

EL HOLDING PUBLICO Y SU CARACTERIZACION

Enrique Viloria V.

Profesor en la Universidad Nacional Abierta

INTRODUCCION

El tema de los holdings públicos y sus características comienza a adquirir particular relevancia en Venezuela, debido al interés despertado por la actuación de Petróleos de Venezuela como casa matriz de la industria petrolera nacionalizada y en virtud de la posible aprobación del proyecto de Ley Orgánica de la Administración Central. En este artículo queremos referirnos brevemente a la noción del holding público y su caracterización en holdings pasivos y activos.

LA NOCION DEL HOLDING PUBLICO

La característica fundamental de una empresa matriz o holding viene dada por el hecho de ser ésta propietaria de las acciones que componen el capital social de las empresas o entidades afiliadas, ya que a través de esta propiedad accionaria, la casa matriz puede efectuar determinados controles sobre la actividad de las empresas filiales. Estos controles pueden ser más o menos amplios o limitados, lo cual conduce a señalar la existencia de holdings activos y de holdings pasivos, o lo que es lo mismo de casas matrices fuertes o remotas, dependiendo de la intensidad de control que las mismas ejercen sobre sus afiliadas.

1. *Los holdings pasivos o las casas matrices remotas*

El carácter fundamental del holding viene dado por ser propietario de las acciones de las filiales; en otras palabras, ejerce un determinado control accionario sobre las empresas filiales. Tradicionalmente la noción del holding, en su aceptación original desarrollada en el sector privado, suponía el ejercicio de las actividades propias de su condición de accionista y tenía fundamentalmente una vocación financiera dirigida a maximizar las actividades de planificación financiera, crédito y banco del grupo.

De esta forma podemos afirmar que una típica casa matriz remota, en sus relaciones con las filiales, actúa básicamente como un accionista y su estructura fundamental de relación con las filiales es la propia asamblea de accionistas; además, su punto principal de interés está estrechamente relacionado con la actividad financiera del grupo. Examinemos con más detalle las funciones que desde esta perspectiva desarrolla un holding pasivo.

a. *Actividades relacionadas con el carácter de accionista del holding pasivo*

Las actividades fundamentales de una casa matriz remota se relacionan, en tanto que accionista, con la designación de los directivos y con la aprobación de los balances y de los estados de ganancias y pérdidas de las empresas filiales, es decir, que actúa como cualquier accionista de una sociedad anónima. El momento fundamental de

contacto lo constituye la asamblea de accionistas en la cual se designan, se remueven o se aceptan las renunciaciones de los directores de las empresas filiales; se conoce la gestión general y financiera de las empresas a través del estudio y aprobación de documentación formal, como lo es el balance, el estado general de ganancias y pérdidas y el informe del comisario.

Como consecuencia de su carácter pasivo, el holding acepta los planes de las filiales y se preocupa fundamentalmente de los aspectos financieros de la gestión.

b. *La vocación financiera del holding pasivo*

La actividad básica de la casa matriz remota en su relación con las filiales viene definida por la necesidad de planificar la actividad financiera del grupo. En este sentido el holding se preocupa por la definición de una política bancaria; por la negociación de créditos internos y externos; por el establecimiento de cuadros de fuentes y recursos y por el manejo del flujo financiero o *cash flow* de las filiales. De esta manera, el holding busca maximizar las posibilidades financieras del grupo, con el fin de originar economías de escala que le permitan una mayor capacidad de negociación y una mejor gestión financiera del conjunto.

Así la actividad fundamental de la casa matriz remota es llevada a cabo por analistas financieros encargados de preservar la vigencia de un esquema de consolidación de usos y fuentes de fondos del grupo. En este tipo de holdings pasivos también puede existir una gradación en la intensidad de los controles, puesto que la actividad financiera puede ser ejercida sobre la base de la coordinación de las relaciones bancarias o puede, en casos extremos, ejercerse mediante una fuerte centralización de la actividad financiera, la cual conduce normalmente a que el holding asuma las actividades de tesorería y las centralice.

Desde otra perspectiva, las exigencias fundamentales del holding, en materia de sistemas de las empresas filiales, se relacionan básicamente con la unificación de normas y procedimientos de información contable y financiera. De esta manera, el holding instruye a las filiales para que unifiquen sus códigos contables y la presentación de sus balances, así como para que éstas envíen información periódica relacionada con los aspectos financieros de su gestión. De igual forma, el holding pasivo se preocupa por establecer sistemas uniformes de presupuestación y por desarrollar sistemas de información gerencial en el área financiera que le permitan evaluar las aprobaciones financieras que deba efectuar.

En lo concerniente a las relaciones de un holding pasivo de carácter público con las instancias de gobierno —ministerios— encargados de fijar las políticas a ser cumplidas por el grupo empresarial, se ha constatado que son relaciones fundamentalmente unilaterales, en las cuales el holding acepta la política gubernamental sin constituirse en un verdadero interlocutor del gobierno, en lo concerniente a la discusión de las políticas a ser ejecutadas.

En síntesis, podemos decir que un holding pasivo de carácter público adopta fundamentalmente una estrategia que puede ilustrarse así:

CASA MATRIZ REMOTA O HOLDING PASIVO

<i>Dimensiones</i>	<i>Estrategia adoptada</i>
Relaciones con las instancias de gobierno.	Acepta lineamientos del gobierno, sin ejercer una real interlocutoría.
Relaciones con las filiales	Control de resultados financieros y de asignación de recursos.
	Ejerce funciones típicas de accionista.
	Relaciones ejercidas básicamente a través de la Asamblea.
	Preocupación por unificación de sistemas contables y financieros.
Funciones propias	Relacionada con la planificación financiera y la coordinación de relaciones con instituciones financieras / Búsqueda de economías de escala a nivel financiero.

2. *Holdings activos o casas matrices fuertes*

Como su nombre lo indica, los holdings activos o casas matrices fuertes buscan desempeñar su rol, mediante el ejercicio de un control más intenso sobre la actividad de las filiales. Por supuesto, que al igual que los holdings pasivos tienen las atribuciones específicas de cualquier accionista (designación de los directivos y aprobación de balances y estados de ganancias y pérdidas); aun cuando no se limitan exclusivamente a ejercerlas. Veamos entonces en qué tipo de actividades enfatizan las casas matrices fuertes su actuación.

a. *Establecimiento y control de objetivos a ser cumplidos por las filiales*

Una de las características fundamentales de las casas matrices fuertes radica en la asignación de objetivos a ser cumplidos por las empresas filiales. A objeto de asegurar que las filiales efectivamente acaten los objetivos que la casa matriz le ha establecido, ésta normalmente establece un conjunto de regulaciones que le permiten asegurar tanto la adopción de dichos objetivos, como el cumplimiento de los mismos por parte de sus afiliadas. En ese sentido, la casa matriz aprueba los planes a ser ejecutados por las filiales, con sus correspondientes presupuestos de inversión y de operaciones. Igualmente, las filiales se encuentran en la obligación de enviar información periódica acerca del cumplimiento de los objetivos que le han sido fijados.

De esta forma se puede afirmar que las casas matrices fuertes buscan ejercer un liderazgo estratégico, que les permita interactuar con las empresas filiales en el establecimiento y cumplimiento de objetivos, a fin de asegurar una adecuada complementareidad en la acción y una cabal ejecución de acuerdo con las capacidades y estilos de cada filial, dentro de una visión prospectiva y de conjunto. Y, desde otro punto de vista, estos holdings activos están más interesados en el control por resultados, verdadero control de gestión, que en controles limitados o casuísticos.

b. *Aprovechamiento de las economías de escala*

Las casas matrices fuertes normalmente persiguen aprovechar las economías de escala que se derivan de la talla y dimensión de algunas de sus actividades. Buen ejemplo de ello lo constituye la concentración de la investigación tecnológica; la unificación de compras y de ventas y la gestión coordinada o centralizada de la actividad financiera, a la cual ya nos hemos referido.

La concentración de la investigación tecnológica, es un ejemplo significativo de la actividad de los holdings o grupos empresariales que persiguen beneficiarse de la economía de escala que se deriva de su tamaño y similitud de operaciones.

Otro buen ejemplo de la centralización de ciertas actividades viene dado por la unificación de las compras de las diferentes empresas. En este sentido Gordillo señala que "la unificación de las compras permite obtener mejores precios para el conjunto de las empresas, de las que éstas obtendrían aisladamente; ir directamente, es también un control de la racionalidad de las compras; por lo demás, la mayor magnitud de las órdenes de compra o de las contrataciones permite asimismo asegurar una provisión más segura y continua de los objetos que han sido materia de adquisición. . . También puede el sistema adoptar una política de compras coherente: si comprar en el exterior —y en qué países— o en el interior —y en qué regiones—; si favorecer determinados tipos de empresas nacionales, etc."*.

Otro ejemplo de aprovechamiento de las economías de escala, aun cuando de menor ocurrencia, viene dado por la unificación de las ventas de las distintas empresas.

c. *Unificación de sistemas*

Así como por su naturaleza el holding pasivo buscaba la unificación de los sistemas financieros y contables, un holding activo debe asegurarse la existencia de procedimientos y sistemas de planificación y de control que le permitan establecer y controlar objetivos. De allí que en muchas ocasiones las casas matrices fuertes instruyen a sus afiliadas para que los sistemas de planificación a corto, mediano y largo plazo respondan a criterios comunes que permitan un mejor establecimiento de objetivos corporativos. Igualmente se definen el tipo y el alcance de la información que las filiales deben remitir periódicamente a la casa matriz, a fin de permitir un mejor control de los resultados alcanzados y una adecuada aplicación de los correctivos requeridos.

Por último, y en lo referente a las relaciones con las instancias centrales de gobierno, las casas matrices fuertes, de carácter público, se erigen en verdaderos niveles de intermediación entre el Gobierno y sus empresas filiales, constituyen un verdadero interlocutor del gobierno, discuten los objetivos a ser alcanzados, y son capaces de transmitir a las filiales orientaciones concretas acerca de los programas que se derivan de las grandes orientaciones políticas del gobierno.

En resumen, podemos afirmar que los holdings activos, además de realizar las funciones típicas de un holding pasivo, se caracterizan por llevar a cabo actividades que podemos sintetizar de la siguiente manera:

* Gordillo, Agustín. *Sistema Nacional de Empresas Públicas*. ONU VEN-534, p. 87.

CASA MATRIZ FUERTE O HOLDING ACTIVO

<i>Dimensiones</i>	<i>Estrategia adoptada</i>
Relaciones con las instancias de Gobierno.	Participa en la formulación de las políticas gubernamentales.
Relaciones con las filiales.	Establece objetivos y controla su cumplimiento.
	Aprueba planes y presupuestos de inversión y operaciones.
	Solicita información periódica y relevante.
	Propicia la unificación de sistemas de planificación y de información.
	Relacionadas con liderazgo estratégico, traducción de políticas en programas para las filiales / Búsqueda de economías de escala en diferentes áreas.