



# EL ÉXITO EMPRESARIAL. SUS NIVELES DE ANÁLISIS Y FORMAS ALTERNATIVAS PARA SU EVALUACIÓN

JESUS GARCIA-TENORIO RONDA  
MARIA JOSE PEREZ RODRIGUEZ  
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

## 1. Introducción

Aunque el éxito organizativo puede ser estudiado desde perspectivas variadas, la literatura en el campo de Dirección de Empresas establece vinculaciones muy significativas entre este concepto y el de eficacia. Precisamente, una de las razones que justifican el estudio de la eficacia se deriva de la necesidad que la organización tiene de identificar criterios que le permitan juzgar y evaluar el éxito organizativo. Este es el cometido esencial del trabajo que aquí se presenta.

Tal vez el problema más grave con el que podamos encontrarnos de cara a la medición de la eficacia sea su propia definición. Desafortunadamente, este es un problema de difícil solución, pues de la literatura especializada sobre el tema no podemos obtener un consenso generalizado acerca del significado del concepto de eficacia.

Sin embargo, sí podemos establecer aproximaciones intuitivas al concepto que pretendemos analizar mediante la presentación de un hecho cuya aceptación es universal: una organización se crea con la finalidad de conseguir determinados objetivos. Podemos decir que dicha organización tiene éxito

si está logrando, de forma continuada, aquello que pretendía conseguir. De esta forma, eficacia y éxito organizativo vienen a ser la misma cosa.

Nosotros trataremos de dar una visión acerca de las perspectivas y dimensiones para valorar la eficacia a partir de los problemas que se plantean de cara a su conceptualización. Para ello, trataremos de poner de manifiesto los diferentes enfoques que se consideran en su estudio —objetivo *versus* subjetivo— que resultarán más o menos idóneos según el nivel de análisis —global o de negocio.

Los estudios sobre este concepto, de la década de los cincuenta y sesenta basados en uno o muy pocos criterios de valoración, nos muestran que la eficacia tiene un significado diferente para las diferentes personas de una organización y que, por lo tanto, cada disciplina organizativa (marketing, financiación, producción, administración, etc.) utiliza sus propios criterios. Sin embargo, esto supone un primer marco de referencia para el análisis, pues los estudios multicriterio que aparecen en la literatura a partir de los años setenta son indicativos de que cada disciplina contribuye de alguna forma al éxito de una empresa o negocio<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Campbell (1977) identifica hasta treinta criterios diferentes para evaluar la eficacia. Estos criterios no aportan una definición operativa del concepto, pero reflejan bastante bien los diferentes intereses de los evaluadores al optar por un grupo de tales criterios. Muchos de estos criterios. Muchos de estos criterios pueden no ser interesantes para algunas organizaciones o negocios, así como lógicamente unos criterios pueden ser más importantes que otros.

De esta forma, podemos considerar que la medición de la eficacia se ha ido haciendo más compleja a medida que se ha ido avanzando en la búsqueda de una definición consensuada del término. El punto de partida exige adoptar una definición muy simple: *la eficacia es el grado con el que la organización alcanza sus objetivos*.

A partir de aquí surge un nuevo problema derivado de la ambigüedad que subyace en la definición de los objetivos y de la dificultad de su medición. Sin embargo, el problema comienza a centrarse por la concurrencia de cuatro elementos trascendentales en los diferentes estudios de investigación: 1) la supervivencia es una condición necesaria para el éxito de una organización, 2) existe un acuerdo unánime sobre el hecho de que la eficacia organizativa requiere un criterio múltiple, 3) las distintas funciones organizativas tienen que ser evaluadas utilizando distintas características y 4) la eficacia organizativa debe considerar tanto los medios como los fines (Robbins, 1990).

La consideración de los cuatro elementos anteriores nos permite identificar otro de los problemas más significativos, vinculados al concepto establecido hasta el momento de eficacia, que hace referencia a la no consideración de los medios o recursos empleados en la obtención de los objetivos. Tal vez sea ésta la razón por la que eficacia y eficiencia aparecen como dos conceptos indisolubles.

Mientras que la eficacia pretende medir el grado de cumplimiento de los objetivos, la eficiencia mide el comportamiento interno de la empresa en términos de recursos consumidos y procesos utilizados para lograr los objetivos preestablecidos. En otras palabras, la eficiencia dicta la elección de la alternativa que produce el mayor resultado para una aplicación de recursos dada. Ser eficiente quiere decir sacar el máximo de cualquier objetivo que la organización desee alcanzar (Mintzberg, 1991). En definitiva, la eficiencia permite hacer una valoración económica de los resultados al introducir la relación entre fines y medios.

## **2. Perspectivas y dimensiones para la valoración de la eficacia**

### **2.1. Perspectivas de valoración**

Bajo la concepción generalista anteriormente expuesta surgen diferentes enfoques para la valoración de la eficacia que tratan de reflejar el carácter multifuncional de la organización, asumiéndose que el éxito de la misma dependerá del rendimiento obtenido en las distintas funciones y que, por lo tanto, la eficacia debe reflejar esta complejidad.

Es muy difícil juzgar la validez de los diferentes enfoques existentes para la medición de la eficacia. De

hecho cada uno de ellos puede constituirse en un modelo perfectamente útil bajo determinadas circunstancias y aun cuando todos prestan atención a los objetivos empresariales, la consideración que se hace de dichos objetivos y su posible jerarquización llevarán a unas diferencias que determinarán que la valoración se realice bajo el predominio de alguno de los enfoques que a continuación describimos muy brevemente.

*Enfoque de las metas.* En este enfoque el criterio de referencia consiste en «lograr el objetivo». Bajo el mismo, una organización eficaz debe ser evaluada en términos de realización de las metas, por lo que el proceso es irrelevante en el análisis. El rendimiento real es medido y comparado con el objetivo.

Es un enfoque especialmente útil cuando los objetivos son claros, medibles en términos cuantitativos y de tiempo limitado. Sin embargo, asume que existe un consenso previo en la identificación de los objetivos, cuando la mayoría de las veces los objetivos pueden competir entre ellos e incluso ser incompatibles.

Aún cuando se puede cuestionar la validez de los objetivos seleccionados, son muchas las prácticas directivas que favorecen su utilización, entre otras pueden ser citadas la Dirección Participativa por Objetivos, los Presupuestos Base Cero, el Análisis Coste/Beneficio, Presupuestos por Programas, Programación Lineal, etc.

*Enfoque de sistemas.* Este enfoque cambia el criterio de referencia para juzgar a la organización por su capacidad para adquirir inputs, procesarlos, distribuir los outputs y mantener la estabilidad y equilibrio para conseguirlos. La eficacia se mide por el funcionamiento óptimo del sistema, es decir, se cambia la meta o el fin último por la medición del proceso y los objetivos intermedios.

Este es un enfoque especialmente útil cuando existe una clara conexión entre los inputs y los outputs. Su mayor problema se deriva de que la medición de los objetivos finales puede llevar a una interpretación personal.

*Enfoque de los grupos.* Este enfoque asume que las organizaciones están formadas por grupos de interés que compiten por el control de los recursos. El proceso de medición de la eficacia supone identificar los grupos de poder, comparar sus expectativas —comunes e incompatibles— y formular un orden de preferencia. Bajo el mismo, la organización eficaz es aquella que satisface las demandas de los miembros más poderosos de la coalición dominante, de modo que se asegure la supervivencia de la misma, es decir la eficacia se mide en términos de habilidad para satisfacer estos objetivos.

El enfoque puede utilizarse cuando se observa claramente el poder e influencia de dichos grupos sobre la organización, de modo que ésta tenga que responder a sus demandas para garantizar la supervivencia.

*Enfoque de los valores que compiten.* Podemos considerar que éste es el enfoque más avanzado ya que, en cierta medida, puede incluir a los anteriores. En este caso, la eficacia es un concepto claramente subjetivo, por lo que los criterios para su medición dependerán de la persona y de los intereses que represente. De esta forma y con independencia del método que se haya seguido para confeccionar cualquier lista de criterios, podrán observarse una serie de elementos comunes a todas ellas que combinados formarán un conjunto básico de valores competitivos. Cada uno de estos conjuntos formará un modelo básico de eficacia. Estos conjuntos son: flexibilidad versus control, personas versus organización y fines frente a medios.

Este criterio debe utilizarse cuando la organización no tiene nada claro los criterios en los que centrar su interés, o bien considera necesario establecer cambios en el tiempo sobre los referidos criterios.

## 2.1. Dimensiones de valoración

Aunque podemos encontrar en la literatura actual modelos para la medición de la eficacia que bajo alguno de los enfoques analizados utilizan una o muy pocas dimensiones de valoración, esto no es lo más habitual, ya que, como ha sido anteriormente comentado, estos estudios no recogen la complejidad de la que debe hacerse eco la eficacia y por lo tanto contradicen uno de los axiomas fundamentales para la medición<sup>2</sup>.

De esta manera, podemos considerar que las investigaciones relativas a la medición del éxito o fracaso de una empresa deben solucionar dos problemas que están en íntima relación: 1) cómo medir la eficacia, lo que supone identificar las dimensiones del éxito y 2) suponiéndose que las dimensiones son conocidas, determinar los factores para el éxito o fracaso de los distintos negocios, con el fin de poder manipularlos o dirigirlos para conseguir mayores logros, así como determinar la relación de dichos factores con las dimensiones anteriores (Dvir y Shenhar, 1990:291).

Los problemas anteriores encierran una dificultad añadida al proceso de valoración, pues no siempre es fácil discernir entre los factores de la eficacia, esto es, sus causas, y las dimensiones de la misma o

indicadores, es decir el reflejo o incidencia de las causas anteriores en la propia eficacia.

A continuación vamos a hacer una síntesis de las aportaciones más significativas de la literatura en relación a la identificación tanto de las causas como de las dimensiones para la valoración. Somos conscientes de que la utilidad de las dimensiones identificadas no será la misma si consideramos la valoración de la eficacia a nivel global o de negocio, por lo que estableceremos una distinción entre los dos niveles, como forma de clarificar el análisis. La razón estriba fundamentalmente en el carácter subjetivo u objetivo de las dimensiones del análisis, así como en los objetivos —de la empresa o del negocio— que tales dimensiones deben reflejar.

Efectivamente, la identificación de las dimensiones relevantes de la eficacia constituyen un paso importante para su valoración, pero no concluyen el proceso de medición. El enfoque adoptado para la medición puede clasificarse en objetivo y subjetivo.

La medición objetiva de la eficacia supone cuantificar las dimensiones elegidas evitando introducir juicios de valor a través de ratios o medidas significativas que quedarían definidos por las relaciones o índices más significativos. Para que estos ratios alcancen un significado pleno deben ser comparados con los objetivos fijados que actuarán de valor de referencia. Con el fin de interpretar los objetivos se desarrolla un estándar o criterio que indicaría el nivel aceptable de resultados organizativos. Finalmente, para que la eficacia no pierda su carácter de objetividad el estándar también suele ser un ratio que se deriva de la situación histórica de la empresa o de los niveles habituales del sector en el que la unidad de negocios actúa.

De esta forma, la rentabilidad económica se expresaría bajo algún tipo de relación outputs/inputs, la rotación de existencias por medio de una relación transformación/inputs, el volumen de ventas mediante una relación transformación/outputs, las inversiones productivas por medio de alguna relación incremento de inputs/inputs y así sucesivamente. Pero aún cuando determinadas dimensiones son relativamente fáciles de expresar por medio de un ratio, la interpretación de tales valores no siempre aparece clara, por lo que cualquier tipo de medida tiene algún componente de subjetividad.

Las dificultades inherentes a la forma de medida objetiva cuando se pretende obtener un índice de eficacia conjunto a partir de todas las dimensiones obtenidas, ha determinado la preferencia de los estudios empíricos por las medidas subjetivas.

<sup>2</sup> Véanse los estudios de Hambrick, McMillan y Day (1982), basado en el Programa PIMS que utiliza como único indicador el ROI (*return on investment*) y de Golden (1992), que utiliza como indicadores la rentabilidad y la cuota del mercado.

La medición subjetiva establece valoraciones para las dimensiones que resultan de datos subjetivamente apreciados. Esta apreciación subjetiva se deriva de las respuestas que los directivos dan a un cuestionario preparado para tal efecto. En estos estudios podemos observar cómo los cuestionarios suelen incorporar dos tipos de preguntas diferenciadas. Por una parte, aquellas que pretenden sustituir tanto al ratio como al estándar de las medidas objetivas y que se van a referir al grado de satisfacción que los responsables de la unidad tienen en relación a los resultados obtenidos en cada dimensión. Por otra parte, las que determinarán la importancia relativa que el superior atribuye a cada dimensión utilizada en el cómputo global de eficacia, que lógicamente estará relacionada con el tipo de estrategia que la unidad sigue, pues en otro caso, unas estrategias podrían ser más eficaces que otras. De acuerdo con este procedimiento, la eficacia se interpretará a través de un índice que resultará de una media ponderada de los valores atribuidos a cada dimensión, considerándose como peso la importancia relativa que los superiores han atribuido a cada una de ellas.

#### a) Nivel global

A nivel global toman mucha mayor relevancia las dimensiones objetivas y cuantificables. En este sentido, la existencia de un cuerpo de investigación importante acerca de la relación entre la diversificación y los resultados con numerosos trabajos de tipo empírico nos da una base importante para el análisis de la forma en la que los distintos trabajos han medido los resultados de la empresa. Sin embargo, al igual que ocurre con la medición de la diversificación, la existencia de distintos enfoques, objetivos y planteamientos orientadores de los estudios plantean también distintas orientaciones en la medición de la eficacia global de la empresa.

En función de lo anterior, el estudio de Hall y St. John (1994) demuestra como las diferentes medidas de la diversificación empresarial —categóricas y continuas— aplicadas a la misma muestra de empresas, mediante el empleo de las mismas variables dependientes, llegan a diferentes conclusiones en los resultados. Si bien es cierto que tales medidas de diversificación son aplicables y útiles según el tipo de disciplina en la que se sitúe el trabajo de investigación.

Desde otra perspectiva, la valoración del éxito empresarial toma un sentido diferente en función del área de conocimiento que realiza el análisis. En este sentido, de acuerdo con el trabajo de Ramamujam y Varadarajan (1989:540), los estudios de Economía Industrial han centrado su atención en variables relacionadas con la estructura de mercado

tales como la concentración del mismo, el crecimiento de la industria, la innovación o, más directamente relacionada con la empresa, la tasa de crecimiento (Berry, 1971).

Los estudios procedentes de la Economía Financiera han incidido de forma especial en la reducción del riesgo de la cartera de inversiones empresariales así como en ciertas medidas de los beneficios. Finalmente, la Dirección Estratégica ha centrado su atención en alguna medida de los resultados empresariales, a partir de la consideración de dos grandes corrientes en relación con la medición de tales resultados de la empresa: medidas contables y medidas de mercado.

Las medidas contables de la rentabilidad toman su fuente de información en los datos procedentes de los estados contables y financieros de la empresa elaborados de acuerdo con los criterios habitualmente establecidos en cada país. Su principal ventaja radica en la facilidad de obtención de los datos al estar disponibles tanto si se recurre a información primaria como secundaria. Por ejemplo, las bases de datos suelen recoger la información necesaria para su cálculo o, incluso, ofrecen directamente la información buscada. Por ejemplo, en el caso español, es posible su obtención a partir de la Central de Balances del Banco de España.

Aún cuando las medidas contables son las que más frecuentemente se han utilizado en los estudios que tratan de vincular la diversificación con los resultados de la empresa, esta posición ha sido muy frecuentemente criticada por las debilidades inherentes a la utilización de medidas contables y que pueden sintetizarse como sigue (Cuervo García, 1991):

- Se refiere a un momento dado del tiempo —normalmente un año o ejercicio económico—, por lo que no refleja los efectos sobre la rentabilidad a medio y largo plazo de las políticas actuales de la empresa.
- Al venir referida a un período, no tiene en cuenta las expectativas de beneficio ni el momento de su realización, dado que no considera el valor del dinero en el tiempo.
- No incluye información sobre el riesgo asociado a la rentabilidad, es decir, una mayor rentabilidad contable puede esconder un aumento del riesgo económico o financiero de la empresa, no reflejado en el valor del ratio pero que afecta al valor de la empresa.
- En el cálculo de la rentabilidad contable se parte del valor contable a coste histórico, mientras que el valor de mercado de la empresa no está determinado por datos históricos.

Las anteriores debilidades han planteado la necesidad de utilizar mediciones de los resultados basadas en valores de mercado de la empresa, lo cual permitiría reflejar la capacidad de ésta para generar rentas en el futuro y tendría en cuenta la valoración de los activos intangibles por parte del mercado, aspecto casi siempre oculto a la información contable y que puede constituir un elemento de referencia básico para cualquier empresa, tal y como se encarga de poner de manifiesto la moderna teoría de recursos y capacidades.

Sin embargo, el problema inherente a la utilización de medidas de mercado deriva de la dificultad de obtención de la información. Efectivamente, salvo que exista un mercado amplio de capitales que permita valorar de forma eficiente las acciones de una empresa, el valor de mercado se hace extremadamente difícil de conocer sin transacciones de por medio. Además, se hace necesario que todas las empresas de la población objeto de estudio en el análisis empírico coticen en Bolsa para poder obtener así mediciones fiables y susceptibles de comparación de los resultados de la empresa.

A pesar de la reconocida superioridad de las variables de mercado para medir la eficacia global de la empresa en cuanto a su rendimiento, la dificultad de medición ha hecho optar a la mayoría de los investigadores por medidas contables o, al menos, por combinar ambos tipos de medidas en un intento de visión integradora de la eficacia (Ramanujam y Varadarajan, 1989). En definitiva, como señalan Holzman, Copeland y Hayya (1975), la atención exclusiva a medidas de mercado no tendría en cuenta que, en la realidad, las decisiones de diversificación suelen ser tomadas por los directivos de las empresas a partir de la información obtenida de los estados financieros. Si bien es criticable esta forma de adoptar decisiones de inversión en nuevos negocios (Cuervo García, 1991), no es menos cierto que cualquier análisis debiera tener en cuenta esta realidad.

Como puede deducirse del análisis anterior, no existe unanimidad acerca de la medición de los resultados globales de la empresa, si bien disponemos de un buen conjunto de indicadores al efecto. De acuerdo con la clasificación efectuada, los principales indicadores utilizados en los estudios sobre diversificación y resultados de la empresa se agrupan en tres categorías: indicadores no basados en la rentabilidad, indicadores basados en la rentabilidad contable e indicadores basados en la rentabilidad de mercado o creación de valor. Ciertamente no pretendemos agotar las distintas posibilidades de indicadores existentes en la literatura, dada la alta variedad de los mismos y la existencia de modificaciones o variantes respecto de determinados indicadores. Por ello, en el cuadro 1 recogemos, a

modo de síntesis, los más habituales y de una mayor aceptación general.

#### *b) Nivel de negocio*

A este nivel, son válidas las valoraciones objetivas presentadas anteriormente. Sin embargo, las condiciones particulares en que se mueven los distintos negocios hacen necesaria la incorporación de medidas subjetivas.

Desde el punto de vista del negocio, Galbraith y Nathanson (1978) identificaron las características del director de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) como factor condicionante de la eficacia. Este factor fue incorporado a los estudios posteriores de Govindarajan (1989) que ya había considerado otros dos factores adicionales en estudios previos: la organización interna de la UEN (Govindarajan, 1986a) y los sistemas administrativos designados por la corporación para planificar y controlar la UEN (Govindarajan, 1986b, 1988). De forma casi simultánea, los estudios de Gupta y Govindarajan (1984, 1986) y Gupta (1987) asumían que los resultados absolutos de una unidad de negocios no sólo dependen de la eficacia interna que la organización manifieste en la implantación de la estrategia, sino que también dependerán de las características de la industria y de la elección de la propia estrategia.

Cooper y Kleinschmidt (1987) agrupan los factores de éxito y fracaso en cinco categorías: factores de producto, factores de mercado, factores de marketing, factores sinérgicos y factores de dirección. Considerando la anterior clasificación como referencia y a partir de un estudio adicional, Dvir y Shenhar (1990) proponen un modelo según el cual el éxito o fracaso de la UEN está determinado por factores internos, agrupados en tres categorías —la estrategia de negocio, los procesos de creación y la conexión con el mercado—, y factores de interacción del entorno, distinguiendo entre entorno empresarial, entorno competitivo y entorno socio-económico. Aún cuando en su estudio empírico se detectan factores de dirección (planificación y control) y factores organizativos (estructura y autonomía de la UEN) no los incluyen en el modelo.

En definitiva, el conjunto de estos estudios muestran una gran convergencia en cuanto a la identificación de factores condicionantes. Sin embargo, existe una enorme disparidad —que no describiremos por ser de carácter marginal en este estudio— a la hora de medir el grado de incidencia de éstos en la eficacia de negocio.

Por otra parte, estos estudios también se interesan por las dimensiones sobre las que se valorará la eficacia. La elección de dichas dimensiones suele resultar bien de razonamientos fundados que ligan

a las mismas con los objetivos seleccionados —definidos por la misión y la estrategia de la empresa— (Gupta y Govindarajan, 1984, 1986; Govindarajan y Gupta, 1985; Gupta, 1987; Govindarajan, 1986, 1989; Govindarajan y Fisher, 1990), bien de estudios empíricos llevados a cabo por medio de cuestionarios que son respondidos por los responsables de las UEN o por un panel de expertos en un proceso iterativo que concluye cuando se observa consenso (Dvir y Shenhar, 1990; Marlin, Lamont y Hafman, 1994). La convergencia observada en ambos casos hace suponer que la identificación de dimensiones es hoy en día un problema superado.

Bajo el primero de los planteamientos, la eficacia será definida como el desempeño en relación con los objetivos establecidos por la UEN como resultado de su estrategia elegida. De esta forma, los criterios para determinar el logro de la eficacia variarán con la misión y la estrategia competitiva de la UEN (Govindarajan, 1986:844-845). En este sentido, la misión será útil para pensar en términos de localización de recursos en una empresa diversificada con la intención de conseguir un objetivo dado. La estrategia competitiva, por su parte, será el camino para su consecución.

Más específicamente, para Abell y Hammond (1979) la misión señala la naturaleza del deseado *trade-off* de la UEN entre el crecimiento de la cuota de mercado y el beneficio a corto plazo/maximización del cash-flow. De forma similar, Larreche y Srinivasan (1982) observan las misiones alternativas como un continuo, una cuestión de grado. A un lado del espectro estarían aquellas UEN, con una baja cuota relativa de mercado en industrias de alto crecimiento, que pretenderán, lógicamente, incrementar su cuota de mercado. Al otro lado del espectro estarían las UEN, con una alta cuota relativa de mercado en industrias de bajo o negativo crecimiento, cuyo objetivo será, básicamente, financiero.

Los trabajos de Gupta y Govindarajan, al definir las misiones de «construcción» y «cosecha» como los extremos del continuo señalado, son perfectamente compatibles con lo que acabamos de comentar. Estas misiones estratégicas no describen cómo desarrolla su competencia la UEN, sino que únicamente indican el resultado (*outcome*) deseado. Un análisis aislado de la eficacia de cada una de estas UEN se basaría, por lo tanto, en el fin perseguido y, en consecuencia, en el enfoque de las metas.

De manera análoga, las estrategias genéricas propuestas por Porter (1982) describen los medios para conseguir los fines deseados. Para que una estrategia de costes tenga éxito los directivos deben dirigir su atención a los aspectos internos de

su UEN, principalmente a las funciones de producción e ingeniería. Por el contrario, la diferenciación estará más ligada a las necesidades de información y la flexibilidad. Un análisis aislado de la eficacia de cada una de estas UEN se basaría, por lo tanto, en el proceso por lo que el enfoque asimilable sería el de sistemas.

Haciendo uso de la terminología de Miles y Snow (1978), las organizaciones con estrategias «exploradoras» están constantemente investigando acerca de las oportunidades producto/mercado. Son creadoras de cambios a los que sus competidores tienen que responder. Por ser fuertes respecto de los elementos de innovación, estarán obligadas a utilizar las dimensiones de desarrollo de productos y de mercados; deben prescindir, por lo tanto, de los criterios de eficiencia para la medición de su eficacia. Por su parte, las UEN «defensoras» tienen un estrecho dominio en productos y mercados, sus responsables son muy expertos en un área limitada de operaciones, por lo que su éxito se basa en el control y los ajustes en tecnologías y procedimientos de trabajo, esto es, dedican su atención a la eficiencia de las operaciones existentes puesto que crecen por penetración en el mercado. Este es el enfoque utilizado por Golden (1992) para identificar las dimensiones relevantes de su estudio.

Como ya ha sido comentado, ambos planteamientos —identificación razonada de dimensiones y elaboración de cuestionarios—, son bastante convergentes en cuanto a la identificación y utilización de dimensiones, pudiendo resultar de ellos agrupaciones concretas que en términos muy generales se podrían clasificar en: resultados financieros y no financieros. A su vez, también en términos muy generales, los resultados no financieros pueden dividirse en: posición en el mercado y preparación para el futuro.

Otra opción podría agrupar las dimensiones para valorar los resultados a corto plazo y los resultados a largo plazo, pero esta clasificación y la anterior son básicamente la misma puesto que los resultados financieros y de mercado podrían considerarse resultados a corto plazo, mientras que las dimensiones de preparación para el futuro han de ser consideradas necesariamente para la valoración de los resultados a largo plazo.

Al igual que en el caso del nivel global, el cuadro 1 recoge, a modo de síntesis, los indicadores más habituales para el nivel de negocio.

### 3. Valoración y Conclusiones

La consideración de la eficacia en la empresa exige como aproximación inicial la necesidad de una definición del propio concepto de modo que se

| PERSPECTIVAS PARA LA MEDICION DE LA EFICACIA                                 |  |
|--|--|
| MEDIDAS OBJETIVAS  | EFICACIA GLOBAL  |
| GRUPOS   | INDICADORES  |
| NO BASADOS EN RENTABILIDAD   | <i>Tamaño de la empresa</i><br>(Grant y Jammie, 1988)<br><br><i>Crecimiento empresarial</i><br>(Suárez González, 1992)   |
| RENTABILIDAD CONTABLE  | <i>Margen sobre ventas</i><br>(Palepu, 1985)<br><br><i>Rentabilidad económica sobre activos netos</i><br>(Hoskisson, Hitt, Johnson y Moesel, 1993)<br><br><i>Rentabilidad financiera fondos propios</i><br>(Lutbakin, Merchant y Srinivasan, 1993)   |
| RENTABILIDAD DE MERCADO  | <i>Indice de creación de valor</i><br>(Cuervo García, 1991)  |
| MEDIDAS SUBJETIVAS   | EFICACIA DE NEGOCIO  |
| GRUPOS   | DIMENSIONES  |
| FINANCIEROS<br><br>(Dvir y Shenhar, 1990)<br>(Govindarajan y Gupta, 1984)    | <i>Beneficios netos</i><br><i>Ratio beneficios/ventas</i><br><i>Efectos librados</i><br><i>Cash-flow de operaciones</i><br><i>Rendimiento de la inversión</i>  |
| NO FINANCIEROS<br><br>(Dvir y Shenhar, 1990)<br>(Govindarajan y Gupta, 1984) | POSICIÓN EN EL MERCADO<br><i>Volumen de ventas</i><br><i>Cuota de mercado</i><br><i>Satisfacción del cliente</i><br><br>PREPARACIÓN PARA EL FUTURO<br><i>Desarrollo/producción de nuevos productos</i><br><i>Desarrollo de nuevos mercados</i><br><i>Logro de objetivos estratégicos de la UEN</i> |

CUADRO I: ELABORACION PROPIA.

pueda hacer operativo. Para ello hemos partido de la idea de consecución de los objetivos que puede plantearse a dos niveles importantes en la organización: el nivel global o el de unidad de negocio.

En la elección de la medida del resultado global, partiendo de la base de que consideramos como idónea una perspectiva objetiva para la valoración, nos encontramos ante la disyuntiva de elegir la forma más adecuada de medición —creación de valor, medidas de mercado— y la forma más factible de obtener la información —medidas contables. Esta elección no es imparcial respecto de los posibles resultados obtenidos ya que, como señalan Hall y St. John (1994:163), la elección de medidas de resultados puede estar también relacionada con la forma en que se mide la diversificación.

Así, y a título de ejemplo, cuando se utilizan medidas de rendimiento basadas en el mercado, el método de Rumelt es un predictor eficaz. Cuando se usan medidas basadas en la contabilidad, los ratios de entropía son predictores eficaces. Los dos métodos no predicen los mismos resultados de rendimiento cuando se utilizan las mismas variables de rendimiento. Por otro lado, si aceptamos el objetivo de creación de valor para la empresa y los accionistas, la referencia tiene que ser la rentabilidad de mercado.

Este planteamiento nos obliga a mirar, en primer lugar, hacia las medidas de mercado. Sin embargo, planteándonos posibles estudios en el entorno de la empresa española, la escasa amplitud del mercado de valores en nuestro país reduce la población de estudio a un tamaño poco relevante. Por ello, en muchos

estudios empíricos se adopta el planteamiento que consiste en tomar como medida de los resultados globales un indicador de rentabilidad, como puede ser la rentabilidad financiera de los fondos propios para el conjunto de la muestra. Trataremos de justificar brevemente esta postura.

En primer lugar, la elección de la rentabilidad financiera de los fondos propios dentro de las medidas contables se justifica por el hecho de ser la que más se aproxima a la rentabilidad de mercado.

Por otro lado, en los trabajos de investigación que estudian la relación entre diversificación y resultados a través de variables directivas y organizativas intermedias, se busca observar el impacto en los resultados de la empresa del ajuste entre la forma de diversificación empresarial y la variable en cuestión. De este modo, basta con utilizar una única medida de rentabilidad contable, si bien el estudio se podría ampliar a otras medidas para confrontar la posible variación en los resultados obtenidos.

La literatura especializada también se ha interesado por la identificación de las dimensiones sobre las que se valorará la eficacia. La elección de dichas dimensiones suelen resultar de razonamientos fundados que ligan a las mismas con los objetivos seleccionados -definidos por la misión y la estrategia de la empresa.

A corto plazo se pueden considerar criterios u objetivos, comunes para casi todos los autores, que suelen ser el origen de la mayoría de los indicadores utilizados en la práctica como son la producción, la eficiencia o la satisfacción.

La producción será un indicador propicio cuando la organización se esfuerza por incrementar su cuota de mercado, perdiendo importancia la rentabilidad a corto plazo o el cash-flow. Sin embargo, aquellas empresas que ya posean una alta cuota relativa de mercado en industrias de bajo crecimiento, estarán más interesadas en indicadores de tipo beneficio a corto plazo o el cash-flow positivo.

Por otro lado, la eficiencia es el objetivo principal cuando el éxito de la organización se basa en el control y los ajustes entre tecnología y procedimientos de trabajo. En este caso, la organización domina pocos productos y mercados, por lo que dedica toda su atención a la eficiencia de las operaciones con la intención de crecer por penetración en el mercado.

Por último, si lo que interesa es valorar la eficacia social de la organización como medida del grado de participación de los trabajadores, entonces un criterio sumamente importante será la satisfacción.

Desde otro punto de vista, cuando las organizaciones están dispuestas a abordar cambios continuos para responder a las oportunidades producto/mer-

cado, suelen ser fuertes en los elementos de innovación, por lo que utilizarán dimensiones de desarrollo de productos y de mercados, vinculadas con el largo plazo.

Teniendo en cuenta el carácter multivariable que los estudios atribuyen a la medición de la eficacia, es lógico pensar que pueden resultar propuestas variadas que, en todo caso, resultarán de la división de la organización en áreas o subsistemas diferenciados.

Si nos movemos en el nivel de negocio, puesto que a priori no conocemos la estrategia o estrategias con las que nos vamos a encontrar, los estudios creemos que deben aceptar como válidas las dimensiones de todos los grupos que han sido clasificados previamente. A título de ejemplo, se podrían recoger las doce dimensiones sugeridas por Gupta y Govindarajan (1984) para proceder a su valoración: crecimiento de las ventas, cuota de mercado, beneficios netos, ratio beneficios/ventas, cash-flow de operaciones, rendimiento de la inversión, desarrollo de productos, desarrollo de mercados, actividades de I+D, reducción de costes, desarrollo de personal y asuntos políticos públicos.

Las medidas objetivas de resultados no resultan apropiadas en estos estudios por varias razones. En primer lugar, no es posible utilizar los mismos criterios de evaluación para todas las UEN puesto que las diferentes estrategias de las UEN implican objetivos y prioridades distintas. Bajo este supuesto, al menos necesitaríamos disponer de diferentes ponderaciones para las distintas dimensiones de medida. Pensamos que no existe una forma objetiva de obtener tales ponderaciones.

En segundo lugar, es realmente complicado objetivar alguna de las dimensiones esenciales para el éxito de determinadas estrategias y que suelen contraponerse a los resultados a corto plazo. Pueden servir de ejemplo el desarrollo de productos, el desarrollo de mercados, las actividades de I+D, el desarrollo de personal o el clima social de la empresa. Pensamos que el uso de medidas objetivas, para evaluar el resultado de algunas UEN, tales como beneficios operativos, cash-flows y rentabilidad económica de las inversiones descuidan su misión estratégica, y violan uno de los axiomas fundamentales de la eficacia, cual es su complejidad al prescindir del resto de las dimensiones.

Tercero, aunque se puede pensar en la obtención de estándares acudiendo al sector de las UEN de la muestra seleccionada, tales datos pueden ser muy difíciles de conseguir. Suponiendo que se consigan estos datos, la relatividad de los criterios contables utilizados por las distintas empresas harían muy difícil su interpretación.



En cuarto y último lugar, como ya habíamos anticipado, es necesario recoger los efectos de factores industriales y estratégicos sobre la eficacia de la UEN, lo que supone la utilización de múltiples dimensiones, así como ponderar los resultados de las distintas dimensiones en términos de su importancia relativa para la UEN. Es necesario, por lo mismo, descartar la utilización de una o muy pocas dimensiones.

Hemos de señalar que, con la adopción de un enfoque subjetivo, multidimensional y sometido a ponderaciones, nos acercamos a los procedimientos más avanzados de medición de la eficacia, a la vez que respetamos simultáneamente los cuatro elementos transcendentales para su valoración que han ido apareciendo en los diferentes estudios: la supervivencia es una condición necesaria para el éxito de una organización, la eficacia organizativa requiere un criterio múltiple, las distintas funciones organizativas tienen que ser evaluadas utilizando distintas características y la eficacia debe considerar tanto medios como fines.

## Bibliografía

- ABELL, D. F.; HAMMOND, J. S. (1979). «Strategic Market Planning», Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- BERRY, C. H. (1971). «Corporate Growth and Diversification», *Journal of Law and Economics*, vol. 14, nº 2, pp. 371-383.
- CAMPBELL, P. (1977). «On The Nature of Organizational Effectiveness», en S. Goodman y J. M. Pennings (Eds): «New Perspectives on Organizational Effectiveness», Jossey-Bass, San Francisco, pp. 15-41.
- COOPER, R. G. y KLEINSCHMIDT, E. J. (1987). «What Makes a New Product Winner: Success Factors at the Projects Level», *R&D Management*, vol. 17, pp. 175-189.
- CUERVO GARCÍA, A. (1991). «Rentabilidad y Creación de Valor en la Empresa», Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Barcelona.
- DVIR, D. y SHENHAR, A. (1990). «Success Factors of High-Tech SBUs: Towards a Conceptual Model Based on the Israeli Electronics and Computer Industries», *Journal of Production and Innovation Management*, vol. 7, pp. 288-296.
- GALBRAITH, J. R. y NATHANSON, D. A. (1978). «Strategy Implementation: The Role of Structure and Process», West, San Francisco.
- GOLDEN, B. R. (1992). «SBU Strategy and Performance: Moderating Effects of the Corporate-SBU Relationship», *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 145-158.
- GOVINDARAJAN, V. (1986a). «Decentralization, Strategy and Effectiveness of Strategic Business Units in Multibusiness Organizations», *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 844-856.
- GOVINDARAJAN, V. (1986b). «The Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Universalistic and Contingency Perspectives», *Decision Sciences*, vol. 17, nº 4, pp. 496-516.
- GOVINDARAJAN, V. (1988). «A Contingency Approach to Strategy Implementation at The Business Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy», *Academy of Management Journal*, vol. 9.
- GOVINDARAJAN, V. (1989). «Implementing Competitive Strategies at the Business Unit Level: Implications of Matching Managers to Strategies», *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 251-269.
- GOVINDARAJAN, V. y FISHER, J. (1990). «Strategy, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance», *Academy of Management Journal*, vol. 33, nº 2, pp. 259-285.
- GOVINDARAJAN, V. y GUPTA, A. K. (1985). «Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance», *Accounting Organizations and Society*, vol. 10, nº 1, pp. 51-66.
- GUPTA, A. K. (1987). «SBU Strategies, Corporate-SBU Relations and SBU Effectiveness in Strategy Implementation», *Academy of Management Journal*, vol. 30, nº 3, pp. 477-500.
- GUPTA, A. K. y GOVINDARAJAN, V. (1984). «Business Unit Strategy, Managerial Characteristics and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation», *Academy of Management Journal*, vol. 27, nº 1, pp. 25-41.
- GUPTA, A. K. y GOVINDARAJAN, V. (1986). «Resource Sharing Among SBUs: Strategic Antecedents and Administrative Implications», *Academy of Management Journal*, vol. 29, nº 4, pp. 695-714.
- GRANT, R. M. y JAMMINE, A. P. (1988). «Performance Differences between the Wrigley/Rumelt Strategic Categories», *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 333-346.
- HALL JR., E. H. y ST. JOHN, C. H. (1994). «A Methodological Note on Diversity Measurement», *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 153-168.
- HAMBRICK, D. C.; McMILLAN, I. C. y DAY, D. L. (1982). «Strategic Attributes Performance in the BCG Matrix», *Academy of Management Journal*, vol. 25, p. 510.
- HOLZMANN, O. J.; COPELAND, R. M. y HAYYA, J. (1975). «Income Measures of Conglomerate Performance», *Quarterly Review of Economics and Business*, vol. 15, nº 3, pp. 67-78.
- HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; JOHNSON, R. A. y MOESEL, D. D. (1993). «Construct Validity of an Objective (Entropy) Categorical Measure of Diversification Strategy», *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 215-235.
- LUTBAKIN, M.; MERCHANT, H. y SRINIVASAN, N. (1993). «Construct Validity of Some Unweighted Product-Count Diversifications Measures», *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 433-449.

MILES, R. y SNOW, C. (1978). «Organizational Strategy, Structure and Process», McGraw-Hill, Nueva York.

MINTZBERG, H. (1991) «Mintzberg y la Dirección», Díaz de Santos, Madrid.

PALEPU, K. (1985). «Diversification Strategy, Profit Performance and the Entropy Measure», *Strategic Management Journal*, vol. 6, pp. 239-255.

PORTER, M. E. (1982). «Estrategia Competitiva», C.E.C.S.A., México.

RAMANUJAM, V. y VARADARAJAN, P. (1989). «Research on Corporate Diversification: A Synthesis», *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 523-551.

ROBBINS, S. P. (1990). «Organizations Theory: Structure, Design and Applications», Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 3ª edición.

SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1994). «Estrategia de Diversificación y Resultados de la Empresa Española», *Revista de Economía Aplicada*, vol. 2, nº 4, pp. 103-128.