



Las estrategias competitivas de las empresas multinegocios son paradójicas: necesitan fortalecer la singularidad competitiva de cada negocio, mientras crean nuevo valor económico para todo el conglomerado multinegocios. Foto cortesía Grupo Argos.

Estudio explora las estrategias corporativas de empresas multinegocios en Colombia

Una investigación liderada por dos profesoras de la Escuela de Administración de EAFIT describe la forma en que empresas multinegocios del país diseñan y adaptan sus estrategias corporativas desde la alta dirección.

DIANA MILENA RAMÍREZ H.
Colaboradora

Adentrase al corazón de las grandes empresas representa un desafío desde el campo de la administración debido a que sus administradores suelen ser renuentes a revelar información de la estrategia corporativa. De ahí el mérito de un estudio realizado por dos profesoras de la Universidad EAFIT que analiza a las compañías multinegocios colombianas de seis regiones, con hallazgos que nutren el debate académico y trazan un camino para profundizar sobre el modo en que son administradas.

La investigación describe a las multinegocios como aquellas empresas con una diversidad de negocios desde la propiedad, con portafolios cruzados, una administración central y unas formas determinadas de seguimiento al desempeño (se reconocen organizaciones privadas, de origen familiar y hasta estatales). Entre otros aspectos, sus resultados muestran la forma en que pasan a convertirse en multinegocios, la compleja configuración de la estrategia, aspectos sobre la gestión de sus portafolios y, principalmente, cómo se administran conjuntamente desde sus centros corporativos (una especie de oficina central).

Tal exploración fue realizada por las profesoras Luz María Rivas Montoya y Diana Londoño Correa, del Departamento de Organización y Gerencia, de la Escuela de Administración de EAFIT, a partir de su interés de ampliar estudios llevados a cabo en sus tesis de doctorado con empresas del Grupo Empresarial Antioqueño (GEA). Las investigadoras consideraron que era necesario seguir indagando para entender, más allá de los aspectos financieros y económicos –que consideran muy importantes– el cómo lo hacen, es decir, la complejidad de la administración de estos conglomerados.

De acuerdo con Rivas Montoya, el hallazgo más importante tiene que ver con el momento en que pasan a convertirse en multinegocios y la dirección debe definir la estrategia competitiva para cada uno de esos negocios y la corporativa para toda la empresa; esto implica una paradoja: fortalecer la singularidad competitiva de cada negocio, mientras crean nuevo valor económico para toda la empresa multinegocios.

“Se reconoce que la empresa multinegocios compite en varios sectores y ello es muy importante para entender que no se puede tener una estrategia competitiva por empresas, sino por negocio. Hay compañías que no entienden eso y definen una estrategia para toda una empresa, cuando en realidad tienen negocios distintos”, apunta la investigadora.

Una vez están operando como multinegocios, otro reto que aparece es la toma de decisiones, que depende en gran medida del porcentaje de participación de la propiedad en cada negocio. Lo anterior implica que se presenten diferentes formas de administrar. Las académicas relacionan que la gerencia se torna más fácil cuando los dueños tienen el cien por ciento de la propiedad porque permite centralizar funciones como el pago de la nómina o de los impuestos, el uso de tecnologías, la optimización del manejo financiero, entre otros aspectos.

“Pero encontramos que esas empresas tienen distintas participaciones en las sociedades y, dependiendo del grado

Nuevas líneas de investigación

La indagación sobre empresas multinegocios en seis regiones de Colombia permite evidenciar un espectro amplio para seguir realizando este tipo de estudios en el país.

La profesora Diana Londoño dice que el tema sigue abierto y hay cabida para indagar por diferentes aspectos que permitan enseñar cómo funcionan estas empresas desde la alta dirección, un asunto que compete específicamente al campo de la Administración.

“Es muy del tejido interno y de las decisiones que se toman dentro de la organización. Todas esas decisiones son cosas que le interesan al administrador. Las otras miradas son valiosas e importantes, pero son diferentes”, menciona.

Entre otras líneas de investigación, las docentes consideran de interés: la identificación de sinergias en las empresas multinegocios, la acción política corporativa, las configuraciones de portafolio y el fenómeno multinegocio en empresas pequeñas.

Las académicas están realizando actualmente un estudio con el Grupo Éxito con el cual buscan entender cómo se materializaron las sinergias en esa firma.



“La acción política y el compromiso con las regiones es muy valioso en las empresas multinegocios en Colombia y es muy diferente al de otras partes del mundo, pues se trata de contextos distintos”, explica la investigadora Diana Londoño Correa. Foto cortesía Grupo Argos.

de propiedad, es que pueden tomar decisiones sobre algunas funciones corporativas o no, tales como la definición del portafolio, la gestión interna y la gestión externa”, explica la profesora Rivas Montoya.

DIVERSAS FORMAS DE GENERAR VALOR

Otro aspecto fundamental que revela el estudio es la importancia de las estrategias de no mercado y de acción política corporativa, que tienen que ver con la gestión externa que realizan con sus grupos de interés y ante el Estado; una particularidad que, suponen, obedece al entorno del país. En esta gestión son claves actores como los dueños, en empresas más pequeñas o familiares, y los vicepresidentes de asuntos corporativos, en las más grandes.

“El tema de la acción política y el compromiso con las regiones es muy valioso, y es muy diferente al de otras partes del mundo porque los problemas son muy distintos; se trata de otros contextos”, explica la investigadora Diana Londoño Correa.

Este tipo de relacionamiento con la sociedad se da, en la mayoría de casos, a través de fundaciones empresariales. Asimismo, en las acciones políticas con el Estado se busca participar en la definición de legislaciones que pueden afectar a los negocios.

También, se identifica que la administración conjunta es orientada a generar sinergias que logren que los negocios sean más competitivos, mejorando su eficiencia y creando nuevo valor. Desde la alta dirección también se impulsa el diseño de programas para pensar cómo hacer cosas diferentes y generar nuevos ingresos.

“Nuestras empresas son muy creativas en generar nuevas formas de valor al administrar conjuntamente esos negocios. De hecho, en uno de los artículos mencionamos ejemplos de nuevas formas de generar ese valor”, menciona Rivas Montoya.

Sin embargo, no todas operan a partir de centros corporativos. Algunos negocios, pese a tener portafolios cruzados, pueden ser más independientes.

El hallazgo más importante tiene que ver con el momento en que las empresas pasan a ser multinegocios y la alta dirección debe definir la estrategia corporativa: cómo reconfigurará sus portafolios (invertir y desinvertir) y cómo administrará esos negocios de manera conjunta.

Ruta metodológica

En esta investigación, de tipo cualitativo, se realizaron 21 entrevistas semiestructuradas a representantes de la alta dirección de estas empresas.

Aunque la investigación partió del listado de empresas más grandes del país que se publica en el diario *La República*, otras fuentes de consulta fueron necesarias para llegar a establecer las características de las organizaciones que entrarían en la muestra.

El trabajo de campo permitió que, por medio de las entrevistas y la revisión documental, se pudiera obtener información de las complejidades de la administración de estas compañías, todas de origen nacional y radicadas en la región Caribe, los Santanderes, el centro del país, el Eje Cafetero, Antioquia y el Valle del Cauca.

Los resultados del estudio pueden profundizarse en dos artículos académicos.

APORTES DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con las profesoras, este proceso representa tres aportes para el campo de la administración en Colombia. El primero, el llevar a los entrevistados a la reflexión sobre el cómo desarrollan sus estrategias corporativas.

“Cuando hacíamos las entrevistas generábamos consciencia de cosas que los gerentes hacen sin preguntarse tanto. En el día a día del negocio no surgen esas reflexiones porque las empresas viven en la carrera de la productividad y la competitividad. Cuando uno como investigador les hace esas preguntas y los lleva a pensar, lo van haciendo consciente”, dice Rivas Montoya.

Asimismo, se destaca que el estudio presenta un referente local de cómo se administran estas empresas porque lo usual es que estos análisis abarquen casos de estudio de empresas radicadas en otras partes del mundo.

“Para nosotras es muy importante tener información propia. No es lo mismo administrar aquí que en Nueva York o en Tokio. Son conceptos que tienen que marcar porque la administración es muy compleja y tiene muchos factores contextuales y culturales; contexto de momento y de historias, de la forma cómo se ha hecho. Todo eso es relevante”, plantea la docente Londoño Correa.

La discusión que se ha suscitado en espacios académicos con el estudio también ha generado un interés por parte de estudiantes de posgrado por seguir indagando sobre las particularidades de las formas de administración de este tipo de empresas. Algunos, sobre todo de maestría, laboran en esas compañías y se empiezan a interesar por profundizar sobre estos aspectos en sus trabajos de grado. Lo otro es que llevan los hallazgos a la práctica de sus entornos laborales.

“En el mundo, lo que más se estudia son las fusiones y las adquisiciones de las empresas multinegocios, pero de la administración propiamente dicha hay menos literatura”.

Luz María Rivas Montoya, investigadora del Departamento de Organización y Gerencia de EAFIT



Las profesoras Diana Londoño Correa (izquierda en la imagen) y Luz María Rivas Montoya, ambas del Departamento de Organización y Gerencia de EAFIT. Foto Róbinson Henao.

“Los estudiantes que vienen de esas empresas en que pudimos hacer el trabajo, al ver estos casos, pueden hacer comparaciones sobre qué ha cambiado y qué no, y ello suscita discusiones muy valiosas en las clases”, comenta Londoño Correa.

UNA VETA PARA SEGUIR INDAGANDO

También se destaca el aporte del estudio a la literatura académica sobre las particularidades de la administración de este tipo de empresas en el contexto local.

“Hay poca literatura porque las empresas son reacias a entregar este tipo de información y porque la investigación en Colombia en administración es joven. EAFIT ha hecho esfuerzos en este sentido y esto enriquece profundamente la docencia y la investigación aplicada. En el mundo, lo más frecuente es el estudio de las fusiones y las adquisiciones, con un mirada

económica y financiera, pero de la etapa de integración, que sigue a una adquisición, hay literatura interesante pero aún hay preguntas abiertas”, asegura Rivas Montoya.

Según Diana Londoño, el estudio también evidencia que hay multinegocios que no son de tipo familiar, como se ha enfatizado en algunas investigaciones similares en América Latina. “Si yo quisiera hablar de los grupos coreanos, japoneses o alemanes encuentro artículos. De los latinoamericanos y colombianos hay algunas referencias alrededor de lo familiar, pero no todos están configurados así”, sostiene.

Los hallazgos, que han sido consignados en diferentes publicaciones académicas, también han dado cabida a otros trabajos de investigación sobre la variedad de alternativas para administrar empresas multinegocios en Colombia y que se encuentran en un estado de avance importante. Se espera que como el ya presentado, sirva para seguir comprendiendo las estrategias corporativas de las poco estudiadas empresas multinegocios del país. ■