherente con la forma

multidivisional era la diversificación no relacionada y que las empresas que poseían ambas tenían un resultado superior. Teece (1981), en línea con los trabajos de Williamson (1970, 1975), planteó que la estructura en forma M está asociada con un buen resultado en las grandes empresas multiproducto.

No obstante, la investigación previa adolece de algunos inconvenientes tales como la excesiva dependencia de modelos bivariantes, que reducen la explicación de las interdependencias entre las dos variables consideradas (Galunic y Eisenhardt, 1994). Por lo tanto, en este trabajo se incluye también un enfoque multivariante en el que las variables estrategia y estructura se definen como constructos multidimensionales. De esta manera, podrá determinarse si las diversas asociaciones existentes entre distintos tipos de estrategias de diversificación y de estructuras multidivisionales tienen algún impacto en los resultados empresariales. Dicho planteamiento está en línea con estudios actuales que apuntan que es necesario distinguir entre el tipo de estructura multidivisional coherente con cada una de las estrategias de diversificación (Hill *et al.*, 1992; Hoskisson *et al.*, 1993; Markides y Williamson, 1996), analizando aspectos tales como el papel de la matriz o la sede central, la coordinación entre las unidades de negocio, etc. (Goold y Campbell, 1997; Goold *et al.*, 1994; Campbell *et al.*, 1995).

En las empresas con una estrategia de diversificación relacionada se produce una transferencia de recursos muy importante y se busca el logro de sinergias para poder explotar las economías de gama (Porter, 1987; Hitt *et al.*, 1992; Hoskisson *et al.*, 1993). La estructura organizativa que se ajusta a esta estrategia se caracteriza por poseer un tamaño elevado de la sede central, contar con personal de apoyo numeroso que facilita alcanzar esas interrelaciones (Berg, 1969, 1973) y porque la alta dirección realiza tanto la tarea administrativa como la empresarial (Chandler, 1991). Ello supone que existe centralización estratégica y también cierto grado de centralización operativa (Goold y Campbell, 1987; Hill *et al.*, 1992; Hoskisson *et al.*, 1993). La interdependencia entre las divisiones es importante en dicha estrategia, al igual que el empleo de va-

rios mecanismos de integración (Hill *et al.*, 1992). Asimismo, el sistema de incentivos se basa en la rentabilidad de la corporación y no de la división, y pueden usarse tanto criterios estratégicos como cuantitativos para medir el resultado divisional (Hill *et al.*, 1992). Dicha estructura organizativa se corresponde en términos generales con la denominada multidivisional cooperativa (Hill *et al.*, 1992; Hoskisson *et al.*, 1993), y tiene una cierta relación con el modelo de planificación estratégica identificado por Goold y Campbell (1987).

Las compañías con una estrategia de diversificación no relacionada no buscan encontrar sinergias entre sus negocios, y sus beneficios se asocian con las economías del mercado interno de capital (Hitt *et al.*, 1992; Hoskisson *et al.*, 1993). Así, la forma organizativa coherente con dicha estrategia no necesita demasiado personal en la sede central. Además, la alta dirección toma las decisiones estratégicas pero se ve liberada de las responsabilidades operativas. Al no existir apenas interdependencia entre las divisiones no se emplean mecanismos de integración (Hill *et al.*, 1992). Asimismo, ya que las divisiones son bastante autónomas y los directivos divisionales juegan un papel importante, los incentivos se diseñan en función del resultado de las divisiones y no de la corporación como un todo. Igualmente, el hecho de poseer menos información sobre sus negocios enfatiza el uso sistemas de control financiero para evaluar el resultado de los mismos, prestando especial atención al presupuesto (Goold y Campbell, 1987; Hoskisson *et al.*, 1993). Los rasgos de esta estructura se asocian en términos generales con la denominada multidivisional competitiva (Hill *et al.*, 1992; Hoskisson *et al.*, 1993), y muestran relación con el modelo de control financiero planteado por Goold y Campbell (1987).

Junto a estas dos categorías estratégicas tradicionales, en el presente trabajo se analiza también lo que hemos denominado “estrategia de diversificación basada en el conocimiento”, un tipo de estrategia en la que los negocios comparten fundamentalmente diversos tipos de conocimiento tales como el conocimiento productivo, de marketing, financiero, de los sistemas de control, etc. Así, la estructura organizativa coherente

con dicha estrategia debe caracterizarse por poseer un tamaño de la sede central no tan elevado como en el caso de una diversificación relacionada donde se comparte todo tipo de recursos, ni tan reducido como en el caso de la diversificación no relacionada en la que apenas existen interrelaciones. Además, cada división toma las decisiones relativas a sus áreas funcionales (descentralización operativa) y la sede central sólo interviene en las decisiones estratégicas ante circunstancias clave (cierta descentralización estratégica). Por otra parte, la interdependencia es relevante ya que las divisiones no pueden por ellas mismas desarrollar o controlar totalmente todas las capacidades funcionales requeridas porque comparten conocimiento en diversas áreas de actividad. Además, la alta dirección crea un clima que recompensa un comportamiento de colaboración. Las distintas divisiones comparten una serie de valores (una cultura, una filosofía) establecidos por el centro corporativo que las lleva a ser dependientes las unas de las otras y a interactuar entre sí por medio de lazos informales y personales. Por lo tanto, la existencia de interdependencia observada en esta categoría estratégica supone el empleo de ciertos mecanismos de integración en la misma. Asimismo, se observa una orientación hacia el beneficio y hacia las medidas contables del resultado, si bien también pueden utilizarse medidas subjetivas del rendimiento (Goold y Campbell, 1987). Muchos de los atributos organizativos indicados se han encontrado en la denominada forma de red interna (Barlett y Ghoshal, 1993; Hedlund, 1994; Pettigrew y Fenton, 2000; Whittington y Mayer, 2000). Además, se puede establecer una cierta relación con el modelo de control estratégico identificado por Goold y Campbell (1987).

En todos esos casos, si la empresa lograr alcanzar el ajuste entre la estrategia y la estructura, es probable que logre incrementar su resultado (Galunic y Eisenhardt, 1994).

Por lo tanto, y según los planteamientos anteriores, postulamos la siguiente hipótesis para su contraste:

- H_1 : *La falta de coherencia entre la estrategia corporativa y la estructura organizativa afecta negativamente al resultado empresarial.*

METODOLOGÍA

MUESTRA

La población de los mayores grupos empresariales españoles objeto de estudio se definió a partir del ranking por volumen de ventas que publicó la revista *Actualidad Económica* relativo al año 2003. Se considera como unidad de análisis el grupo empresarial y no cada empresa o filial del mismo porque lo que se pretende estudiar son las decisiones sobre estrategia corporativa y estructura organizativa vinculadas con la dirección corporativa.

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...), quedándonos finalmente con 551 grupos como población objetivo. A ellos se remitió un cuestionario postal dirigido a los directores generales de los grupos y solicitando que lo cumplimentasen personalmente o que lo remitiesen a los expertos pertinentes. Se obtuvo contestación válida por parte de 100, lo que representa una tasa de respuesta del 18,1%.

MEDIDA DE LAS VARIABLES

♦ *Estrategia de diversificación.* La clasificación de la estrategia corporativa se basa en la ratio de especialización de Rumelt (1974), que permite diferenciar entre negocio único, negocio dominante y diversificación. No obstante, ya que se quiere distinguir también entre tipos de diversificación, en este trabajo se ha pretendido utilizar una medida precisa del potencial de sinergias entre negocios basada en el tipo de recursos (activos o conocimientos) que son compartidos y el grado en que lo son. Esta medida se ha operativizado mediante una escala de Likert de cinco puntos formada por 12 ítems.

La literatura más reciente sobre estrategias de diversificación destaca las limitaciones de las metodologías tradicionales para medir la relación entre los negocios en que opera la empresa y, por tanto, distinguir entre tipos de diversificación (Markides y Williamson, 1994; Robins y

Wiersema, 1995; Grant, 2002). Estas metodologías se centran básicamente en la identificación de relaciones en el nivel operativo que plantean la necesidad de compartir activos. Pero en los últimos tiempos el conocimiento ha adquirido una gran relevancia como recurso clave para la empresa (Teece, 1998; Decarolis y Deeds, 1999; Rodan y Galunic, 2004). No sólo es importante que los negocios de una compañía compartan recursos tangibles (instalaciones productivas, maquinaria, 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).

A través del análisis factorial se redujeron los 12 ítems a dos factores (tabla 1). Al primer factor se le denomina “activos” y engloba a recursos tangibles (instalaciones, maquinaria, etc.) y a recursos intangibles (imagen de marca y reputación, publicidad, centros de I+D, etc.). El segundo factor recibe el nombre de “conocimiento” puesto que incluye la mayoría de los tipos de conocimiento considerados tales como el conocimiento tecnológico, productivo/financiero y de los sistemas de dirección y control.

Tabla 1.- Matriz de componentes rotados (Varimax): estrategia corporativa

VARIABLES	FACTOR 1	FACTOR 2
Canales de distribución e instalaciones	,731	,181
Campañas de publicidad	,698	,272
Fuerza de ventas	,798	,170
Central de compras o aprovisionamientos	,766	,312
Maquinaria y mobiliario	,737	,348
Sistemas y equipos informáticos	,411	,450
Centros de I+D	,804	,004
Imagen de marca y reputación	,546	,399
Conocimiento tecnológico	,537	,615
Conocimiento de marketing	,641	,499
Conocimiento productivo/financiero	,233	,816
Conocimiento sobre los sistemas de dirección y control	,015	,830
VARIANZA EXPLICADA 61,3%	38,8%	22,5%

A partir de los dos factores se procedió a desarrollar una clasificación de las empresas según el tipo de estrategia de diversificación seguida mediante un análisis de conglomerados (tabla 2). Se obtienen tres conglomerados:

- *Conglomerado 1*: Estrategia de diversificación no relacionada, que está formado por 10 grupos empresariales en donde las divisiones no comparten demasiados activos ni conocimientos, siendo los activos intangibles los que más se comparten. Entre estas divisiones no existen apenas interrelaciones entre los negocios ni se buscan sinergias y, por lo tanto, se ha identificado este conglomerado con la estrategia de diversificación no relacionada.
- *Conglomerado 2*: Estrategia de diversificación relacionada, que se caracteriza porque las divisiones comparten entre sí un número elevado tanto de activos como de conocimiento. Se supone que en las organizaciones con una diversificación relacionada las actividades son similares y la cooperación puede lograrse compartiendo y transfiriendo todo tipo de recursos (activos y conocimientos) que permitan crear sinergias. Por otro lado, es lógico pensar que un volumen elevado de activos compartidos determine, a su vez, un volumen alto de conocimientos compartidos. La posibilidad de compartir numerosos activos conlleva la existencia de actividades de la cadena de valor realizadas en común. Es difícil pensar que en esas actividades comunes no haya, a su vez, una importante transferencia de conocimiento entre los negocios implicados. Es el conglomerado más grande con 24 grupos.
- *Conglomerado 3*: Estrategia de diversificación basada en el conocimiento, se trata de un conglomerado en el que las divisiones comparten entre sí muy pocos activos y un grado considerable de conocimiento. Se identifica, por tanto, otra forma posible de diversificación relacionada, que puede estar caracterizada también por importantes interrelaciones entre los negocios, pero no a nivel operativo y, por tanto, donde la transferencia de conocimientos es el rasgo fundamental. Por ello, se ha denominado a este conglomerado estrategia de diversificación basada en el conocimiento.

Tabla 2.- Tipología de las estrategias de diversificación

FACTORES DE ESTRATEGIA CORPORATIVA	CONGLOMERADOS			ANOVA
	1 n = 10	2 n = 24	3 n = 14	F
Activos	-,12661	,72293	-1,14888	44,356*
Conocimiento	-1,52421	,35588	,47865	37,857*

*Significativo al 99 por 100.

♦ *Estructura organizativa*. Estudios previos en esta materia (Channon, 1973; Dyas y Thanheiser, 1976; 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, pero también se caracterizan las estructuras multidivisionales en línea con investigaciones novedosas (Hill *et al.*, 1992; Hoskisson *et al.*, 1993). Así, se solicitó al directivo que valorase mediante una escala de Likert de cinco puntos la existencia o no y la importancia de las siguientes dimensiones estructurales: descentralización en la toma de decisiones estratégicas y operativas, integración entre divisiones y mecanismos para lograrla, tamaño de la sede central, sistemas de incentivos (basados en el resultado divisional o corporativo) y métodos de evaluación del resultado divisional.

De las veinticuatro variables iniciales de estructura organizativa se obtuvieron siete factores que se recogen en la tabla 3. Al primer grupo de factores se le denomina “descentralización de las decisiones estratégicas”, ya que engloba las decisiones más trascendentales para el grupo empresarial que van desde la formulación de la estrategia de la división a largo plazo hasta el control financiero de las divisiones. El segundo grupo de factores recibe el nombre de “descentralización de las decisiones operativas” puesto que incluye las decisiones relacionadas con las actividades del día a día de los grupos empresariales tales como las decisiones de producción, innovación, compras, comercialización y recursos humanos. El tercer grupo de factores se denomina “mecanismos de integración” y agrupa a varios de esos mecanismos (equipos de trabajo interdivisionales y temporales, equipos de trabajo interdivisionales y permanentes y jefes de proyecto conjuntos entre divisiones). Se incluye también el porcentaje de trabajadores transferidos entre divisiones o rotación del personal ya que este es otro medio para lograr la integración. Al cuarto grupo de factores se le da el nombre de “aspectos corporativos” y recoge el tamaño de la sede central, la importancia de la integración divisional para la oficina corporativa y la existencia de un sistema de incentivos basado en la ren-

tabilidad corporativa y no divisional. El quinto factor recibe el nombre de “comunicación horizontal” y recoge la importancia de los flujos de información laterales. El sexto grupo de factores se denomina “criterios cuantitativos para evaluar el resultado divisional” e incluye varias medidas objetivas tales como la cifra de beneficios, el crecimiento de las ventas, la cuota de mercado y la rentabilidad. Finalmente, el séptimo factor lo constituyen los “criterios estratégicos para evaluar el resultado divisional” y contiene medidas de naturaleza subjetiva tales como la capacidad para innovar y la cooperación entre divisiones.

♦ *Resultado.* De entre las diferentes medidas de resultados financieros existentes se optó por el ROE o la rentabilidad financiera ya que esta, en contraposición a la rentabilidad económica, no se ve afectada por la estrategia de la empresa, por el entorno competitivo, por las políticas de crecimiento o por las variaciones coyunturales

del circulante. Además, trabajos relevantes sobre la coherencia han utilizado tal medida (Venkatraman y Prescott, 1990). Para evitar que una rentabilidad “anormal” en un año concreto afectara a los resultados se calculó la media del ROE entre los años 2001-2003. Los datos sobre los resultados empresariales se obtuvieron a partir de las cuentas anuales de los grupos empresariales, obtenidas en la CNMV o en los respectivos Registros Mercantiles.

RESULTADOS

Con el fin de dilucidar si la compatibilidad entre la estrategia y la estructura es un factor determinante del éxito de las empresas españolas, hemos agrupado todas las empresas observadas según que estén ajustadas o no, con el fin de comprobar si hay diferencias significativas entre ambos grupos.

Tabla 3.- Matriz de componentes rotados (Varimax): estructura organizativa

VARIABLES	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4	FACTOR 5	FACTOR 6	FACTOR 7
Formulación de la estrategia de la división a largo plazo	,893	,284					
Decisión de inversión	,774	,455					
Decisión de adquisición de empresas	,911	,237					
Relaciones públicas	,475	,596					
Relaciones con instituciones financieras y aspectos legales	,765	,367					
Control financiero de las divisiones	,888	,242					
Decisión de producción/innovación	,277	,709					
Decisión de compras	,209	,862					
Decisión de comercialización	,268	,880					
Decisión de recursos humanos	,321	,827					
<i>Varianza explicada 77,1 %</i>	<i>41,2</i>	<i>35,9</i>					
Oficina central de gran tamaño			,253	,433	,162		
Comunicación horizontal			,081	,180	,891		
Equipos de trabajo interdivisionales y temporales			,784	,178	,063		
Equipos de trabajo interdivisionales y permanentes			,700	-,031	-,002		
Rotación de trabajadores			,547	,342	-,506		
Jefes de proyecto conjuntos			,863	,088	,035		
Importancia de la integración divisional para la sede central			,173	,757	,280		
Incentivos divisionales basados en la rentabilidad corporativa			-,144	,851	-,250		
<i>Varianza explicada 64,6%</i>			<i>28,4</i>	<i>20,9</i>	<i>15,3</i>		
Cifra de beneficios						,840	,074
Crecimiento de las ventas						,653	,256
Cuota de mercado						,671	,402
Rentabilidad						,741	,353
Capacidad para innovar						,294	,844
Cooperación con otras divisiones						,211	,882
<i>Varianza explicada 68,5%</i>						<i>37,7</i>	<i>30,8</i>

En función de la argumentación teórica desarrollada en el presente trabajo a partir de los estudios previos (Donaldson, 1987; Hamilton y Shergill, 1992; Hill *et al.*, 1992; Hoskisson *et al.*, 1993), las combinaciones estrategia-estructura coherentes son las siguientes: 1) negocio único-forma funcional, 2) negocio único-forma funcional holding, 3) negocio dominante-forma funcional holding, 4) negocio dominante-forma multidivisional y 5) diversificación-forma multidivisional. El resto de las combinaciones son consideradas como no coherentes.

Los resultados de la tabla 4 muestran que no hay diferencias estadísticamente significativas entre el grupo de empresas ajustadas y el de no ajustadas. Por lo tanto, no se corrobora la idea de que la falta de coherencia entre estrategia y estructura conduzca a una reducción de la rentabilidad de las empresas, en línea con otros estudios previos (Grinyer *et al.*, 1980).

Tabla 4.- Diferencia entre grupo de empresas ajustadas y no ajustadas

Grupo	T-TEST	
	Media (ROE)	Diferencia
Coherentes	,099	,033
No coherentes	,132	

Asimismo, hemos tratado de profundizar en el impacto del logro o no de la coherencia en los resultados financieros, considerando los diferentes tipos de diversificación y de estructuras multidivisionales existentes. En este caso, el estudio se ha circunscrito sólo a 48 grupos que declararon estar diversificados (estaban presentes en más de un negocio aunque alguno de ellos fuera dominante) y haber adoptado una estructura multidivisional por producto (estructura organizativa con divisiones definidas según sus negocios y una dirección corporativa común).

Para ello utilizamos constructos multidimensionales y pasamos a emplear una metodología multivariante. El ajuste o la falta de ajuste podría darse en cualquiera de las dimensiones analizadas. De acuerdo con Venkatraman (1989), en este caso la perspectiva metodológica más adecuada es el análisis de la coherencia como desviación a un perfil "ideal". Desde esta perspectiva se define la coherencia en términos de grado de adherencia a un perfil especificado de forma ex-

terna. Suponiendo que es posible identificar un perfil ideal multidimensional para cada estrategia de diversificación, el grado de adherencia a este perfil se supone positivamente relacionado con los resultados y viceversa, la desviación respecto a este perfil implica un fallo en el logro de la necesaria coherencia con consecuencias negativas para los resultados empresariales (Venkatraman, 1990).

El desarrollo de este objetivo de investigación requiere pasar por varias etapas definidas por Venkatraman y Prescott (1990). Estas se resumen en el anexo 1 (las etapas 1 y 2 ya han sido explicadas en la descripción de las medidas).

IDENTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS DE CADA TIPO DE ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN

El primer objetivo del trabajo era identificar la estructura organizativa ideal característica de cada tipo de estrategia de diversificación. Para ello se identificaron los grupos de empresas con mejores resultados porque se supone que estos serán los que tengan estrategias y estructuras más compatibles entre sí. Para su desarrollo se seleccionó el 30 por ciento de los grupos más eficientes en cada uno de los tres conglomerados (diversificación no relacionada, diversificación relacionada y diversificación basada en el conocimiento). En otros estudios (Venkatraman y Prescott, 1990; González Moreno, 2002) esta muestra de calibración se obtuvo a partir del 10 por ciento; sin embargo, en aquellos casos la muestra total era bastante más grande. Así, finalmente el perfil ideal se construyó con las puntuaciones medias para cada dimensión estudiada que obtienen el 30 por ciento de las empresas con mejores resultados en cada tipo de estrategia de diversificación.

El análisis de los grupos empresariales con un resultado superior en cada una de las tres categorías estratégicas obtenidas (diversificación no relacionada, diversificación relacionada y diversificación basada en el conocimiento) muestra que existen diferencias en los rasgos de las estructuras organizativas de cada uno de ellos.

Así, mientras que los grupos empresariales con una diversificación relacionada y una diversificación basada en el conocimiento se caracte-

Tabla 5.- Perfil ideal de cada estrategia en función de la estructura organizativa

FACTORES DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	D. NO RELACIONADA		D. RELACIONADA		D. BASADA EN EL CONOCIMIENTO	
	Media grupo	Perfil ideal	Media grupo	Perfil ideal	Media grupo	Perfil ideal
Descentralización decisiones estratégicas	-,05	,60	,01	-,26	,02	-,39
Descentralización decisiones operativas	,10	,40	-,13	-,30	,15	,20
Mecanismos de integración	-,38	-,58	,03	,16	,21	,31
Tamaño sede central, importancia de la integración e incentivos divisionales basados en la rentabilidad corporativa	-,34	,02	,44	,92	-,52	,26
Comunicación horizontal	-,19	-,23	,14	,15	-,11	-,58
Criterios cuantitativos para evaluar el resultado divisional	-,34	-,13	,19	,64	-,09	-,72
Criterios estratégicos para evaluar el resultado divisional	,26	,19	,02	,54	-,22	,04
<i>Total grupos empresariales</i>	<i>10</i>	<i>3</i>	<i>24</i>	<i>7</i>	<i>14</i>	<i>4</i>

rizan por una cierta centralización estratégica –más pronunciada en el caso de la diversificación relacionada–, aquellos con una diversificación no relacionada presentan una escasa injerencia de la sede central en las decisiones estratégicas. Además, en los grupos empresariales con una estrategia de diversificación no relacionada no sólo se observa una descentralización estratégica, sino también una descentralización operativa, que es más fuerte que en la diversificación basada en el conocimiento. Por el contrario, en los grupos empresariales con una estrategia de diversificación relacionada, la oficina central interviene en algunas ocasiones en la toma de decisiones operativas. El valor de la centralización estratégica en las estrategias de diversificación relacionada y basada en el conocimiento del perfil “ideal” es superior al de la media del grupo, al contrario de lo observado en el caso de la diversificación no relacionada.

El empleo de mecanismos de integración, tales como los equipos de trabajo interdivisionales temporales y permanentes, se produce tanto en la diversificación relacionada como en la diversificación basada en el conocimiento, pero no así en la diversificación no relacionada. En esos dos tipos de estrategia la utilización de esos mecanismos es superior si se considera la media del perfil “ideal” que si se toma la media del grupo.

Los grupos empresariales con una diversificación relacionada son los que tienen una sede central de mayor tamaño, mientras que en aquellos con una diversificación no relacionada la dimensión es reducida. Para la dirección corporativa la integración y la cooperación entre divisiones es muy importante en la diversificación relacionada; en la diversificación basada en el

conocimiento esta importancia se reduce; y en el caso de la diversificación no relacionada este aspecto apenas tiene relevancia. Asimismo, la estrategia de diversificación no relacionada posee un sistema de incentivos basado en la rentabilidad divisional en contraposición a la diversificación relacionada cuyos incentivos se basan en la rentabilidad corporativa. La diversificación basada en el conocimiento alcanza una posición intermedia, que lleva a suponer que se emplea un sistema de incentivos mixto que valora ambos tipos de rentabilidad dependiendo de cada situación.

La existencia de comunicación lateral es un atributo característico de la diversificación relacionada. No obstante, tanto para la diversificación no relacionada como para la diversificación basada en el conocimiento los flujos de información horizontales son poco importantes.

La diversificación relacionada emplea tanto criterios cuantitativos (cifra de beneficios, crecimiento de las ventas, cuota de mercado y rentabilidad) como estratégicos para evaluar el resultado divisional. No obstante, los otros dos tipos de estrategia corporativa –diversificación basada en el conocimiento y diversificación no relacionada– sólo emplean criterios estratégicos tales como la capacidad de innovar.

Por lo tanto, se observa que cada una de las categorías estratégicas (diversificación relacionada, diversificación no relacionada y diversificación basada en el conocimiento) muestra unas características estructurales “ideales” distintas. Además, el perfil “ideal” generado empíricamente a partir de las puntuaciones medias en las variables de estructura organizativa correspondientes a cada categoría estratégica presenta cierto

paralelismo con las características estructurales señaladas en el apartado dos de este estudio (salvo en lo que respecta a los criterios utilizados para evaluar el resultado divisional). A este respecto, la estructura organizativa “ideal” para los grupos de empresas con una diversificación no relacionada muestra muchos de los atributos característicos de la forma multidivisional competitiva, resumidos en una fuerte descentralización junto con una escasa integración entre divisiones. A su vez, las características estructurales “ideales” de los grupos con una diversificación relacionada se asemejan más con los de la forma multidivisional cooperativa, al caracterizarse por una reducida descentralización en la toma de decisiones junto con la importancia de la integración entre divisiones. Es decir, estos resultados apoyan la idea de que para desarrollar una estrategia de diversificación relacionada con éxito, las empresas requieren desarrollar los mecanismos organizativos internos que les permitan compartir activos estratégicos y transferir conocimientos y, por tanto, son consistentes con los trabajos previos de Hill (1988), Hill *et al.* (1992) y Hoskisson *et al.* (1993).

Por último, se observa que algunos de los rasgos de la red interna, tales como la descentralización operativa, el tamaño medio de la sede central y el uso intensivo de mecanismos de integración, son adoptados también por algunos grupos diversificados españoles. Estas serían las características “ideales” de las empresas que siguen la estrategia denominada diversificación basada en el conocimiento. La asociación entre esta estrategia y estructura se basa en que en ambas la transferencia de conocimientos se convierte en un aspecto clave. Estos resultados son también consistentes con los argumentos de Markides y Williamson (1996) de que la base de la relación entre los negocios de la empresa diversificada puede ser diversa, y en función de ello se requiere matizar su asociación con la multidivisional cooperativa. En el trabajo de Markides y Williamson (1996) esta forma organizativa se muestra útil para algunas estrategias de diversificación relacionada, pero irrelevante para otras. En nuestro caso, cuando la relación entre los negocios se basa fundamentalmente en la necesidad de transferir conocimientos entre

ellos para crear nuevas capacidades, los grupos de la muestra parecen decantarse por estructuras que favorezcan esa transferencia de conocimientos pero preservando una elevada descentralización en la toma de decisiones operativas.

IMPACTO DE LA FALTA DE COHERENCIA EN LOS RESULTADOS

A continuación se examina el impacto sobre el resultado de la coherencia entre la estrategia corporativa y la estructura organizativa para los grupos de empresas diversificados y divisionalizados utilizando la técnica de desviación a un perfil “ideal” o “tipo”. De esta manera, podrá determinarse si la falta de congruencia en las decisiones de ámbito estratégico y organizativo puede estar socavando la capacidad de los grupos empresariales para obtener resultados positivos.

Para ello se identificaron, en primer lugar, las dimensiones organizativas “críticas” (correlacionadas con los resultados) de cada tipo de estrategia de diversificación y, en segundo lugar, se calculó la desviación de cada empresa al perfil ideal. No todos los factores tienen un impacto relevante en el resultado financiero y, por tanto, sólo tiene sentido considerar en el cálculo de las desviaciones aquellos factores que sí están significativamente correlacionados con los resultados. Se consideraron factores críticos aquellos que, dentro de cada tipo de estrategia corporativa, mostraron correlaciones significativas con el resultado empresarial (media del ROE) al menos al 90 por ciento. A diferencia de la generación empírica del perfil “ideal”, en este caso no se eligió una submuestra de grupos empresariales, sino que se tomaron los 48 grupos que conforman la muestra total (tabla 6).

No todos los factores de la estructura organizativa considerados son igualmente críticos para las diferentes categorías estratégicas. La diversificación relacionada tiene tres factores críticos de estructura organizativa, que se corresponden con la centralización estratégica, con los aspectos corporativos (elevado tamaño de la sede central, importancia de la integración divisional para la oficina central y sistemas de incentivos divisionales basados en la rentabilidad corporativa) y con los criterios cuantitativos para evaluar el resultado divisional.

Tabla 6.- Factores críticos de la estructura organizativa

FACTORES DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	D. NO RELACIONADA	D. RELACIONADA	D. BASADA EN EL CONOCIMIENTO
Descentralización decisiones estratégicas	,091	-,398*	-,532*
Descentralización decisiones operativas	,166	-,208	,017
Mecanismos de integración	-,063	,051	-,091
Tamaño sede central, importancia de la integración e incentivos divisionales basados en la rentabilidad corporativa	,217	,461**	,437
Comunicación horizontal	-,166	-,138	,224
Criterios cuantitativos para evaluar el resultado divisional	-,149	,354*	-,377
Criterios estratégicos para evaluar el resultado divisional	-,435	,191	,336
<i>Total grupos empresariales</i>	<i>10</i>	<i>24</i>	<i>14</i>

* Significativa al 90 por 100. ** Significativa al 95 por 100.

La categoría estratégica de diversificación basada en el conocimiento presenta un factor crítico –la centralización estratégica–, como se desprende de la correlación significativa de este con el resultado empresarial. El conglomerado de estrategia de diversificación no relacionada no tiene ningún factor crítico de estructura organizativa.

Una vez identificados los factores críticos, se procedió al cálculo de la desviación a través de la distancia euclídea ponderada (véase la fórmula en el anexo 1). En este caso, la ponderación se correspondió con el valor absoluto de las correlaciones significativas de los factores de estructura organizativa con el resultado empresarial. Los factores que no presentaron correlaciones significativas y, por lo tanto, no fueron críticos, tuvieron una ponderación igual a cero. La muestra tomada para este análisis, así como para el análisis de correlaciones efectuado a continuación, difiere de las anteriores, ya que se suprimieron los grupos empresariales que se habían seleccionado para establecer el perfil “ideal” (aquellos que ocupan los primeros puestos en el *ranking* de resultados) y un número equivalente de grupos con los valores más bajos de rentabilidad. De esta forma, se elimina el sesgo que pudiera existir (Venkatraman y Prescott, 1990; González Moreno, 2002).

Posteriormente, se calcularon las correlaciones de las desviaciones (obtenidas a partir de la distancia euclídea ponderada) con el resultado para poder determinar si la falta de ajuste o coherencia entre la estrategia y la estructura tiene consecuencias negativas en los resultados empresariales (tabla 7).

La estrategia de diversificación no relacionada no se puede incluir en el análisis, ya que no se

pudo detectar ninguna dimensión o factor organizativo que pudiera considerarse crítico. Para las dos categorías estratégicas restantes –diversificación relacionada y diversificación basada en el conocimiento– los resultados que se muestran en la tabla 7 son mixtos y, por tanto, no enteramente concluyentes. El análisis empírico efectuado para la estrategia de diversificación basada en el conocimiento muestra un signo negativo y estadísticamente significativo. Así pues, indica que la falta de coherencia entre esta categoría estratégica y la estructura organizativa afecta de forma negativa al resultado empresarial, de acuerdo con la hipótesis 1. Aquellos grupos empresariales cuya estructura organizativa se aleja del patrón “ideal”, es decir, no optan por una cierta centralización estratégica, muestran menos coherencia, lo que deriva en una rentabilidad inferior. Por el contrario, la correlación tiene un signo contrario al predicho, aunque no es estadísticamente significativa para el caso de la diversificación relacionada. Este resultado ha de interpretarse como que la coherencia –o la falta de ella– tienen un efecto nulo en la rentabilidad financiera para dicha categoría estratégica y, por ello, no se puede corroborar plenamente la hipótesis 1.

Tabla 7.- Desviación al perfil ideal

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	N	CORRELACIÓN DE LA DESVIACIÓN CON EL RESULTADO
D. No relacionada	4	No se detectaron variables críticas
D. Relacionada	10	,342
D. Basada en el conocimiento	6	-,792*

* Significativa al 90 por 100.

Por último, siguiendo a Venkatraman y Prescott (1990) y con el fin de comprobar la consistencia de los resultados alcanzados, se compara-

ron esos resultados con los que se hubieran obtenido seleccionando no un perfil “ideal”, sino un perfil generado aleatoriamente. En este caso, las correlaciones obtenidas no son significativas en ninguna categoría estratégica, dando respaldo a los resultados previos obtenidos.

CONCLUSIONES

El concepto de coherencia, que tiene sus raíces en la ecología de las poblaciones y en la teoría contingente, ha constituido un eslabón crucial para la construcción de teoría en diversas áreas de investigación (Venkatraman, 1989). Durante los últimos treinta años ha habido un interés creciente, tanto desde el punto de vista académico como práctico, por analizar la coherencia no sólo entre la estrategia de una empresa y factores externos del entorno (Venkatraman y Prescott, 1990), sino también con factores internos tales como la estructura organizativa (Chandler, 1991; Whittington y Mayer, 2000; Mayer y Whittington, 2004).

El objetivo del presente trabajo ha sido estudiar la coherencia entre la estrategia corporativa y la estructura organizativa de las grandes corporaciones españolas como un factor determinante del resultado empresarial, considerando no sólo los ajustes tradicionales (Chandler, 1962; Donaldson, 1987), sino también las aportaciones más recientes sobre la asociación entre distintos tipos de estrategias de diversificación y de estructuras multidivisionales (Hill *et al.*, 1992; Hoskisson *et al.*, 1993; Goold *et al.*, 1994; Hedlund, 1994). La idea de partida es que un desajuste o falta de coherencia entre esas dos variables puede afectar negativamente a la rentabilidad de las compañías.

Para lograr este objetivo, y con base en el concepto o condición de ajuste establecido desde la argumentación teórica, en un primer paso se agruparon las empresas observadas según que estuvieran ajustadas o no, y se comprobó si había diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos. Sin embargo, los resultados de nuestro análisis no han permitido corroborar que las empresas que no muestran ajuste entre su estrategia y estructura son menos rentables que aquellas con configuraciones estratégicas y organizativas coherentes.

Posteriormente, con el fin de profundizar en esta cuestión y de analizar también el ajuste entre tipos de estrategias de diversificación y de estructuras multidivisionales, se utilizó el enfoque de coherencia como desviación a un perfil “ideal”. La utilización de una metodología multivariante y de medidas multidimensionales nos permitió, asimismo, ofrecer una caracterización mucho más precisa de las diferentes categorías de diversificación y divisionalización consideradas.

Los resultados obtenidos muestran que la estructura organizativa “ideal” para los grupos de empresas con una diversificación no relacionada es aquella en la que tanto las decisiones estratégicas como operativas están descentralizadas, el tamaño de la sede central es reducido, los incentivos de las divisiones están basados en la rentabilidad divisional más que corporativa, no existen mecanismos de integración ni se fomenta la comunicación horizontal, y se utilizan fundamentalmente criterios estratégicos para evaluar el resultado divisional.

Los atributos organizativos del perfil “ideal” para la diversificación relacionada son la centralización de las decisiones estratégicas y operativas, el elevado tamaño de la oficina central, los incentivos divisionales basados en la rentabilidad corporativa, la existencia de mecanismos de integración e importancia de la comunicación lateral, y el empleo tanto de criterios cuantitativos como estratégicos para evaluar el resultado de las divisiones.

Las características “ideales” de la forma organizativa de los grupos empresariales con una diversificación basada en el conocimiento son la descentralización operativa y cierta centralización estratégica, el tamaño medio de la oficina central, el uso de mecanismos de integración, y la utilización preferentemente de criterios estratégicos más que cuantitativos para evaluar el resultado divisional.

No obstante, sólo en el caso de la diversificación basada en el conocimiento la desviación con respecto al perfil “ideal” —el cual representa estrategias corporativas y estructuras organizativas coherentes entre sí— está negativamente asociada con la rentabilidad, de acuerdo con la hipótesis previamente planteada. Por lo tanto, los re-

sultados obtenidos no son enteramente concluyentes.

De este modo, se ha aportado nueva evidencia empírica sobre las características organizativas de las corporaciones diversificadas. Ello ha puesto de manifiesto, a su vez, que existen analogías entre los perfiles organizativos “ideales” de los tres tipos de estrategias de diversificación obtenidos (diversificación relacionada, diversificación no relacionada y diversificación basada en el conocimiento) y los atributos de estructuras multidivisionales, tales como la forma multidivisional cooperativa y competitiva (Hill *et al.*, 1992; Hoskisson *et al.*, 1993), y la red interna (Pettigrew y Fenton, 2000). En este sentido, se corroboran los resultados de los trabajos previos que asocian la multidivisional cooperativa a la estrategia de diversificación relacionada y la multidivisional competitiva a la estrategia de diversificación no relacionada (Hoskisson *et al.*, 1993). Sin embargo, nuestros resultados también apoyan las conclusiones de Markides y Williamson (1996, p. 364) acerca de que la relación de contingencia entre diversificación y estructura es mucho más compleja y sutil de lo que aparenta, y que la multidivisional cooperativa no es siempre la estructura más útil en estrategias de diversificación relacionada. Cuando esa diversificación se basa fundamentalmente en la capacidad para compartir conocimientos, las empresas más eficientes de las analizadas se decantan por estructuras organizativas que, favoreciendo la integración entre las divisiones, doten a estas de una mayor autonomía en la toma de decisiones, lo que se corresponde con la forma de red interna. Nuestros resultados ofrecen también indicios de la adopción de esta nueva forma organizativa entre las empresas españolas y, en este sentido, son consistentes con el argumento de Bartlett y Ghoshal (1993) de que esta forma organizativa que está surgiendo se basa en el conocimiento y en la experiencia más que en el capital o la escala como sus recursos estratégicos clave.

Asimismo, se ha contribuido a esclarecer si la congruencia entre las decisiones tomadas en el ámbito estratégico y organizativo es un factor determinante de la capacidad de un grupo empresarial para obtener resultados superiores; un vínculo que, como han apuntado trabajos previos, no está claro (Harris y Ruefli, 2000). Exis-

ten diferentes vías de crecimiento para lograr buenos resultados. Los grupos empresariales pueden decantarse por la especialización o la divisionalización y por la adopción de formas funcionales o divisionales, la condición es la existencia de coherencia entre las decisiones tomadas sobre estrategia y estructura. Pero si bien esta opción de avanzar simultáneamente en las dos dimensiones para lograr congruencia se muestra como la más rentable, también es la más compleja de llevar a la práctica con éxito (supone más decisiones de cambio) y, por tanto, la más arriesgada. Por ello, los directivos deben considerar no sólo el aspecto de la rentabilidad, sino también del riesgo.

No obstante, y a pesar de todos los intentos realizados, los resultados no fueron enteramente satisfactorios en cuanto al tamaño muestral obtenido (48 grupos empresariales diversificados y divisionalizados), lo cual origina restricciones y limitaciones al presente trabajo. Ello está relacionado con una característica del contexto español: el reducido grado de diversificación y divisionalización de las empresas (Galán y Suárez, 1997; Binda, 2005; Sánchez *et al.*, 2006). A pesar de ello creemos que el estudio de la coherencia entre tipos de diversificación y de divisionalización y su impacto en la rentabilidad constituye un avance significativo en el ámbito nacional e internacional por diversos motivos: 1) complementa la investigación tradicional, centrada en el ajuste entre diversificación y divisionalización (p.e., Chandler, 1962; Donaldson, 1987), pero sin distinguir los distintos tipos existentes. De esta forma, se está en línea con las investigaciones más novedosas (Hill *et al.*, 1992; Hoskisson *et al.*, 1993; Hedlund, 1994; Pettigrew *et al.*, 2003); 2) aporta nuevos datos sobre un tema que en otros contextos geográficos (EE.UU. o Europa) sólo ha sido investigado hasta los años noventa (Whittington y Mayer, 2000; Mayer y Whittington, 2004), y que en España es relativamente escaso; 3) la práctica totalidad de los estudios que abordan esta cuestión lo hacen desde una perspectiva de interacción entre las dos variables que se definen de forma unidimensional. La utilización en este trabajo del concepto de coherencia como desviación a un perfil ideal permite ofrecer un análisis mucho más profundo y detallado, y explorar e identificar indicios de

nuevos atributos adoptados recientemente como respuesta a entornos más dinámicos e inciertos. Así, se sugiere que trabajos ulteriores continúen desarrollando este aspecto para obtener resultados más significativos sobre este enfoque del ajuste multivariante, tanto para la generación del perfil "ideal" como para la identificación de variables críticas.

Asimismo, este estudio se ha centrado en el análisis de la coherencia como desviación a un perfil partiendo del supuesto de que las compañías introducen cambios organizativos en respuesta a los cambios estratégicos experimentados. Pero la idea de que la divisionalización puede ser también un determinante de la diversificación plantea la conveniencia de tratar de determinar en investigaciones futuras no sólo la identificación de las características estructurales "ideales" para cada estrategia corporativa, sino también el perfil "ideal" de las características estratégicas para cada estructura organizativa. La comparación de los resultados fruto de ambos planteamientos podría tener implicaciones en el análisis del efecto que el ajuste o la coherencia entre estrategia y estructura produce en los resultados empresariales.

Por último, el presente trabajo se ha enfocado hacia el análisis del resultado financiero de las empresas, por lo que sería de notable interés estudiar en un futuro el impacto del ajuste entre estrategia y estructura sobre medidas estratégicas de resultados. Igualmente, y con el fin de considerar si existen factores que puedan ejercer una influencia en el vínculo examinado, se sugiere la incorporación de ciertas variables de control como el tamaño, la edad, etc. como línea de investigación futura.

ANEXO

ETAPAS DEL MÉTODO DE COHERENCIA COMO DESVIACIÓN A UN PERFIL

1º Etapa: análisis factorial para la estrategia corporativa y la estructura organizativa	
2º Etapa: identificación de estrategias corporativas homogéneas	
SUBETAPAS:	
1) Análisis de conglomerados jerárquicos por el método de Ward	Determinación del número de conglomerados
2) Análisis de conglomerados de K-media	
3) ANOVA → ¿Existen diferencias entre las categorías estratégicas respecto al resultado	
Equifinalidad de las estrategias corporativas → Requisito previo para el análisis del ajuste	

3º Etapa: generación empírica del perfil ideal El perfil "ideal" se genera a partir de las puntuaciones medias en las variables de la estructura organizativa de los grupos de empresas que ocupan los primeros puestos, en función del resultado, en cada categoría estratégica
4º Etapa: desviaciones con respecto al perfil ideal SUBETAPAS: 1) Determinación de los factores críticos (correlaciones significativas con el resultado) de la estructura organizativa 2) Cálculo de las desviaciones con respecto al perfil "ideal" (distancia euclídea ponderada = D_{io}) considerando únicamente los factores críticos $D_{io} = \sqrt{(X_i - X_o)W(X_i - X_o)}$ donde D_{io} es la distancia entre el tipo ideal "i" y la organización "o"; X_i es el vector 1*j, que representa el valor del tipo ideal "i" en las j variables de estructura organizativa; X_o es el vector 1*j, que representa el valor de la organización "o" en las j variables de estructura organizativa; W es la diagonal de la matriz de ponderación j*j, que representa la importancia de la variable de la estructura organizativa j en el tipo ideal "i" (correlación significativa con el resultado) 3) Análisis de las correlaciones de las desviaciones con el resultado – Correlación positiva y estadísticamente significativa → Se rechaza la hipótesis – Correlación negativa y estadísticamente significativa → No se rechaza la hipótesis
5º Etapa: comprobación de los resultados Se replica el método anterior pero en este caso el perfil que se genera no es el "ideal" sino un perfil "aleatorio". Este perfil aleatorio se desarrolla a partir de las puntuaciones medias en las variables de la estructura organizativa de un conjunto de grupos de empresas seleccionados al azar, en cada categoría estratégica

NOTAS

1. Aceptado como comunicación oral en el XVI Congreso Nacional de ACEDE. Valencia, septiembre de 2006.
2. Los autores agradecen la financiación del proyecto SEC2004-03888 al Ministerio de Ciencia y Tecnología y del proyecto SEJ2007-63879 al Ministerio de Educación y Ciencia.

BIBLIOGRAFÍA

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. (1993): "Beyond the M-Form: Toward a Managerial Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 23-46.

BINDA, V. (2005): "Entre el estado y las multinacionales: la empresa industrial española en los años de integración a la CEE", *Revista de Historia Industrial*, vol. 28, pp. 117-154.

CAMPBELL, A.; GOOLD, M.; ALEXANDER, M. (1995): "The Value of the Parent Company", *California Management Review*, vol. 38, núm. 1, pp. 79-97.

- CHANDLER, A.D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- CHANDLER, A.D. (1991): "The Functions of the HQ Unit in the Multibusiness Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 31-50.
- CHANNON, D.F. (1973): *The Strategy and Structure of British Enterprise*. London: Macmillan.
- CARRERAS, A.; TAFUNELL, X. (1997): "Spain: Big Manufacturing Firms Between State and Market, 1917-1990", en A.D. Chandler, F. Amatori y T. Hikino [ed.]: *Big Business and the Wealth of Nations*, pp. 277-304. Cambridge: Cambridge University Press.
- DECAROLIS, D.M.; 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*, vol. 20, núm. 10, pp. 953-968.
- DONALDSON, L. (1982): "Divisionalization and Diversification: A Longitudinal Study", *Academy of Management Journal*, vol. 25, núm. 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*, vol. 24, núm. 1, pp. 1-24.
- DYAS, G.P.; THANHEISER, H. (1976): *The Emerging European Enterprise*. London: Macmillan.
- FAULKNER, D.; CLIFF, B. (1992): "Generic Strategies and Congruent Organisational Structures: Some Suggestions", *European Management Journal*, vol. 10, núm. 4, pp. 494-500.
- GALÁN, J.I.; SUÁREZ, I. (1997): "Estrategia y estructura organizativa: el caso español", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 2, pp. 91-104.
- GALÁN, J.I.; SÁNCHEZ, M.J. (2004): "Coherencia entre el cambio estratégico y organizativo: nuevas formas de organización", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 19, núm. 2, pp. 141-175.
- GALÁN, J.I.; SÁNCHEZ, M.J.; ZUÑIGA VICENTE (2005): "Strategic and Organizational Evolution of Spanish Firms: Towards a Holding Network Form?", *British Journal of Management*, vol. 16, pp. 279-292.
- GALUNIC, D.C.; EISENHARDT, K.M. (1994): "Renewing the Strategy-Structure-Performance Paradigm", *Research in Organizational Behavior*, vol. 16, pp. 215-255.
- GARCÍA-TENORIO RONDA, J.; GUERRAS MARTÍN, L.A. (1995): "Las unidades estratégicas de negocio: ¿autonomía o interrelación?", *Dirección y Organización*, vol. 14, pp. 20-26.
- GONZÁLEZ MORENO, A. (2002): "Impacto del ajuste entre la estrategia de negocios y la estrategia de innovación tecnológica en el resultado. Análisis del ajuste como desviación a un perfil", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 13, núm. 3, pp. 567-596.
- GOOLD, M.; CAMPBELL, A. (1987): *Strategies and Styles. The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*. Cambridge: Blackwell.
- GOOLD, M.; CAMPBELL, A.; ALEXANDER, M. (1994): *Corporate-Level Strategy. Creating Value in the Multibusiness Company*. New York: Wiley.
- GRANT, R.M. (2002): *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Oxford: Blackwell.
- GRINYER, P.H.; YASAI-ARDEKANI, M.; AL-BAZZAZ, S. (1980): "Strategy, Structure, the Environment, and the Financial Performance in 48 United Kingdom Companies", *Academy of Management Journal*, vol. 23, pp. 193-220.
- GUPTA, A.K.; GOVINDARAJAN, V. (1986): "Resource Sharing Among SBUs: Strategic Antecedents and Administrative Implications", *Academy of Management Journal*, vol. 29, pp. 695-714.
- HAMILTON, R.T.; SHERGILL, G.S. (1992): "The Relationship Between Strategy-Structure Fit and Financial Performance in new Zealand: Evidence of Generality and Validity with Enhanced Controls", *Journal of Management Studies*, vol. 29, núm. 1, pp. 95-113.
- HARRIS, I.C.; RUEFLI, T.W. (2000): "The Strategy/Structure Debate: An Examination of the Performance Implications", *Journal of Management Studies*, vol. 37, núm. 4, pp. 587-603.
- HEDLUND, G. (1994): "A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 73-90.
- HILL, C.W.L. (1988): "Internal Capital Market Controls and Financial Performance in Multidivisional Firms", *Journal of Industrial Economics*, vol. 37, núm. 1, pp. 67-83.
- HILL, C.W.L.; HITT, M.A.; HOSKISSON, R.E. (1992): "Cooperative Versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms", *Organization Science*, vol. 3, núm. 4, pp. 501-521.
- HOSKISSON, R.E. (1987). "Multidivisional Structure and Performance: The Contingency of Diversification Strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 30, núm. 4, pp. 625-644.
- HOSKISSON, R.E.; HILL, C.W.L.; KIM, H. (1993): "The Multidivisional Structure: Organization Fossil or Source of Value?", *Journal of Management*, vol. 19, núm. 2, pp. 269-298.
- JONES, G.R.; HILL C.W. (1988): "Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice", *Strategic*

- Management Journal*, vol. 9, núm. 2, pp. 159-172.
- MARKIDES, C.C.; WILLIAMSON, P.J. (1994): "Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance", *Strategic Management Journal*, núm. 15, pp. 149-165.
- MARKIDES, C.C.; WILLIAMSON, P.J. (1996): "Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource Based View", *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 340-367.
- MAYER, M.; WHITTINGTON, R. (2004): "Economics, Politics and Nations: Resistance of the Multidivisional form in France, Germany and the United Kingdom, 1983-1993", *Journal of Management Studies*, vol. 41, núm. 7, pp. 1057-1082.
- PETTIGREW, A.M.; FENTON, E.M. (2000): *The Innovating Organization*. London: SAGE.
- PÉREZ RODRÍGUEZ, M.J.; GARCÍA-TENORIO RONDA, J. (1997): "Perspectiva para juzgar la estrategia de la unidad estratégica de negocio: una visión integradora", *Cuadernos de Estudios Empresariales*, vol. 7, pp. 273-286.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- ROBINS, J.; WIERSEMA, M.F. (1995): "A Resource-Based Approach to the Multibusiness Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 16, núm. 4, pp. 277-299.
- RODAN, S.; GALUNIC, C. (2004): "More than Network Structure: How Knowledge Heterogeneity Influences Managerial Performance and Innovativeness", *Strategic Management Journal*, vol. 25, núm. 6, pp. 541-562.
- RUMELT, R.P. (1974): *Strategy, Structure and Economic Performance*. Cambridge: Harvard University Press.
- SÁNCHEZ BUENO, M.J.; GALÁN ZAZO, J.I.; SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (2006): "Evolución de la estrategia y la estructura de la gran empresa española: Análisis comparado con la evidencia europea", *Universia Business Review*, vol. 11, pp. 22-35.
- TANRIVERDI, H.; VENKATRAMAN, N. (2005): "Knowledge Relatedness and the Performance of multibusiness Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 26, núm. 2, pp. 97-119.
- TEECE, D.J. (1981): "Internal Organization and Economic Performance: An Empirical Analysis of the Profitability of Principal Firms", *Journal of Industrial Economics*, vol. 30, pp. 173-199.
- TEECE, D.J. (1998): "Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets", *California Management Review*, vol. 40, pp. 55-79.
- VAN WIJK, R.A.; VAN DEN BOSCH, F.A. (2000): "The Emergence and Developments of Internal Networks and Their Impact on Knowledge Flows: The Case of Tabobank Group", en A.M. Pettigrew y E.F. Fenton: *The Innovating Organization*, pp. 144-177. London: Sage.
- VENKATRAMAN, N. (1989): "The Concept of fit in Strategy Research: Toward Verbal And Statistical Correspondence", *Academy of Management Review*, vol. 14, núm. 3, pp. 423-444.
- VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J.C. (1984): "Exploring the Concept of fit in Strategy Management", *Academy of Management Review*, vol. 9, núm. 3, pp. 513-525.
- VENKATRAMAN, N.; PRESCOTT, J.E. (1990): "Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of its Performance Implications", *Strategic Management Journal*, vol. 11, núm. 1, pp. 1-23.
- WHITTINGTON, R.; 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*, pp. 241-258. Chichester: Wiley.
- WHITTINGTON, R.; 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*, vol. 11, núm. 1, pp. 199-205.
- WHITTINGTON, R.; PETTIGREW, A.; PECK, S.; FENTON, E.; CONYON, M. (1999): "Change and Complementarities in the New Competitive Landscape: A European Panel study, 1992-1996", *Organization Science*, vol. 10, núm. 5, pp. 83-600.
- WILLIAMSON, O.E. (1970): *Corporate Control and Business Behaviour*. Englewood: Prentice Hall.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.