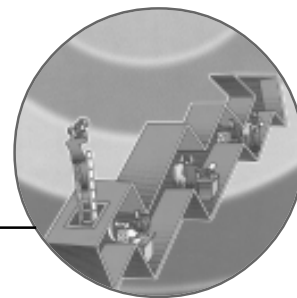


# Orígenes y Tipología de la Empresa de Negocios Moderna



Autora: Diana Londoño Correa<sup>1</sup>

## Resumen

En la literatura sobre estrategia corporativa se clasifica como “alianzas” a las relaciones entre empresas no mediadas por el control total de la propiedad. En este artículo, se define como Empresa de Negocios Moderna a las firmas en las cuales la administración del conjunto de sociedades o negocios está mediada por el control de mando; en la primera parte, se formulan hipótesis explicativas para la formación de las firmas en general, las cuales se organizan a partir del actor que genera el proceso, mientras que en la segunda se propone una clasificación para las ENM.

## Abstract

In corporate strategy it is frequent to classify as strategic alliances all the administrative relations between companies that are not supported by ownership. Following Chandler's name, the firms that have administrative coordination supported by partial ownership are called Modern Business Enterprises. In this paper the explicative hypothesis for the existence of firms are presented in the first part, followed by a classification of the Modern Business Enterprises.

**Palabras Claves:** Estrategia corporativa, Alianza estratégica, Control de mando, Administración conjunta, Firma.

**Key Words:** Corporate Strategy, Strategic Alliances, Firm, Modern Business Enterprise, Controlling Shareholding.

<sup>1</sup> Diana Londoño C. Magister en Ciencias de la Administración. Docente del Departamento de Organización y Gerencia Universidad EAFIT. Correo electrónico: dlondono@eafit.edu.co

## Introducción

La dinámica económica implica el crecimiento de las empresas, tanto en número como en tamaño; el primero ocurre por dos vías: por una parte, mediante la organización económica de distintas esferas de la vida cotidiana, como lo refleja la evolución reciente de los negocios de servicios; por la otra, con el desarrollo de la competencia en los distintos sectores económicos.

El crecimiento en tamaño se produce con el incremento de la inversión, bien sea en una misma actividad económica, en otras empresas, o en diversos sectores productivos. En términos legales, el crecimiento empresarial puede tomar la forma de una o de varias sociedades, independientemente del número de negocios y sectores en que se participe.

Para referirse a las empresas conformadas por varias sociedades se han usado, de manera indistinta, diferentes nombres. Algunos autores<sup>2</sup> recurren a la estructura de mercado y hacen referencia a las formas de competencia imperfecta (monopolio, oligopolio, cartel); mientras otros –basados en las especificidades internas– adoptan nombres como: empresas multinegocios, corporación diversificada (Hill, 1994, p.297), compañía u organización diversificada (Porter, 1987, p.55). Todas estas denominaciones están basadas en la estructura o jerarquía de las organizaciones.

<sup>2</sup> Cfr., por ejemplo, Delilez (1970), Sweezy (1958) y Robinson (1973).

En Colombia, desde mediados de los 70, se pusieron en boga términos como conglomerado, grupo empresarial, grupo económico y grupo financiero; todos ellos hacen énfasis en la concentración del capital más que en sus formas y estructuras organizacionales<sup>3</sup>. En el uso de estos términos como sinónimos se han perdido las diferencias, algunas de consideración, desde el punto de vista administrativo.

**La conformación y diversidad de este tipo de empresas, caracterizadas por integrar negocios de naturalezas disímiles, genera interrogantes como: ¿qué hace que las empresas crezcan a través de otras empresas?, ¿qué caracteriza sus estructuras administrativas? ¿existe un modelo único para su gestión?**

La conformación y diversidad de este tipo de empresas, caracterizadas por integrar negocios de naturalezas disímiles, genera interrogantes como: ¿qué hace que las empresas crezcan a través de otras empresas?, ¿qué caracteriza sus estructuras administrativas? ¿existe un modelo único para su gestión?.

Este artículo pretende responder éstos y otros interrogantes con respecto a un tipo específico de organización: la Empresa de Negocios Moderna (ENM). Para ello, además de esta introducción, el texto consta de dos secciones. En la primera se clasifican y sintetizan las reflexiones construidas por las teorías económicas y administrativas sobre el origen de las firmas<sup>4</sup>. En la segunda, se propone una tipología de estas organizaciones, con énfasis en las denominadas Empresas de Negocios Modernas.

<sup>3</sup> Cfr. Agudelo Villa (1999), Superintendencia de Sociedades (1978), Child y Arango (1988), Uribe y Velásquez (1980). De manera indistinta, se ha usado también el término alianza para describir actividades conjuntas entre empresas.

<sup>4</sup> En este trabajo se ha adoptado el término “firma” para referirse a las empresas cuyo crecimiento se da por medio de la subordinación de otras sociedades y, como un tipo de ellas, se habla de la Empresa de Negocios Moderna, donde la jerarquía se configura a partir del control de mando.

## **1. Hipótesis sobre crecimiento de las empresas a través de otras sociedades**

El crecimiento de las empresas puede verse como el resultado de un proceso histórico, en el que confluyen fenómenos de índole macroeconómica, como el desarrollo de las economías de mercado, por una parte, y decisiones individuales, como son las adoptadas por empresarios y administradores, por la otra. Estas decisiones, caracterizadas por pertenecer a la órbita de la administración, son las que hacen crecer, transformar y aun desaparecer a las empresas.

Por sus orígenes económicos y administrativos, el crecimiento individual de las empresas, es decir, su crecimiento como organizaciones estructuradas, puede examinarse desde las teorías económicas y administrativas.

Las teorías construidas, tanto por la economía como por la administración, para explicar el crecimiento de las empresas a través de otras sociedades son variadas. Para este trabajo se han agrupado en un enfoque macro y otro micro<sup>5</sup>. El primero, que refleja los procesos de concentración y centralización del capital, asume este tipo de crecimiento como fruto de la acumulación capitalista necesaria para el desarrollo socioeconómico; bajo este enfoque, el crecimiento empresarial responde a las fuerzas

<sup>5</sup> Los términos macro y micro se utilizan sólo en sus sentido genéricos; lo macro entendido como lo global, lo que se explica a partir del todo (el sistema económico); y lo micro definido como lo individual, la firma, la empresa, el agente económico.

de la competencia y, por tanto, sólo permite la supervivencia de los más fuertes. Por este motivo, el enfoque macro también puede llamarse “darwinista”, ya que la lucha por el mercado conduce a la desaparición de unas empresas y al fortalecimiento y crecimiento de otras.

**El crecimiento de las empresas puede verse como el resultado de un proceso histórico, en el que confluyen fenómenos de índole macroeconómica, como el desarrollo de las economías de mercado, por una parte, y decisiones individuales, como son las adoptadas por empresarios y administradores, por la otra. Estas decisiones, caracterizadas por pertenecer a la órbita de la administración, son las que hacen crecer, transformar y aun desaparecer a las empresas.**

Bajo el enfoque denominado micro se agrupan aquellas teorías que explican el crecimiento de las firmas con base en las decisiones administrativas que generan fenómenos de centralización de los capitales. Este enfoque se ocupa de describir el comportamiento de las empresas conformadas por diversas empresas, analizar la lógica de su crecimiento, de su estructura y las especificidades de su administración.

### **1.1 El enfoque macroeconómico o el darwinismo empresarial**

El enfoque macro se apoya en autores como Schumpeter (1996) y Aglietta (1979), quienes, desde posiciones ideológicas distintas, analizan la dinámica competitiva del sistema capitalista. Schumpeter lo hace desde los fundamentos mismos del liberalismo económico y la iniciativa privada; en su análisis se ocupa, precisamente, de la capacidad de liderazgo del empresario.

Aglietta, por su parte, lo hace desde la escuela francesa de la teoría de la regulación, heredera de muchos postulados económicos de Marx, y analiza la sociedad capitalista como un sistema que se autorregula para garantizar su supervivencia. Ambos autores coinciden en

destacar la importancia del móvil de los beneficios y del sistema de competencia para interpretar el comportamiento empresarial; es así como la lucha obligada por la supervivencia permite la conservación de los más fuertes.

Para Aglietta, con excepción de las situaciones de monopolio, la producción y comercialización de bienes se realiza en mercados de competencia oligopolística, con empresas que interactúan de manera autónoma, sin planes coordinados para lograr la valorización de los capitales invertidos en ellas, pese a que los capitalistas (inversionistas o empresarios) buscan siempre obtener utilidades. Esta es la ley de la acumulación: el capital se invierte para reproducirse (valorizarse); la máxima ganancia es el móvil de la empresa capitalista. Sin embargo, la lógica competitiva desata procesos de reducción de los márgenes de utilidad y hace difícil obtener los rendimientos esperados, e incluso recuperar la inversión.

Las tasas decrecientes de ganancia –la reducción de los márgenes de utilidad– son explicadas por Schumpeter como el efecto de la dinámica competitiva sobre las situaciones de monopolio, las que por momentos son constituidas y que generan beneficios extraordinarios para el empresario. Una vez la competencia copia o supera la innovación, los beneficios disminuyen hasta hacerse normales. De los beneficios de monopolio se pasa a los de competencia, donde los ingresos totales igualan a los costos totales; apenas se cubre el costo del capital a la tasa del mercado y, entonces, desaparece la motivación del capitalista para

continuar en el negocio. Para Schumpeter, la innovación –entendida como nuevos bienes de consumo, nuevos métodos de producción y de transporte, nuevos mercados, o nuevas formas de organización industrial– posibilita la aparición del monopolio con sus beneficios. Entre las nuevas formas de organización industrial se encontrarían, precisamente, las Empresas de Negocios Modernas, de cuyo análisis se ocupa este ensayo.

**El enfoque macro se apoya en autores como Schumpeter (1996) y Aglietta (1979), quienes, desde posiciones ideológicas distintas, analizan la dinámica competitiva del sistema capitalista. Schumpeter lo hace desde los fundamentos mismos del liberalismo económico y la iniciativa privada; en su análisis se ocupa, precisamente, de la capacidad de liderazgo del empresario.**

Las alternativas para superar las tasas decrecientes de ganancia son clasificadas por Aglietta (1979, p.193) en dos grandes vertientes: la acumulación simple y la centralización de capitales. La primera consiste en el incremento de la riqueza productiva en una misma empresa mediante el aumento de la capacidad de planta y la aplicación de los desarrollos tecnológicos más recientes. Esta acumulación simple, cuya característica principal es la de no modificar la autonomía de los capitales, es factible sólo

en algunas industrias y en algunos momentos históricos; la empresa entonces crece en su mismo negocio y busca mayores márgenes a través de modificaciones de la estructura productiva.

Caso contrario ocurre en la centralización de capitales, la otra alternativa para superar los márgenes decrecientes, definida como «una modificación cualitativa que remodela la autonomía de los capitales y crea nuevas relaciones de competencia» (Aglietta, 1979, p.195). Ésta es posible en todo tipo de industrias y genera –por medio de fusiones y absorciones–

la eliminación de los competidores y causa modificaciones en la estructura competitiva de una industria.

Las empresas monopólicas disponen de un poder de negociación más alto y están en posibilidad de generar ganancias a tasas mayores –que aquellas de los sectores competidos– y de contar con el apalancamiento suficiente para realizar inversiones en otros sectores. Las mayores utilidades liberan fondos de la producción y hacen indispensable buscar oportunidades en otros sectores, donde los rendimientos sean adecuados. Así se cumple la ley de la acumulación.

La centralización propicia que se "reagrupen bajo un mismo poder de disposición y de control ciclos que pueden permanecer separados desde el punto de vista de la producción" (Aglietta, 1979, p.196); esta reagrupación significa la creación de una organización con su propia estructura administrativa.

Desde una perspectiva macro, el crecimiento de las empresas a través de otras empresas es, entonces, un producto natural del régimen de competencia propio del sistema capitalista. Bajo la óptica de Schumpeter, la expansión de las empresas –incluida la conformación de ENM– se origina en la necesidad de conservar las ventajas desarrolladas por la iniciativa del empresario innovador; para la escuela de la regulación, el crecimiento de las empresas a través de otras empresas es el resultado de los procesos de concentración y centralización del capital, generados por el desarrollo mismo del sistema capitalista y por los esfuerzos empresariales por contrarrestar la tendencia decreciente de la tasa de ganancia.

## 1.2 Teorías microeconómicas

En el enfoque denominado micro se integran los planteamientos de la economía de

la empresa con los de la estrategia corporativa, caracterizados por reconocer las empresas como lugares donde se toman decisiones, teniendo en cuenta factores externos e internos, clasificados estos últimos como fortalezas y debilidades.

Tanto en la teoría de la economía de las organizaciones, como en la de la estrategia corporativa, las firmas no constituyen sólo cajas vacías donde se reciben, procesan y transmiten las señales del mercado con el fin de optimizar o maximizar las ganancias siguiendo el criterio de la marginalidad; es decir, el sistema de precios no constituye el único factor explicativo del desempeño de las empresas.

Por el contrario, en estas teorías, la reflexión sobre las decisiones ha sido característica de la administración y ha venido consolidándose dentro de la teoría económica; en efecto, "en años recientes un número cada vez más elevado de economistas se ha mostrado interesado por la naturaleza interna de las empresas, por las relaciones empresa mercado y por otros temas afines" (Putterman, 1994, p.11). No se trata de un pensamiento único y homogéneo, sino de una serie de desarrollos teóricos reunidos bajo diferentes nombres, tales como nuevo institucionalismo (Williamson, 1991, p. 17-36), teoría del crecimiento de la firma (Penrose, 1995, p.ix), organización industrial (Santos Redondo, 1997, p. 13) o análisis económico de las organizaciones (García, 2001).

Las diferencias entre las vertientes explicativas pueden entenderse desde los distintos aspectos resaltados; así, por ejemplo, mientras el denominado nuevo institucionalismo tiene como punto de partida los planteamientos de Coase (1968, p.307) sobre los costos de transacción, "la teoría del crecimiento de la firma" (Penrose, 1995) ve en la centralización el origen de la firma y una alternativa –a disposición del empresario y del administrador– para asegurar utilidades y continuar creciendo

cuando el mercado, los recursos u otros factores se convierten en restricciones, o cuando aún es posible obtener beneficios de las capacidades desarrolladas. Ambas ópticas ven en la firma más que el resultado de la dinámica del sistema capitalista, el motor del mismo, llegando incluso a convertirse en una de sus instituciones; es decir, se da un cambio de la empresa-agente a la empresa-institución.

Para las teorías administrativas, el crecimiento de las empresas a través de otras empresas se origina en el proceso de decisiones tomadas por los administradores, quienes - guiados por diferentes motivaciones- incorporan a los negocios otras unidades productivas. Es decir, la firma es el resultado de múltiples decisiones que se suceden, unas tendientes a generar una mayor focalización y crecimiento en el negocio inicial, otras orientadas a diferentes grados de diversificación.

El proceso se inicia con un negocio, resultado de la decisión del empresario, quien reconoció oportunidades a las que conjugó sus fortalezas y en él busca generar una ventaja competitiva. En las etapas posteriores, se crece en el negocio inicial, incrementando la capacidad instalada, lo cual le permite llegar a nuevos mercados o satisfacer nuevas necesidades; el crecimiento inicial genera empresas de grandes proporciones incluso con varios negocios, sin que para ello se jerarquicen otras empresas.

Sin embargo, se ha reconocido la existencia de motivos, incentivos y recursos que inducen a la incorporación de otras actividades productivas. En los primeros trabajos sobre la temática de estrategia, la explicación de los procesos donde se originan las firmas, su expansión o su reestructuración se encontraban en la búsqueda de los objetivos básicos de los negocios: supervivencia, rentabilidad y crecimiento. En trabajos posteriores, y considerando el resultado de investigaciones donde se mostraban retornos económicos

subóptimos de las empresas de diferentes negocios, surge –como explicación alternativa– el interés por alcanzar los objetivos específicos de los administradores más que de los propietarios. (Hitt, Ireland y Hoskinson, 1999, p. 212)

La separación de intereses entre la administración y la propiedad fue abordada por diversos autores<sup>6</sup> durante la década de los 80. El énfasis se hizo en el análisis de empresas multinegocios, surgidas de procesos de concentración y diversificación de la propiedad; si bien los resultados de tales trabajos no fueron concluyentes, algunos tuvieron una alta difusión e inundaron la literatura de tipo prescriptivo sobre el tema.

Tanto en el análisis económico de las organizaciones<sup>7</sup> como en las teorías administrativas sobre las estrategias corporativas, se han identificado algunos factores para explicar las decisiones administrativas sobre crecimiento de las empresas. Entre ellos se encuentran, el deseo de reducir costos e incertidumbre en la operación; la búsqueda del máximo beneficio posible, el reconocimiento de una racionalidad limitada en los individuos, y el oportunismo de los agentes económicos. En las secciones siguientes, se analizan estos factores.

<sup>6</sup> Cfr., por ejemplo Porter (1987), Rumelt (1974) y Seth (1990), entre otros.

<sup>7</sup> García (200, pp. 11) sobre el análisis económico de las organizaciones comenta: “La economía de las organizaciones se caracteriza, en primer lugar, por el objeto de su estudio, las organizaciones económicas, y, en segundo lugar, por la aplicación de un método de investigación adecuado a este objeto y que guarda una estrecha relación con los métodos de análisis económico.

La conjunción de los términos “economía “ y “organización” no parece sugerir más que la aplicación de la lógica y métodos del análisis económico al estudio de las organizaciones económicas. Entendida de este modo, la economía de las organizaciones no sería más que, como coinciden en señalar varios autores, una nueva etiqueta utilizada para identificar un viejo tema: la teoría económica de la empresa (Spence, 1975) La aceptación generalizada de este nuevo término respondería, fundamentalmente, a un intento por evitar las connotaciones negativas de la economía neoclásica y su teoría de la empresa, tradicionalmente identificada con la teoría de la “caja negra”.

### 1.2.1 Cambios en la Estructura de Mercado, Economías de Escala y Enfoque

Para la teoría microeconómica, la firma es el resultado de decisiones encaminadas a modificar la estructura de mercado de competencia hacia uno en donde se actúe en condiciones de monopolio<sup>8</sup>, o cercano a él, con la consiguiente maximización del beneficio. Si bien es difícil encontrar situaciones en donde se cumpla con la definición de monopolio (Baumol, 1971), generar mercados cercanos a estas características es un objetivo que puede guiar a las empresas en su proceso de convertirse en firmas.

Para la transformación de una empresa en monopolio se han analizado cuatro aspectos: el control exclusivo de factores de producción importantes, el desarrollo de economías de escala, la obtención de patentes y la concesión de licencias o derechos únicos por parte del Estado. El control de fuentes de producción hace referencia al uso exclusivo de materias primas, así como al acceso exclusivo a canales de distribución. Las economías de escala se definen como aquellas resultantes del incremento de los volúmenes de producción –o de distribución de un mismo producto– por la mayor dilución de los costos fijos y de su efecto sobre la curva de aprendizaje. Por su parte, tanto las patentes como las licencias son fuentes de exclusividad en el uso de un conocimiento o de una oportunidad de negocio y se constituyen en barreras de entrada para que otros las aprovechen

Para Chandler (1995, p.6), la existencia de la firma se encuentra motivada por la búsqueda de tasas de retorno adecuadas en el largo plazo, posibilitadas por una reducción

<sup>8</sup> Un monopolio es una estructura de mercado donde un único vendedor de un producto -sin sustitutos cercanos- abastece a todo un mercado; el rasgo clave que distingue un monopolio de la empresa competitiva es su capacidad de controlar, de manera significativa, los precios de un bien o servicio.

general en los costos de producción y distribución, así también, en el poder aprovechar las oportunidades ofrecidas por el mercado para transferir habilidades y destrezas hacia mercados más rentables cuando se genera una disminución de los márgenes como resultado de la competencia, de los cambios tecnológicos o en la demanda. Estos distintos elementos son denominados economías de enfoque, complementarios de las economías de escala, reseñados por la microeconomía tradicional. Las economías de enfoque se logran cuando se usa la capacidad en varias líneas de producto.

Para algunos autores de estrategia (Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999, p. 212), la creación de las firmas se origina en la búsqueda de una mayor competitividad estratégica.

### 1.2.2 Las Limitaciones al Crecimiento y la Búsqueda de Permanencia

El surgimiento de la firma, en especial la resultante de las diversificaciones, es explicado por Penrose (1995, p.107) como una consecuencia de las decisiones en donde se evalúan los beneficios esperados del negocio inicial contra los de los nuevos negocios. Si bien la autora reconoce, en estos últimos, la existencia de retornos sobre la inversión inferiores, señala que la dispersión de la inversión, recomendada en finanzas, posibilita la sobrevivencia del conjunto de empresas en períodos de baja demanda sectorizada o de cambios tecnológicos y de gustos de los consumidores.

No es necesario que los mercados actuales tengan baja rentabilidad, basta que se conviertan en relativamente menos rentables para las nuevas inversiones que la empresa desea llevar a cabo. Esto puede ocurrir tanto como resultado del surgimiento de nuevas oportunidades de inversión como por un mercado que no crece a la misma velocidad que las capacidades internas de la empresa.

Desde la teoría de la estrategia corporativa, los autores le reconocen a las diversificaciones capacidades para aumentar la competitividad siempre y cuando estén motivadas por la distribución eficiente del capital interno. Sin embargo, la motivación de disminuir el riesgo es calificada como de efecto neutro sobre los resultados de la empresa.

### 1.2.3 Los Costos de Transacción

La teoría de los costos de transacción se inicia con el artículo de Coase (1968, p.307) titulado *La Naturaleza de la Empresa*. Para el autor, el problema teórico radica en que las empresas, además de los precios de los insumos, incurren en otros costos para su operación, incluidos algunos concernientes a la adquisición misma de los insumos, como son los de obtención de información, la contratación de proveedores, el retraso en los suministros, etc. en síntesis, trata de explicar por qué, al utilizar el mecanismo de precios, el mercado tiene costos. “La principal razón por la que resulta rentable establecer una empresa parece ser la existencia de unos costes de utilizar el mecanismo de los precios. El coste más obvio de organizar la producción por medio del mecanismo de los precios es precisamente el de descubrir cuáles son los precios”. (Coase, 1968, p.307)

El análisis de las transacciones requeridas para utilizar el mecanismo de los precios y de los costos asociados con ellas, especialmente en la necesidad de hacerlo de manera repetida en el tiempo, justifica la existencia de la empresa y la dinámica de su crecimiento, pues en determinadas condiciones resulta viable económicamente internalizar algunos costos de transacción; es decir, agregar nuevas operaciones a la empresa, lo cual repercute en su tamaño.

Coase (1968, p. 307) evalúa –en términos comparados– los costos reales y potenciales en el mercado con aquellos en los que se incurriría cuando la relación está mediada por la

jerarquización, lo que se denomina internalización de las transacciones. Este tema, ha sido desarrollado por O. Williamson (1991, p. 17-36), quien complementa el análisis de los costos de transacción considerando las características de los contratos, de las personas que deben utilizarlos para llevar a cabo una transacción y algunos factores propios del mercado y de las características de los bienes. Más que el efecto de cada uno de estos factores, es la sumatoria de ellos la que genera el costo.

En relación con las características de los bienes, Williamson (1991) reconoce entre las especificidades de los activos que se transan, además de las cantidades y precios, factores como la oportunidad en su envío, la existencia de sustitutos cercanos, las adecuaciones requeridas internamente para su utilización y las condiciones de calidad solicitadas, entre otras.

Adicionalmente, al momento de evaluar el costo de la transacción, debe considerarse la distribución asimétrica de la información entre los agentes, pues esta posibilita el comportamiento oportunista, las que hacen incluso más compleja la calidad de los contratos requeridos.

### 1.2.4 la Teoría de Agencia

En este apartado es posible diferenciar los planteamientos de la estrategia corporativa de los de la economía. Para la primera, la separación entre la administración y la propiedad es vista como la causa de los fracasos de algunos procesos de centralización: "Otras razones para adoptar la diversificación pueden no incrementar la competitividad estratégica; ... Buscan ampliar la cartera de una compañía para reducir el riesgo de pérdida de empleo entre los administradores (por ejemplo, en una empresa diversificada, si sólo fracasa un negocio, los administradores de alto nivel conservan su empleo). Debido a que la diversificación puede aumentar las dimensiones de la empresa y, por lo tanto, la compensación administrativa, es probable que



los administradores se basen en estos motivos para diversificarla. Sin embargo, este tipo de diversificación puede reducir el valor de una empresa" (Hitt, Ireland y Hoskinson, 1999, p. 213).

Por el contrario, para la teoría económica, el término teoría de agencia integra los planteamientos donde se enfatiza la separación entre la administración de la empresa y su propiedad y se asumen ambos agentes económicos como maximizadores de sus propios beneficios. Los teóricos difieren sobre la forma como entienden la propiedad y, en especial, en la manera de referirse al potencial de conflicto y a los costos que éste, o su prevención, podrían generar. En este sentido, la firma puede ser el resultado de una decisión encaminada a maximizar los objetivos de los administradores; lo cual, no tiene que reñir con la maximización de los beneficios de los propietarios.

La formulación de agencia surge en la economía de la información y tiene como antecedente el trabajo de Berly y Means (1932) Este tema describe la relación propietario agente por medio de la metáfora de un contrato en el cual cada persona, con racionalidad limitada y aversión al riesgo, toma decisiones que maximicen sus propios objetivos. Estos planteamientos fueron retomados por Jensen y Meckling (1976, p. 305-360) bajo la denominación de costos de agencia que hacen referencia a los esfuerzos que se realizan para contrarrestar este tipo de comportamiento. El principal puede establecer incentivos, sin garantía de corregir la conducta del agente, lo que generaría unos costos adicionales a los derivados de las decisiones no maximizadoras del beneficio del principal.

Jensen y Meckling (1976) definen los costos de agencia como la suma de los costos de evaluación en que incurre el principal, los que incurre el agente por someterse al contrato y las pérdidas residuales que se originan en las

decisiones que toma el agente en detrimento de las que hubiera tomado el principal para sí mismo. En los planteamientos de agencia, se parte de reconocer tanto la primacía de los intereses de los administradores sobre los de los propietarios, como el hecho de que no llevar a cabo las actividades en la forma correcta siempre beneficia al agente (el administrador) quien no sufre directamente las pérdidas o consecuencias derivadas de su comportamiento.

En un trabajo posterior, Fama (1980, p. 288-307) parte de la misma separación entre la propiedad del capital y el control de la organización; ruptura que define como típica de la corporación norteamericana y que ha sido identificada en este trabajo como característica de la ENM. Fama la considera como una forma eficiente de organización económica, y reconoce que ella se encuentra en el origen mismo de las entidades productivas, donde el empresario tradicional no existe y las funciones de administración y de toma de riesgos están naturalmente separadas. En su concepto, la firma es disciplinada por los competidores, los que llevan al desarrollo de los medios para la evaluación y el control del desempeño, de cada uno de sus miembros, administradores e inversionistas incluidos.

Las corporaciones clasificadas como abiertas cuentan con diferentes niveles jerárquicos y su propiedad se encuentra diseminada entre numerosos accionistas; estas organizaciones son un ejemplo de las sociedades en las que los inversionistas-propietarios no tienen otra función diferente a la de inversionistas, por ello diferentes agentes tienen a su cargo la administración y el control de las decisiones.

En estas empresas la estructura promueve el control del problema de agencia, el que a su vez también es controlado de manera externa por el gobierno, por las empresas de auditoría, por el mercado de valores y por las "adquisiciones hostiles".

## 2. Una propuesta de tipología de las Firmas

Según se definió, en este artículo se utiliza el término “firma” para designar a las organizaciones resultantes de la aglomeración, jerarquizada, de diferentes empresas, mediante el desarrollo de procesos de concentración y centralización del capital. Es decir, en las “firmas” se establecen relaciones interempresariales mediadas bien sea por la adquisición –entendida como la concentración del 100% del capital social–, que podría conducir a la fusión, hasta situaciones donde las relaciones están mediadas por centralizaciones parciales. Las firmas se diferencian de las alianzas puesto que en éstas la coordinación administrativa es de beneficio mutuo, sin integración jurídica ni subordinación desde la propiedad.

Son, entonces dos dos ejes que posibilitan la clasificación de las relaciones entre empresas: de un lado, se encuentra el tema de la jerarquización y de otro surge el tema de la administración conjunta, por la que se entiende el trabajo en pos de intereses comunes, a la par que de los objetivos individuales de cada una de las empresas involucradas. La administración conjunta puede abarcar actividades primarias o de soporte de las empresas centralizadas. Esta

gestión alcanza diferentes niveles, e incluye desde inversiones conjuntas, hasta la desaparición de funciones independientes en beneficio de una única unidad centralizada, encargada de proveer dicha actividad o servicio.

Por jerarquización se entiende la centralización del capital social de una empresa, donde la adquisición es una alternativa; sin embargo, ésta también es posible desde el control de participaciones inferiores al 100% del capital, lo que se ha conocido como el control de mando, que implica la propiedad de un porcentaje del capital social de una empresa y que da capacidad –a quien lo detenta– "para emitir los votos constitutivos de la mayoría mínima decisoria y, por tanto, (de) ejercer influencia dominante en los órganos de dirección y de administración de la sociedad" (Lopera, 2001, p.14).

En este sentido, el porcentaje de capital social necesario para adquirir este control de mando depende de factores como: el porcentaje de acciones controlado por otro accionista, las coaliciones –entre accionistas con participaciones minoritarias– al momento de nombrar junta directiva;

el sistema de cociente electoral utilizado para elegir los miembros de los órganos de representación; la recolección de poderes (delegación del derecho al voto) entre los pequeños accionistas, y "la inasistencia reiterada a las asambleas del sector de

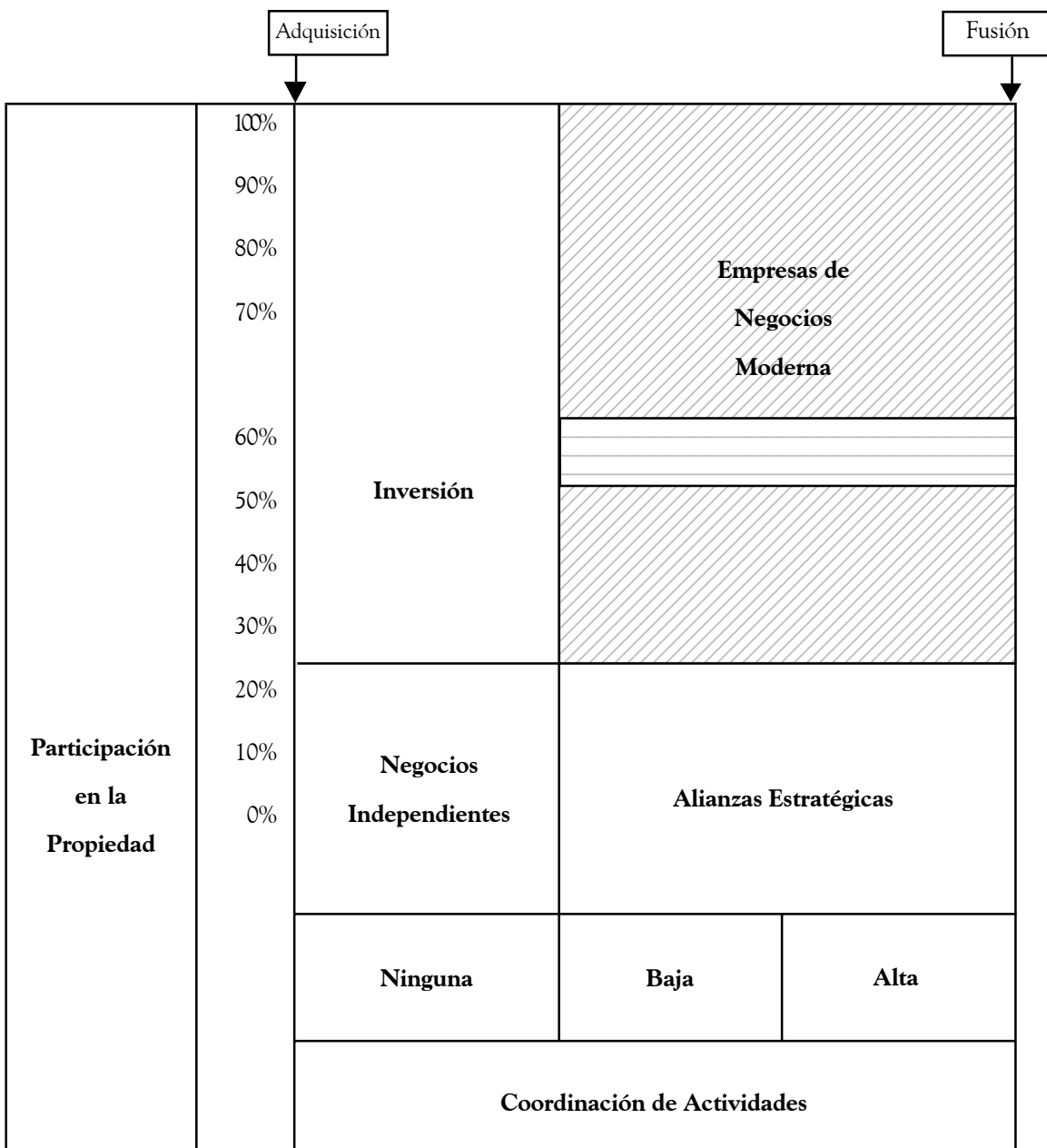
**Son, entonces, dos los ejes que posibilitan la clasificación de las relaciones entre empresas: de un lado, se encuentra el tema de la jerarquización y de otro surge el tema de la administración conjunta, por la que se entiende el trabajo en pos de intereses comunes, a la par que de los objetivos individuales de cada una de las empresas involucradas. La administración conjunta puede abarcar actividades primarias o de soporte de las empresas centralizadas. Esta gestión alcanza diferentes niveles, e incluye desde inversiones conjuntas, hasta la desaparición de funciones independientes en beneficio de una única unidad centralizada, encargada de proveer dicha actividad o servicio.**

los pequeños accionistas" (Lopera, 2001, p.14). Por estos motivos, participaciones minoritarias pueden propiciar el control de mando.

Tanto el control de mando como la administración conjunta pueden alcanzar

diferentes grados y desde ellas se configuran variados tipos de firmas y contratos, así mismo los dos factores combinados propician la aparición de la ENM (ver figura No. 1).

Figura No. 1  
Tipología de las Agrupaciones Empresariales



Mientras la administración conjunta puede darse sin la mediación del control de mando, como ocurre en los acuerdos de cooperación denominados alianzas estratégicas, el control de mando, por sí mismo, tipifica la empresa inversora o holding, donde la centralizadora no participa más allá de la función de vigilancia. En estos casos, los objetivos son la valorización de la inversión y las utilidades en lugar de las sinergias potenciales.

Cuando la adquisición se conjuga con altos grados de administración conjunta se está en una situación cercana a la fusión, donde permanece una sola persona jurídica. En los casos cuando dos o más empresas se unen para crear una tercera y donde –además de capital– el aporte de ellas es su capacidad de actuar, su experiencia en alguna de las actividades de ese nuevo negocio, se configura un *Joint Venture*. En estas empresas las relaciones de propiedad son relativamente equitativas entre los diferentes socios.

Para denominar las empresas que crecen a través de varias sociedades para las cuales el control de mando propicia la administración conjunta se adopta el nombre acuñado por Chandler (1995, p.1), ‘Empresa de Negocios Moderna’ que surge de la observación de la dinámica interna de algunas organizaciones empresariales norteamericanas, tales como los ferrocarriles y el sistema de comunicaciones, los sistemas de distribución masiva y otras empresas caracterizadas por integrar la producción masiva con la distribución de este tipo.

La selección de este nombre sobre otros del ambiente administrativo, tales como empresa multinegocios, corporación diversificada o compañía u organización diversificada obedece al interés de trabajar con conceptos diferenciados. El término empresa multinegocios asume la jerarquización de las empresas a partir de la propiedad total; adicionalmente, por la forma como se definen los negocios, las empresas frecuentemente participan en varios, sin que para ello se subordinen otras sociedades. Por su parte, la diversificación tiene una definición en relación con el negocio principal y en ocasiones las jerarquizaciones no pueden calificarse de esta manera.

**En la teoría sobre estrategia empresarial es frecuente clasificar las relaciones entre empresas –no mediadas por el control total de la propiedad– como alianzas estratégicas. Esta clasificación desconoce la figura del control de mando y que éste posibilita el surgimiento de un cierto tipo de organizaciones que, sin ser empresas multinegocios, tienen algunos elementos comunes con las alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación, y con las empresas multinegocios.**

Por Empresa de Negocios Moderna (ENM), Chandler (1995, p.1) entiende un conjunto de firmas diferenciadas, desde la administración, la contabilidad y operación; cuya propiedad se encuentra centralizada en otra u otras empresas, propiciando su administración coordinada. Este tipo de firmas cuenta con un centro corporativo encargado de la gestión del conjunto, y tanto ésta como otras funciones administrativas son confiadas a una jerarquía de ejecutivos asalariados, configurándose la separación de la propiedad y la gestión.

la separación de la propiedad y la gestión.

A partir de la definición de ENM dada por Chandler, en la siguiente sección se exploran las características de este tipo de organizaciones con el fin de conocer sus diferencias con otras firmas o modalidades contractuales similares. El análisis que sigue se basa en aceptar la existencia del centro corporativo y de la disociación entre

propiedad y gestión; y, además, en definir ‘control de mando’ como la capacidad de decisión que tiene un grupo de personas (un centro corporativo) sobre diferentes empresas, lo que posibilita crear un sistema de ‘administración conjunta’.

## 2.1 Tipos de ENM

Las ENM pueden ser clasificadas alrededor de diferentes factores; entre los cuales sobresalen tres:

- El eje de la centralización del capital, en términos administrativos, permite la creación del control de mando.
- La actividad económica desarrollada por la empresa líder del proceso (denominada el centro), o la desempeñada por la mayoría de firmas agrupadas en el control de mando, en el caso de las ENM denominadas multicentro, por no estar sujetas al dominio de una sola empresa.
- Las relaciones económicas existentes entre la empresa ó empresas centralizadoras y la centralizada.

El primer factor es la centralización del capital.<sup>9</sup> Éste es el proceso a través del cual una o algunas empresas adquieren el control de mando entre ellas y sobre otras; de esta manera, es posible reconocer dos tipos de ENM: las surgidas desde una empresa líder del proceso, identificada como el centro, y aquellas generadas en las compras cruzadas de derechos de propiedad. Las primeras se identifican como de tipo centro, las otras se denominan multicentro.

Las ENM también pueden diferenciarse a partir de la actividad económica principal

<sup>9</sup> Si bien las centralizaciones pueden realizarse sobre empresas en funcionamiento, ésta es una alternativa y es posible entonces, la creación de otras empresas.

desarrollada por el centro o las empresas centro. En este sentido, se hablará entonces de ENM financieras, industriales, comerciales, etc., de acuerdo con la actividad económica propia del centro<sup>10</sup>. En los casos de las multicentro, el peso de las actividades se mide a partir del porcentaje de los ingresos originados en una actividad económica<sup>11</sup>. Cuando existen menos de 10 puntos porcentuales de diferencia entre las categorías, se define como de tipo mixto.

Desde la actividad económica del centro y al reconocer a las ENM como el resultado de un proceso donde éstas se configuran y transforman como consecuencia de las centralizaciones del control de mando, es posible establecer el tercer factor de clasificación: la relación entre la actividad económica principal de la empresa o empresas ejes del proceso con las de la empresa centralizada.

De acuerdo con la actividad económica realizada por el centro, o la mayoría de las empresas en el caso de las multicentro, es posible diferenciar tres tipos de ENM: las que responden a integraciones horizontales –cuando las actividades se desarrollan en una misma etapa de la cadena productiva–; las que obedecen a integraciones verticales, en donde se articulan bajo un mismo capital y dirección etapas tanto anteriores como posteriores a las del centro, y, por último, aquellas en las que se realiza una centralización buscando nuevos usos para una capacidad específica, las cuales se denominan concéntricas. Debe precisarse que también es posible reconocer las ENM *en conglomerado*, constituidas por las diversificaciones, dada la imposibilidad de reconocer relaciones de cadena de valor entre la centralizada y la centralizadora.

<sup>10</sup> Chandler habla de la empresa industrial moderna como un tipo de ENM; así mismo, presenta el caso de las empresas comerciales y de servicios modernas.

<sup>11</sup> Esta forma de clasificar es tomada de Rumelt R.P. *Strategy, Structure and Economic Performance* 1974. En: Hitt, M.; Ireland R. D. Y Hoskisson R. E. (1999)

## Conclusiones

---

Es posible destacar dos grupos de conclusiones las cuales conducen hacia nuevas preguntas sobre el tema; el primero hace referencia a las diferencias entre las empresas que involucran diferentes organizaciones y el segundo recoge algunas reflexiones sobre las hipótesis explicativas para el surgimiento y crecimiento de las firmas.

En la teoría sobre estrategia empresarial es frecuente clasificar las relaciones entre empresas –no mediadas por el control total de la propiedad– como alianzas estratégicas. Esta clasificación desconoce la figura del control de mando y que éste posibilita el surgimiento de un cierto tipo de organizaciones que, sin ser empresas multinegocios, tienen algunos elementos comunes con las alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación, y con las empresas multinegocios.

La figura de alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación genera cuestionamientos sobre los niveles que puede alcanzar la administración conjunta y la autonomía del centro corporativo para tomar decisiones sobre el grupo de empresas. Así mismo, surgen preguntas alrededor de actuar colectivo, sobre todo cuando se reconoce la existencia de grupos de accionistas independientes, quienes, en principio, se afectan o benefician únicamente por el desempeño de una empresa, en lugar del resultado del conjunto de empresas, como sería el caso del otro grupo de accionistas.

En cuanto a la definición de la ENM parece importante analizar la capacidad explicativa de las hipótesis presentadas para los diferentes tipos de ENM. En este sentido, se reconoce una preocupación por describir el surgimiento y posterior desarrollo de las ENM a partir de la relación económica entre la empresa centralizadora y la centralizada, y, si bien Aglietta se ocupa del surgimiento de las ENM financieras, o aquellas donde el centro es una entidad

financiera, las demás hipótesis dejan de lado los temas del desarrollo de ENM en un sector específico frente a otros, así como las explicaciones para el surgimiento de ENM multicentro en lugar de centro, éstas últimas posiblemente más comunes.

Se reconocen fortalezas explicativas de las diferentes hipótesis presentadas para los tipos de ENM según la relación entre actividades económicas. Para explicar las ENM horizontales, la hipótesis del poder en el mercado así como la de las economías de escala muestran la mayor capacidad explicativa. En contraste, las ENM verticales, tanto hacia adelante como hacia atrás, pueden ser entendidas desde los planteamientos de los costos de transacción. Mientras las ENM concéntricas hacen evidente la fortaleza de los planteamientos de las economías de enfoque. Por su parte, la limitación al crecimiento puede justificar las ENM en conglomerado; las que también podrían ser explicadas a partir de los problemas de los inversionistas, en caso de ser minoritarios, en relación con la información que obtienen.

Las explicaciones macroeconómicas y la teoría de agencia pueden explicar el surgimiento de cualquier tipo de ENM; las primeras para explicar el fenómeno en general, pues no examinan las especificidades de los procesos de centralización del capital. La teoría de agencia enfatiza la divergencia de objetivos existentes entre administradores y propietarios de las ENM y tiene una mayor capacidad explicativa de los orígenes de las distintas modalidades de Empresas de Negocios Modernas.

El entender esta separación hace posible el reconocimiento de diferentes tipos de accionistas en las empresas que forman parte de una ENM. No todos ellos tienen acceso a igual información ni participan en las decisiones de igual manera, lo cual plantea la necesidad de renovados sistemas de control para este tipo de organizaciones.

No se ha identificado entonces una única explicación para el surgimiento de las diferentes ENM, por el contrario parece necesario recurrir a diferentes hipótesis explicativas para entender el fenómeno. Si a esto se suma la falta de explicaciones para el surgimiento de ENM de

tipo multicentro es posible reconocer que este artículo es una propuesta hacia el estudio detenido de las situaciones empresariales y un llamado hacia la diferenciación de situaciones y contratos que surgen en el mundo empresarial.

### Tipos de Empresas de Negocios Modernas

<b>Factor de Clasificación</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Descripción</b>
Eje del Proceso de Centralización	Tipo Centro	Una empresa como líder del proceso de centralización
	Tipo Multicentro	Generadas en la compra, entre varias empresas, de los derechos que posibilitan el control de mando
	Comercial, financiera, industrial	Sector en el que se realiza la principal actividad económica de la empresa o empresas centralizadoras
	Mixta	En las de tipo multicentro, cuando las centralizadoras participan en diferentes actividades económicas de las que obtienen ingresos similares (menos de 10 puntos porcentuales de diferencia entre las categorías), se define como de este tipo.
Relación económica o administrativa entre el centro (o de la mayoría en el caso de las multicentro) y la empresa controlada	Integración Horizontal	Empresas en la misma etapa de la cadena productiva.
	Integración Vertical	En donde se articulan bajo un mismo capital y dirección etapas tanto anteriores como posteriores a las del centro.
	Concéntrica	Nuevos usos para una capacidad específica de la empresa centro o de los centros.
	Diversificación en conglomerado	Cuando no se reconocen relaciones de cadena de valor entre la centralizadora y la centralizada

## Bibliografía

- Aglietta, M. (1979). Regulación y crisis del capitalismo. Segunda edición. Traducido por Juan Bueno. México: Siglo Veintiuno editores.
- Agudelo Villa, H. (1999) De los monopolios a la democracia económica: una política para controlar la concentración del poder económico. Bogotá: Ariel. .
- Ansoff, I. (1965). Corporate Strategy. New York: Mc. Graw Hill.
- Baumol, W. (1971). Empresa y sociedad. En: Bloch-Lainé, F Y Perroux, F. La Empresa y la Economía del Siglo XX. Bilbao: Ediciones Deusto,. Tomo I, Capítulo IV.
- Berle, A. y Means. (1933). The Modern Corporation and Private Property. New York: Macmillan.
- Bettis, R. y Hall. (1982). "Diversification Strategy, Accounting Determinated Risk and Accounting Determinated Return". En: *Academy of Management Journal* N.25. pp.183-206.
- Chandler, A. (1962) Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge: MIT press.
- Chandler, A. (1995). The visible hand: The managerial revolution in American business. United States of America: The Belknap Press of Harvard University.
- Chatterjee, S. (1986). "Types of synergy and economic value: the impact of acquisitions on mergering and rival firms". En: *Strategic Management Journal* vol.7. pp. 119-139
- Coase, R.H. (1968). "La naturaleza de la empresa". En: Stigler, G.J. Y K.E. Boulding. Ensayos Sobre la Teoría de los Precios. Madrid: Aguilar.
- Delilez, J.P. (1970). Los Monopolios. Madrid: ACE.
- Fama, E.F. Y Jensen. M.C. (1983) «Separation of ownership and control». En: *The Journal of Law and Economics*. Chicago: Vol. 26. (June) pp. 301-325
- Fama, E.F. (1980). "Agency problems and the theory of the firm". En: *The Journal of Political Economy*, Vol. 88, Issue 2. (April) pp.288-307.
- Franks, J. y Mayer, C. (1998) Patterns of Ownership in France, Germany and The United Kindom. En: The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law. Editado por by Peter Newman. Reino Unido: Macmillan Reference Limited. pp. 722-730
- García, C. (2001). Análisis económico de las organizaciones: enfoques y perspectivas. Madrid: Alianza Editorial.
- Hill, Ch. (1994). Diversification and Economic performance En: Rumelt, R «Fundamental Issues in Strategy: a Research Agenda». Boston: HBS. pp 297-321.
- Hitt, M. Ireland R. D. Y Hoskisson R. E. 1999 Administración Estratégica. 3ra edición. México: International Thomson Editores. pp.205
- Jensen, M.C. Y Meckling, W.H. (1976). «Theory of the Firm: Managerial Behavior Agency Costs and Ownership Structure». En: *Journal of Financial Economics* N.3, pp. 305-360.
- Lopera, L. (2001). "Algunas Reflexiones Sobre el Alcance Jurídico del Grupo Empresarial". En: *Letras Jurídicas de EEPP de Medellín*. Medellín: Vol. 6, No. 2. (sept.) pp. 14.
- Lubatkin, M. (1987). "Merger strategies and stockholder value". En: *Strategic management journal* Vol. 8. pp. 39-53
- Minzberg, H. (1997) La organización diversificada. En: Minzberg, H; Quinn, J Y Voyer, J. "El



- Proceso Estratégico: conceptos, contexto y casos". México: Prentice Hall. pp. 362.
- Penrose, E. (1955). The theory of the growth of the firm». Third Edition. New York: Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1987). De ventaja competitiva a estrategia corporativa. En: Bower, J. "Oficio y Arte de la Gerencia" vol. 1. 1997. 2da edición. Colombia: Norma
- Putterman, L. (1994). La Naturaleza Económica de la Empresa. Madrid: Alianza Editorial,.
- Robinson, J. (1973). Economía de la competencia imperfecta. Barcelona: Martínez Roca.
- Rumelt, R.P. (1974) Strategy, structure and economic performance. En: Hitt, M., Ireland R. D. Y Hoskisson R. E. 1999 Administración Estratégica. 3ra edición. México: International Thomson Editores. pp.205
- Santos Redondo, M. (1997). Los economistas y la empresa: empresa y empresarios en la Historia del Pensamiento Económico. Madrid: Alianza Editorial,.
- Schumpeter, J. (1996). Capitalismo, socialismo y democracia. Barcelona: Ediciones Folio.
- Seth, A. (1990).»Value Creation in Acquisitions: A Reexamination of Performance Issues». En: *Strategic Management Journal*. Vol. 11. pp. 99-115
- Simon, H. (1970). Teorías acerca de la opción de decisiones en economía y la ciencia de comportamiento. En: *Panoramas Contemporáneos de la Teoría Económica*. Tomo III. Madrid: Alianza Universidad.
- Superintendencia de Sociedades. (1978). Conglomerados de sociedades en Colombia. Bogotá: Presencia.
- Sweezy, P. (1958) Teoría del desarrollo capitalista. México: FCE.
- Uribe, E. y Velásquez, M. (1980). "Estructuras y funcionamiento del Grupo Suramericana". En: *Revista Temas Económicos*. U de A. (ene-abril)
- Williamson, O.E. (1991). Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust. México: Fondo de la Cultura Económica.
- Young, D. y Goold M. (2000). Corporate Headquarters an international analysis of their roles and staffing: The Structure, staffing and roles of headquarters.
- <http://www.ashridge.org.uk/Ashridge/Ashridge.nsf/w/asmcph> (Mayo del 2000)