

RETOS Y SINERGIAS DE LAS EMPRESAS MULTINEGOCIOS

CHALLENGES AND SYNERGIES OF THE MULTIBUSINESS ENTERPRISES

Luz María Rivas Montoya ^a

Clasificación: Trabajo conceptual
Marzo 2013 / Aceptado: Junio 2013

Resumen

En este artículo se revisa el concepto de empresa multinegocios (MN) con el propósito de establecer su especificidad y su distinción conceptual de otras acepciones utilizadas comúnmente, como por ejemplo, empresas grandes, firmas diversificadas, grupos económicos, grupos empresariales, entre otros. Inicialmente, se presentan los principales términos utilizados, partiendo con el concepto de Empresa de Negocios Moderna (ENM) discutido por Chandler (1977), que puede considerarse equivalente al concepto de empresa MN. También se revisan otras acepciones utilizadas comúnmente y que también se refieren a la idea de conjuntos de empresas interrelacionadas. Posteriormente, se deducen las particularidades de la empresa multinegocios, a partir del contraste del conjunto de los conceptos presentados, y se discuten los principales retos de la gestión interna de este tipo de organizaciones, especialmente, en relación a su estructura y al desarrollo y captura sinergias. Se concluye con la presentación de aquellas consideraciones claves que definen la especificidad de las firmas multi-negocios.

Palabras Claves: empresa multinegocios, empresa de negocios moderna, estructura, sinergia.

Abstract

This article reviews the concept of multibusiness firm for the purpose of establishing its specificity and conceptual distinction from other commonly used meanings, such as large, diversified firms, business group, economic group, among others. Initially, we present the main terms used, starting with the concept of Modern Business Enterprise (NME) discussed by Chandler (1977), which can be considered equivalent to the concept of multibusiness firm. Also reviewed other meanings commonly used and which also refer to the idea of multi unit companies. Then, we deduce the characteristics of the multibusiness firm, and contrast all the concepts presented, and discussed the major challenges for the internal management of these organizations, especially in relation to its structure and development and capture synergies. We conclude with the presentation of those key considerations that define the specificity of multi-business firms.

Keywords: multibusiness strategy, modern business enterprise, structure, synergy.

*a Departamento de Organización y Gerencia - Escuela de Administración - Universidad EAFIT, Medellín, Colombia
e-mail: lrivasm@eafit.edu.co*

Introducción

Las empresas multinegocios (MN) enfrentan retos gerenciales que van más allá de la administración de un negocio individual. La alta gerencia de una empresa multinegocios, además de preocuparse por la lógica de cada uno de los negocios que conforman el conjunto, tiene la responsabilidad de crear un valor económico superior al que crearía cada negocio de manera independiente. De allí que, una de las preocupaciones centrales de la estrategia corporativa es la administración del conjunto de unidades de negocio (UN) y la captura de sinergias.

En este artículo se revisa el concepto de empresa multinegocios con el propósito de establecer su especificidad y su distinción conceptual de otras acepciones utilizadas comúnmente, como por ejemplo, empresas grandes, firmas diversificadas, grupos económicos, grupos empresariales, entre otros. Inicialmente, se presentan los principales términos utilizados, partiendo con el concepto de Empresa de Negocios Moderna (ENM) discutido por Chandler (1977), que puede considerarse equivalente al concepto de empresa MN. También se revisan otras acepciones utilizadas comúnmente y que también se refieren a la idea de conjuntos de empresas interrelacionadas. Posteriormente, se deducen las particularidades de la empresa multinegocios, a partir del contraste del conjunto de los conceptos presentados, y se discuten los principales retos de la gestión interna de este tipo de organizaciones, especialmente, en relación a su estructura y al desarrollo y la captura sinergias. Se concluye con la presentación de aquellas consideraciones claves que definen la especificidad de las firmas multi-negocios.

Principales Conceptos

La revisión de la literatura del campo de la estrategia permite identificar una serie de denominaciones que han sido utilizados en distintos contextos para referirse a las empresas que tienen más de un negocio, es decir, empresas que tienen más de un grupo de clientes con diferentes necesidades o trabajos por realizar, distintas propuestas de valor y diversas maneras de entregar dicho valor.

La Empresa de Negocios Moderna (ENM)

Dentro del campo académico de la estrategia, Rumelt (1974), Robins y Wiersema (1995) han afirmado que el interés por las empresas multinegocios surge del trabajo seminal de Chandler (1962) sobre estrategia y estructura. De acuerdo a estos autores, Chandler (1962) mostró cómo la expansión hacia nuevas áreas de negocios crea

una complejidad organizacional que exige nuevas formas estructurales; estas nuevas áreas de negocios responden entonces a la necesidad de mayor control sobre la eficiencia de los múltiples negocios que se generan.

La emergencia de la ENM se explica a partir de la identificación de las jerarquías entre baja, media y alta gerencia que aparecieron en los Estados Unidos y Europa a partir de la segunda mitad del Siglo XIX. Esta nueva forma de organización, surge como respuesta a los retos de la época que enfrentaban las nuevas industrias del ferrocarril y las comunicaciones. La aparición de las industrias intensivas de capital y el incremento de los flujos regulares de productos y servicios, permitieron que estas grandes empresas crearan ventajas de costos por escala y por alcance (Chandler, 1962; 1991).

Chandler (1977) define la empresa de negocios moderna en términos de dos características específicas:

Modern business Enterprise is easily defined.[...] it has two specific characteristics: it contains many distinct operating units and it is managed by a hierarchy of salaried executives. Each unit within the modern multiunit Enterprise has its own administrative office. Each is administered by a full-time salaried manager. Each has its own set of book and accounts which can be audited separately from those of the large Enterprise. Each could theoretically operate as an independent business Enterprise. (p. 1)

Para diferenciar la ENM, este economista-historiador se refiere al concepto de empresa con un solo negocio en el cual un propietario o un grupo de estos, operaban su negocio desde una sola oficina:

Normally this type of firm handled only a single economic function, dealt in a single product line, and operated in one geographic area. Before the rise of the modern firm, the activities were coordinated and monitored by market and price mechanisms (Chandler A. , 1977, p. 3)

La lista de proposiciones elaboradas por Chandler (1977), justifica su argumento acerca del papel que juega la nueva jerarquía de ejecutivos asalariados en el desarrollo de las empresas—la mano visible—en contraste con el mercado—la mano invisible—que presentó en su momento el economista clásico Adam Smith. Las proposiciones se centran en explicar los elementos clave de la ENM: coordinación administrativa y jerarquía gerencial. Plantea, además, que el tamaño y la diversidad que la caracteriza es alcanzado gracias a que los administradores asalariados son cada vez más profesionales y por la separación entre la propiedad y la administración. De

hecho, Chandler (1977) afirma que el origen de la ENM trajo una “*new definition of the relationship between ownership and management and therefore a new type of capitalism to the American economy*” (p. 9). Pero, como advierte este historiador “*modern business enterprise required more managers than a family or its associates could provide*” (p. 9). Por esta razón, en algunas empresas, los empresarios o familias, mantuvieron la propiedad de las acciones y las relaciones personales con sus administradores, así como el poder sobre las decisiones de la alta gerencia, y la definición de políticas financieras, asignación de recursos y selección de los administradores senior.

La importancia que atribuye Chandler (1962) a la forma de organización que requiere este tipo de empresas, se refleja en la siguiente afirmación: “*Whenever the executives responsible for the firm fail to create the offices and structure necessary to bring together effectively the several administrative offices into a unified whole, they fail to carry out one of their basic economic roles*” (p. 483). Esta relación entre estrategia y estructura se da, según Chandler (1962), porque la estructura es la manera como se diseña la organización para lograr la alineación de sus recursos con la demanda actual, mientras que la estrategia es el plan para asignar los recursos necesarios para atender una demanda futura.

De acuerdo con Hill (1994), los teóricos de los costos de transacción, consideran que la razón de ser de la empresa multinegocios se encuentra en “*an analysis of the relative costs of coordinating exchange via the invisible hand of the price system, compared to the costs of coordinating exchange via the visible hand of a management hierarchy*”ⁱⁱ (p. 298).

Según Rumelt, Schendel y Teece (1994), esta perspectiva de las empresas multi-unidades se constituyó en el punto de partida de las investigaciones posteriores que se dieron en el campo de la estrategia acerca de las firmas de negocios. Las investigaciones de Chandler (1962, 1977) sobre el tema son relevantes pues aportan elementos sobre los cuales se han construido definiciones posteriores que permiten caracterizar las empresas de negocios modernas. Tal es el caso de Martin y Eisenhardt (2010), que siguiendo a Chandler (1962), no se refieren a la empresa de negocios moderna sino “*by multibusiness organization (often termed “M-form” organization), we mean the structuring of a corporation into modular business units (BU’s) that are focused on particular products, customers or geographies*” (p. 265).

Sin embargo, además del concepto de empresa de negocios moderna de Chandler (1962,1977) y de la organización multinegocios de Martin y Eisenhardt (2010),

existen otros términos otras denominaciones que se refieren a este tipo de organizaciones, tales como empresas diversificadas, grupos económicos, grupos estratégicos y conglomerados, los cuales han surgido de debates teóricos, especialmente, posteriores a Chandler (1962). Estos serán revisados a continuación.

Una de las principales dificultades para diferenciar las empresas multinegocios reside en la utilización indistinta de términos. Incluso Chandler (1997) utiliza diferentes denominaciones para referirse a compañías que se diferencian de los talleres o empresas familiares, como por ejemplo, «empresas grandes», tal como se explica a continuación.

La Empresa Grande

De acuerdo a Chandler, Amatori y Hikino (1997) la dinámica de las grandes empresas ha jugado un rol determinante en el desarrollo económico de las naciones en el siglo XX.. Estos investigadores afirman que todos los autores reconocen a las grandes empresas, particularmente a las grandes industrias, como “*a key microeconomic agent that employs such productive assets as raw materials, machinery and equipment, human resources, and technological Knowledge on a vast scale*” (p. 3). Estas industrias intensivas en capital lograron incorporar los avances tecnológicos en productos que comercializaron a través de estrategias de mercadeo extensivas.

Las empresas del siglo XIX, en Estados Unidos, eran pequeñas. En esa época, la producción se centraba en el procesamiento de alimentos y vestidos para los granjeros, productos que eran vendidos localmente. A comienzos del siglo XX, muchas de estas empresas estaban vendiendo bienes para la industria (Chandler A. , 1986). Según Chandler, Amatori y Hikino (1997) fueron estas industrias las que lideraron la segunda revolución industrial, pues contaron con “*a key microeconomic agent that employs such productive assets as raw materials, machinery and equipment, human resources, and technological knowledge on a vast scale*” (p. 24) Pero sus inversiones no sólo fueron grandes en términos de capacidad instalada de producción, sino también en instalaciones de investigación y desarrollo que fortalecieron sus competencias para crear nuevos productos y procesos.

Estas grandes empresas además constituir industrias a gran escala, intensivas en capital y altas consumidoras de recursos naturales se convirtieron en “*Knowledge-augmenting and learning-enhancing*” (p. 25). Las grandes empresas industriales, según Chandler, Amatori y Hikito (1997), contribuyeron al menos de cuatro maneras al crecimiento económico: 1) redujeron los costos de producción a través de la inversión en grandes plantas

manufactureras que permitieron las economías de escala; 2) se convirtieron en el lugar de aprendizaje para el desarrollo de nuevos productos y mejoramiento de los activos intangibles organizacionales, a través de la contratación de administradores, trabajadores y técnicos para usar y comercializar las nuevas tecnologías; 3) el reto de los administradores de mantener el flujo continuo de grandes cantidades de recursos y de información, hizo que estas empresas se convirtieran en “*the core, the nexus, of a network of suppliers, equipment makers, retailers, advertisers, designers, and providers of technical and financial services*” (p. 26); 4) soportados en el capital humano que desarrollaron, estas grandes empresas se convirtieron en el controlador primario de los avances tecnológicos logrados gracias a sus altas inversiones en investigación y desarrollo.

La asociación entre las grandes inversiones de capital y el desarrollo de activos intangibles organizacionales, dan cuenta de las prácticas de negocios que desarrollaron los administradores y técnicos profesionales que permitieron el crecimiento de los negocios a gran escala. Pareciera ser que la diferencia entre empresas grandes y ENM está dada por las altas inversiones de capital que distingue a las primeras.

La Firma Diversificada

El concepto de firma introducido por el economista Ronald Coase (1937) la define como un “sistema de relaciones que aparece cuando la dirección de los recursos depende de un empresario” (p. 393) que tiene como marca distintiva el haber reemplazado el sistema de precios del mercado en la coordinación y asignación eficiente de los recursos.

El calificativo de diversificada corresponde a la implementación que hacen estas firmas de la estrategia de diversificación; esta se adopta como mecanismo para crecer y se diferencia del crecimiento orgánico en el mismo negocio, por tener unidades compitiendo en distintos mercados. En palabras de Rumelt (1974)

a diversification move is taken to be any entry into a new product-market activity that requires or implies an appreciable increase in the available managerial competence within the firm. Thus, the essence of diversification is taken to be a “reaching out” into new areas, requiring the development of new competences or the augmentation of existing ones. A new business activity may be related in several ways to a current activity but may still require the understanding of a different production technology, of different marketing concepts and methods, or of new approaches to investment decisions, planning and

control (p. 10).

De acuerdo a Rumelt, Schendel y Teece (1994), fue Chandler (1962) quien sirvió como referencia para el desarrollo del concepto de portafolio o de cartera de negocios, puesto que mostró cómo en ciertas industrias y condiciones de mercado, es posible crecer a través de la diversificación. Este crecimiento, según Chandler (1962), es posible cuando se crea una oficina central (HQ) con unas divisiones relativamente autónomas que se preocupan por encontrar el balance adecuado de su portafolio, así como “la canalización de recursos de efectivo entre las actividades de bajo crecimiento hacia las de alto crecimiento” (Rumelt, Schendel, & Teece, 1994, p. 292).

Basado en Wrigley (1970), Rumelt (1974) planteó cuatro categorías generales de diversificación: negocio simple, negocio dominante, negocio relacionado y negocio no relacionado (p. 12). Estas cuatro categorías las relacionó con la tasa de especialización (proporción de los ingresos de la firma que se derivan del negocio simple más grande), la tasa de relación (proporción de los ingresos de la firma derivados de un grupo de negocios relacionados) y la tasa vertical (proporción de los ingresos de la firma que provienen de todos los productos, productos intermedios y productos finales, de un secuencia verticalmente integrada de actividades de procesamiento).

De esta manera, se considera que el negocio es simple cuando la empresa se dedica a un solo negocio, que genera más del 95% del total de ingresos. El negocio dominante se presenta cuando las empresas tienen algo de diversificación, pero todavía los ingresos de uno de los negocios aportan entre el 70 y el 95% de los ingresos. El autor distingue cuatro subcategorías de negocio dominante: el vertical, el limitado, el vinculado y el no relacionado. El vertical se presenta cuando en una firma integrada verticalmente no hay un producto que contribuya con más del 95% de los ingresos. En contraste, el limitado se presenta en empresas no integradas cuya fortaleza se centra en alguna habilidad o recurso relacionado con el negocio original. El Vinculado se refiere a empresas no integradas verticalmente cuya diversificación se realiza por varias fortalezas, habilidades o recursos relacionados con la actividad dominante. Y, el no relacionado, cuando las actividades de diversificación no tienen relación alguna con el negocio dominante.

Los negocios relacionados se refieren a las firmas no integradas verticalmente que son diversificadas con tasas de relación superiores a 0.7 y cuya diversificación ha sido lograda principalmente al relacionar nuevas actividades con las anteriores. El negocio relacionado puede ser limitado o vinculado; limitado cuando la diversificación relacionada se sustenta en una habilidad o recurso central

y vinculado cuando dicha habilidad o recurso es distinta de la central.

Los negocios no relacionados se presentan cuando la diversificación se realiza sin tener en cuenta las relaciones entre los nuevos negocios y las actividades actuales. En este caso pueden ser también de dos tipos: pasivos o conglomerados adquisitivos. Rumelt (1974) no aclara el concepto de pasivos pero advierte que estos se dan cuando tampoco se consideran conglomerados adquisitivos. Y, los conglomerados adquisitivos los define como firmas no relacionadas que tienen programas agresivos para adquirir negocios nuevos no relacionados.

Según las investigaciones realizadas por autores como Rumelt (1974,1982) y Hill (1994), la rentabilidad de las firmas con estrategia de diversificación varía no sólo en términos de diversidad de productos sino también en términos de los patrones de relación que se establecen entre las diferentes UN. Estos autores encontraron que los mayores niveles de rentabilidad se dieron en aquellas firmas diversificadas en áreas relacionadas que les permitieron compartir más recursos y capacidades.

En un trabajo posterior realizado por Nathanson y Cassano (1982) que pretendía refinar el estudio de Rumelt (1974,1977), utilizaron una tipología bidimensional (diversidad de mercado y diversidad de producto) para capturar las categorías de la estrategia de diversificación. Sus hallazgos les permitieron concluir que, en promedio, los retornos declinaron a medida que aumenta la diversidad en productos, mientras que se mantuvieron estables cuando creció la diversidad de mercados. Sin embargo, también encontraron que el tamaño de la firma tiene un rol importante, pues las firmas más grandes parecieron tener un mejor desempeño que las más pequeñas. Siguiendo a estos autores, Prahalad y Bettis (1986) concluyen “que elegir la estrategia genérica de diversificación (cuánto y qué tipo de relación) es la clave para alcanzar el desempeño” (p. 486) en este tipo de organizaciones.

Esto significa que, la posibilidad de crear un mayor valor a partir de la diversidad de los negocios, depende del grado y naturaleza de dicha diversidad, es decir, dependen de la estrategia de diversificación definida. En este sentido, el concepto de firma diversificada se entiende en este texto, como una organización MN cuya diversidad varía de acuerdo al grado de relación entre las distintas unidades de negocio.

El Grupo Empresarial

En Colombia, los conjuntos de negocios son aquellos grupos empresariales que se definen de acuerdo a la Ley 222 de 1995. Esta ley se aplica con el objeto de distinguir entre situaciones de control y grupos empresariales (Gai-

tan, 2012, p. 43). El artículo 28 de esta ley establece que habrá «grupo empresarial» cuando:

Además del vínculo de subordinación, exista entre las entidades unidad de propósito y de dirección. Se entiende que existe unidad de propósito y dirección cuando la existencia y actividades de todas las entidades persigan la consecución de un objetivo determinado por la matriz o controlante en virtud de la dirección que ejerce sobre el conjunto, sin perjuicio del desarrollo individual del objeto social o actividad de cada una de ellas (Superintendencia de Sociedades, 2008).

Este tipo de definiciones jurídicas suelen ser insuficientes para mostrar las relaciones de tipo estratégicas o administrativas que pueden darse entre las empresas. Un ejemplo en Colombia que muestra la existencia de grupo empresarial, aún cuando jurídicamente no existe como tal, es el Grupo Empresarial Antioqueño. Este grupo conocido anteriormente como el Sindicato Antioqueño es uno de los cuatro grupos más grandes del país, considerado por algunos como una simple figura periodística (Rettberg, 2003, p. 6). Sin embargo, de la investigación realizada por Londoño (2003), se concluye que a pesar de la informalidad jurídica de este grupo y de la ausencia de un centro corporativo, estructura, sede o nómina que den cuenta de la subordinación o unidad de propósito, sí “se constata la ejecución de funciones denominadas corporativas, lo que lo caracteriza, desde el punto de vista administrativo, como centro corporativo” (p. 39).

Pero, independientemente de la insuficiencia de esta definición para mostrar desde la perspectiva administrativa la existencia de un grupo, es evidente que en el lenguaje común, e incluso en el de los negocios, se utiliza el concepto de grupo empresarial así como el de grupo económico para referirse a grandes empresas, con distintas UN que operan en mercados diversos, relacionadas entre sí, en principio, por la propiedad accionaria.

La utilización indistinta de este tipo de acepciones, puede ser causada por las diferencias sutiles entre unas y otras. Por ejemplo, la cercanía entre los conceptos de firma diversificada y grupo empresarial, se puede observar en afirmaciones como la de García (2011): “una explicación bastante difundida explica la existencia de grupos empresariales diversificados en sectores no relacionados como un mecanismo para compartir el riesgo entre las empresas del grupo” (p. 4). Así mismo suele ocurrir con los grupos económicos, como se explica a continuación.

El Grupo Económico

Como se mencionó anteriormente, el término com-

puesto de «grupos económicos» es otra denominación utilizada comúnmente para referirse a las empresas multinegocios. Leff (1978) sugiere que el uso de este término es común en países menos desarrollados, particularmente en Latinoamérica. De hecho, este autor enfoca su investigación en la identificación de los tipos de organizaciones industriales y empresariales en países en desarrollo y adopta el “término latinoamericano” de grupo económico para referirse a una porción significativa de sectores industriales domésticos privados que tienen un patrón institucional, caracterizado por el uso relativo de técnicas modernas de capital intensivo. Leff (1978) define el grupo como “una firma multicompañía que transa en diferentes mercados pero que lo hace bajo condiciones empresariales comunes y control financiero” (p. 663).

Stolovich (1995), en su investigación en tres países del Mercosur, afirma que los grupos económicos “son—junto con las empresas transnacionales y, cada vez menos, las estatales—uno de los soportes del poder económico de los países del Mercosur” (p. 173). Adicionalmente, se refiere a esta forma de organización empresarial como una ruptura institucional que se transforma en una forma avanzada de acumulación de capital que desplaza a la empresa como protagonista del poder, definida como

Conjunto articulado de empresas, entre las cuales hay una ligazón lo bastante fuerte y durable como para permitir una política común que persigue la finalidad de maximizar los resultados del conjunto aprovechando las sinergias existentes y devolviendo una lógica de acumulación global que unifica los procesos de valorización de capital de cada una de las empresas integrantes. El factor unificador y de nexo es la propiedad y el control—estratégico—comunes al conjunto de empresas (Stolovich, 1995, p. 176)

Giacamozi, Sepúlveda y Rojas (2009), definen los grupos económicos como: “conjunto de empresas jurídicamente independientes, cuya propiedad está interrelacionada y que responden a un controlador central quien determina la orientación de todas y cada una de las compañías del grupo, cuya finalidad es incrementar el valor económico del grupo” (p. 39). En este caso, la referencia a la independencia jurídica no aplicaría puesto que es posible encontrar empresas con una personalidad jurídica única pero con distintas unidades de negocio. De una manera más simple, Rettberg (2003) se refiere a los grupos económicos como aquel que “reúne empresas operativamente independientes entrelazadas por propiedad accionaria, o por el hecho de tener un dueño común o una combinación de los dos” (p. 6).

En este caso, el concepto de grupo económico pareciera ser un término común en América Latina para refe-

rir la interrelación de propiedad que se da entre conjuntos de empresas.

El Grupo Estratégico

También desde una perspectiva económica, se utiliza la denominación de grupos estratégicos. En la revisión sobre el tema que hacen Dranove, Peteraf y Shanley (1998), afirman que el concepto fue inicialmente introducido por Hunt (1972), pero que tomó fuerza a partir de los trabajos de Porter (1976, 1979) y Caves y Porter (1977). Según Dranove et al, Porter (1997), definió el concepto de grupo estratégico como “un conjunto de firmas dentro de una industria que son similares una a la otra pero que se diferencian de otras firmas que están por fuera del grupo en una o más dimensiones clave para su estrategia” (p. 1031). Esta definición caracteriza el interés de la perspectiva de la economía industrial por relacionar los efectos de la competencia en la rentabilidad de las firmas.

Dranover et al (1998), sostienen que la literatura sobre grupos estratégicos no ha hecho distinción entre firma, grupo y efectos en el nivel de industria. Por tanto proponen una definición de trabajo en la cual afirman que existe un grupo estratégico “si el desempeño de la firma en el grupo es función de las características del grupo, controlando las características para la firma y la industria” (p. 1030). Sin embargo, su estudio desde la perspectiva de la nueva economía industrial, arrojó como resultados que “las características del nivel de grupo y las interacciones estratégicas no influyen el desempeño, entonces, esto demuestra que, por definición, los grupos estratégicos no existen” (p. 1041).

Partiendo de la idea de que, independientemente de si existen o no, los grupos estratégicos son un concepto asociado a la organización industrial y, por tanto, se aleja de la perspectiva administrativa de este texto, este concepto no será tenido en cuenta para la distinción que se propone con los demás conceptos presentados.

Otras denominaciones para las empresas multi-unidades, son conglomerados y holdings. Los conglomerados, como plantea Rumelt (1974), son empresas cuyas unidades de negocio no se relacionan entre sí, lo que significa que a pesar de relacionarse en términos de propiedad, no se presenta de manera regular la coordinación de actividades entre las distintas unidades. En cuanto a las tipo holding, Rumelt (1974) las diferencia del término legal utilizado para referirse a un tipo particular de corporación, y las define como “un conjunto de firmas virtualmente independientes que son propiedad de, al menos legalmente, y controladas por, una empresa matriz” (p. 38).

A manera de síntesis, se presenta a continuación un esquema que permite visualizar las características comu-

nes y las diferencias entre los conceptos presentados.

Contraste de Conceptos

El propósito de hacer esta contrastación es aclarar por qué la utilización del concepto multinegocio se considera el más pertinente cuando se trata de investigar aspectos relacionados con la administración del conjunto. Para ello, se parte de las características básicas de las empresas de negocios modernas identificadas por Chandler (1962,1977,1991) y complementadas por Rumelt (1974, 1982, 1994).

tura se abordará más adelante, cuando se presenten las características de estas empresas que son relevantes para el concepto de multinegocio.

Adicionalmente, es importante reiterar que, dadas las diferencias sutiles entre las distintas acepciones, se intentará resaltar la característica que predomina en cada una, sin que esto signifique la ausencia de dicha característica en la definición analizada.

En la tabla se puede observar que mientras el término de firma diversificada es utilizado con mayor frecuencia por autores que se enfocan en la relación entre diversidad y desempeño, las empresas grandes se caracterizan

Tabla 1. Contraste de denominaciones sobre empresas multi-unidades.

	Coordinación administrativa	Jerarquía Gerencial	Diversidad y desempeño	Altas inversiones de capital	Propiedad
Empresa Negocios Moderna	✓				
Empresa grande				✓	
Firma diversificada			✓		
Grupo Empresarial		✓			✓
Conglomerado					✓
Holding					✓
Empresa multinegocios	✓	✓			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Autores que utilizan frecuentemente las denominaciones presentadas

	Autores
Empresa Negocios Moderna	Alfred Chandler
Empresa grande	Alfred Chandler, Franco Amatori, Takashi Hikino
Firma diversificada	Ronald Coase, Richard Rumelt, Charles Hill, Robert Hoskisson
Grupo Empresarial	Legislación colombiana
Conglomerado	Richard Rumelt, Oliver Williamson, Michael Goold, Kathleen Luchs
Holding	Richard Rumelt, Richard Whittington
Empresa multinegocios	Kathleen Eisenhardt, Prahalad, CK., Yves L. Doz

Fuente: Elaboración propia

Características como coordinación administrativa, jerarquía gerencial, relación diversidad y desempeño y altas inversiones en capital, permiten diferenciar, no el tipo de empresa como tal, sino los conceptos teóricos que se utilizan para referenciarlas. Es importante advertir que, si bien la estructura es determinante en la caracterización de la empresa de negocios moderna, no es una categoría que permita diferenciar los conceptos que se utilizan comúnmente como sinónimos. Por tanto, el tema de estruc-

por las grandes inversiones en capital que permiten las economías de escala. Así mismo, mientras el concepto de grupo empresarial destaca la propiedad relacionada entre las unidades y la coordinación de actividades entre sí, los conceptos de conglomerado y holding se centran en la propiedad de unidades que no tienen colaboraciones mutuas.

En la tabla 2 se relacionan las denominaciones revisadas en este texto y los teóricos del campo de la estrategia que las utilizan con mayor frecuencia.

Evidentemente esta no es una lista exhaustiva de autores, simplemente se mencionan algunos de los revisados en la elaboración de este texto y que se consideran relevantes en el campo de la estrategia, particularmente de la corporativa.

La Empresa Multinegocio

El concepto de empresa MN en este texto, se equipara al concepto original de empresas de negocios moderna, en el cual se hace énfasis en la coordinación de actividades administrativas por parte de una jerarquía gerencial. El propósito de esta sección es acotar el concepto de empresa multinegocio a manera de una definición temporal sobre la cual se podrán hacer mayores aportes desde trabajo empírico. Esto implica que, no se hará referencia a la propiedad, relación entre diversidad y desempeño, ni tamaño de inversión en activos fijos.

La coordinación de actividades entre las diferentes UN, en palabras de Londoño (2002), es “el trabajo en pos de intereses comunes al conjunto, a la par que se busca alcanzar los objetivos de cada una de las empresas involucradas” (p. 11). El logro de estos objetivos es responsabilidad de lo que Chandler denomina la jerarquía gerencial, compuesta tanto por los directivos de nivel corporativo como de nivel de negocios. En el nivel corporativo, se abordan los temas relacionados con la administración del conjunto (que en adelante se llamarán las funciones corporativas), mientras que en el negocio se enfrentan los temas de mercado.

Siguiendo a Londoño (2003), las funciones corporativas se ejercen como respuesta a tres preguntas esenciales de la estrategia corporativa: ¿En qué negocios estar? ¿De qué negocios salir? y ¿Cómo gestionar el conjunto de empresas?” (p. 27). La respuesta que hasta el momento puede darse a estas preguntas, son las funciones corporativas como: definición del portafolio, gestión interna y gestión externa. Definir el portafolio significa elegir los negocios que conformarán la cartera o conjunto de negocios; la gestión externa comprende las funciones de ley y las de representación; y la gestión interna, responde a la pregunta sobre cómo se administra el conjunto de negocios. En coherencia con el alcance de este texto, se hace énfasis en la administración interna del conjunto, y se excluyen las funciones corporativas que se relacionan con la definición del portafolio y la gestión externa.

Chandler (1991) afirma que los ejecutivos corporativos llevan a cabo dos funciones esenciales íntimamente relacionadas: empresarial (entrepreneurial) o creadora de valor y administrativa o preventiva de pérdidas. La primera implica “*to determine strategies to maintain and then utilize for the long-term the firm’s organizational*

skills, facilities and capital to allocate resources—capital and product-specific technical and managerial skills—to pursue these strategies”(p. 33). La función administrativa o preventiva de pérdidas, se refiere al monitoreo del desempeño de las divisiones operativas, el uso de los recursos asignados y la mejor utilización de las habilidades y capacidades organizacionales.

La tarea de monitoreo está íntimamente relacionada con la función empresarial, particularmente con la planeación estratégica y asignación de recursos. Esto explica, según Chandler (1991) por qué el desarrollo gerencial ha sido una de las funciones más críticas de los headquarters corporativos, específicamente, el fortalecimiento de las capacidades requeridas para llevar la empresa a nuevos mercados geográficos y mercados de productos; es decir, esto es lo que le da a este tipo de organizaciones una clara ventaja competitiva.

Pero, para Prahalad y Doz (2003), la función de creación de valor y la de coordinación, control y monitoreo administrativo, son insuficientes. Para estos autores, se requiere un marco de creación de valor sostenido en el cual se armonicen la configuración del portafolio, la lógica de creación de valor y los procesos de gobierno interno. Ahora bien, es importante aclarar que el desempeño corporativo esperado no es solamente la suma de los desempeños de la unidades de negocio. La lógica que subyace al desempeño corporativo es la captura de sinergias, es decir, del valor creado por la administración conjunta de los negocios, que idealmente supera al creado individualmente (Billhuber Galli, 2009).

Johnson, Scholes y Whittington (2006) explican que si bien la estrategia de diversificación aumenta la variedad que debe supervisar la casa matriz, existen al menos tres razones potenciales que explican cómo esta estrategia puede crear valor: economías de alcance, capacidades directivas y poder de mercado.

Las economías de alcance son ganancias de eficiencia “al aplicar los actuales recursos o capacidades de la organización a nuevos mercados y productos o servicios” (p. 280). En palabras simples, se trata de compartir las capacidades estratégicas entre las diferentes UN. Para Hill (1994), esto es posible cuando existen cierto tipo de puntos de encuentro o comunes de los nuevos negocios con el que existía previamente como por ejemplo, en términos de las áreas de producción, mercadeo, investigación y desarrollo, u otras áreas.

En cuanto a las capacidades directivas, Hill (1994) afirma que se trata de aprovechar las capacidades o habilidades gerenciales que han desarrollado los ejecutivos de la casa matriz en ciertos negocios o mercados que pueden ser aprovechadas al ingresar a los nuevos. Con respecto al poder de mercado, el autor sugiere que gracias

a la amplia gama de productos o servicios que pueden ofrecerse desde las distintas UN, es posible que la organización apalanque productos o servicios que aún no están en su período más productivo. De otra parte, también se pueden obtener beneficios al comprar grandes volúmenes a proveedores compartidos entre las distintas unidades.

Goold y Luchs (2003) plantean también tres elementos esenciales para que la estrategia de diversificación pueda crear valor: 1) La estrategia de diversificación debe limitarse a aquellos negocios con sinergia; 2) El foco corporativo debe estar en la explotación de las competencias esenciales a través de los distintos negocios; 3) El éxito de la estrategia de diversificación depende de la construcción de un portafolio de negocios que se ajuste con la lógica gerencial dominante o el estilo gerencial de la alta dirección.

Sin embargo, Hill (1994) considera que las investigaciones sobre diversificación y desempeño han olvidado el papel fundamental que juega la estructura organizacional: “desafortunadamente hace 30 años que Chandler (1962) anotó que el éxito de la estrategia de diversificación dependía de cómo se implementaba” (p. 297). Advierte el autor que la diversificación por sí misma no puede producir un desempeño superior, y por tanto, se requiere que la administración corporativa de la firma adopte la organización interna apropiada.

Se presentan a continuación dos aspectos esenciales para la gestión interna de las empresas multinegocios: su estructura y las sinergias.

Estructura

La investigación que Chandler (1962) realizó en cuatro grandes empresas americanas (General Motors, Dupont, Standard Oil of New Jersey y Sears Roebuck), le permitió encontrar las razones de cómo y porqué se cumplieron las tareas empresariales de los ejecutivos corporativos. El autor destaca, por ejemplo, que hubo cambios evidentes en los métodos de gerencia y control que incluían: crecimiento del concepto de línea-*staff*, la expansión de las funciones *staff*, los avances en técnicas estadísticas e informacionales, “and, most important of all, the building of the different offices at the different levels of industrial administration” (p. 6623). Explica el autor que, el recorrido histórico por estas cuatro grandes compañías le permitió observar que más que cambios en la estrategia se dieron cambios en la estructura; estos cambios dieron origen a la estructura multidivisional, o lo que Chandler llama la M-form.

Whittington (2003) plantea que una estructura organizacional es más que las relaciones entre los diferentes miembros de una organización o de saber quién está a

cargo de quién. Las estructuras organizacionales

Tell us who has the resources; who talks to whom; who is accountable for what; what you can do on your own and what you must do with others; what kinds of career paths are available; and how Knowledge flows around the organization (p. 319)

Además de resaltar que, la estructura organizacional puede estar escrita (formal) o no (informal), este autor destaca que la corriente teórica dominante que se ha enfocado en el tema de la estructura es la teoría de la contingencia; en este sentido, la estructura no obedece a un patrón ideal sino más bien a contingencias particulares que cada organización debe enfrentar. Esto significa que, una desalineación entre alguna contingencia y la estructura puede conllevar a un bajo desempeño. Las contingencias clave que han sido propuestas por este autor son: tamaño de la organización, tecnología operacional, entorno organizacional, estrategia de diversificación e internacionalización.

Para Whittington (2003), cuando una empresa crece a través de la diversificación de su negocio original, no sólo se vuelve más grande sino más compleja para administrar, pues no se trata solo de más negocios, sino que, en algunos casos, los negocios son distintos entre sí. Mintzberg (1983) se refiere a la estructura multidivisional como aquella estructura que emerge cuando las corporaciones se vuelven tan grandes que la forma divisional simple ya no es suficiente y por tanto aparecen “*divisions on top of divisions. For example, regional divisions may be superimposed on product divisions, or broad product divisions (“groups”) may be superimposed on narrower ones*” (p. 230).

El grado de relación entre los negocios, o en otras palabras, el grado de diversidad de los negocios influye en el tipo de estructura, que tradicionalmente, se ha presentado de dos maneras: “la estructura funcional y la compañía holding” (Whittington, 2003, p. 328). La estructura funcional es altamente centralizada y se divide en funciones propias de los negocios como ventas, producción, finanzas; en contraste, la tipo holding es altamente descentralizada, otorga autonomía a las unidades de negocio y no facilita la integración entre unidades pues generalmente estas no comparten actividades comunes, y en algunos casos, tampoco hay relación de propiedad entre ellas.

La estructura funcional es insuficiente para afrontar la complejidad de la diversificación mientras que la tipo holding no permite la comparación del desempeño entre las diferentes unidades de negocio. Este dilema entre centralización y descentralización, de acuerdo a los teóricos de la contingencia, se resuelve al adoptar la estructura

multidivisional:

Instead of trying to control everything from the centre, the multidivisional structure separates operational responsibility for the individual diversified businesses from strategic responsibility for the make-up and performance of the overall corporate portfolio. Operational responsibility is decentralized to the heads of divisions—distinct business units, organized around products or regions—while strategic responsibility is kept firmly at the centre (Whittington, 2003, p. 330)

En palabras de Williamson (1994), la lógica de las empresas con estructura multidivisional (M-form) se enfoca “—in economizing on bounded rationality and attenuating opportunism—is robust and applies to large, complex organizations of whatever sort”(p. 379). Esta lógica, según el autor, aplica para cualquier organización puesto que se trata de descomponer tareas complejas en otras más manejables para las unidades operativas. En este sentido, se utilizan las jerarquías para adaptarse de manera efectiva a distintas perturbaciones, así como estar alerta sobre el logro de las metas en cada división; metas que se pueden controlar a través de incentivos a la organización interna.

De acuerdo a la conclusiones a las que llega Chandler (1962), el éxito de las cuatro grandes compañías protagonistas de su investigación se debe a la innovación en estructura organizacional en cuanto que

It clearly removed the executives responsible for the destiny of the entire Enterprise from the more routine operational activities and so gave them the time, information, and even psychological commitment for long-term planning and appraisal. Conversely, it placed the responsibility and the necessary authority for the operational administration in the hands of the general managers of the multifunction divisions (p. 6333)

Siguiendo a Chandler (1962) y Williamson (1975), las cuatro ventajas de la estructura multi-divisional que presenta Whittington (2003) son: 1) la responsabilidad de la estrategia total de la empresa recae sobre los ejecutivos corporativos que no se distraen en asuntos operacionales; 2) la complejidad operacional se reduce, porque los negocios son divididos en unidades más pequeñas, discretas y especializadas; 3) la responsabilidad por la operación de los negocios es de los gerentes de división, quienes responden por resultados de desempeño, reduciendo la necesidad de intervención central; y, 4) la experiencia de administrar unidades divisionales de negocios permite no sólo un buen entrenamiento sino el desarrollo de habili-

dades gerenciales requeridas para la administración del conjunto como un todo.

Sin embargo, advierte Rumelt (1974), no hay dos firmas que tengan la misma estructura organizacional y por tanto, el número de estructuras posibles es virtualmente ilimitado. Por tanto, una manera de simplificar el grado de complejidad que se presenta particularmente en las firmas diversificadas es mirar la firma de arriba abajo. De esta manera, el autor considera que es posible identificar al menos dos tipos de estructuras organizacionales: la funcional y la de divisiones por producto. La funcional, como su nombre lo indica, se refiere a una estructura cuyas principales subunidades enfrentan las funciones del negocio como ventas, producción y demás, en contraste con las unidades de negocio como un todo; en este caso, la gerencia general ocurre solamente en el más alto nivel de la alta gerencia, siendo la coordinación de estas unidades una de sus mayores responsabilidades. En cuanto a la estructura por divisiones de producto, se trata de dividir la organización en divisiones casi autónomas, liderada por un gerente general y con los recursos suficientes para operar como una entidad independiente; en este caso, existen al menos dos tipos de niveles de gerencia.

En cuanto a la estructura Multidivisional, Rumelt (1974) basado en los hallazgos del estudio de Chandler (1962), afirma que la estrategia de diversificación planteó restricciones a la estructura funcional que llevaron, inicialmente, a la adopción de una estructura de divisiones por producto. Siguiendo también a Chandler, Scott (1970) elaboró un modelo por etapas para entender el desarrollo corporativo. Este modelo plantea que, inicialmente las empresas se organizan de manera funcional pero después desarrollan múltiples líneas de productos y luego estructuras de divisiones de producto.

Este modelo plantea cuatro grandes diferencias entre las organizaciones funcionales y multidivisionales (Rumelt R. , 1974, p. 36): 1) la investigación y desarrollo en organizaciones funcionales se centra en mejoramiento de productos y procesos, mientras que en la multidivisional también se preocupa por nuevos productos; 2) el criterio de desempeño en las funcionales tiende a basarse en medidas de costos técnicos, mientras en las multidivisionales tienden a utilizar medidas de mercado como el retorno sobre la inversión o participación de mercado; 3) los sistemas de compensación en las multidivisionales tienden a ser formales y relacionan la compensación con el desempeño de mercado, mientras que las funcionales tienen compensaciones menos sistemáticos y se basan en eficiencia funcional y estabilidad; 4) las decisiones estratégicas que más se consideran en la alta gerencia de las firmas funcionales se centran en el grado deseado de integración, participación de mercado y la amplitud de

la línea de producto; en las multidivisionales, la estrategia de alto nivel se preocupa por la entrada y salida de negocios, asignación de recursos entre los negocios, la tasa global de crecimiento y el balance entre la expansión interna y el crecimiento por adquisición.

Chandler (1994) advierte que, independientemente del nombre que se le asigne a la estructura, la mayoría de las empresas multinegocios “*had three (not just two) levels of autonomous planning and administrative offices [...] the business unit, the division, and the corporate HQ of office*” (p. 329). Las unidades de negocio generalmente operan con estructuras funcionales mientras que las divisiones, al igual que el centro corporativo, funcionan con versiones de estructuras multidivisionales que tienen su propio equipo de ejecutivos con experiencia que son responsables por la utilidad, la participación de mercado y las demás medidas de desempeño establecidas por la empresa.

Hill (1994), preocupado por resaltar el impacto que tiene la estructura en el desempeño económico de las firmas diversificadas, revisa los supuestos de la teoría de los costos de transacción. Estos supuestos plantean que para agregar valor, estas firmas deben garantizar: 1) utilización eficiente de los recursos productivos no mercadeables para lograr las economías de alcance y 2) gobierno interno eficiente de la variedad de mercado de capitales. Agrega el autor que “*para que una firma pueda generar valor plenamente del gobierno jerárquico, la estructura organizacional correcta y los sistemas de control deben estar en su lugar*” (p. 307).

Tener la estructura organizacional correcta significa para Chandler (1962) y Rumelt (1974) tener una estructura multidivisional. Incluso para Williamson (1975), según afirma Hill (1994), cualquier otro tipo de estructura sería subóptima para las empresas diversificadas. El planteamiento de Williamson (1975) se basa en que cada división debe tener autonomía para tomar decisiones operativas y el centro corporativo no debe intervenir en los asuntos de las divisiones sino para hacer auditoría. El papel del centro corporativo es establecer formas de control de las divisiones a través de la implementación de metas sobre retornos y monitoreo de resultados. Las relaciones entre el centro corporativo y las unidades, así como entre las unidades entre sí, se asemejan a las condiciones del mercado y por tanto

The system is predicted to produce competition among divisions for capital (Williamson, 1975). Divisional managers may also be compared on the basis of their ability to achieve rate-of-return targets for their respective divisions. Thus, internal promotion opportunities may be determined by competitive criteria. The internal ethos of

such organizations is explicitly competitive rather than cooperative. (Hill, 1994, p. 311)

Siguiendo a Hill (1994), la cooperación es necesaria entre las divisiones de una firma multidivisional si se quieren alcanzar las economías de alcance pues se requiere la coordinación de actividades de manera que puedan compartirse los recursos entre las distintas divisiones así como transferir las habilidades desarrolladas al interior de cada división.

Mintzberg (1983) advierte que, si bien la estructura divisional pura soluciona ciertas ineficiencias del mercado de capitales, genera otras ineficiencias, que explica a través de ejemplos, algunos de los cuales se presentan a continuación: 1) a pesar de entrenar a sus gerentes generales, les dan menos autonomía que la que tendrían en un negocio independiente; 2) al repartir sus riesgos entre la diversidad de negocios, también reparten las consecuencias de esos riesgos; 3) sus sistemas de control refuerzan el mejoramiento continuo del desempeño financiero pero desestimulan la innovación empresarial.

Freeland (1996), por su parte, se cuestiona acerca del “mito” de la estructura multidivisional creado por los teóricos de la eficiencia. Rescatando a Chandler (1962) por tener una perspectiva histórica más amplia, cuestiona la idea de dichos teóricos acerca de que este tipo de estructura emergió y tuvo éxito porque redujo costos al distinguir la planeación estratégica de la táctica. De la revisión a profundidad del caso de General Motors, este autor demuestra como, las organizaciones multidivisionales, violan con frecuencia los principios de la eficiencia. Incluso demuestra que la separación de la planeación estratégica de la táctica, no se da realmente, pues se involucran a los gerentes de las unidades de negocio con el propósito de tener su consentimiento. Es decir que, en los procesos corporativos de planeación estratégica de toda la firma, se involucran a los gerentes de las unidades de negocio con el propósito de generar su compromiso en la implementación de la estrategia. En síntesis, se busca la legitimidad necesaria para hacer posible el gobierno del conjunto de negocios.

La estructura organizacional multidivisional es pues una de las características de la empresa MN, que refleja la tensión permanente entre la autonomía que ha de otorgarse a los gerentes de las UN y el control que ha de ejercer el centro corporativo. Desde una perspectiva compleja, Eisenhardt y Piezunka (2011), afirman que

Firms with the multi-BU organizational form are high performing when they are managed and allowed to function as complex adaptive systems. Specifically, their BU's are unique 'agents' that are partially connec

ted such as through common culture, consistent human resource practices, and discrete collaborations among BU's. When these connections are moderate, then the firm is likely to be high performing(p. 509)

Desde esta perspectiva, la motivación y el control de las unidades de negocio, no se basan en la alineación eficiente de las acciones de los negocios con los objetivos de la firma, sino con la transformación eficiente de las unidades en coevolución con el mercado. Adicionalmente, bajo esta perspectiva, el rol de los ejecutivos corporativos no se centra en el monitoreo y compensación de los gerentes de negocios, sino en el nombramiento de gerentes de alta calidad. En pocas palabras, la estrategia corporativa desde la perspectiva compleja, tiene como principal reto encontrar el correcto balance en la estructura, puesto que, cuando esta es muy pesada se generan costos y rigideces para la firma, pero si no la hay, se genera un caos que también afectaría negativamente al conjunto.

Una vez revisados los conceptos fundamentales de la estructura multidivisional, se presenta a continuación otra de las características de las empresas multinegocios: la sinergia. Este concepto es abordado por teóricos de la estrategia que consideran que la perspectiva de competencia interna de la firma es insuficiente para generar un valor económico mayor (por actividades distintas a las del mercado de capitales) y por tanto propenden por la cooperación.

Sinergias

En el campo de la estrategia se habla de sinergia cuando se considera que la generación de valor económico será mayor por efecto de la administración conjunta de negocios, que en caso de optar por la operación independiente de cada uno. Desde los inicios del campo, Ansoff (1965) se refería al “efecto $2+2=5$ ” para denotar el hecho de que la firma busca una postura producto/mercado con un desempeño combinado que es mayor que la suma de sus partes” (p. 72). El tema de sinergia se ha convertido en el tema central de la estrategia corporativa, incluso, la literatura actual ha llegado a utilizar el concepto de sinergia como un sinónimo de la estrategia de nivel corporativo (Goold y Luchs (2003)).

Para definir la palabra sinergia, Goold y Campbell (1998), explican que se deriva del griego synergos que significa trabajando juntos; en el lenguaje de negocios, la sinergia se refiere a la habilidad de dos o más compañías para generar un valor mayor al trabajar juntas de lo que generarían al trabajar aparte (p. 133). En este mismo sentido, Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) afirman que la sinergia se presenta cuando el valor que crean las unidades

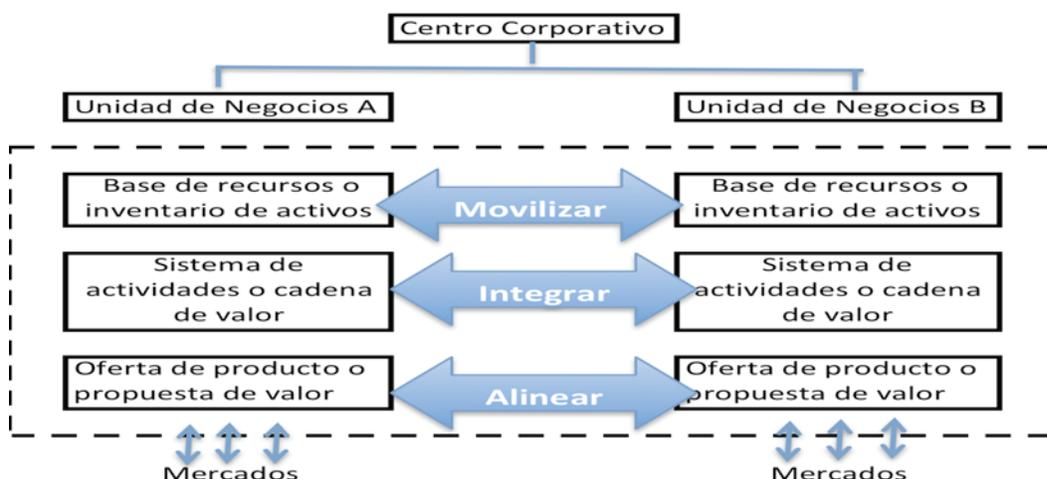
de negocio operando juntas es superior al valor que crean esas mismas unidades cuando operan en forma independiente (p. 186). Por tanto, la sinergia es un ingrediente esencial para crear valor económico cuando se hacen adquisiciones, fusiones o reestructuraciones de empresas: “Las estrategias corporativas sinérgicas se consideran estrategias de cooperación que las empresas utilizan para compartir parte de sus recursos y capacidades con el fin de crear economías de alcance” (p. 280). Las economías de alcance son los ahorros que se logran como resultado del éxito de compartir dichos recursos y capacidades. En palabras de Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), este valor se crea a partir de la eficiencia, que puede ser obtenida de tres fuentes: el incremento de la eficiencia operativa como resultado de economías de escala y de alcance, la transferencia de habilidades y el mayor poder de negociación en el mercado.

En la revisión que hacen Goold y Luchs (2003) sobre las sinergias, destacan el planteamiento de Porter (1985) acerca de que las interrelaciones entre los negocios son la esencia de la estrategia corporativa argumentando que sin las sinergias, una compañía diversificada sería un poco más que un fondo mutuo. Así mismo, destacan que el académico alemán Friedrich Trautwein (1990) encontró que los gerentes justificaron las fusiones o movimientos de diversificación en términos de las sinergias disponibles y que el mayor consejo de la literatura gerencial en diversificación se encuentra en el concepto de las sinergias realizadas (Goold y Luchs (2003, p. 30)).

Martin y Eisenhardt (2003), por su parte, afirman que alcanzar la sinergia está en el corazón de la lógica de la corporación multinegocios, e incluso, es la promesa que sustenta o justifica los movimientos estratégicos como diversificación o adquisición. Sin embargo, advierten los autores, que la realización de las sinergias continúa siendo una meta elusiva en muchas organizaciones. De acuerdo a la revisión teórica que hacen estos autores, existen varias corrientes teóricas relacionadas con la sinergia. Una de ellas, divide el desempeño de la firma (o corporativo) en los efectos del negocio, la corporación y la industria. Sin embargo, no se encuentra en esta literatura las fuentes de sinergia, o al menos como se alcanzan los efectos o desempeño corporativo.

La otra corriente que destacan Martin y Eisenhardt (2003) se concentra en las sinergias entre los negocios (cross-business synergies) y destacan tres fuentes de sinergia: economías de alcance, poder de mercado y ventajas internas de gobierno. Una tercera corriente, se preocupa por los arreglos organizacionales apropiados para realizar las sinergias; el argumento de esta corriente es que el centro corporativo está en la mejor posición para liderar, básicamente por dos razones: el centro corpora-

Figura 1. Formas para generar sinergia en la empresa multinegocios



Fuente: Elaboración propia.

tivo tiene una mayor comprensión de la información de las necesidades del mercado y de las capacidades de las unidades de negocio y, porque los gerentes de UN pueden buscar influenciar la estrategia corporativa en busca de sus propios intereses, poniendo en peligro la realización de las sinergias.

El grado de realización de sinergias es, en palabras de Larsson y Finkelstein (1999), factor clave de éxito para las fusiones y adquisiciones. Estos autores presentan un modelo integrador en el que describen como la realización de sinergias es “una función de la similitud y complementariedad de dos negocios en fusión (potencial de combinación), la medida de interacción y coordinación durante el proceso de integración organizacional y la falta de resistencia de los empleados hacia la entidad combinada” (p. 1). Este modelo les permite medir el desempeño de la firma a través de una medida “menos objetiva” que las medidas contables, que relaciona el potencial de combinación, el grado de integración y las relaciones de empleados.

En relación con las fusiones de negocios relacionados, Chatterjee (2007) plantea que la sinergia emerge cuando la combinación de partes dispares dentro de la nueva organización genera nuevos ingresos o más eficiencia de lo que cada negocio hubiera podido alcanzar de manera individual. Lograr la sinergia no es posible simplemente por agregar nuevas tecnologías o integrar nuevos talentos, este es un proceso complejo que explica el por qué su dificultad.

En cualquier caso, la preocupación de fondo es cómo

hacer que las sinergias posibles se conviertan en sinergias realizadas. En otras palabras, se trata de comprender de qué manera se crea valor al administrar conjuntamente los negocios.

Formas de creación de valor conjunto

Las formas para capturar las sinergias varían de acuerdo con la empresa, el mercado y el contexto en general. Aunque existen similitudes evidentes en las formas de creación de valor que surgen de la administración conjunta de las unidades de negocio, teóricos de la estrategia se ha preocupado por explicarlas de distintas maneras. De Witt y Meyer (2010) consideran que

To achieve synergies, a firm must to some extent integrate the activities carried out in its various business units. The autonomy of the business units must be partially limited, in the interest of concerted action. [...] Hence, for the corporate strategist the challenge is to realize more value creation through multi-business synergies than valued destruction through the loss of business responsiveness (De Wit y Meyer, 2010, p. 140)

Estos autores plantean que existen tres formas de generar sinergia: a partir de la movilización de recursos, la integración de actividades y el alineamiento de posiciones competitivas. Como se muestra en la figura 1, el centro corporativo se relaciona con sus distintas unidades de negocio a través de los vínculos que establece entre su base de recursos o inventario de activos, sistemas de actividades o cadena de valor y su oferta de mercado o

promesa de valor.

La movilización de recursos permite su mejor utilización a partir de la relocalización; es decir, un recurso que está en la unidad A con un bajo nivel de utilización, puede ser transferido a la unidad B para darle un mejor uso. También está la posibilidad de la replicación; es decir que, un recurso que tiene altos estándares de desempeño en la unidad A, se copia o replica para ser utilizado en la unidad B. En cuanto a la integración de actividades, se trata de compartir entre las unidades aquellas actividades de su operación que les permitan generar un mayor valor. Por ejemplo, compartir los canales de distribución, las actividades de mercadeo, entre otras. También es posible el vínculo entre actividades para complementar la oferta de valor para el cliente. Por ejemplo, en el caso de una compañía de seguros, es posible generar una oferta integral que cubra los diferentes riesgos del cliente desde cada unidad de negocio, como: seguro de vida, de salud, de hogar, de auto, educativo, entre otros. El alineamiento de posición competitiva alude a la posibilidad de incrementar el poder de negociación con clientes, proveedores u otros grupos de interés; a la oportunidad de ofrecer valores adicionales al cliente que se obtienen de la integración corporativa; y, la necesidad de protegerse unas a otras de la agresividad de la competencia.

Para Prahalad y Doz (2003), detrás de la lógica de creación de valor en una empresa MN, está el rol que ejerce la alta dirección. Al respecto afirman los autores que “la alta gerencia necesita desarrollar una lógica económica de su rol, que explique por que la compañía ha elegido ese portafolio de negocios, y porqué la gerencia ha elegido un conjunto de procesos de gobierno y administración interna particulares” (p. 43). Esto significa que, no es suficiente con la perspectiva administrativa de control, monitoreo y coordinación, sino que es necesario construir una lógica propia que permita explicar la configuración de la empresa multinegocio y su manera particular de crear valor.

Para estos autores, el proceso de creación de valor se sustenta en tres elementos interrelacionados: composición del portafolio, lógica de creación de valor y procesos de gobernanza internos. La reconfiguración del portafolio es quizás la acción más visible de la presidencia de la firma. Sin embargo, la esencia de esta composición se centra en el tipo de relación entre los negocios. Algunos de los tipos de relación entre negocios que presentan Prahalad y Doz (2003) son: selección de un negocio simplemente porque se considera un buen negocio; consolidación de la industria; similitud del negocio con la firma madre; fortalecimiento o complementariedad de competencias esenciales; aprovechamiento de vínculos entre negocios; e, integración estratégica compleja, refe-

rida como la capacidad que desarrolla la organización de reinventarse de manera proactiva a través de la creación de nuevos negocios, racionalización de los activos existentes o defendiendo los negocios previos.

Siguiendo a Prahalad y Doz (2003) se puede afirmar que la lógica de creación de valor significa entender el modelo de negocio, la criticidad de los recursos, los riesgos y las competencias claves necesarias para alcanzar el desempeño corporativo esperado. Y, los procesos de gobernanza internos, son los que estructuran las partes y sus relaciones con respecto al todo, es decir, son la lógica de gobierno interno, que se sustenta en cuatro pilares: 1) Claridad estructural que se sustenta en la determinación de las unidades administrativas básicas en que se divide la firma; 2) Procesos administrativos que permitan el diálogo entre las UN, que refuercen la responsabilidad, la medición y la consolidación del desempeño; 3) Premisas básicas o supuestos clave acerca de la naturaleza y calidad de las interacciones entre los distintas partes de la compañía y; 4) Valores, creencias y comportamientos que los empleados deben comprender y asumir. Lo que se espera de la alta dirección de la empresa MN, según estos autores, es crear valor a través de la armonización de estas tres lógicas.

Las formas de sinergia que proponen Goold y Campbell (1998) son el resultado de las investigaciones que les permiten afirmar que en la mayoría de los negocios, las sinergias toman seis tipos de formas: 1) **Know-how compartido:** cuando el conocimiento de un negocio está escrito en manuales, políticas o procedimientos puede ser fácilmente transferido entre procesos de distintas unidades de negocio. Se trata de fortalecer las competencias esenciales y compartir las mejores prácticas; 2) **Estrategias coordinadas:** significa alinear las estrategias entre dos unidades para enfrentar un competidor, o un segmento de mercado en particular; 3) **Recursos tangibles compartidos:** se trata de compartir activos fijos como capacidad instalada de producción o un laboratorio de investigación; 4) **Integración vertical:** en este caso se trata de la coordinación del flujo de productos o servicios de una unidad a otra como una posibilidad de reducción de costos de inventario, o de velocidad en el desarrollo de un producto, o el incremento de la utilización de la capacidad; 5) **Canasta de poder de negociación:** al combinar las compras de las diferentes unidades de negocio, se puede obtener una mayor influencia sobre los proveedores, reducir los costos o incluso aumentar la calidad de los bienes a comprar; y, 6) **Creación de negocios combinados:** se trata de crear nuevos negocios a partir del know-how compartido entre varias unidades. Puede ser a través de alianzas o de joint ventures.

El interés por investigar las sinergias ha permitido

identificar los diferentes tipos que pueden presentarse. Ansoff (1965), por ejemplo, se refiere a los diferentes tipos como: Sinergia de ventas, sinergia operativa, sinergia de inversión y sinergia gerencial. Chatterjee (1986) también se refiere a distintos tipos de sinergia como la sinergia financiera, operacional y relacionada con precios.

Dyer, Kale y Singh (2004), plantean que las empresas crean tres tipos de sinergias al combinar sus recursos: modulares, secuenciales y recíprocas. Las sinergias modulares se presentan cuando se administran los recursos de manera independiente y se utilizan solamente cuando puedan incrementar las utilidades. Las secuenciales se obtienen cuando una compañía completa sus tareas y entrega a otra para que esta haga lo que le corresponde, es decir que, en estos casos los recursos de las dos empresas son secuencialmente interdependientes. Y, las sinergias recíprocas, se generan “*by working closely together and executing tasks through an iterative Knowledge-sharing process*” (p. 112).

Bititci, Turner, Mackay, Parung y Walters (2007), presentan un modelo de sinergia desde cuatro perspectivas: estratégica, cultural, operacional y comercial. De esta manera plantean que es posible generar sinergias estratégicas cuando la organización, en tanto individuo, está alerta y entiende su entorno operativo y estratégico; y, cuando, en tanto colectividad, entiende sus socios colaborativos, es decir, reconoce sus objetivos y expectativas. Esto significa que se entienden las contribuciones que los socios ofrecen para generar una nueva propuesta de valor.

En cuanto a las sinergias operacionales, Bititci et al (2007) sugieren que estas también se dan en dos partes: una relacionada con los procesos operacionales y controles internos de la organización y la otra, con el grado de madurez de los procesos entre empresas que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones para coordinar sus procesos operacionales de negocios que van más allá de la fronteras individuales. Las sinergias culturales, tienen que ver con los asuntos de las personas, y se logran cuando se logran diseñar estrategias que logran la compatibilidad entre los socios de las organizaciones. Por último, las sinergias comerciales, se refieren a los arreglos comerciales que aseguran “*that partners are aware of each other’s commercial robustness and that any agreements concerning risk, intellectual property rights and gain sharing are robust, clear and transparent*” (Bititci et al., 2007, p. 460)

Específicamente en relación con las sinergias entre unidades de negocio o cross-business synergies, Knoll (2008) identificó cuatro tipos de sinergias: operativas, poder de mercado, financieras y de gerencia corporativa. Las primeras se relacionan con las ventajas de las firmas MN al apalancar sus recursos operativos entre sí y se di-

viden ente sinergias de eficiencia y de crecimiento. Las de poder de mercado, como su nombre lo indica, se refiere a las ventajas de que las empresas MN pueden alcanzar a través de estrategias conjuntas como compras, agrupación de productos o servicios, entre otros. Las financieras se pueden alcanzar al compartir los riesgos corporativos, establecer un mercado interno de capitales y explotando las ventajas de impuestos y economías de escala financieras. Las sinergias relacionadas con la administración corporativa se obtienen por la relación entre el centro corporativo y las UN. Es decir que, surgen de las habilidades gerenciales que dan forma al contexto corporativo de la firma y de la asesoría gerencial que proveen a los negocios.

Desde una perspectiva distinta, Tanriverdi y Venkatraman (2005) enfocaron su investigación en los efectos que tienen las sinergias de conocimiento entre las unidades de negocio de las firmas multinegocios. En su revisión teórica, se refieren a los tipos de sinergia que emergen de las relaciones entre recursos funcionales como: productos, actividades de mercadeo, procesos gerenciales y de gestión humana. Su investigación se centra en mostrar que existen otras fuentes de sinergia que emergen de la relación de conocimiento, entendida como “*the extent to which a multibusiness firm uses common Knowledge resources across its business units*” (Tanriverdi y Venkatraman, 2005, p. 100). Estos autores consideran que las fuentes más importantes de sinergia entre UN son las que se relacionan con el conocimiento incorporado en productos, clientes y gerencia.

La sinergia que se obtiene del conocimiento relacionado con productos puede ser por aquellos creados internamente o por los adquiridos por fuera de la firma. Las sinergias que se obtienen de los creados internamente son las que tradicionalmente se conocen como el foco de la estrategia de diversificación y residen en los diseños, sistemas de producción, componentes y demás elementos requeridos para la producción de una familia de productos (p. 101). Las que se obtienen por productos obtenidos externamente, es decir, de las alianzas con proveedores u otro tipo de socios, también pueden ser explotados a través de la eficiencia y efectividad que pueden generar en otras unidades de negocio. En relación con los clientes como fuente de sinergia, Tanriverdi y Venkatraman (2005) valoran el conocimiento de sus necesidades, preferencias y comportamientos de compra. Es decir que, este conocimiento que puede ser adquirido por la interacción directa de la firma con sus clientes o indirectamente por los socios en procesos de mercadeo y distribución.

El conocimiento gerencial, según Tanriverdi y Venkatraman (2005), consiste en intuiciones (insights), experiencias y mejores prácticas de la firma, que permiten

generar sinergias a partir de procesos críticos como: administración de las inversiones, administración del riesgo y administración de alianzas. También consideran como fuente de sinergias la complementariedad del conocimiento definidas como “la medida en que una firma multinegocios utiliza un conjunto de recursos de conocimiento complementarios a través de sus distintas unidades de negocio” (p. 103). Esto significa que, además de las sinergias potenciales que existen en el conocimiento relacionado con productos, clientes y gerencia, es posible lograr la creación de un valor adicional si existen complementariedad entre ellos.

Dificultades para capturar sinergias

Aunque las sinergias son la razón de ser de la estrategia corporativa, su captura es un reto para la alta gerencia (Goold y Campbell (1998); Porter (1995); Eisenhardt y Galunic (2001)). En palabras simples, las estrategias sinérgicas no siempre suman (Eisenhardt y Galunic, (2000, p. 91)). Campbell, Goold y Alexander (1995) sostienen que no sólo es difícil capturar sinergias, sino que es frecuente que las empresas madres destruyan valor.

Una de las mayores dificultades que se presentan en términos de sinergias son las expectativas que genera la promesa de creación conjunta de un valor mayor. El reto está en “separate the real opportunities from the illusions” según plantean Goold y Campbell (1998, p. 132). Estos autores consideran que la obsesión por obtener las sinergias hace vulnerables a los directivos corporativos frente a cuatro sesgos que pueden distorsionar su pensamiento: el de sinergia, el de “crianza de los hijos”, el de las habilidades y el del sesgo al alza.

El sesgo de sinergia lo explican como la ansiedad que genera en los directivos la necesidad de encontrar las sinergias, pues se tiene la idea de que sin sinergias no se justifica el grupo. Se trata de “*desperately seeking synergies*” (p. 132) y eso puede llevar a tomar decisiones poco acertadas. Incluso, la presión por crear sinergias puede desalentar la cooperación entre UN. Los testimonios de presidentes de empresa entrevistados por Goold y Campbell (1998), les permiten concluir que “*Synergy had become an emotional imperative rather than a rational one*” (p. 134).

El sesgo de “crianza de hijos” o parenting, se relaciona con la sensación que genera en los ejecutivos corporativos el poco interés de los gerentes de las unidades de negocio por cooperar. Esto implica que “*Assuming that unit managers are naturally resistant to cooperation, executives conclude that synergy can be achieved only through the intervention of the parent*” (p. 134). Sin embargo, lo que han encontrado estos investigadores es que,

la falta de cooperación de parte de los gerentes de unidad generalmente responden a razones valederas como por ejemplo que no ven los beneficios con claridad, o que el costo de oportunidad supera los beneficios esperados.

En cuanto al sesgo por habilidad, siendo muy cercano al anterior, se presenta cuando los directivos corporativos suelen creer que tienen las habilidades necesarias para intervenir de manera efectiva (Goold y Campbell (1998, p. 135)). Sin embargo, lo común es que el equipo corporativo no tenga el conocimiento operacional, ni las relaciones personales necesarias para alcanzar colaboraciones significativas. En palabras de estos investigadores

if you are convinced that you need to intervene to make synergies happen, you are likely to overlook skills gaps —or at least assume that they can be filled when necessary. Professional pride, moreover, can make it difficult for senior managers to recognize that they and their colleagues lack certain capabilities (p. 136)

La escasez de habilidades es un problema no sólo para identificar las sinergias, sino especialmente para su implementación. Goold y Campbell (1998) explican el sesgo al alza como la tendencia que tienen los ejecutivos corporativos de enfocarse demasiado en los efectos positivos que pueden dejar las sinergias, pasando por alto los efectos negativos o secundarios que pueden ocurrir. Esto se presenta porque el equipo de la alta dirección tiende a buscar justificaciones para la sinergia, de manera que se refuerce “la creencia general de que la cooperación, el compartir y el trabajo en equipo son intrínsecamente buenos para las organizaciones” (p. 136). Sin embargo, este no es siempre el caso.

Tener la estructura óptima y el conocimiento gerencial que facilite la captura de sinergias es un reto mayor no sólo para la alta gerencia de una empresa multinegocios sino para los gerentes de las unidades de negocio, quienes han de ser conscientes de las expectativas, potencialidades y limitaciones de este tipo de estrategias colaborativas.

Consideraciones

Una vez revisados los distintos conceptos que se utilizan comúnmente para referir las empresas con varias unidades de negocios, es posible concluir que si bien estos pueden utilizarse como sinónimos sí hay diferencias sutiles entre ellos; una de las diferencias claves se presenta en el siguiente párrafo. El concepto de empresa multinegocios tiene una connotación más genérica que, al no hacer alusión explícita a las grandes inversiones de capital, la relación diversidad y desempeño o la propie-

dad, puede ser utilizado para enfatizar las características de su administración.

La dificultad de la administración de una empresa multinegocios reside en la complejidad que se presenta en este tipo de organizaciones donde además de fortalecer la creación de ventaja competitiva en cada uno de los negocios, los ejecutivos corporativos se enfrentan al imperativo de crear un mayor valor económico conjunto del que hubieran creado los negocios por sí solos. Para ello, requiere no sólo una estructura óptima que logre facilitar la coordinación de actividades, el compartir recursos y la generación de nuevos productos y mercados, sino también capacidades y conocimientos gerenciales que permitan integrar los negocios pero también diferenciar su diversidad de lógicas, de manera que los costos asociados a la administración conjunta no se conviertan en un límite para los negocios.

Referencias

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. USA: Mc Graw Hill.

Billhuber Galli, E. (2009). *Building Social Capital in a Multibusiness Firm. Lessons from a Case Study*. Switzerland: Gabler Verlag.

Bititci, U., Turner, T., Mackay, D., Kearney, D., Parung, J., & Walters, D. (2007). Managing synergy un collaborative enterprises. *Production Planning & Control* , 454-465.

Campbell, A., Goold, M., & Alexander, M. (1995). The Value of the Parent Company. *California Management Review* , 79-97.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: The M.I.T Press Kindle Edition.

Chandler, A. (1977). *The Visible Hand*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.

Chandler, A. (1986). The Beginnings of "Big Business" in American Industry. *Business History Review*.

Chandler, A. D. (1991). The Functions of the HQ Unit in the Multibusiness Firm. *Strategic Management Journal* , 12, 31-50.

Chandler, A. (1994). The Functions of the HQ Unit. En R. Rumelt, D. Schendel, & D. Teece, *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda*. Boston: Harvard Business Press.

Chandler, A., Amatori, F., & Hikino, T. (1997). *Big business and the wealth of nations*. Cambridge: Cambridge University Press.

Chatterjee, S. (1986). Types of Synergy and Economic

Value: The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms. *Strategic Management Journal* , 7, 119-139.

Chatterjee, S. (2007). Why is synergy so difficult in mergers of related businesses? *Strategy & Leadership* , 35 (2), 45-2.

Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica* , 4 (16), 386-405.

De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage* (1st ed.). Hampshire: Cengage Learning.

Dranove, D., Peteraf, M., & Shanley, M. (1998). Do Strategic Groups Exist? an Economic Framework for Analysis. *Strategic Management Journal* , 19, 1029-1044.

Dyer, J., Kale, P., & Singh, H. (2004). When to ally & When to acquire. *Harvard Business Review* .

Eisenhardt, K., & Galunic, C. (2000). Coevolving, At last, a Way to Make Synergies Work. *Harvard Business Review* , 91-101.

Eisenhardt, K., & Piezunka, H. (2011). Complexity Theory and Corporate Strategy. En P. Allen, S. Maguire, & B. McElvey, *The Sage Handbook of Complexity and Management* (págs. 506-523). London: Sage Publications.

Freeland, R. (1996). The Myth of the M-Form? Governance, Consent and Organizational Change. *American Journal of Sociology* , 483-526.

Gaitan, A. (2012). Grupos empresariales y control de sociedades en Colombia. *Supersociedades* (3), 40-43.

García-Molina, M. (2011). Crisis y diversificación de los grupos empresariales colombianos a finales de los noventa. *Documentos. Escuela de Economía* , 2-23.

Goold, M., & Campbell, A. (1998). Desperately Seeking Synergy. *Harvard Business Review* , 131-143.

Goold, M., & Luchs, K. (2003). Why diversify? Four decades of Management Thinking. En D. Faulkner, & A. Campbell, *The Oxford Handbook of Strategy, Volumen II Corporate Strategy* (págs. 18-42). Oxford: Oxford University Press.

Hill, C. (1994). Diversification and Economic Performance: Bringing Structure and Corporate Management Back into the Picture. En R. Rumelt, D. Schendel, & D. Teece, *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda* (págs. 297-321). Boston: Harvard Business School .

Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica: competitividad y globalización*. México: Thomson Editores S.A. .

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación.

Knoll, S. (2008). *Cross-Business Synergies*. Wiesbaden:

Gabler-Verlag.

- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization. *Organization Science*, 10 (1), 1-26.
- Leff, N. (1978). Industrial Organization and Entrepreneurship in the developing countries: The Economic Groups. *Economic Development and Cultural Change*, 26 (4), 661-675.
- Londoño, D. (2002). Caracterización del centro corporativo en el Sindicato Antioqueño. Universidad EAFIT, Medellín.
- Londoño, D. (2003). Las Funciones Corporativas en el Grupo Empresarial Antioqueño durante la última década del Siglo XX. *AD MINISTER*, 26-42.
- Martin, J., & Eisenhardt, K. (2003). Cross-Business Synergy: Recombination, Modularity and the Multibusiness Team. *Academy of Management*, BPS, 1.
- Martin, J., & Eisenhardt, K. (2010). Rewiring: Cross-Business-Unit Collaborations in Multibusiness Organizations. *Academy of Management Journal*, 53 (2), 265-301.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Pitts, R. (1980). Toward a Contingency Theory of Multibusiness Organization Design. *Academy of Management Review*, 5, 203-210.
- Porter, M. (1995). De ventaja competitiva a estrategia corporativa. En J. (. Bower, *Oficio y Arte de la Gerencia* (págs. 55-89). Bogotá: Norma.
- Porter, M. (Marzo de 1997). ¿Qué es estrategia? Clase empresarial, 81-92.
- Prahalad, C., & Bettis, R. (1986). The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, 7 (6), 485-501.
- Prahalad, C., & Doz, Y. (2003). The Rationale for Multi-SBU Companies. En D. Faulkner, & A. Campbell, *The Oxford Handbook of Strategy: Volume II Corporate Strategy* (Vol. II, págs. 43-71). Oxford: Oxford University Press.
- Rettberg, A. (2003). *Cacaos y Tigres de Papel*. El gobierno de Samper y los empresarios colombianos. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Robins, J., & Wiersema, M. (1995). Resource-based Approach to the Multibusiness Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 16, 277-299.
- Rumelt, R. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Boston : Harvard University Press.
- Rumelt, R. (1982). Diversification Strategy and Profitability. *Strategic Management Journal*, 3, 359-369.
- Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1994). *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda*. Boston: Harvard Business School Press.
- Stolovich, L. (1995). Los grupos económicos en Argentina, Brasil y Uruguay. *Revista Mexicana de Sociología*, 173-189.
- Superintendencia de Sociedades. (2008). Ley 222 de 1995. Recuperado el 29 de abril de 2013, de Superintendencia de Sociedades: <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=sec&dir=47&id=742>
- Tanriverdi, H., & Venkatraman, N. (2005). Knowledge relatedness and the Performance of Multibusiness Firms. *Strategic Management Journal*, 26 (2), 97-119.
- Whittington, R. (2003). Organizational Structure. En D. Faulkner, & A. Campbell, *The Oxford Handbook of Strategy. Volume II: Corporate Strategy* (págs. 319-348). Oxford: Oxford University Press.
- Williamson, O. (1994). Strategizing, Economizing, and Economic Organization. En R. Rumelt, D. Schendel, & D. Teece, *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda* (págs. 361-401). Boston: Harvard Business School Press.

Notas

i En el presente texto se utiliza la palabra empresa como referencia a una organización que desarrolla actividades económicas con ánimo de lucro.

ii Hill (1994) cita a Coase (1937)

iii Tesis doctoral no publicada de Leonard Wrigley titulada *Divisional Autonomy and Diversification*, de Harvard Business School, que fue utilizada por Rumelt (1974) para clasificar las estrategias y estructuras de las empresas investigadas.

iv Investigación realizada en (los mayores grupos económicos): 66 grupos de Brasil, 43 de Argentina y 40 de Uruguay, cuyas ventas acumuladas representaban en el período 1990-1991, una sexta parte del PIB de cada país.

v Si bien muchos autores han investigado sobre este tema, se utilizan dos de los autores que se constituyen en hitos para el campo de la estrategia, y particularmente, para el estudio de la estrategia corporativa.

vi El autor cita a Donaldson (1996)

vii Citado por Rumelt (1974)

viii El autor utiliza el concepto de teoría de la eficiencia para referirse a las perspectivas que consideran que el principal objetivo de la estructura organizacional es la disminución de costos.

ix El diccionario de la Real Academia de la Lengua define la sinergia como “1. f. Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales. 2. f. Biol. Concurso activo y concertado de varios órganos para realizar una función”. Tomado de: <http://lema.rae.es/drae/?val=sinergia>. El diccionario de María Moliner se refiere a la raíz etimológica del griego *synergia* que significa cooperación y la define como “Acción coordinada de cosas o personas que colaboran para realizar determinada función o tarea, completándose o potenciándose unas a otras” (Moliner, 2007).

x Los autores citan a Ansoff (1965) para explicar la eficiencia operativa y la transferencia de habilidades y a (Bradley, Desai y Kim, 1983) (Eckbo, 1983) (Montgomery, 1985) (Stewart, Harris y Carleton, 1984) para explicar el mayor poder en el mercado frente a los competidores. Harrison, J.; Hitt, M.; Hoskisson, R. y Ireland, D. (1991). Synergies and Post acquisition performance: differences versus similarities in resource allocations. *Journal of Management*, 17 (1), 173-190.

xi Traducción de la autora, el original dice: “is a function of the similarity and complementarity of the two merging businesses (combination potential), the extent of interaction and coordination during the Organizational integration process, and the lack of employee resistance to the combined entity” (Larsson y Finkelstein, 1999,p.1).

xii Londoño (2003) se refiere a las alianzas como acuerdos de cooperación donde la administración conjunta no exige el control de mando; esta autora explica que los joint ventures se presentan “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 del nuevo negocio” (p.52).

xiii Los autores relacionan las perspectivas con los distintos niveles de madurez: inicial, embrionario, definido, estandarizado y optimizador, para mostrar por qué se presentan altas tasas de fracasos entre las empresas colaborativas.

xiv “relación entre productos (Rumelt, 1974), relación de producción (John y Harrison, 1999); relación tecnológica (Robins y Wiersema, 1995; Silverman, 1999), relación de

mercadeo (Capron y Hulland, 1999), relación de publicidad (Chatterjee y Wernerfelt, 1991), relación gerencial (Ilinitich y Zeithaml, 1995; Prahalad y Bettis, 1986) y relación de recursos humanos (Farjoun, 1994)” (p. 97).

xv Es común encontrar la analogía de la familia para explicar la operación de las empresas multinegocios. La empresa o negocio original se considera la empresa “madre”, mientras que los negocios que se crean o se adquieren posteriormente se consideran los hijos. En este caso, la crianza de los hijos hace referencia a la administración conjunta que se ejerce desde la casa matriz, oficina central o centro corporativo.