

LA ESTRATEGIA Y LA PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL

Por Jay R. Galbraith

En Los últimos 25 años se han producido grandes avances en el conocimiento fundamental que da soporte a la planeación organizacional. La investigación moderna acerca de las estructuras corporativas se inició probablemente con la obra *Estrategia y Estructura* de Chandler. Las investigaciones posteriores se encaminaron a aumentar el número de atributos de una organización, más allá de la estructura. Yo he utilizado el modelo que aparece en la ilustración número 1 para indicar que las partes de la organización son:

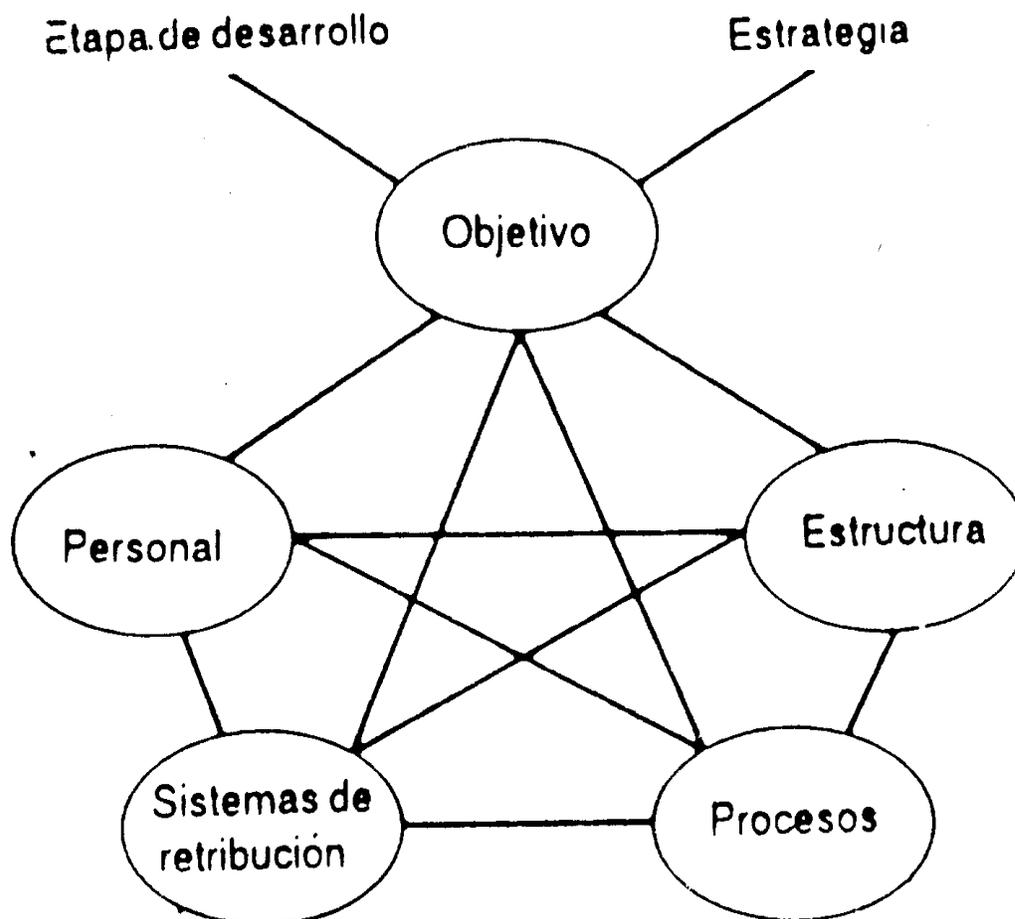


Ilustración 1
Modelo de la estructura de la organización

- Estructura
- Procesos que atraviesan las líneas estructurales como presupuestación, planeación, equipos y así sucesivamente

- Sistemas de recompensa, como promociones, sueldos y, finalmente
- Prácticas relacionadas con el personal como selección y desarrollo (Galbraith 1977)

La tendencia posterior se encamina a aumentar el número de atributos como sucede en el modelo de las 7S s de Watterman, (1980) añadiendo los atributos más blandos como la cultura. Todos estos modelos comparten las mismas ideas:

- Primero, la organización es algo más que la simple estructura y
- Todos estos elementos deben “enlazar” para estar en armonía unos con otros.

La organización efectiva es aquella que ha mezclado su estructura, las prácticas de gerencia, las recompensas y las personas dentro de un paquete que a su vez enlaza con la estrategia. Las estrategias cambian y, en consecuencia, la organización debe cambiar.

La investigación realizada en años reciente ha creado la evidencia de que las organizaciones y las estrategias deben quedar en correspondencia. Algunas estrategias han mostrado ser más exitosa que otras. Una de las explicaciones es por naturaleza organizacional. La evidencia muestra también que para cualquier estrategia, los elementos de más alto desempeño son aquellos que han logrado un enlace entre su estrategia y su organización.

Estas evidencias convierten a la planeación organizacional en el fundamento del trabajo. Existe la tendencia de que los planeadores de la organización lleguen a ser miembros del equipo de estrategias. Esta tendencia tiene el propósito de guiar a los directivos a elegir la organización apropiada a la nueva estrategia.

En las apartados que siguen, se describen los cambios estratégicos que han sido hechos por las organizaciones. Enseguida se presenta la evidencia acerca del enlace entre estrategia y organización. Finalmente se analizan los datos relacionados con el desempeño económico y su adaptación

LA ESTRATEGIA Y LA ORGANIZACIÓN

Se ha prestado una atención intensa a la correspondencia entre estrategia y organización. La mayoría de estos trabajos están integrados por las pruebas empíricas de Chandler presentadas en estrategia y estructura (1962). La mayoría de este material ha sido revisado en muchas partes y ocasiones (Galbraith y Nathanson 1978) Sin embargo, los trabajos ideas recientes contienen un considerable potencial para entender cómo los diferentes patrones de cambio estratégico llevan a diferentes estructuras de la organización, a distintos sistemas de gerencia y cultura de las compañías. Además de las relaciones con el desempeño económico.

Las ideas se fundamentan en el concepto de que una organización tiene un centro de gravedad y fuerza guiadora. (Trigoe y Zimmerman, 1980). Este centro de gravedad se genera a partir del éxito inicial de la firma en la industria en la cual la empresa ha comenzado a tener existencia. Permítasenos antes explorar el concepto de centro de gravedad, luego los patrones de cambio estratégico que se han seguido en las empresas.

El centro de gravedad de una compañía depende del lugar en el cual se inició la empresa dentro de la cadena de etapas de la industria. Para explicar el concepto utilizaremos a las industrias de manufactura. La ilustración 2 muestra las etapas en la cadena de integración en una industria.

Una industria puede tener más o menos etapas. Las industrias de servicio, por naturaleza, tienen menor número de etapas.

cadena de integración en una industria:

- *Materias primas*: la cadena comienza con la etapa de extracción de materias primas, como petróleo, hierro, troncos para madera, bauxita. Esta primera etapa abastece a la segunda
- *Manufactura primaria* :La segunda etapa reduce la variedad para producir resultados estandarizados (petroquímicos, acero, Pulpa para papel, aluminio)
- *Fabricación*: La siguiente etapa elabora productos básicos a partir de los materiales primarios. Algunos fabricantes producen polietileno, latas, hojas de acero, cartón y componentes para semiconductores.
- *Productor de productos*: La siguiente etapa es la de los productores de productos que agregan valor por medio del desarrollo e producto, patentes y propiedad sobre los productos.
- La siguiente etapa es la del comercializados o distribuidor. En ella se encuentran los fabricantes de productos que tienen marcas de consumo y cuentan con distribuidores. Finalmente, en esta etapa se localizan los detallistas que tienen el contacto directo con el último consumidor.

La línea entre los dos segmentos divide a la industria en dos mitades: la de aguas arriba y la de aguas abajo. Existen diferencias entre todas las etapas, pero ninguna tan notable como las diferencias entre las etapas corriente arriba y corriente abajo. Las etapas corriente arriba añaden valor reduciendo la variedad de materias primas que provienen del subsuelo a unos cuantos artículos de primera necesidad. El propósito es producir materias primas flexibles y predecibles, así como productos intermedios de donde emerge una variedad creciente de productos corriente abajo. Las etapas corriente abajo añaden valor mediante la producción de una variedad de productos que satisfacen las diferentes necesidades del consumidor. El valor de la corriente abajo se añade por medio de la publicidad, el posicionamiento de los productos, los canales de comercialización y la investigación y desarrollo. Así pues, los problemas de negocios y las tareas que enfrentan las compañías corriente arriba y las compañías corriente abajo son muy distintos.

La razón de hacer una distinción entre las empresas corriente arriba y las compañías corriente abajo consiste en que los factores del éxito, las lecciones que los administradores aprenden y los esquemas organizacionales empleados son fundamentalmente distintos. Un administrador experimentado y exitoso ha sido moldeado y formado de maneras en esencia diferentes en las distintas etapas. Los procesos administrativos, al igual que las funciones principales son diferentes. En síntesis, la cultura de una compañía es en gran parte determinada por la ubicación que tuvo, en sus inicios, dentro de la cadena industrial. A continuación se enlistan algunas de las diferencias fundamentales que ilustran el contraste ya descrito.

CORRIENTE ARRIBA		CORRIENTE ABAJO
Estandariza/homogeneiza	—————>	Adapta/segmenta
Producción a bajos costos	—————>	Altos márgenes/posiciones de propietario
Innovación en los procesos	—————>	Innovación en los productos
Presupuesto de capital	—————>	Presupuesto de publicidad/investigación y
	—————>	

	desarrollo
Intensiva en tecnología/capital	Intensiva en personal
Abastecimiento/negociante/ingeniería	Dominado por la mercadotecnia/ investigación y desarrollo
Centrado en la línea	Línea/personal de apoyo
Maximiza los usuarios finales	Identifica a los usuarios finales
Impulsa ventas	Se apropia del mercado

CENTRO DE GRAVEDAD

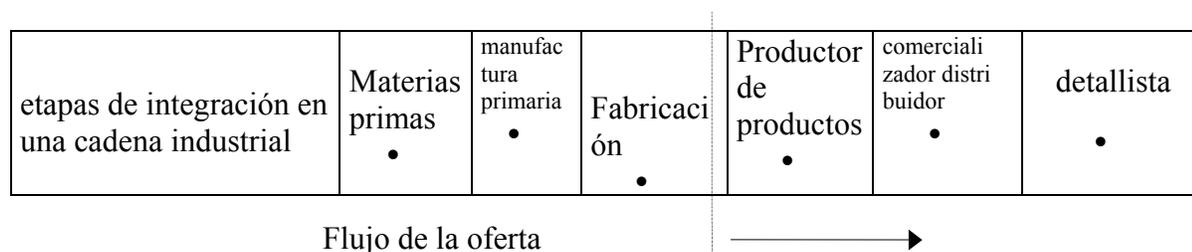


Ilustración 2

Etapas de la oferta en una cadena industrial

La mentalidad del administrador corriente arriba está dirigida hacia la estandarización y la eficiencia. Son productores de artículos de primera necesidad estandarizados. En contraste, los administradores corriente abajo tratan de personalizar y hacer a la medida la producción de los artículos, de tal modo que se satisfagan las diversas necesidades del consumidor. Ellos segmentan los mercados e identifican a los usuarios individuales. La compañía corriente arriba busca estandarizar para maximizar el número de usuarios finales y así alcanzar volumen a bajos costos. La compañía corriente abajo desea dirigirse a categorías específicas de usuarios finales. Por tal motivo, los gerentes corriente arriba poseen una visión divergente del mundo, estructurado en sus artículos de primera necesidad. Por ejemplo, la portada del reporte anual 1981 de Intel (un fabricante de piezas para serniconductores) es una lista de los 10,000 usos que se le han dado a los microprocesadores. Los administradores corriente abajo, por el contrario, tienen una visión del mundo convergente, sustentada en las necesidades del consumidor, por lo que seleccionan los artículos que mejor satisfagan esas necesidades. Debido a ese contraste de mentalidades, en la industria electrónica siempre ha existido un conflicto entre los tipos de componentes corriente arriba y los tipos de sistemas corriente abajo.

La base de la competencia es distinta en las dos etapas. Puesto que los productos son iguales, los artículos de primera necesidad compiten en precios. Por lo consiguiente, es fundamental que un gerente corriente arriba sea un buen productor a bajos costos. Sus organizaciones son pobres y tacañas, con un mínimo de gastos fijos. Los costos bajos son también importantes para las compañías corriente abajo, pero lo que en realidad les genera altos márgenes son las características propias. Esas características o rasgos pueden ser la imagen de una marca como la de Maxwell House, una tecnología patentada, un respaldo (como el respaldo de la American Dental Association a la pasta de dientes Crest), las pólizas de servicio al cliente y

demás. En este caso, la competencia gira más alrededor de las características del producto y su posicionamiento en el mercado que de su precio. Esto significa que la mercadotecnia y la administración del producto determinan el precio. A través de la mercadotecnia, los productos se movilizan. En contraste, la compañía corriente arriba impulsa el producto mediante la fuerza de ventas. Con frecuencia los vendedores negocian los precios dentro de límites establecidos por la alta administración.

La organización también es diferente. Las compañías corriente arriba son funcionales y centradas en la línea de producción. Buscan el mínimo de personal y el personal que utilizan juega el papel de apoyo. Las compañías corriente abajo, con sus múltiples productos y múltiples mercados, aprenden pronto a manejar la diversidad. Al surgir los centros de utilidad se hace necesario asignar recursos tanto para los productos como para el mercado. El personal se incrementa para apoyar a la alta administración en la priorización de los productos competitivos y la defensa de los mercados. Los altos márgenes permiten la existencia de los gastos fijos.

Tanto las compañías corriente arriba como las corriente abajo utilizan la investigación y el desarrollo. Sin embargo, las compañías corriente arriba, en lugar de disminuir costos, invierten en el desarrollo del proceso. Las compañías corriente abajo principalmente invierten en el desarrollo del producto para lograr posiciones.

Los procesos administrativos clave varían por igual. Las compañías corriente arriba son impulsadas por el presupuesto de capital y poseen diversos controles para la asignación de recursos a proyectos. Las compañías corriente abajo también cuentan con un presupuesto de capital, aunque son impulsadas por el presupuesto de investigación y desarrollo (productores de productos) o por el presupuesto de publicidad (comercializadores). Aquí lo más importante es el capital de trabajo. Los administradores aprenden a controlar el negocio mediante el manejo de la rotación de inventarios y las cuentas por cobrar. Así, las compañías corriente arriba son intensivas en capital y críticos los conocimientos tecnológicos. Por su parte, las compañías corriente abajo se enfocan más hacia la gente, por lo que sus habilidades principales giran en torno a la administración de los recursos humanos.

Las funciones dominantes varían también con cada etapa. El procesador de materias primas depende de geólogos, ingenieros petroleros y comerciantes. Son muy importantes las funciones de abastecimiento y distribución que buscan el uso final más económico. Los fabricantes de artículos de primera necesidad dependen de los ingenieros que ascienden a través de la fabricación. Las compañías corriente abajo dependen primero de los técnicos en investigación y desarrollo de productos. Para estas compañías la mercadotecnia y la comercialización constituyen sus centros de poder. Por lo general, la línea de sucesión del ejecutivo principal se establece a partir de esta función predominante.

En conclusión, las compañías corriente arriba y las corriente abajo son entidades muy diferentes. Las diferencias, un tanto exageradas aquí dada la dicotomía, conllevan a diferencias en estructura de organización, procesos administrativos, funciones predominantes, trayectorias de sucesión, creencias y valores administrativos. En resumen, una forma de vida administrativa. Dependiendo de la etapa industrial en la cual se ubicó cada una de ellas al inicio, las compañías pueden pertenecer a la misma industria y ser a la vez muy diferentes. Mediante este comienzo y el éxito inicial, la administración adquiere los conocimientos relacionados con esa etapa. La empresa desarrolla así una organización integrada (estructura, procesos, recompensas y gente) que es peculiar de esa etapa y representa el centro de gravedad.



Ilustración 3
Etapas de integración en una cadena industrial

EL CAMBIO ESTRATÉGICO

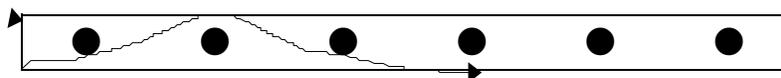
El primer cambio estratégico que realiza una organización consiste en integrarse de manera vertical dentro de una industria. Al alcanzar cierto tamaño, la organización puede retroceder a etapas anteriores para garantizar fuentes de abastecimiento y asegurar fuerza de negociación con los vendedores, o bien avanzar para garantizar mercados y volumen para inversiones de capital y convertirse en un cliente que proporciona información sobre nuevos productos. Este movimiento estratégico inicial no cambia el centro de gravedad, ya que, por lo general, tanto la etapa anterior como la subsecuente se operan en beneficio de la etapa de formación del centro de gravedad.

La industria del papel es utilizada para ilustrar el concepto de centro de gravedad y la integración vertical. La figura 4 describe cinco compañías papeleras que operan desde distintos centros de gravedad.

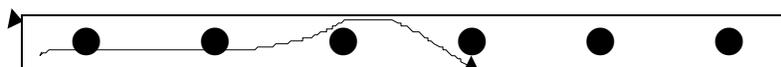
Weyerhaeuser



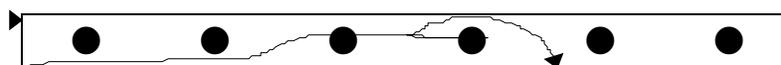
International Paper



Container Corporation



Appleton



Procter y Gamble

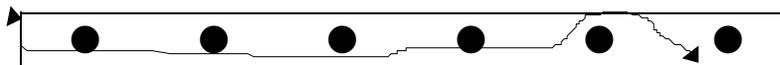


Ilustración 4

Ejemplos de cinco compañías que operan en distintos centros de gravedad

La primera es la compañía Weyerhaeuser, cuyo centro de gravedad se ubica en la etapa industrial de zonas boscosas y madera para construcción. La Weyerhaeuser busca el uso más rentable de los troncos. Fabrican pulpa y rollos de papel, así como envases de cartón para la leche y demás. No obstante, es una compañía de madera y materiales de construcción. Si los rendimientos son mejores con la madera para construcción, las fábricas de pulpa se alimentan con aserrín y virutas. Por el contrario, la compañía International Paper (su nombre lo dice todo), es fabricante primario de papel. También posee zonas boscosas, plantas de contenedores y trabaja sobre nuevos productos relacionados con envases asépticos. Sin embargo, si la fábrica de pulpa sufría escasez de troncos, el administrador de las zonas boscosas era despedido. La etapa de materias primas es para abastecer la etapa de fabricación, no para lograr los rendimientos más altos por sus materiales. La Container Corporation (de nueva cuenta el nombre ejemplifica a la compañía) describe en forma adecuada al fabricante. También posee terrenos madereros y aserradero donde se produce pulpa, aunque están destinadas a abastecer las operaciones de la fabricación de contenedores. Appleton es la compañía que fabrica productos especiales de papel. Produce un papel con glóbulos de reactivos embebidos. Al mover el impresor el glóbulo se revienta y forma una letra o número al recibir el impacto.

La última compañía es Procter & Gamble. La P&G es una compañía de productos de consumo y como todas las demás opera aserraderos donde se produce pulpa y posee terrenos madereros. Sin embargo, es impulsada por las funciones de publicidad y mercadotecnia. Si uno quisiera ser el ejecutivo en jefe de la P&G no habría que administrar ni un aserradero donde se produce pulpa ni los terrenos madereros. Para llegar al ejecutivo en jefe, el cambio es a través del gerente de marca de Charmin o Pampers. Así tenemos que todas estas compañías están en la industria del papel, operan en varias de las etapas de esa industria y, sin embargo, son muy distintas, dado que su centro de gravedad se encuentra en diferentes etapas. El centro de gravedad establece la base de la cual surgirán los subsecuentes cambios estratégicos. Es decir, como la industria de una compañía madura, surge en ella la necesidad de cambiar su centro de gravedad para movilizarse a otro lugar dentro de la industria donde se puedan obtener mejores rendimientos, o cambiarse a una nueva industria utilizando su mismo centro de gravedad y sus habilidades, o haciendo una combinación de cambio de industria y de centro de gravedad. Estas opciones conducen a distintos patrones de desarrollo corporativo.

LA DIVERSIFICACIÓN POR PRODUCTOS

Uno de los primeros movimientos de diversificación que una compañía integrada en forma vertical efectúa es vender productos desde ciertos puntos a través de la misma cadena industrial. La figura 5 ilustra esta estrategia.

Bienes raíces
↕

Productos químicos
↘

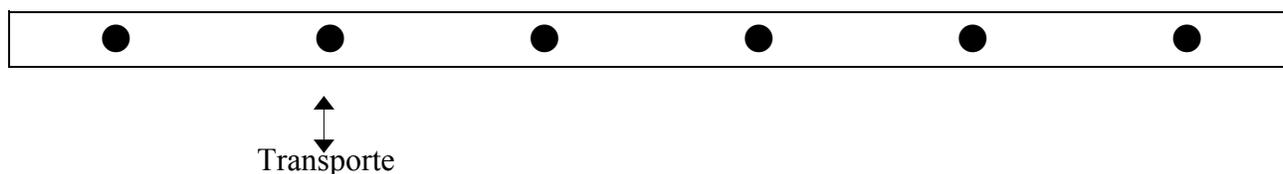


Ilustración 5
Diversificación por producto

Pareciera que estas compañías están diversificadas, por el hecho de atribuir beneficios a las diversas industrias en las que operan. No obstante, las compañías no han cambiado ni de industria ni de centro de gravedad. Las compañías se comportan de manera inteligente al buscar fuentes adicionales de ingresos y utilidades. Sin embargo, psicológicamente continúan comprometidas con su centro de gravedad y con su industria. Una de estas compañías es la firma Alcoa. Aun cuando opera en varias industrias, su producción varía directamente con el ciclo del aluminio. Su dependencia de cada una de las demás industrias no ha sido reducida, como sería el caso con una diversificación real.

LA DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA

Otro cambio estratégico lo constituye la diversificación dentro de industrias nuevas pero con el mismo centro de gravedad, a lo cual se le llama diversificación relacionada. La firma se diversifica entrando a negocios nuevos, aunque relacionados entre sí. Esta interrelación gira alrededor del centro de gravedad de la compañía. La Figura 6 muestra las acciones de diversificación de la compañía Procter & Gamble.

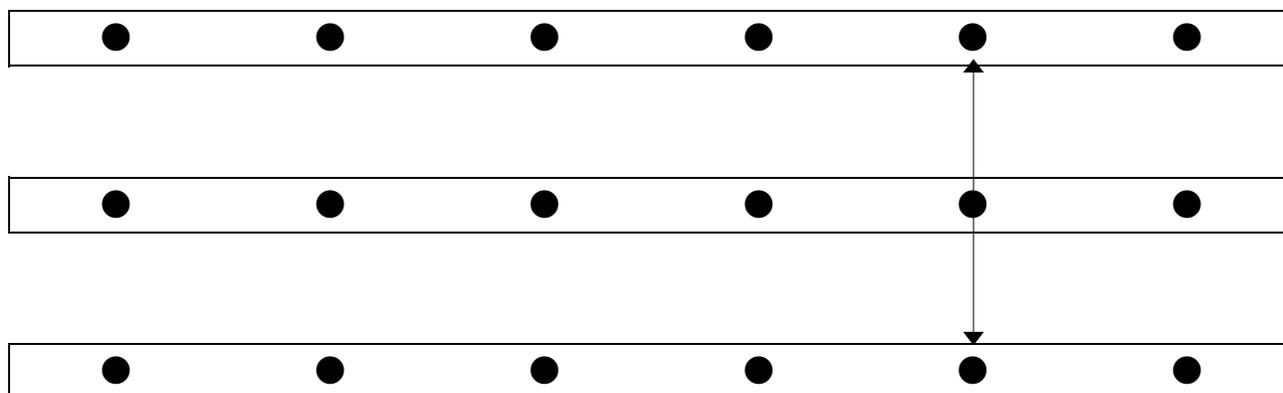


Ilustración 6
Diversificación relacionada: Procter y Gamble

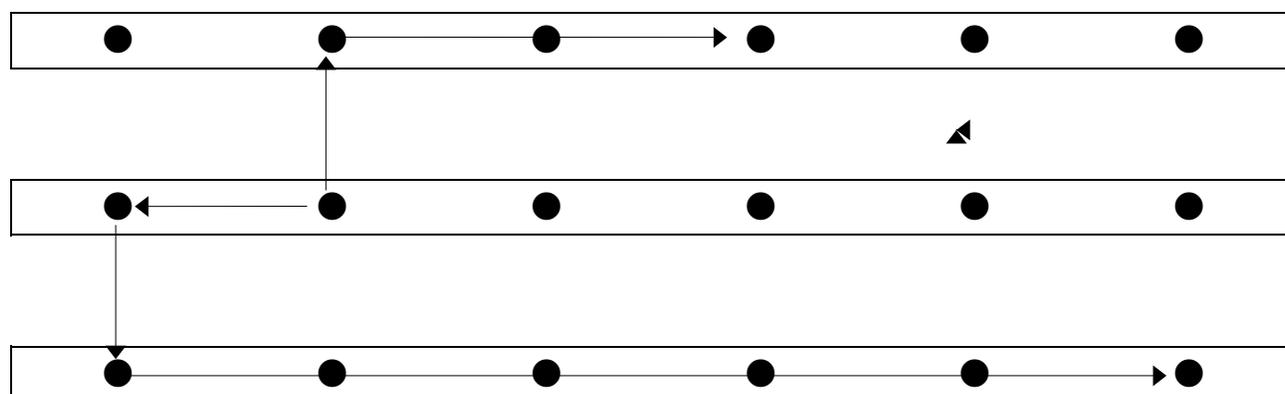
Habiéndose iniciado en la industria del jabón, la P & G retrocedió a integrarse en forma vertical para realizar sus propios procesamientos químicos (ácidos grasos) y trituración de semillas. Buscando nuevas oportunidades para crecer, esta compañía se ha venido diversificando en otras industrias, tales como la del papel, alimentos, bebidas, productos farmacéuticos, café y otras. Empero, cada acción hacia una nueva industria se ejecuta desde el mismo centro de gravedad de la compañía. Los negocios nuevos son todos de productos para el consumidor y son promovidos e impulsados por los administradores de marca y de publicidad. La compañía 3M's también sigue

la estrategia de diversificación, aunque basada en la tecnología. Poseen 40,000 productos diferentes, producidos aproximadamente por setenta divisiones. Sin embargo, el 95 % de sus productos se basa en las tecnologías de revestimiento y conexiones eléctricas. Su centro de gravedad es un productor de productos, y agrega valor a través de la investigación y el desarrollo.

LA DIVERSIFICACIÓN ARTICULADA

El tercer tipo de diversificación implica introducirse en industrias nuevas y operar dentro de ellas desde diferentes centros de gravedad. Sin embargo, existe una articulación entre los distintos negocios involucrados. Siguiendo ese mismo patrón, la figura 7 ilustra el desarrollo corporativo de la compañía Union Camp. La empresa Union Camp es productor primario de productos de papel.

Ilustración 7
La diversificación articulada



Como tal, está verticalmente integrada para apoyar sus propios terrenos madereros. Desde ahí se movilizó corriente abajo en la industria de productos de madera mediante la administración de aserraderos y plantas de fabricación. Además, hace poco adquirió un negocio de venta de madera.

Por otra parte, esta compañía decidió también entrar al negocio de los químicos mediante la venta de productos derivados del procesamiento de la pulpa. Este negocio tuvo éxito, con lo cual se ampliaron. Hace poco tiempo, la Union Camp estaba licitando una compañía de sabores y fragancias (S&F). Dicha compañía de S&F es un fabricante de productos que agrega valor mediante la creación de sabores y fragancias mayoritariamente para compañías de productos de consumo.

Es evidente que la Union Camp es una compañía corriente arriba que adquiere compañías corriente abajo. No obstante, estas nuevas compañías están en industrias en las que la compañía ya se ha diversificado de su centro de gravedad corriente arriba. Sin embargo, estas nuevas adquisiciones no operan en beneficio del centro de gravedad, sino que constituyen por sí solas centros de utilidades.

LA DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA

El último tipo de cambio estratégico es la diversificación en negocios no relacionados entre sí. Al igual que los diversificadores articulados, los diversificadores no relacionados se movilizan hacia industrias nuevas. Por lo general, a distintos centros de gravedad. Casi siempre estos cambios requieren adquisiciones, mientras que las compañías relacionadas y las articuladas, con algunas adquisiciones, dependen básicamente de su desarrollo interno. Por lo general existe poca relación entre las industrias dentro de las cuales la compañía no relacionada se diversifica. Las compañías Textron y Teledyne son ejemplos del paradigma. Estas compañías operan en las áreas de equipos industriales, aeroespaciales, productos para el consumidor, aseguradoras y demás. Otras se han esparcido en los sectores de ventas al menudeo, servicios y entretenimiento. Esto con el propósito de aislar las utilidades de la compañía de las incertidumbres de las diferentes industrias o del ciclo del negocio.

EL CAMBIO DE CENTRO DE GRAVEDAD

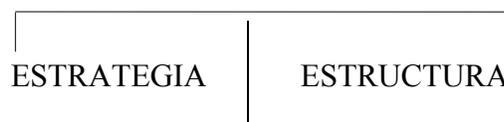
Otra de las posibilidades de cambio de una organización es quedarse en la misma industria y sólo cambiar su centro de gravedad. Artículos recientes describen los intentos de algunas compañías químicas de movilizarse corriente abajo en busca de márgenes más altos de productos patentados. Ellas decidieron alejarse de los ciclos de sobrecapacidad/subcapacidad de los negocios de artículos de primera necesidad con sus bajos márgenes y altamente intensivos en capital. En el área de aeroespaciales, algunas casas especialistas en sistemas de integración están retrocediendo a la fabricación de componentes electrónicos. Por ejemplo, habrá menos aviones y mayores esfuerzos en los aviónicos, radares, arenas y similares. En cualquiera de los casos, significa que habrá un cambio en el centro de gravedad de la compañía.

En resumen, en una compañía pueden ocurrir diversos patrones de cambios estratégicos. Ello implica cambios en la industria de origen, en el centro de gravedad de la compañía o alguna combinación de los dos. Para algunos de estos cambios estratégicos existen esquemas de organización apropiados y maneras de medir su desempeño económico.

LA ESTRATEGIA, LA ORGANIZACIÓN Y EL DESEMPEÑO

Desde hace ya varios años se han venido realizando estudios acerca de la estrategia y la estructura de las empresas que aparecen en *Fortune 500*. Casi todos estos estudios fueron conducidos por el Harvard Business School y han sido revisados en trabajos previos (Galbraith y Nathanson, 1978). La visión actual es ilustrada en la tabla 1. Las relaciones que se presentan a continuación han sido derivadas del muestreo y categorización por estrategia y estructura realizados por *Fortune 500*.

Tabla 1.
Relación entre estrategia y estructura



Negocio único	Funcional
Vertical por productos	Funcional por productos y vínculos
Negocios relacionados	Divisional
Negocios vinculados	Estructuras mixtas
Negocios no relacionados	Casa Matriz

Aún es posible encontrar organizaciones que siguen estando en su negocio original. Tal es el caso del negocio Wrigley Chewing Gum. Estas organizaciones son administradas a través de una organización funcional centralizada. El siguiente tipo de estrategia es el vendedor por producto verticalmente integrado. De nuevo estas compañías poseen alguna diversificación, pero continúan comprometidas con su industria y su centro de gravedad. Son también funcionales, aunque sus etapas secuenciales por lo general operan como divisiones de pérdidas y ganancias. Por lo común, estas compañías son bastante centralizadas y administradas por grupos administrativos colegiados. Los centros de utilidades no son verdaderos al administrar en forma independiente sus propios negocios. Estas compañías son casi todas corriente arriba.

Los negocios relacionados son aquellos cuya movilización es hacia industrias nuevas desde su propio centro de gravedad. Por lo general son compañías corriente abajo. Adoptan el esquema de divisiones con centros de utilidad descentralizadas. Sin embargo, las divisiones no son por completo descentralizadas, ya que, por lo general, poseen sólidos equipos de trabajo corporativos y cierta centralización en mercadotecnia, manufactura e investigación y desarrollo. La nómina corporativa puede incluir a varios miles de personas.

El más claro contraste con un diversificador relacionado son las compañías de negocios no relacionadas. Estas compañías entran en una variedad de negocios con varios centros de gravedad. El esquema de organización que adoptan estas compañías es el de compañías accionistas muy descentralizadas. Su rasgo más sobresaliente es el de poseer un pequeño grupo de personal corporativo. Dependiendo del tamaño de la compañía, dicho personal oscila entre cincuenta y doscientas personas. Por lo general, se trata de personal de apoyo. Todo lo relacionado con mercadotecnia, manufactura e investigación y desarrollo es descentralizado hacia las divisiones. El grupo de ejecutivos no cuenta con equipos propios y por lo general, están orientados hacia la corporación.

Las compañías articuladas no caen en ninguno de estos extremos. Con frecuencia las articulaciones son transitorias. La forma de organización que utilizan usualmente son mixtas y difíciles de clasificar. Algunas de sus divisiones son autónomas mientras que otras son manejadas fuera del cuartel general de la corporación. Y otras más poseen sólidos grupos de ejecutivos con grupos de personal de apoyo. Ya se han realizado algunos trabajos sobre la clasificación de estas estructuras (Allen, 1978).

Sin embargo, virtualmente ningún trabajo se ha realizado acerca de los cambios de centro de gravedad y los cambios en su estructura. Tampoco se ha hecho nada sobre comparaciones entre el desempeño económico. No obstante, está surgiendo información interesante acerca de las otras categorías y estructuras, en particular relacionadas con su desempeño económico.

Los estudios sobre desempeño económico comparan los distintos patrones estratégicos y el concepto de adaptación entre estrategia y organización. Los dos conjuntos de resultados tienen implicaciones en cuanto al diseño de las organizaciones. Los estudios económicos utilizan el rendimiento por acción como una medida del desempeño. Si se comparan las categorías

estratégicas enlistadas en la tabla 1, se verá que existen claras diferencias en cuanto al desempeño. Las compañías de alto desempeño consistentemente son diversificadoras relacionadas (Rumelt, 1974; Galbraith y Nathanson, 1978; Nathanson y Cassano, 1982; Bettis, 1981; Rumelt, 1982). Existen varias explicaciones de esta diferencia en desempeño. Una de las explicaciones es que las compañías diversificadoras relacionadas son todas corriente abajo en negocios con altos gastos en investigación y desarrollo y en publicidad. Estas empresas poseen márgenes y rendimientos mayores a los de otros negocios. Por tanto, puede que no sea la estrategia, sino los negocios en los que se encuentre, los que sean relacionados. Sin embargo, si las compañías no relacionadas son tan buenos adquirentes, ¿por qué no entran en los negocios de altos rendimientos?

La otra explicación es que las compañías relacionadas aprenden determinadas habilidades medulares y diseñan su organización para desempeñarse con un centro de gravedad específico. Y luego, cuando se diversifican, se abocan a la tarea de aprender un nuevo negocio, conservando el mismo centro de gravedad. Por consiguiente, reciben un portafolio de negocios diversificados aunque cada uno con un sistema administrativo y una organización que es entendida por todos. La administración entiende el negocio y por tanto no se desgasta.

Las compañías no relacionadas, sin embargo, tienen que aprender de nuevas industrias y también cómo operar con un centro de gravedad diferente. Este último cambio es el más difícil de lograr. Una compañía corriente arriba se diversifica vía adquisiciones en compañías corriente abajo, encontrándose constantemente con problemas de control. Instituyó un proceso de asignación de inversiones de capital de \$ 50,000 o más por cada inversión. Y sin embargo continuó teniendo problemas. La división de ventas a menudeo abrió un par de tiendas con arrendamientos de \$40,000. No utilizó el proceso de capitalización. La compañía se cegó dado que las tiendas requerían de \$40 millones en capital de trabajo para inventario y cuentas por cobrar. Así que los sistemas administrativos no resultaron adecuados para el nuevo negocio corriente abajo. Tal parece que una adaptación organizacional hace la diferencia. . .

Existe una porción adicional de evidencia entre los resultados de los estudios de desempeño económico. Según estos resultados, las compañías que dentro de las categorías estratégicas resultan con el más bajo desempeño son las vendedoras de productos integrados en forma vertical. Recordemos que tales compañías son todas corriente arriba, de materias primas y manufactura. Representan una buena porción de "La Chimenea América". En muchos casos estas compañías hicieron su dinero a principios de siglo y su valor agregado está cambiando hacia países menos desarrollados, en el curso natural del desarrollo industrial. Lo que aquí resulta significativo, no obstante, es su falta de habilidad para cambiar. No constituye ningún secreto el hecho de que estas compañías, aun con su subdesempeño, siguen invirtiendo en el mismo negocio.

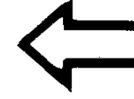
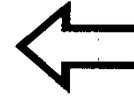
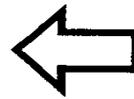
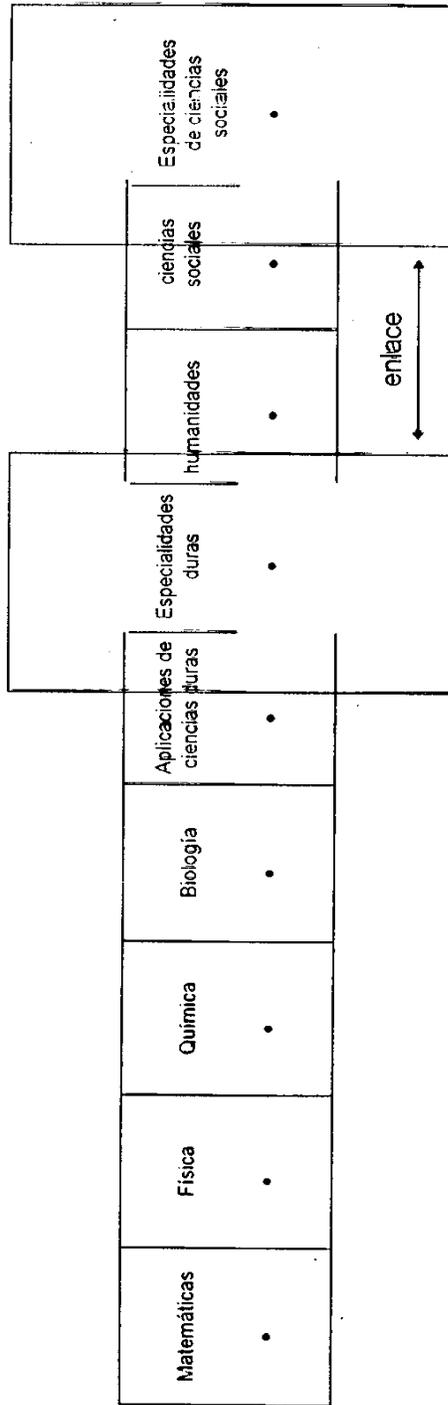
Mi explicación gira alrededor del centro de gravedad. Estas compañías, exitosas en el pasado, integraron una organización que se adecuaba a su industria y a la etapa correspondiente. Pero, al igual que las compañías corriente abajo, fueron incapaces de cambiar al declinar esa industria. La razón es que las compañías corriente arriba eran organizaciones funcionales con pocos administradores generales. La asignación de sus recursos era dentro de un mismo negocio y no implicaba múltiples productos. La habilidad administrativa está constituida en parte por los conocimientos tecnológicos prácticos. Esta tecnología no se puede transferir a otras industrias teniendo un centro de gravedad de manufactura primaria. El conocimiento sobre la fabricación de papel no ayuda mucho en la fabricación de vidrio. Aunque las dos pueden combinarse en una compañía paquete. Además, la intensidad del capital de estas industrias limita su diversificación. Por lo general se debe escoger una industria y el capital invertido ser el productor a bajo costo.

Así vemos que existen varias razones por las que estas compañías han sido de manera notoria malas diversificadoras.

Además, al parecer es muy difícil cambiar de centro de gravedad, independientemente de dónde se ubique la organización en la cadena industrial. La razón es que un cambio de centro de gravedad requiere el desmantelamiento de la estructura de poder vigente, el rechazo de algunos aspectos de la cultura institucionalizada anterior y el establecimiento de nuevos sistemas administrativos. La diversificación relacionada funciona precisamente por razones totalmente contrarias. Estas compañías pueden movilizarse hacia nuevos negocios con cambios mínimos en su estructura de poder para aceptar nuevos modos de trabajar. Por lo general, los cambios en el centro de gravedad se dan en los inicios de un nuevo centro de gravedad más que en los centros de firmas ya establecidas...

Existen algunas excepciones que confirman la regla. Algunas organizaciones han cambiado, de ser productores de artículos de primera necesidad corriente arriba, a fabricantes de productos corriente abajo y firmas de productos de consumo. La compañía General Mills cambió de ser un productor de harina a un proveedor de productos para amas de casa diversificando y relacionando. Después de un largo período, de sus inicios como productores de harinas preparadas para pasteles, cambiaron corriente abajo a productos alimenticios para el consumidor. De ahí se diversificaron en áreas relacionadas después de vender sus operaciones molineras, el viejo negocio medular de la compañía... [En estos casos] sin embargo, se establecieron nuevas administraciones y se llevaron a cabo adquisiciones y retiros de inversiones a la hora de hacer la transición. Aun cuando queden vestigios del antiguo nombre se trata de compañías substancialmente diferentes...

La mayor parte de nuestra investigación ha analizado en particular una clase de cambio estratégico la diversificación. El tipo de cambio que reviste mayor dificultad, aquel referente al cambio en el centro de gravedad, ha recibido muy poca atención. En gran medida ese concepto es mucho más difícil de medir, y no se le reporta públicamente, como el número de industrias en el que opera una compañía. Será necesario el uso de casos para estudio. Pero, de hecho, existe una gran necesidad de conocimiento más sistemático acerca de esta clase de cambio estratégico.



Ciencias duras

Aplicaciones duras

Ciencias blandas

Aplicaciones blandas a la sociedad y al hombre en singular