

## “CÍRCULO INTERNO” DE LA RED DE DIRECTORIOS: UN APOORTE PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL

*Erica Salvaj*

*Profesora – Investigadora CIES UDD*

*Facultad de Economía y Negocios*

*Universidad del Desarrollo*

*Una de las discusiones vigentes en el ámbito de los gobiernos corporativos es el impacto que pueden tener las redes que se arman a nivel de los directorios en las grandes empresas - las que conforman un “círculo interno”-, sobre el desarrollo económico de los países. En los últimos años este debate se ha visto exacerbado en Chile, como consecuencia de la discusión que se ha instalado respecto del objetivo de las empresas así como del rol que deben desempeñar los gobiernos corporativos. A partir de lo anterior resulta plenamente atingente dar respuesta a las siguientes preguntas: 1) ¿Cómo son las redes de directorios y su “círculo interno” en Chile? 2) ¿Hay alguna diferencia con lo observado en otros países en términos de estructura, tipo de firmas y directores que las conforman? 3) ¿Es algo positivo que existan redes de directores múltiples y un “círculo interno” que les da fuerza?*

Las redes corporativas (conocidas como “*interlocking directorates*” (IDs)) se generan porque en todo el mundo ejecutivos, empresarios, accionistas, políticos y líderes de diversos sectores participan de múltiples directorios de las empresas más grandes de un país. Estas redes surgieron junto con la segunda revolución industrial, habiendo sido las corporaciones modernas y los bancos los más activos creando IDs. Los IDs han sido objeto de investigación desde principios del siglo XX, principalmente en los países desarrollados. La importancia de estas estructuras relacionales radica en que constituyen una representación (o proxy) de la forma en que las empresas, los ejecutivos y las elites se vinculan y crean un “círculo interno” de colaboración.

## I. ¿CÓMO SON LAS REDES DE DIRECTORIOS EN CHILE?

La red de directorios en Chile se caracteriza por ser cohesionada a lo largo de la historia (Bucheli y Salvaj, 2009; 2014; Bucheli et al., 2019; Salvaj y Lluch, 2012; Salvaj, 2013; Salvaj y Couyoumdjian, 2016), aunque esta cohesión se ha visto debilitada en los últimos años (Salvaj, Rivas y Cordova, 2021). A partir de la información disponible puede señalarse que en el año 2010 el “círculo interno” (también llamado “componente principal”, debido a la gran cantidad de actores que lo conforman) incluía al 88% de las 125 empresas y bancos más grandes del país, mientras que en 2016 este valor había disminuido al 62%. Durante el período 2010-2016 el “círculo interno” se contrajo, y el número de empresas aisladas y poco conectadas o marginales aumentó. Sin embargo, el centro de la red siguió estando conformado por actores que incrementaron su conectividad. Aunque la tendencia a

compartir directores en Chile ha disminuido, tal como ha sucedido en casi todo el mundo (Chu y Davis, 2016), todavía existe un grupo de directores múltiples que le imprimen cohesión al núcleo de la red corporativa. En este contexto, las empresas familiares (EF) explican parte importante de este fenómeno, ya que el año 2010 ellas representaban el 57% del “círculo interno”, proporción que aumentó al 60% en 2016. El 40% restante corresponde a multinacionales, empresas estatales y empresas locales no controladas por familias.

La existencia de directores múltiples es una práctica usual de las EF para integrar y ejercer el control de las empresas que conforman los Grupos Económicos (GE). Por ejemplo, en 2016, 5 de las empresas controladas por la familia Luksic se encontraban entre las más conectadas: Antofagasta se relacionó con 15 firmas, Cia. Sudamericana de Vapores con 14, Banco de Chile, Quiñenco y CCU con 12. Considerando a todas las empresas, en 2010, 26 EF se incluyeron en el ranking de las 30 más vinculadas y en 2016 fueron 23. Las EF también establecen vínculos fuera de sus GE, compartiendo directores con multinacionales y empresas estatales. Al hacerlo, adquieren alta centralidad de intermediación en la red corporativa. El análisis de los directores de estas sociedades muestra resultados consistentes respecto a la prominencia de las EF en términos de intermediación. Los accionistas de GE familiares o los ejecutivos y directores profesionales afiliados a ellos son quienes tienen la mayor centralidad.

## II. ¿CÓMO ES LA SITUACIÓN EN OTROS PAÍSES?

Este tipo de redes existe en todos los países donde se ha investigado el tema (Mizruchi, 1982; Kogut, 2012; David y Westerhuis, 2014; 2020;), pero hay diferencias importantes.

Uno de los estudios clásicos en esta disciplina (Scott, 1991) encuentra que, en los países angloamericanos, las empresas más conectadas están asociadas al sector financiero y corporativo. En Alemania, Suiza, Austria y Holanda, los bancos juegan un rol prominente. En Francia, Bélgica o Italia, son las sociedades de inversión y las empresas del Estado las que controlan la red de directorios. No obstante, estas redes varían en lo que se refiere a la cohesión (Cárdenas, 2012), aunque existe una tendencia generalizada a la fragmentación, como consecuencia de que en los últimos 20 años se impuso una visión negativa del director múltiple. En el caso de Latinoamérica, estas redes también presentan diferencias. Por ejemplo, Chile o México, representan ejemplos de red cohesionada donde las EF son las protagonistas. Pero en Argentina la red es muy fragmentada, siendo las multinacionales las más prominentes. El Estado es facilitador de los vínculos en Chile, ya que las empresas estatales comparten directores con empresas privadas. Mientras que en el caso argentino el Estado no asume dicho rol.

### III. ¿ES POSITIVA LA EXISTENCIA DE REDES DE “DIRECTORES MÚLTIPLES”?

La literatura especializada sobre el tema sugiere que estas redes tienen un impacto positivo, ya que son fundamentales para generar colaboración, cooperación y acción colectiva. La colaboración genera diálogo y confianza, que ayudan a fijar un rumbo que alienta el crecimiento. Como lo manifestaba Andrés Rodríguez, director de InvestChile, en el lanzamiento del Índice de Inversión Extranjera Directa en Chile, *“los inversionistas evalúan los niveles de colaboración entre los*

*actores públicos, privados y otros stakeholders como un signo positivo”, y estas redes son un proxy de ello.*

Estas redes se conciben también como una estrategia para gestionar las interdependencias de recursos entre el mundo financiero e industrial. Las empresas necesitan de los bancos y fondos de inversión para financiar sus operaciones. Los directores múltiples y sus relaciones son especialmente invaluable en tiempos de crisis para facilitar el flujo de recursos financieros para desarrollar nuevas oportunidades de negocios o para apalancar y sostener a aquellas con dificultades financieras. Además, los directores múltiples pueden aportar una amplia perspectiva sobre una multitud de industrias y empresas, haciendo fluir así las mejores prácticas. Ellos proveen acceso a información y conocimiento (Ong et al., 2003) que ayuda a reducir la incertidumbre (Martin et al., 2015), construir una visión amplia y sistémica de la realidad, desarrollar o elaborar mejores estrategias no solo para una empresa sino para el conjunto de ellas.

Finalmente, los directores múltiples impactan en los patrones de globalización de países (Kentor et al., 2011; Vitali et al., 2011), en el aprendizaje organizacional (Haunschild, 1994) y en la construcción de estatus a nivel nacional e internacional (Davis y Robbins, 2005).

Sin embargo, estas redes también tienen una faceta negativa que debe contemplarse. Ellas pueden abrir la puerta al tráfico de información privilegiada, el oportunismo y la colusión (Mizruchi, 1996; Caiazza et al., 2019). Las élites pueden influir a través de políticos, donaciones (Murray, 2014) y organizaciones no gubernamentales (Marquis et al., 2013) solo para su propio beneficio, afectando el funcionamiento del mercado. Por ello requieren ser monitoreadas por organismos de control. También, estos directores múltiples

deben gestionar la sobrecarga de trabajo, al pasar de un directorio a otro podrían no poder centrarse en las necesidades concretas de las empresas con problemas. Por último, pueden promover el amiguismo, ahogando la diversidad. Siendo hoy la diversidad un tema clave para la toma de mejores decisiones y para evitar conflictos y resistencias a la hora de implementar los cambios necesarios para adaptarse a nuevas y complejas realidades. En Chile, se han realizado cambios legales para regular el gobierno corporativo de las grandes empresas y gestionar adecuadamente los conflictos de interés, como por ejemplo la ley 20.382 que introduce perfeccionamientos a la regulación de abusos en uso de información, entre otras cosas. Adicionalmente, la Fiscalía Nacional Económica en 2013 elaboró un informe sobre los IDs y la colusión y el DL 211, implementado en la última década por el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia prohíbe la participación simultánea de un director en dos o más empresas competidoras y sanciona fuertemente a aquellas que violen dicha norma. También, en lo que refiere al tema de la diversidad, se ha reglamentado el porcentaje de directoras en las empresas del Estado.

Considerando los beneficios y riesgos de estas redes, debemos evitar las miradas simplistas que fomentan matar el “círculo interno”. Si los efectos negativos se gestionan adecuadamente se generan elites con altos estándares éticos y capacidad para contribuir en democratización, desarrollo y resolución de los “Global Business Challenges”, como la sustentabilidad, desigualdad de oportunidades e ingresos, diversidad, educación y superación de la brecha digital. Eso es lo que la ciudadanía espera del mundo empresarial.

### **RESUMIENDO....**

- Al igual que en el resto del mundo, la existencia de redes de directorios es una práctica común en Chile, si bien este círculo interno se ha venido contrayendo en los últimos años.
- Esta práctica se observa con mayor preminencia en las empresas que forman parte de conglomerados empresariales cuyo control recae en grupos familiares.
- La existencia de estas redes tiene un impacto positivo en el desarrollo de la actividad empresarial, por cuanto generan colaboración, cooperación y acción colectiva.
- Para evitar que la existencia de estas redes abra la puerta al tráfico de información privilegiada y eventualmente a prácticas colusivas, la existencia de normas de control es algo fundamental.
- Una adecuada gestión de los riesgos que esto conlleva permite beneficiarse de los efectos positivos que estas redes aportan para avanzar en la resolución de desafíos globales como la sustentabilidad, desigualdades de oportunidades e ingresos, diversidad, educación y superación de la brecha digital.

## REFERENCIAS

- Bucheli, M., and Salvaj, E. (2009). *Embrace your enemy*. Harvard Business Review.
- Bucheli, M., Salvaj, E., and Kim, M. (2019). *Better together: How multinationals come together with business groups in times of economic and political transitions*. Global Strategy Journal.
- Bucheli, M., and Salvaj, E. (2014). *Adaptation Strategies of Multinational Corporations, State-Owned Enterprises, and Domestic Business Groups to Economic and Political Transitions: A Network Analysis of the Chilean Telecommunications Sector, 1958–2005*. Enterprise & Society.
- Cardenas, J. (2012). *Varieties of corporate networks: Network analysis and fsQCA*. International Journal of Comparative Sociology.
- Caiazza, R., Cannella, A., Phan, P. and Simoni, M. (2019). *An Institutional Contingency Perspective of Interlocking Directorates*. International Journal of Management Review.
- David, T. and Westerhuis, G. (2014). *The power of corporate networks: A comparative and historical perspective*. New York: Routledge.
- David, T. and Westerhuis, G. (2020). *International Business Networks*. In da Silva Lopes, T., Lubinski, C. and Tworek, H. (Eds.), *The Routledge companion to the makers of global business*. New York: Routledge.
- Davis, G. and Robbins, G. (2005). *Nothing but net? Networks and status in corporate governance*. In Knorr-Cetina, K. and Preda, A. (Eds.), *The sociology of financial markets*. Oxford & New York: Oxford University Press.

- *Chu, J and Davis, G. (2016). Who Killed the Inner Circle? The Decline of the American Corporate Interlock Network. American Journal of Sociology.*
- *Haunschild, P. (1994). How Much is That Company Worth? Interorganizational Relationships, Uncertainty, and Acquisition Premiums. Administrative Science Quarterly.*
- *Kentor, J.; Sobek, A. and Timberlake, M. (2011). Interlocking corporate directorates and the global city hierarchy. Journal of World-Systems Research.*
- *Kogut, B. (2012). The Small Worlds of Corporate Governance. Cambridge, MA: MIT Press*
- *Marquis, C., Davis, G. and Glynn, M.A. (2013). Golfing alone? Corporations, Elites and nonprofit growth in 100 American communities. Organization Science.*
- *Martin, G., Gözübüyük, R. and Becerra, M. (2015). Interlocks and firm performance: The role of uncertainty in the directorate interlock-performance relationship. Strategic Management Journal.*
- *Mizruchi, M. (1982). The American Corporate Network, 1904-1974. Sage Publications.*
- *Mizruchi, M. (1996). What do interlocks do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates. Annual Review of Sociology.*
- *Murray J. (2014). Evidence of a transnational capitalist class for itself: the determinants of PAC activity among foreign firms in the global Fortune 500, 2000-2006. Global Networks.*
- *Ong, C. H., Wang, D. and Ong, K. S. (2003). An exploratory study on interlocking directorates in listed firms in Singapore. Corporate Governance: An International Review.*

- Salvaj, E. (2013). *Cohesión y homogeneidad. Evolución de la red de directorios de las grandes empresas en Chile, 1969-2005*. In J. Ossandón, and E. Tironi (Eds.), *Adaptación. La empresa chilena después de Friedman*. Santiago, Chile Universidad Diego Portales.
- Salvaj, E., and Couyoumdjian, J. P. (2016). *Interlocked: Business groups and the state in Chile (1970-2010)*. *Business History*.
- Salvaj, E., and Lluch, A. (2012). *A comparative study of interlocking directorates at the end of the import-substituting industrialization period in Argentina and Chile*. *REDES-Revista Hispana para el Análisis De Redes Sociales*.
- Salvaj, E., Rivas, J.L and Cordova, M. (2021). *Interorganizational Familiness in Latin America*. *Working paper*.
- Scott, J. (1991). *Networks of Corporate Power: a Comparative Assessment*. *Annual Review of Sociology*.
- Vitali, S., Glattfelder, J. B. and Battiston, S. (2011). *The network of global corporate control*. *PloS one*.