



Impulsar la innovación en spin-offs a través del control estratégico.

Silva Domingo, Luis
Universidad ORT Uruguay

Agosto 2009

Abstract

En América Latina los ejemplos de spin-off son cada vez más numerosos. La comprensión de las razones que mueven a distintos tipos de organizaciones ha recibido bastante atención en la literatura y existen tipologías consolidadas de spin-off. Pero aún no se han encontrado avances sólidos en la forma en que deben diseñarse los sistemas de control estratégico para impulsar el mejor desempeño del spin-off. A partir de un modelo integral de diseño de sistemas de control de gestión de actividades externalizadas, se propone un modelo específico. Se recomiendan mecanismos concretos a partir de las variables contingentes relevantes.

Palabras clave: Sistemas de control de gestión; Control estratégico; Implementación de estrategia; Spin-off.

"Impulsar la innovación en spin-offs a través del control estratégico " ¹

LUIS SILVA DOMINGO
Coordinador Académico del MBA
Universidad ORT Uruguay
luis.silva@ort.edu.uy

Resumen

En América Latina los ejemplos de spin-off son cada vez más numerosos. La comprensión de las razones que mueven a distintos tipos de organizaciones ha recibido bastante atención en la literatura y existen tipologías consolidadas de spin-off. Pero aún no se han encontrado avances sólidos en la forma en que deben diseñarse los sistemas de control estratégico para impulsar el mejor desempeño del spin-off. A partir de un modelo integral de diseño de sistemas de control de gestión de actividades externalizadas, se propone un modelo específico. Se recomiendan mecanismos concretos a partir de las variables contingentes relevantes.

Palabras clave

Sistemas de control de gestión; Control estratégico; Implementación de estrategia; Spin-off.

¹ Una versión anterior de este documento se presentó junto a Diego Vallarino Navarro en el Congreso de la SLADE en Mayo de 2008 en Santiago de Chile, con el nombre "Sistemas de control de gestión: cómo impulsar la innovación a través del control estratégico".

1 INTRODUCCIÓN

Es cada vez más fácil encontrar experiencias de spin-off en América latina. Esta tendencia que afecta el diseño organizativo puede traer beneficios tanto para la organización principal como para la empresa escindida. Pero la importancia de esta práctica trasciende al mundo empresarial. El fortalecimiento de esta tendencia puede generar importantes avances económicos y sociales para la región por el impulso innovador que conlleva. En términos generales el fenómeno de los spin-offs ha sido ampliamente estudiado y analizado en la literatura. Sin embargo, poco sabemos aún de cómo debemos diseñar, desde la organización principal, los sistemas de control estratégico para impulsar el mejor desempeño del nuevo emprendimiento. En este trabajo proponemos un modelo integral de abordaje para resolver este problema donde se identifica el diseño de mecanismos directos de control sumado a mecanismos indirectos directivos. El diseño de estos mecanismos contempla las variables contingentes relevantes para que el emprendimiento logre el desempeño que la empresa principal desea.

En el segundo apartado de este trabajo se profundiza en estas tendencias y se presenta una tipología básica de spin-offs, útil a los propósitos de esta investigación. También en el segundo apartado se describen las distintas motivaciones que llevan a las empresas a tomar esas decisiones y los beneficios que potencialmente ofrecen los spin-offs corporativos. Como veremos, en este trabajo nos dedicaremos a analizar sólo algunas situaciones y no la totalidad del fenómeno. En el apartado tres se discute el concepto de control de gestión aplicado a spin-offs, para presentar un modelo específico en el apartado cuatro. El modelo presentado ofrece lineamientos concretos para que la dirección de la organización principal optimice el diseño de los sistemas de control de gestión en su beneficio.

2 TENDENCIAS DE SPIN-OFF

Tomamos aquí una definición amplia del concepto de spin-off. Son empresas nuevas e independientes que se originan en el seno de otra entidad (universidad, institución de investigación y/o empresa principal), con el objetivo central de comercializar al menos

parcialmente los conocimientos o innovaciones de la organización principal. El inicio de un proceso de spin-off puede ser impulsado tanto por empleados motivados por generar una oportunidad para ellos mismos como por la dirección de la organización. En cualquier caso, naturalmente, la decisión tiene impacto en la estrategia de la organización. En este apartado se plantea en primera instancia una tipología básica de spin-offs en base a la organización principal y luego se discuten las motivaciones para realizar un spin-off.

2.1 Tipología básica de spin-offs: universitarias y corporativas

Tomando como variable el tipo de organización principal, el spin-off puede adoptar múltiples formas que pueden agruparse en dos amplios tipos: el spin-off **universitario**, y el **corporativo**.

El **spin-off universitario** (concepto que incluye aquellas originadas dentro de una organización de I+D sin ánimo de lucro) puede ser fundada por investigadores, por profesores universitarios e incluso ser un servicio ofrecido por un departamento. Aquí la universidad juega el papel de incubadora de empresas, respaldando las iniciativas de sus empleados. Al constituir una spin-off, la incubadora genera, desarrolla y difunde sus conocimientos, y encuentra un entorno apropiado para transferir sus resultados de investigación científica además de, en ocasiones, ayudar en la búsqueda de inversores. En Latinoamérica existen diversas experiencias de este tipo.

La universidad puede obtener sus propios beneficios de la spin-off, a través de la venta o de la concesión de licencias de los resultados de I+D (por ejemplo, las patentes obtenidas por los titulares de la concesión, profesores de universidad, etc., y los resultados protegidos por otros derechos de propiedad industrial e intelectual (DPI)). Mediante las actividades de la spin-off, la tecnología de la universidad puede mejorarse mediante posteriores avances y, por último, convertirse en productos que pueden fabricarse y venderse directamente en el mercado a través de la spin-off. La universidad y sus spin-offs normalmente están ligadas mediante un acuerdo de cooperación que generalmente establece que los resultados de la investigación de la universidad y de los DPI son utilizados por la spin-off, al tiempo que la Universidad participa de los beneficios las actividades de comercialización de la spin-off.

La **spin-off corporativa** se crea en el seno de una empresa cuyos socios o empleados adquieren la infraestructura u organización básica para constituir una nueva empresa mediante la que se dividirán los distintos sectores comerciales o se harán realidad sus ideas fuera de la empresa principal. La spin-off corporativa puede tener distintas motivaciones, lo cual será discutido en el siguiente apartado.

El presente trabajo profundiza en el diseño del vínculo que se establece entre la empresa principal y la spin-off corporativa. La realidad organizativa en las que están inmersas las spin-off universitarias necesariamente impulsan diseños de sistemas de control de gestión distintos y constituye una línea de investigación futura.

2.2 Motivos para las spin-offs corporativas

Existen muchas motivaciones para llevar a cabo una estrategia de spin-off desde una empresa, y esta diversidad impacta en las posibilidades de diseño de los sistemas de control. Siguiendo la revisión de Semanedi (2003), es posible decir que existen cinco grandes motivaciones:

En primer lugar, las spin-offs pueden estar motivados por un nuevo foco en el negocio central de la empresa principal o como consecuencia de una innovación disruptiva interna (por ejemplo, *Earthgrains* de Anheuser-Busch en 1995 y *Bally Health and Fitness* de Bally Entertainment en 1994). En algunos casos de innovaciones disruptivas, las empresas principales incluso esperan reincorporar al spin-off en el futuro. Los beneficios derivados de una estrategia de spin-off motivada por alguna de estas situaciones se reflejan en mejorar el rendimiento de la empresa principal, aunque los resultados financieros del propio spin-off no hayan sido necesariamente buenos. Daley *et al.* (1997) examinaron 85 spin-offs producidas entre 1975 y 1994 y encontraron que no hubo mejoras significativas en el ROA en el primer o segundo año después de la escisión. Esto es de suma importancia porque no deberíamos, si ésta fuera la motivación, evaluar el desempeño del spin-off exclusivamente a través de su rentabilidad.

En segundo lugar, los spin-offs podrían iniciarse como necesidad de cumplir con requerimientos legales. Estos requerimientos pueden ser los relacionados con procesos de

fusiones y adquisiciones o para dejar de lado posibles cargos anti monopolio. Esta es la motivación del conocido caso de AT&T, la cual fue dividida en siete compañías distribuidas geográficamente. Es importante notar que cuando se lleva a cabo un spin-off basado en esta necesidad, los resultados tanto de la empresa principal como el spin-off no buscan – ni obtienen, generalmente – una mejora en el desempeño ni la generación de una ventaja competitiva.

Tercero, los spin-off pueden originarse para eliminar la excesiva incertidumbre y volatilidad del rendimiento de la empresa. Tal fue el caso del spin-off en el 1994 de *Cooper Cameron* del conglomerado Cooper Industries, que eliminó su exposición a los movimientos cíclicos de la demanda de energía.

En cuarto lugar debe mencionarse que algunas spin-offs son motivadas por procesos de sucesión en la dirección ó CEO de la empresa principal. Al asumir una nueva dirección ó CEO, puede aprovecharse para “limpiar la casa” o simplemente al tener una visión distinta algunas divisiones pueden no tener cabida en la nueva organización.

Por último, puede impulsarse una spin-off si la empresa principal cree que su valor de mercado actual es inferior al que se podría conseguir si las dos funcionaran como entidades independientes. En otras palabras, la spin-off no está enfocada en lograr beneficios organizacionales, sino más bien para obtener una mejor valoración de mercado, entre otras cosas motivado por una reducción de la asimetría de información (Krishnaswami y Subramaniam, 1999). Un spin-off en tales condiciones es generalmente beneficioso para ambas partes, principal y spin-off.

En conclusión, las motivaciones para la realización de un spin-off son variadas y diversas, y es importante señalar que las motivaciones no siempre favorecen al spin-off, sino que se lleva a cabo en armonía con las empresas matrices. Este punto es digno de mención, porque comprender las motivaciones a partir de las cuales se crea el spin-off es fundamental para determinar cual es la mejor forma de desarrollo y control del mismo. En este trabajo se pretende ofrecer un modelo práctico de gestión, para lo cual hemos preferido enfocar el análisis en aquellos spin-offs motivados por un reenfoque estratégico, una innovación disruptiva interna y/o eventualmente

para buscar un mayor valor de mercado; es decir, en aquellas motivaciones que buscan como mínimo crear valor al sistema empresa principal – spin-off.

3 SISTEMAS DE CONTROL ESTRATÉGICO

Para comprender el problema de control que plantean los spin-off para las empresas principales, es necesario comprender los aspectos fundamentales del fenómeno del control de gestión. En este apartado, entonces, se discute en primer lugar el problema de control intraorganizativo. Luego se avanza en el concepto del problema de control de las actividades externalizadas en general. Finalmente, se plantea la problemática específica del control de los spin-offs.

3.1 Control intraorganizativo

Considerando la realidad intraorganizativa, es posible decir que existe un razonable acuerdo en que el problema básico de control de gestión es el impacto de la posible incongruencia de los objetivos personales y organizacionales en el comportamiento del individuo (por ejemplo en Jensen y Meckling, 1976, 1994; Flamholtz, 1979; Ouchi, 1979; Merchant, 1985; Otley, Broadbent y Berry, 1995; Simons, 1995). Pero a partir de dicho punto, la literatura diverge en los conceptos de control de gestión y sistemas de control de gestión por lo que es imprescindible explicitar el marco conceptual en el que trabajaremos. Aquí definimos al control de gestión como el proceso con el que se busca influir en el comportamiento de los miembros de una organización alineando sus objetivos con los de la organización, a través de resolver los problemas de dirección, motivación y limitaciones personales. Los sistemas de control de gestión se definen como los mecanismos formales basados en información utilizados por la gerencia en el proceso de control de gestión.

3.2 Control interorganizativo – actividades externalizadas

La realidad del control de gestión de las actividades externalizadas difiere mucho de la realidad intraorganizativa esencialmente porque el problema de control se encuentra en individuos que no son miembros de la organización principal. Sin embargo, como propone Silva Domingo (2008), estos conceptos siguen siendo válidos para el individuo que desempeña

actividades para la organización principal pero se encuentra fuera de la frontera organizativa en una relación interorganizativa, aunque con algunas matizaciones que se comentan a continuación.

Silva Domingo (2008) propone un modelo que orienta el diseño de los sistemas de control estratégico de gestión de las actividades externalizadas. Lo que en las relaciones intraorganizativas se circunscribe a la posible incongruencia de objetivos entre los individuos y la organización, en estas relaciones el problema adquiere una nueva dimensión. Aquí el problema se multiplica porque son dos organizaciones con sus problemas de incongruencia internos. Además, encontramos la posibilidad de incongruencia entre los objetivos de las organizaciones y la posibilidad de incongruencia entre los individuos de las distintas organizaciones. Estas múltiples posibilidades de incongruencias se representan gráficamente en la *Figura 1*. Allí se representan las dos organizaciones participantes en la externalización, la Principal y la Externalizada, con los límites establecidos. También se representan los límites de la actividad externalizada, que en términos generales atraviesan los límites de ambas organizaciones, aunque como veremos para el caso de spin-offs el grado de interacción operativo es considerablemente bajo. En cada una de las organizaciones encontramos a su Dirección con sus objetivos que asumiremos que son los de la organización y a los individuos que participan en la actividad externalizada también con sus objetivos. Observando sólo a la organización principal podemos ver que se representa el problema de control intraorganizativo, es decir, el problema de la incongruencia entre los objetivos del individuo y los de su organización. A este problema le llamamos incongruencia vertical, en este caso de la organización principal. La misma relación se encuentra en la organización proveedora, lo que también será un problema de incongruencia vertical, en este caso del proveedor. Hasta aquí los problemas son internos a cada una de las organizaciones. Pero también es posible que existan incongruencias en los objetivos de las direcciones de las organizaciones que entran en la relación. A esto le llamamos incongruencia horizontal directiva de las organizaciones. Y finalmente, los individuos que se encuentran en las fronteras de ambas organizaciones – interactuando operativamente entre ellos – pueden también tener incongruencia de objetivos, a lo que le llamamos incongruencia horizontal de los individuos.

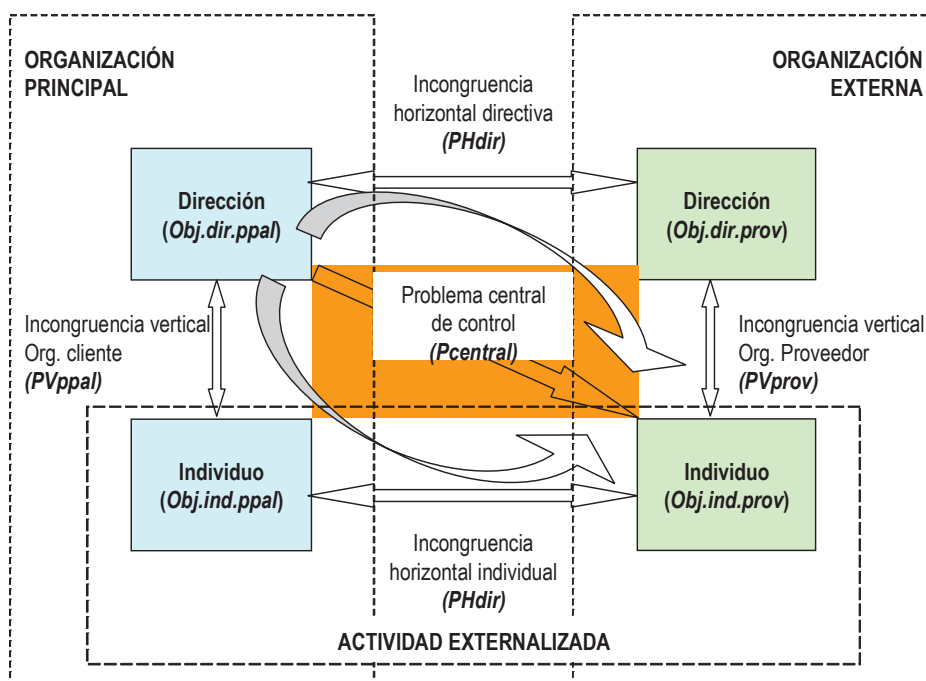


Fig. 1 – Posibles incongruencias de objetivos en relaciones inter-organizativas (tomado de Silva Domingo, 2008)

Pero el problema central de control que interesa para el análisis y diseño de los sistemas de control de gestión, es el representado con un vínculo diagonal, que relaciona los objetivos de la dirección de la organización principal con los objetivos de los individuos de la organización externalizada. Debemos recordar que los sistemas de control de gestión no se vinculan directamente con el desempeño de una actividad sino que el vínculo está mediado por el comportamiento del individuo que lleva adelante dicha actividad (concepto que es posible rastrear hasta, al menos, Barnard, 1938 e incluso podría decirse que hasta Taylor, 1911). Por lo tanto, si buscamos mejorar el desempeño de la actividad externalizada, es necesario considerar como central el “problema de control en el individuo en la organización externalizada”, que es quien efectivamente realiza dicha actividad. La dirección de la empresa principal puede utilizar tres caminos no mutuamente excluyentes para resolver este problema de control: el **camino directo**, el **camino indirecto directivo** y el **camino indirecto operativo** (Silva Domingo, 2008).

Es posible que la dirección de la organización principal logre utilizar el **camino directo**, es decir, establecer **mecanismos directos de control** que actúen directamente sobre el individuo que realiza la actividad. Pero la organización principal no siempre puede establecer sistemas de control de gestión directamente sobre los individuos de la organización proveedora, tanto por no

contar con las capacidades como por ser demasiado costoso. Es por ello que deberá valerse de acciones indirectas con mecanismos directivos u operativos. El **camino indirecto directivo** ó el uso de **mecanismos indirectos directivos** se ejecuta a través del vínculo entre las direcciones; por ejemplo, a través de la inclusión de determinadas cláusulas en los contratos. Mientras tanto, el **camino indirecto operativo** ó el uso de los **mecanismos indirectos operativos** se lleva a cabo a través del vínculo horizontal operativo con, por ejemplo, el diseño de procedimientos en grupos interorganizativos de trabajo. Cada camino tiene características particulares y su comprensión nos ayudará a que el diseño de todos los mecanismos de control conforme un conjunto consistente y coherente. En trabajos anteriores (entre muchos otros, van der Meer-Kooistra y Vosselman, 2000; Spekle, 2001, Huiskonen y Pirtila, 2002; Langfield-Smith y Smith, 2003; Mahama, 2006, ó incluso en trabajos de control lateral intraorganizativo como Galbraith, 1973, 2002; Edstrom y Galbraith, 1977) pueden encontrarse algunos ejemplos de mecanismos específicos pero es con el modelo que tomamos aquí que podemos tener una visión completa de cómo diseñar los mecanismos de control para que funcionen como un sistema integral.

Por lo tanto, en lo que debemos enfocarnos en este trabajo es en la forma en que deberán diseñarse los sistemas de control de gestión de la organización principal para resolver los problemas de control de los individuos que desarrollan el spin-off, y su impacto en el desempeño del mismo. En este contexto, entendemos que los mismos tres problemas de fondo identificados por Merchant (1985) para el problema de control intraorganizativo siguen siendo válidos; a saber: dirección, motivación, y limitaciones personales. No debemos perder de vista, tal como surge de los párrafos anteriores, que nos encontramos ante un problema de mayor magnitud porque se trata del control de gestión de una actividad que se encuentra fuera de la frontera de la organización principal y por lo tanto los individuos, estructuras, y sistemas no responden a la misma dirección. Los individuos, entonces, deberán estar en conocimiento de los objetivos e indicadores clave del spin-off, deberán estar comprometidos con los mismos, y deberán contar con las competencias necesarias para llevarla adelante. La dirección de la empresa principal tendrá que diseñar mecanismos de control directos, indirectos directivos e indirectos operativos para lograrlo.

Ahora bien, siguiendo el modelo genérico descrito anteriormente podemos ser más explícitos en el tipo de mecanismos que podremos utilizar. En definitiva, para que un modelo sea de

utilidad directa en la práctica directiva tiene que aportar sugerencias concretas de diseño. En este caso, el modelo prevé la aplicación de una serie de mecanismos basados en el modelo de las palancas de control de Simons (1991, 1994, 1995a, 1995b) para cada uno de los caminos de control. El grado de desarrollo de cada una de las palancas en cada camino depende de una serie de variables contingentes que resultan esencialmente de tres vertientes: la teoría de los costos de transacción (por ejemplo Williamson, 1975, 1985; Dyer, 1997), la teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991) y los aportes sobre la importancia de la confianza en las relaciones interorganizativas (Sako, 1992; Williamson, 1993; Das y Teng, 1998, 2001a, 2001b).

3.3 Control de gestión de los spin-offs

Dado que es posible tomar a los spin-offs como una forma de externalización, todos los conceptos vertidos hasta ahora para las externalizaciones son válidos. En trabajos específicos publicados anteriormente se abordan aspectos parciales del fenómeno (ver por ejemplo, Seward y Walsh, 1998) Sin embargo, las especiales características del vínculo entre la organización principal y la externalizada merecen un análisis especial. Debemos comprender claramente cuál es el problema de gestión al que nos enfrentamos, desde la empresa principal, al llevar adelante un spin-off. Y también es necesario comprender cuáles son las variables contingentes clave y cómo las mismas afectan el diseño de los sistemas de control estratégico de gestión. Esta discusión se desarrolla en el siguiente apartado.

4 MODELO PROPUESTO

En este apartado se describe el modelo propuesto para el diseño de sistemas de control de gestión de spin-off para que ésta logre el desempeño esperado por la empresa principal. En primer lugar se discute cómo podría medirse el desempeño de un spin-off. Luego se discuten y establecen cómo se comportan las variables contingentes del modelo. Finalmente, se determinan los lineamientos generales de diseño que resultan de las anteriores consideraciones.

4.1 Medición del desempeño de la spin-off

Como se ha discutido en apartados anteriores, el desempeño de una spin-off no puede evaluarse a través de la simplificación de medir su desempeño en rentabilidad. Incluso en la restricción de casos que se ha realizado para este estudio, la variación en las motivaciones para impulsar la spin-off lleva a una gran variedad de resultados esperados posibles para la empresa principal. En términos generales se podría decir que el desempeño podría evaluarse en alguno de los siguientes términos:

- a. Desarrollo de innovaciones y aprendizaje para la empresa principal
- b. Cumplimiento de estándares financieros (presupuesto y eventualmente rentabilidad)
- c. Cumplimiento de estándares de calidad definidos para cada caso
- d. Cumplimiento de planes de desarrollo (tiempo e hitos estratégicos)
- e. Mejora del valor de mercado, en parte como consecuencia de lo anterior

4.2 Variables contingentes

El modelo propuesto por Silva Domingo (2008) es demasiado genérico para ser utilizado directamente en el caso particular del diseño de sistemas de control de gestión de spin-offs. Este caso nos impone analizar el comportamiento de las variables contingentes que influirán decisivamente en el modelo específico que pretendemos derivar. En este apartado se recorren todas las variables contingentes del modelo genérico, discutiendo su influencia para el caso específico que nos ocupa. En particular se analiza el impacto en las posibilidades de resolver los problemas de dirección y motivación, teniendo en cuenta la posibilidad de comportamiento oportunista del equipo gerencial del spin-off y también la optimización de los costos de transacción involucrados.

Las variables contingentes aquí descritas parten del trabajo de Van der Meer-Kooistra y Vosselman (2000), el que a su vez se basa en la teoría de costos de transacción (Dyer, 1997; Smith *et al*, 1995; Williamson, 1975, 1985), con aportes de teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), y trabajos sobre la confianza en vínculos interorganizativos (Das y Teng, 1998, 2001a, 2001b; Sako, 1992; Van der Meer-Kooistra y Vosselman, 2006).

4.2.1 Incertidumbre del entorno competitivo

En la medida que el entorno competitivo plantea elevada incertidumbre, no será posible prever todas las contingencias y esto aumentará la posibilidad de aparición de comportamientos oportunistas. Sucede esto porque ante la aparición de situaciones no previstas (y por lo tanto que no pudieron incorporarse en contratos o planes de trabajo) los responsables de las actividades podrían tomar decisiones no necesariamente en beneficio de la empresa principal sino exclusivamente en beneficio propio. En el caso de un spin-off podría decirse que la incertidumbre será generalmente alta y por lo tanto el riesgo de aparición de comportamientos oportunistas también será, en principio, alto. Por lo tanto, el diseño de los sistemas de control de gestión deberá contemplar este riesgo como problema fundamental a resolver.

4.2.2 Riesgo de los mercados

Si el riesgo de mercados es alto, el impacto de la incertidumbre alta será incluso más grave. También podríamos decir que en general los spin-offs se encontrarán en mercados de alto riesgo. En conclusión, tenemos un alto riesgo de comportamiento oportunista y el impacto de dicho comportamiento puede ser muy grave para la empresa.

4.2.3 Confianza en las instituciones

Esta variable hace referencia a las leyes, reglas, y sistemas que pueden respaldar la confianza de las organizaciones en el cumplimiento de los contratos y en las competencias de sus proveedores (por ejemplo con certificados de calidad). En el caso de los spin-offs el impacto de esta variable tiende a ser bastante tenue dado que generalmente la empresa principal los controla con mayoría accionaria y puede ejercer un estricto control de los contratos internos a su estructura corporativa.

4.2.4 Asimetría en la información

Por las características de las actividades externalizadas es posible que una de las partes tenga más información que la otra con respecto a las propias actividades realizadas y/o el desempeño general de la externalización. Si ese es el caso, esa información podría utilizarse en forma oportunista para obtener una ventaja. Si bien, como se ha comentado, la empresa principal

generalmente tiene mayoría accionaria en el spin-off y por lo tanto acceso a toda la documentación, podría darse en la práctica un importante grado de asimetría en la información entre la gerencia del spin-off y la dirección de la empresa principal. En cada caso habría que evaluar este grado y la relevancia del mismo para el diseño de los sistemas de control.

4.2.5 Reputación de las partes

En el caso de los spin-offs, al tratarse de asignar responsabilidades a un equipo seleccionado especialmente para ello al menos en parte de entre los integrantes de la propia organización, no parece ser pertinente esta variable para el análisis. Sólo sería relevante en el caso que se hiciera un spin-off sin asignar ninguna responsabilidad gerencial a miembros de la empresa principal.

4.2.6 Experiencia de trabajo con spin-offs

En la medida que la dirección de la empresa principal cuente con mayor experiencia de trabajo con spin-offs, es posible que no exista la costosa tendencia a duplicar sistemas de control. Por ejemplo, si se tratara del primer spin-off de la empresa principal y de sus directores, seguramente deba contemplarse la necesidad que este equipo directivo mostrará de sentirse con el control de lo que suceda en la actividad externalizada. Esto llevaría a un diseño que contemplara mayor control sobre las actividades que sobre los resultados, por ejemplo participando más activamente en las decisiones operativas del spin-off. Los mayores costos de transacción en los que se incurriría deberían considerarse como parte de la inversión y debería contemplarse un proceso de mejora del diseño de los sistemas de control en la medida que se recorra la curva de aprendizaje.

4.2.7 Actitud hacia el riesgo

Si la dirección de la empresa principal tiene aversión al riesgo, tenderá, posiblemente, a buscar mecanismos burocráticos de control de gestión ante situaciones de incertidumbre, incluso aunque éstos no sean los que minimicen los costos de transacción o mejoren las posibilidades de mejorar el desempeño esperado. Es decir, este tipo de dirección necesitará sentirse “en control” del spin-off. A pesar de los posibles impactos negativos, deberá tenerse en cuenta esta

contingencia para el diseño porque sería la única forma de asegurar la continuidad de las actividades del spin-off.

4.2.8 Poder de negociación

En el modelo genérico se plantea que en relaciones donde haya un desequilibrio importante en el poder de negociación de las partes, existe el riesgo de que quien ostente el mayor poder se comporte de forma oportunista. En este caso, en general, el mayor poder de negociación lo ostentará la empresa principal y entonces podría suceder que ésta buscara mejorar su desempeño sin importar el desempeño del spin-off. Sin embargo, como se verá más adelante en el apartado específico de desempeño, esta situación no plantea un problema.

4.2.9 Cultura organizativa

Este factor impacta fuertemente el diseño de los sistemas de control de gestión de las actividades externalizadas dado que la forma en que una organización ha resuelto y resuelve los problemas de control internamente influyen, naturalmente, en la forma en que buscará resolver los problemas de control en la frontera de su organización. A modo de ejemplo, cuando una empresa con una cultura emprendedora donde se valora el esfuerzo y los resultados decide iniciar un spin-off tenderá a diseñar sistemas de control alineados con esta visión; lo mismo ocurrirá si la empresa principal tiene una cultura donde se valora principalmente el cumplimiento de las normas. Como se mencionó en el apartado correspondiente, una cultura organizativa poco innovadora en la empresa principal puede ser parte de las razones para iniciar un spin-off. El diseño de los sistemas de control de gestión debe contemplar este aspecto clave. Debe tener en cuenta también que en algunos casos el spin-off se reincorporará a la estructura de la empresa principal y en ese momento no debería haber una colisión irreparable entre ambas culturas.

4.2.10 Confianza entre las partes

La necesidad de confiar en los agentes en determinadas situaciones como solución eficiente de control ha sido propuesta teóricamente y respaldada empíricamente (por ejemplo Gambetta, 1988; Sako, 1992; Gietzman, 1996; Langfield-Smith y Smith, 2003; van der Meer-Kooistra y Vosselman, 2006). Si fuera posible prever y dimensionar los riesgos que imponen dichas

incertidumbres, entonces podrían explicitarse en los contratos y establecerse seguros (safeguards) para todas las partes. Sin embargo, la realidad en los spin-offs marca que esta opción no es posible. Una buena parte de los mecanismos de control pueden entonces centrarse en optimizar la confianza depositada en que el individuo realizará siempre lo que es mejor para la organización. Es decir, sería una situación en la que el problema básico de control – la incongruencia entre objetivos personales y organizacionales – desaparece o se minimiza, siendo por lo tanto la solución más eficiente. Le llamemos *confianza* o *compromisos creíbles* en el contrato o *riesgo calculado* (Williamson, 1993), la evidencia de su importancia es irrefutable.

4.2.11 *Idiosincrasia de activos, frecuencia y plazo.*

Hace referencia a si la actividad necesita de activos muy específicos para llevarse a cabo y las instancias de negociación. En la medida en que los activos son muy específicos, tiende a haber muy pocos proveedores que ganan poder de negociación. Una especificidad de activos alta, por lo tanto, aumentaría los riesgos de comportamiento oportunista. Sin embargo, en el caso de spin-offs, al tratarse de situaciones donde la empresa principal tiene mayoría accionaria, este punto pierde poder explicativo.

Variable contingente	Comportamiento para spin-off	Consideraciones para el diseño de los SCG
Incertidumbre	En general alto. Aumenta riesgo de comportamiento oportunista.	Minimizar riesgo y costos de transacción por comportamiento oportunista.
Riesgo de mercado	En general alto. Aumenta riesgo de comportamiento oportunista.	Minimizar riesgo y costos de transacción por comportamiento oportunista.
Confianza en instituciones	Variable. Pero tiende a ser irrelevante por mayoría accionaria del principal.	Escasa relevancia.
Asimetría de información	Puede ser alto. Aumenta riesgo de comportamiento oportunista.	Minimizar riesgo y costos de transacción por comportamiento oportunista.
Reputación	Irrelevante.	Irrelevante.
Experiencia previa de trabajo en spin-offs	Variable.	Mayor experiencia debería implicar mayor desarrollo de sistemas que impulsen la innovación.
Actitud hacia el riesgo	Variable.	Mejor actitud hacia el riesgo debería implicar mayor desarrollo de sistemas que impulsen la innovación.
Poder de negociación	En general lo tiene la empresa principal. Reduce el riesgo de comportamientos oportunistas.	A tener en cuenta para minimizar costos de transacción en el diseño de los sistemas.
Cultura	Variable. Fuerte impacto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se busca una cultura que impulse la innovación. 2. Si así lo requiere el caso, debe diseñarse para permitir la reinserción a la principal.
Confianza	Variable. Pero se asume alta confianza contractual y de competencias en la selección del equipo gerencial.	Parece ser necesario seleccionar también en base a confianza de cooperación, como una clave para minimizar riesgos y costos de comportamientos oportunistas.
Idiosincrasia, frecuencia.	Irrelevante por la mayoría accionaria del principal.	Irrelevante.
Capacidad de medir resultados	Variable, depende de las razones para iniciar el spin-off.	Impacta directamente en el grado de desarrollo de cada sistema.

Tabla 1 – Variables contingentes y su impacto en el diseño de los SCG

4.2.12 Capacidad de medir resultados

Las actividades y resultados involucrados en algunas transacciones, por sus características, son de fácil medición por lo que se limita enormemente las posibilidades de comportamiento oportunista. Por el contrario, otras actividades no pueden medirse, dejando una fisura en la defensa contra el comportamiento oportunista. Naturalmente, entonces, dependiendo del tipo de desempeño esperado por la empresa principal, la capacidad de medir resultados será distinta.

4.2.13 Resumen

En la Tabla 1 presentada a continuación se resumen las consideraciones realizadas para cada una de las variables contingentes. Allí se puede observar el comportamiento de las distintas variables y su impacto en el diseño de los sistemas de control de gestión.

A partir de la Tabla 1 es posible discutir las posibilidades de diseño de los sistemas de control de gestión para la situación específica de los spin-offs, lo que se trata en el siguiente apartado.

4.3 Modelo de sistemas de control de gestión de spin-offs

Partiendo de las conclusiones preliminares del análisis de las variables contingentes es posible desarrollar los lineamientos más importantes de diseño de los sistemas de control de gestión de spin-off para mejorar su desempeño minimizando los costos de transacción. Para ello analizaremos la relevancia relativa de las posibilidades de aplicación de cada uno de los caminos de diseño comentados en el Apartado 3: camino directo, camino indirecto directivo y camino indirecto operativo. Paralelamente se analiza y describe el grado de desarrollo de los mecanismos de control para cada camino.

Dado que la empresa principal cuenta con mayoría accionaria, la dirección de la misma podría, en principio, elegir el **camino directo**: diseñar sistemas de control de gestión que actúen directamente sobre el personal no gerencial del spin off. Es decir, en teoría podría encargarse del control estratégico de toda la estructura del spin-off. Sin embargo, esta opción no tiene por qué

ser la que logre mejores desempeños ni menores costos de transacción. Por el análisis del *apartado 4.2* sabemos que es importante que la empresa principal asegure una cultura innovadora en el spin-off y, eventualmente, al mismo tiempo prevea la forma en que en el futuro esta nueva estructura se reincorpore a la empresa principal con el menor impacto negativo. También es importante que la empresa principal cuide la Misión y Visión del spin-off para asegurar que logrará los resultados que espera en su beneficio. Para asegurar todo esto, **parece razonable recomendar que la dirección principal se ocupe de cuidar directamente el sistema de creencias de la organización**. Pero si fuera más allá y quisiera encargarse de los sistemas de diagnóstico, de los sistemas de límites y de los interactivos (ver el trabajo del ya mencionado Simons, 1991, 1994, 1995, 1995b), el tiempo directivo dedicado a ello sería demasiado alto, quitando atención al negocio central de la empresa principal, y por lo tanto los costos de transacción se elevarían exageradamente. En conclusión, es necesario utilizar en parte el camino directo, pero la dirección de la empresa principal debe buscar mecanismos de control indirectos complementarios.

El **camino indirecto operativo** no parece ser muy recomendable. Veamos, si analizamos el grado de interrelación entre las actividades del spin-off y de la empresa principal, podemos concluir que el mismo es bastante bajo porque el spin-off se estará centrando en desarrollo de nuevos negocios con tecnologías y/o procesos distintos a los actuales. Naturalmente, es esperable que existan contactos entre personal no gerencial del spin-off y personal no gerencial de la empresa principal, pero seguramente no serán demasiado relevantes para el desempeño del primero. Por lo tanto podemos concluir que no será eficiente diseñar sistemas de control indirecto operativo porque no podrán influir en el comportamiento de los individuos del spin-off.

Será necesario entonces fortalecer el **camino de control indirecto directivo**. De hecho, éste es el camino que la intuición nos podría sugerir que deberíamos desarrollar y fortalecer. La dirección de la empresa principal inicia un spin-off y pone un equipo gerencial a cargo del mismo, y obviamente espera que éste se esfuerce por lograr el desempeño deseado. Aquí se realizan recomendaciones específicas para diseñar los mecanismos de control para que esto efectivamente ocurra. En primer lugar, debemos resaltar que nos encontramos ante una situación de alta incertidumbre y riesgo donde los mecanismos de control basados en la confianza han

probado ser los más eficientes (ver comentarios y referencias en el *apartado 4.2.10*). Además, la selección del equipo gerencial del spin-off es tarea de la dirección de la empresa principal, por lo cual ésta se encuentra en inmejorables condiciones para hacer uso de los beneficios de la confianza – naturalmente, para ello deberá diseñar todo el sistema para fortalecerla, comenzando por una selección del equipo gerencial donde se priorice la confianza mutua. Habiendo seleccionado correctamente el equipo gerencial, la dirección de la empresa principal debe incidir fuertemente en el diseño de un sólido y potente sistema de creencias (Misión, Visión y Valores) del spin-off, orientando a la gerencia del emprendimiento hacia el futuro deseado – naturalmente, deberá existir una total consistencia con lo establecido en los mecanismos de control directo ya mencionados. También debería desarrollarse un muy fuerte sistema interactivo que impulse y sistematice el aprendizaje dentro del spin-off conjuntamente con la dirección de la empresa principal. Estamos hablando, por ejemplo, de mecanismos sistemáticos de discusión de hipótesis y resultados, así como de coordinación horizontal y vertical dentro de la estructura del spin-off, previendo también instancias de intercambio con la dirección de la empresa principal. Para permitir que se desarrolle esta cultura innovadora, será necesario establecer contratos y reglamentos flexibles, poco detallados – de hecho, el análisis de las variables contingentes ya nos obliga a hacerlo por el alto grado de incertidumbre. Finalmente, es necesario desarrollar un sistema de seguimiento de indicadores con la intención de tener datos que estimulen la discusión, el surgimiento de nuevas ideas, y el aprendizaje de la organización. El contenido de este sistema de seguimiento depende fuertemente de lo que la organización principal espera del spin-off.

Finalmente, cabe mencionar que bajos niveles de cultura innovadora y experiencia previa, sumado a una contraria actitud hacia el riesgo de la dirección de la empresa principal podrían jugar un rol negativo importante en el diseño de los sistemas de control. Por un lado podría impulsar un mayor grado de desarrollo de los mecanismos de límites (contratos más detallados, mayor reglamentación, etcétera) y de diagnóstico (especialmente el control clásico de cumplimiento de metas rígidas, así sea sólo presupuestario o incluso con *balanced scorecards*²) lo que aumenta los costos de transacción e inhibe la innovación en el spin-off. Por otro, podría inhibir el desarrollo de los mecanismos interactivos, simplemente por desconocimiento de su importancia y por no poder sentirse en control de los procesos.

² Ver Kaplan y Norton, 1992, 1996.

El resumen de estas consideraciones se presenta en la Tabla 2. Además, en la Figura 2 se presenta el modelo gráfico de diseño de los sistemas de control de gestión donde se contemplan todas las consideraciones anteriormente mencionadas.

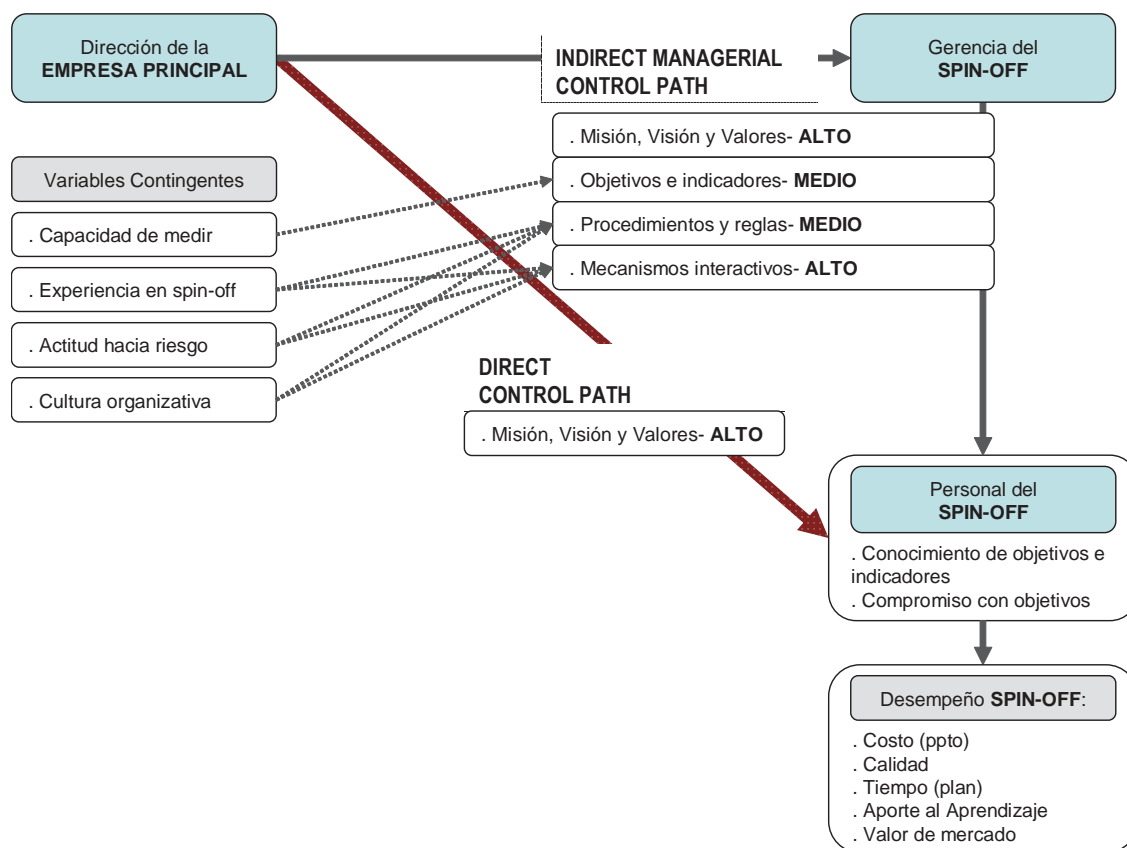


Fig. 2 – Modelo propuesto de SCG para spin-offs

Mecanismos de control	Grado de desarrollo	Comentarios
Directo		
Misión, Visión, Valores	Medio a Alto	Cuidar Misión y Visión para logros beneficiosos para la empresa principal. Cuidar cultura innovadora y, eventualmente, posible de reincorporarse a la empresa principal. Fortalecer a la gerencia del spin-off mientras se actúa directamente.
Objetivos e indicadores	Bajo	El spin-off debería definir sus objetivos e indicadores sin acción directa de la empresa principal sobre el personal no gerencial.
Reglas y procedimientos	Bajo	El spin-off debería crear sus propias reglas y procedimientos, a excepción de algunos aspectos básicos para cuidar la reincorporación.
Mecanismos coordinación	Bajo	No deberían impulsarse mecanismos de coordinación entre la dirección de la empresa principal y el personal no gerencial del spin-off.
Indirecto operativo		
Muy bajo		
Indirecto directivo		
Misión, Visión, Valores	Alto	Mismas consideraciones para los mecanismos directos, pero actuando indirectamente a través de la misión, visión y valores del spin-off.
Objetivos e indicadores	Medio	Es necesario evaluar desempeño a través de resultados pero deben ser flexibles y servir para el aprendizaje. Análisis periódico.
Reglas y procedimientos	Medio	Los contratos del equipo directivo y documentos de conformación del spin-off deben ser suficientemente flexibles para permitir la adaptación. Se deberían establecer pocas reglas y procedimientos a excepción de los relativos a aspectos tales como presupuesto y revisión de resultados.
Mecanismos coordinación	Alto	Es necesario establecer mecanismos de interacción que permitan el aprendizaje organizativo y la apropiación del valor creado.

Tabla 2 – Lineamientos generales de diseño

5 CONCLUSIÓN

En este artículo se ha presentado la problemática del diseño de sistemas de control de gestión de spin-offs corporativos motivados por reenfoques estratégicos, innovaciones disruptivas y/o búsqueda de mejora del valor de mercado del grupo. Este desafío enfrentan las empresas principales en el diseño de los sistemas de control de gestión de sus spin-off para lograr los estándares de desempeño deseado minimizando los costos de transacción. Se trata de una problemática poco estudiada y aún no satisfactoriamente resuelta en forma integral.

Hemos encontrado que, a pesar de la enorme diversidad casuística, es posible realizar recomendaciones concretas de diseño para la realidad estudiada. En el marco del modelo propuesto, estas recomendaciones se pueden resumir en:

- a. Un desarrollo importante del camino de control indirecto directivo, y un desarrollo parcial del camino de control directo exclusivamente en el sistema de creencias.
- b. Impulsar a la dirección de la empresa principal a cuidar y responsabilizarse del sistema de creencias del spin-off, tanto en un camino de control directo como indirecto directivo.
- c. Basar el diseño de los mecanismos dentro del camino indirecto directivo en la confianza en el equipo gerencial puesto a cargo del spin-off;
- d. Impulsar, dentro del camino de control indirecto directivo, un alto desarrollo de los sistemas de creencias y sistemas de límites para impulsar la innovación y el aprendizaje.
- e. Inhibir altos grados de desarrollo de los sistemas de diagnóstico y de límites.
- f. Tener en cuenta las variables contingentes (capacidad de medir resultados, experiencia de la empresa principal en estas iniciativas, actitud hacia el riesgo de la empresa principal, y cultura organizativa de la empresa principal) para el diseño en detalle, prestando especial atención a los motivos específicos que originaron el spin-off.

Naturalmente, esta investigación tiene varias limitaciones que vale la pena resaltar. En primer lugar, es imprescindible validar y refinar empíricamente el modelo teórico aquí propuesto; de hecho ya se ha iniciado una línea de investigación en este sentido. Además, como se ha

comentado anteriormente, se ha limitado el estudio a sólo una porción de los casos de spin-off; esto plantea posibles aplicaciones futuras del modelo genérico aquí utilizado.

6 REFERENCIAS

Barnard, Chester I. 1938. *The functions of the Executive*, Harvard Business Press: Boston.

Barney, J. 1986. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 656-665.

Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp.99-120.

Daley, L., Mehrotra, V., & Sivakumar, R. 1997. Corporate focus and value creation: Evidence from spinoffs. *Journal of Financial Economics*, Vol.45, No2, pp257-281.

Das, T.K. y B. Teng. 1998. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances, *The Academy of Management Review*, Vol.23, No.3, pp.491-512.

Das, T.K. y B. Teng. 2001a. A risk perception model of alliance structuring, *Journal of International Management*, Vol.7, No.1, pp.1-29.

Das, T.K. y B. Teng. 2001b. Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework, *Organization Studies*, Vol.22, No.2, pp.251-283.

Dyer, J.H. 1997. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, pp.535-556.

Edstrom y Jay Galbraith. 1977. Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, No.2, pp.248-263.

Flamholtz, Eric. 1979. Organizational Control Systems as a Managerial Tool, *California Management Review*, Vol.22, No.2, pp. 50-59.

Galbraith, J. 1973. *Designing complex organizations*, Reading: Addison-Wesley Publishing Company

Galbraith, J. 2002. How networks undergrid the lateral capability of organizations. *Journal of Organization Excellence*, Vol.21, No.2, pp.67-78.

Gambetta Daniel. 1988. Can we trust trust? In: Gambetta, D. (Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Blackwell, Oxford.

Gietzman, Miles B.1996. Incomplete contracts and the make or buy decision: Governance design and attainable flexibility, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.21, No.6, pp.611-626.

Huiskonen, Janne y Timo Pirttilä. 2002. Lateral coordination in a logistics outsourcing relationship, *International Journal of Production Economics*, Vol 78, pp 177-185.

Jensen, Michael C. y William H Meckling. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *The Journal Of Financial Economics*, 1976 (también en Michael C. Jensen, A Theory Of The Firm: Governance, Residual Claims And Organizational Forms, Harvard University Press, Dec. 2000).

Jensen, Michael .C. y W.H. Meckling. 1994. The Nature of Man, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol.7, No2, pp 4-19.

Kaplan, R. y D. Norton. 1992. The balanced scorecard, measures that drive performance, *Harvard Business Review*, Jan-Feb 1992, Vol.70, No.1, pp71-9.

Kaplan, R. y D. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, USA.

Krishnaswami, S. y V. Subramaniam. 1999. Information asymmetry, valuation, and the corporate spin-off decision, *Journal of Financial Economics*, Vol.53, No1, pp73-112.

Langfield-Smith, Kim and David Smith. 2003. Management control systems and trust in outsourcing relationships, *Management Accounting Research*, Vol.14, pp.281-307.

Mahama, Habib. 2006. Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: a survey in the mines, *Management Accounting Research*, Vol.17, pp.315-339.

Merchant, Kenneth A. 1985. *Control in Business Organizations*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, USA.

Otley, David, Jane Broadbent, y Anthony Berry. 1995. Research in Management Control: An Overview of its Development, *British Journal of Management*, Vol.6, Special Issue, S31-S44.

Ouchi, William G. 1979. A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, *Management Science*, Vol.25, No.9, pp. 833-848.

Ouchi, William G. 1980. Markets, Bureaucracies, and Clans, *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, No.1, pp. 129-141.

Sako, Mari. 1992. *Prices, quality and trust: Inter-firm relations in Britain & Japan*. Cambridge University Press.

Semadeni, Mathews B. 2003. *Leaving the corporate fold*, Doctoral Thesis, Texas A&M University, USA, Agosto.

Seward, J.K. y James P. Walsh. 1998. The governance and control of voluntary corporate spin-offs. *Strategic Management Journal*, Vol.17, Iss.1, pp.25 – 39.

Silva Domingo, Luis. 2008. *Sistemas de Control de Gestión de Actividades Externalizadas*, trabajo de investigación de Diploma de Estudios Avanzados, Universidad de Valencia, España.

Simons, Robert. 1991. Strategic orientation and top management attention to control systems, *Strategic Management Journal*, Vol.12, No.1, pp.49-62.

Simons, Robert. 1994. How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal, *Strategic Management Journal*, Vol.15, No.3, pp.169-189.

Simons, Robert. 1995. *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press, Boston.

Simons, Robert. 1995b. Control in an age of empowerment, *Harvard Business Review*, March-April 1995, pp 80-88.

Smith, Ken G., Stephen J. Carroll y Susan J. Ashford. 1995. Intra and interorganizational cooperation: toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.1, pp.7-23.

Speklé, Roland F. 2001. Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.26, pp.419-441.

Taylor, F.W. 1911. *The principles of scientific management*, New York, USA. (Administración industrial y general, Principios de la administración científica. Fayol, H. y Taylor, F.W., 10a.ed. Buenos Aires: El Ateneo, 1987).

van der Meer-Kooistra, Jeltje y Ed G.J. Vosselman. 2000. Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.25, pp.51-77.

van der Meer-Kooistra, Jeltje y Ed G.J. Vosselman. 2006. Research on management control of interfirm transactional relationships: Whence and whither, *Management Accounting Research*, Vol.17, pp.227-237.

Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. Apr/Jun 1984. Vol. 5, Iss. 2; p. 171

Williamson, Olivier E. 1975. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, The Free Press, New York.

Williamson, Olivier E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Pres, New York.

Williamson, Olivier E. 1993. Opportunism and its critics, *Managerial and decision economics*, Vol.14, No.2, pp.97-107.