



Estudios Gerenciales

ISSN: 0123-5923

Universidad Icesi

Rivas-Montoya, Luz Maria; Londoño-Correa, Diana  
Los roles de los centros corporativos en empresas multinegocios colombianas  
Estudios Gerenciales, vol. 36, núm. 156, 2020, Julio-Septiembre, pp. 299-313  
Universidad Icesi

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3678>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21265007006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org



Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

Artículo de investigación

## Los roles de los centros corporativos en empresas multinegocios colombianas

Luz Maria Rivas-Montoya \*

Profesora, Departamento de Organización y Gerencia, Escuela de Administración, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.  
[lrivasm@eafit.edu.co](mailto:lrivasm@eafit.edu.co)

Diana Londoño-Correa

Profesora, Departamento de Organización y Gerencia, Escuela de Administración, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.  
[dlondono@eafit.edu.co](mailto:dlondono@eafit.edu.co)

### Resumen

Las empresas multinegocios se administran desde centros corporativos para generar nuevo valor y disminuir costos. Es probable que la escasez de información en la literatura académica sobre el funcionamiento de los centros corporativos se deba a la dificultad de acceso a las empresas. Por tanto, en este texto se propone un marco de análisis sobre roles corporativos que integra la literatura académica y de consultores. Este marco se contrastó con los resultados de una investigación cualitativa en 21 empresas multinegocios colombianas y se orientó por la pregunta ¿cuáles son los roles desempeñados por los centros corporativos de una empresa multinegocios? Los hallazgos complementan la literatura sobre los roles de los centros corporativos, pues integra las funciones, el tipo de control y el grado de autonomía y cuestiona la tipología presentada.

**Palabras clave:** centro corporativo; empresa multinegocios; funciones corporativas; roles corporativos; Colombia.

### The roles of headquarters in Colombian multi-business firms

#### Abstract

Multi-business firms are managed from headquarters to generate new value and to reduce costs. Possibly, the scarcity of information in the academic literature on the operation of headquarters is due to the difficulty of access to companies. Therefore, this text proposes an analytical framework on the roles of headquarters that integrates academic and consultant literature. This framework is contrasted with the results of a qualitative research of 21 Colombian multi-business firms, oriented by the question: What are the roles played by the headquarters of a multi-business firm? The findings complement the literature on roles of headquarters as it integrates the functions, control types and autonomy degree, and it questions the typology presented.

**Keywords:** headquarter; multi-business firms; headquarter functions; headquarter roles; Colombia.

### Os papéis dos centros corporativos nas empresas multinegócios colombianas

#### Resumo

Empresas multinegócios são administradas a partir de centros corporativos para gerar novo valor e reduzir custos. É provável que a escassez de informações na literatura acadêmica sobre o funcionamento dos centros corporativos se deva à dificuldade de acesso às empresas. Portanto, este texto propõe um quadro de análise sobre os papéis corporativos que integra à literatura acadêmica e de consultoria. Esse quadro foi contrastado com os resultados de uma pesquisa qualitativa em 21 empresas multinegócios colombianas e foi orientado pela pergunta: quais são os papéis desempenhados pelos centros corporativos de uma empresa multinegócios? As evidências complementam a literatura sobre os papéis dos centros corporativos, pois integra as funções, o tipo de controle e o grau de autonomia e questiona a tipologia apresentada.

**Palavras-chave:** centro corporativo; empresa multinegócios; funções corporativas; papéis corporativos; Colômbia

\*Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: M1; M10; M19.

Cómo citar: Rivas-Montoya, L. M y Londoño-Correa, D. (2020). Los roles de los centros corporativos en empresas multinegocios colombianas. *Estudios Gerenciales*, 56(156), 299-313. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3678>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3678>

Recibido: 22-ago-2019

Aceptado: 14-may-2020

Publicado: 28-sep-2020

## 1. Introducción

Las empresas diversificadas y los grupos de negocios son más la norma que la excepción (Ambos y Müller-Stewens, 2017). Estas empresas se caracterizan por exhibir el fenómeno multinegocios y pueden desempeñarse a nivel local o internacional (Menz, Kunisch y Collis, 2015). Las empresas multinegocios (EMN) demandan una administración conjunta para la captura de mayor valor económico; responsabilidad que les corresponde a los centros corporativos (CC) o *headquarter* (HQ) (Menz et al., 2015). Los CC han sido estudiados a partir de cuatro categorías descriptivas: funciones que desempeñan, personas que los conforman, nivel jerárquico y localización. Menz et al. (2015) reconocen que el funcionamiento de los CC aún se mantiene como una caja negra; es posible que esto se deba a la confidencialidad y a la dificultad de acceso a los temas de la alta dirección.

En contraste con la escasa literatura académica sobre la administración conjunta desde los CC, se identificaron publicaciones de firmas consultoras que han asesorado a los directivos de las EMN en la implementación de su CC. Esta disparidad en el conocimiento motivó la integración de estas dos literaturas en un marco de análisis, y se privilegió el concepto de rol aportado por consultores del Boston Consulting Group (Krühler, Pidun y Rubner, 2012). La complementariedad de la investigación académica y de firmas consultoras se sustenta en la tradición del campo de la estrategia, en la que la Strategic Management Society (SMS) reconoce el valor de la consultoría en el desarrollo teórico del campo. El concepto de rol se refiere a un conjunto organizado de actividades que ejerce una oficina (Mintzberg, 1973). En este sentido, el rol es un concepto holístico que permite integrar las funciones con el tipo de control que ejerce el CC y la autonomía que le entrega a sus unidades de negocio (UN). Los roles ofrecen una gama de alternativas y no únicas maneras de administrar la EMN desde el CC.

La pregunta que guía este artículo es ¿cuáles son los roles desempeñados por los CC en las empresas multinegocios? Para abordarla, se construyó un marco de análisis que sintetiza roles, lógicas y estrategias de los CC en seis tipos: propiedad de manos libres, patrocinador financiero, creador de sinergias, guía estratégico, liderazgo funcional y microadministración. Para reconocer la utilidad práctica de estos tipos de roles, se realizó un estudio cualitativo sobre los CC en 21 EMN colombianas, desde una perspectiva pragmática. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la revisión documental y las entrevistas semiestructuradas a la alta dirección corporativa.

En esta investigación se presentan tres conjuntos de hallazgos: características generales de los CC estudiados, funciones de gestión interna más referidas por los entrevistados y caracterización de los roles de los CC. Esta caracterización surge del contraste de los datos con el marco de análisis. En las características generales, se destaca la definición de portafolio. Además, se identifica la existencia tanto de CC explícitos como de inmersos, así como de centros de servicios compartidos (CSC) en casi la mitad de las empresas estudiadas. También se destaca la prevalencia

de la gestión externa. En relación con la gestión interna, este estudio permitió detallar no solo aquellas actividades orientadas a la disminución de costos en las que enfatizaron los entrevistados, sino también en aquellas que se orientan a la generación de nuevo valor.

El contraste de los roles que desempeñan los CC de las empresas estudiadas con el marco de análisis propuesto se realizó a partir de la descripción de las funciones características de cada tipo de rol, así como el control que ejerce el CC y la autonomía que entrega a sus UN. De esta manera, fue posible cuestionar la pertinencia de las tipologías sintetizadas en el marco de análisis. Este cuestionamiento se sustenta en que no se encontró evidencia empírica de los roles extremos: propiedad de manos libres y microadministración, y tampoco del rol creador de sinergias. Además, la falta de claridad y especificidad en algunos de los roles cuestiona su utilidad en la práctica. Por ejemplo, el tipo de rol denominado *liderazgo funcional* caracterizó el CC de 18 de las 21 empresas estudiadas, a pesar de algunas diferencias en las funciones, control y autonomía que ejercen cada uno de los CC. Otro ejemplo que ilustra la poca utilidad práctica de esta tipología es el rol de creador de sinergias, puesto que en las 21 EMN se encontró evidencia de materialización de sinergias, es decir, esta no es una característica exclusiva de un tipo de rol, pues es la razón de ser de la administración conjunta (Ahuja y Novelli, 2017; Garzella y Fiorentino, 2017; Menz et al., 2015). Este artículo fortalece la literatura sobre la administración de EMN desde CC, pues integra las funciones, el control y la autonomía en el concepto de rol y, además, cuestiona la tipología que ofrece la literatura.

Este texto se compone de cinco secciones; la primera de ellas es la introducción. En la segunda se presenta el marco de análisis, en el cual se sintetizan los conceptos clave y los tipos de roles. En la tercera se describe la metodología y en la cuarta se da respuesta a la pregunta de investigación, a partir de la presentación de características generales, de las funciones de gestión más referidas y de la caracterización de los roles de los CC de las empresas estudiadas. Para terminar, se concluye y se refieren limitaciones e investigaciones futuras.

## 2. Marco de análisis

Una EMN se caracteriza por diversidad de negocios relacionados desde los vínculos de propiedad, administración central y formas particulares de seguimiento al desempeño (Ghoshal y Mintzberg, 1994). Los CC son la más alta jerarquía de las EMN, definidos como una unidad organizacional central característica de este tipo de empresas (Menz et al., 2015). Los CC se conocen también como oficina general (Chandler, 1962), comando central o *headquarters* (Birkinshaw, Ambos y Bouquet, 2017), compañía madre (Campbell, Goold y Alexander, 1995) y oficina central administrativa (Davis y Henderson, 2008). Los CC han sido definidos, sobre todo, a partir de categorías descriptivas: funciones que desempeñan, personas que los conforman, nivel jerárquico y localización. También se ha conceptualizado el CC como un sistema dinámico (Nell, Kappen y Laamanen, 2017).

Los CC, definidos a partir de las funciones, mencionan algunas como coordinación, definición de políticas y asignación de los recursos, evaluación y planeación de los objetivos (Chandler, 1962; Foss, 1997), funciones de tesorería, relaciones con inversionistas, comunicaciones corporativas (Birkinshaw, Braunerhjelm, Holm y Terjesen, 2006) y centralización de servicios administrativos auxiliares como contables y legales (Davis y Henderson, 2008).

Los CC, definidos en relación con las personas que los conforman, refieren ejecutivos corporativos, personal *staff* y en algunos casos se incluyen los directivos de nivel de negocio, así como las divisiones que apoyan a toda la firma (Birkinshaw et al., 2006; Campbell et al., 1995; Chandler, 1962). Además, se reconoce que el CC, en tanto máximo nivel jerárquico, se soporta en niveles de gerencia media. En cuanto a la localización, los autores mencionan una oficina que funge como domicilio legal y sitio de reunión de los ejecutivos corporativos (Birkinshaw et al., 2006). En este caso, se diferencian los CC inmersos en el negocio original de los independientes (Young y Goold, 2000). Desde hace poco, se describen los CC con más de una localización, como los duales, los virtuales (Birkinshaw et al., 2017), los regionales (Lunnan y Zhao, 2014), los desagregados y los dispersos (Nell et al., 2017).

## 2.1. Funciones corporativas

Desde el enfoque administrativo de las funciones, estas se definen como lo que hacen los administradores (Hellriegel y Slocum, 1986). Las funciones corporativas se clasifican desde dos responsabilidades clásicas de un CC: definición de portafolio y administración conjunta (Porter, 1987). La definición de portafolio da respuesta a preguntas sobre los negocios o mercados en los que una EMN invierte o desinvierte (Campbell, Goold, Alexander y Whitehead, 2014; Porter, 1987). Por tanto, en la definición del portafolio se han diferenciado fusiones y adquisiciones (Krühler et al., 2012; Menz y Barnbeck, 2017), desinversiones (Krühler et al., 2012), emprendimientos (Kunisch, Schimmer y Müller-Stewens, 2012) y alianzas (Menz et al., 2015). Las funciones de administración conjunta se clasifican entre obligatorias y

discrecionales (Collis, Young y Goold, 2012). Las obligatorias son aquellas que exige la ley para los grupos legalmente reconocidos; por ejemplo, la consolidación de reportes financieros para terceros (Collis et al., 2012).

En relación con las discrecionales, se diferencian las funciones características de la gestión externa de aquellas relacionadas con la gestión interna (Londoño-Correa, 2003). La gestión externa se entiende como un conjunto de funciones que se llevan a cabo ante diferentes grupos de interés, entre los que se destaca el Estado, esto también se conoce como estrategias de no mercado. Cuando la relación es con el Estado, esta gestión externa se denomina acción política corporativa; el *lobbying* es un ejemplo de esta (Londoño-Correa y Garzón, 2016). Las de gestión interna, siempre discrecionales, se enfocan en la disminución de costos y generación de nuevo valor, al compartir recursos y capacidades entre los negocios. Por ejemplo, Krühler et al. (2012) resaltan como la más común la búsqueda de ventajas financieras, a través de la financiación externa e interna y la optimización de impuestos.

También destacan el direccionamiento estratégico, la protección del capital de las presiones del mercado accionario y el compartir una marca (Ramachandran, Manikandan y Pant, 2013). Según Balmer (2012), una marca corporativa refleja los valores, las expectativas de los clientes y el *ethos* en relación con la calidad de sus productos y servicios, lo que se convierte casi en un contrato con los grupos de interés.

En la literatura revisada no se reconocieron criterios que faciliten la comparación entre las funciones. Por ejemplo, se presentan funciones financieras y de tesorería como categorías del mismo nivel, incluso, se listan junto con las funciones de planeación estratégica y de servicios compartidos. Es decir, en estas literaturas se observan diferentes niveles de agregación o detalle de las funciones. En la tabla 1, se presenta una variedad de funciones discrecionales que ejercen los CC. Aunque es posible crear mayor valor económico al reducir costos, en esta tabla se propone una diferenciación de las discrecionales más orientadas a la creación de nuevo valor de aquellas más orientadas a la disminución de costos.

**Tabla 1.** Funciones discrecionales de administración conjunta identificadas en la literatura

	Gestión interna	Gestión externa
+ valor	Investigación y desarrollo (Kunisch et al., 2012). Creación de sinergias (Collis et al., 2012). Tecnologías de información (Collis et al., 2012; Kunisch et al., 2012; Young y Goold, 2000). Transferencia de conocimiento (Nell et al., 2017). Direccionamiento estratégico (Ambos y Müller-Stewens, 2017; Eppink et al., 2000; Krühler et al., 2012; Menz y Barnbeck, 2017). Estrategia competitiva o de negocio (Kunisch et al., 2012; Nell et al., 2017). Ventajas centradas en las personas (Krühler et al., 2012). Activos corporativos, capacidades superiores (Krühler et al., 2012; Menz y Barnbeck, 2017). Gestión de riesgo y cumplimiento (Krühler et al., 2012). Mercadeo (Kunisch et al., 2012). Marca (Balmer, 2012).	Relación con grupos de interés (Londoño-Correa y Garzón, 2016; Ambos y Müller-Stewens, 2017; Birkinshaw et al., 2017)
- costos	Financiación (Collis et al., 2012; Krühler et al., 2012; Kunisch et al., 2012; Menz et al., 2015). Optimización de impuestos (Collis et al., 2012; Krühler et al., 2012; Young y Goold, 2000). Tesorería (Collis et al., 2012). Presupuestos (Kunisch et al., 2012). Talento humano (Kunisch et al., 2012). Diseño de sistemas de incentivos (Nell et al., 2017). Monitoreo al desempeño (Nell et al., 2017). Nómina (Young y Goold, 2000). Operaciones (Kunisch et al., 2012). Compras (Kunisch et al., 2012). Cadena de suministro y logística (Kunisch et al., 2012). Auditoría interna (Collis et al., 2012). Control estratégico y metas corporativas (Krühler et al., 2012). Costos de agencia (Collis et al., 2012). De comportamiento (Nell et al., 2017). Otros servicios compartidos (Collis et al., 2012). Establecer acuerdos de servicios (Kunisch, Müller-Stewens y Campbell, 2014). Políticas y estándares (Kunisch et al., 2014; Young y Goold, 2000).	

Fuente: elaboración propia.

Del análisis de la [tabla 1](#) sobresalen las pocas investigaciones sobre gestión externa y generación de mayor valor. Además, se destaca el interés por la gestión interna orientada a la disminución de costos o aprovechamiento de economías de escala, lo que contrasta con menos estudios sobre las funciones orientadas a la creación de nuevo valor y aprovechamiento de economías de alcance. Las economías de escala se logran al incrementar la producción para disminuir el costo fijo por unidad, mientras que las economías de alcance se obtienen al aprovechar los recursos y capacidades que tiene la firma para desarrollar nuevos productos o mercados.

Los CC se diferencian entre sí no solo a partir de funciones discrecionales, sino también por la forma como se relacionan con sus UN ([Johnson, Scholes y Whittington, 2006](#); [Krühler et al., 2012](#); [Kunisch et al., 2012](#); [Young y Goold, 2000](#)). Una manera de analizar esta relación es a partir del tipo de control que el CC ejerce sobre las UN y el grado de autonomía que tienen estas unidades para tomar decisiones ([Campbell et al., 2014](#)). Para [Gray y Smeltzer \(1989\)](#), el control se entiende como el proceso por medio del cual el CC asegura que las acciones emprendidas por las UN estén dirigidas hacia el logro de los objetivos de la EMN. Estos autores diferencian el control financiero del operativo. Por lo general, los CC son los que definen y priorizan los criterios para controlar el desempeño de las UN y de la firma como un todo ([Hungenberg, 1993](#)).

Por su parte, [Kownatzki, Walter, Floyd y Lechner \(2013\)](#) refieren tres tipos de control que ejerce el CC sobre sus UN: control por resultados, control del comportamiento y control del contenido. El control por resultados se caracteriza por establecer objetivos de corto plazo, sobre todo, de corte financiero. En este tipo de control, no se revisan de manera formal los resultados de largo plazo y se delega en las UN la formulación de su propia estrategia. El control del comportamiento se apoya en criterios subjetivos, pero relevantes, con el fin de evaluar el proceso que siguen las UN para alcanzar sus objetivos. En este caso, el CC participa de manera activa en la formulación de la estrategia de la UN. Finalmente, el control de contenido implica una mayor influencia del CC en la formulación y ejecución de la estrategia; en otras palabras, el CC interviene en la operación de las UN para promover la coordinación y el compartir recursos entre sus UN. En este texto, el control por resultados se denomina *control financiero*; el de comportamiento, *control por objetivos*; y el de contenido, *control operativo*.

La autonomía es la discrecionalidad que se le asigna a las UN para tomar decisiones sobre su estrategia competitiva. La autonomía no solo depende de la discrecionalidad que permite el CC, sino también de la capacidad que tiene la UN para asumirla, así como de situaciones contextuales ([Glaser, Stam y Takeuchi, 2016](#)). La autonomía se asocia más a los procesos de toma de decisiones, mientras que el tipo de control se relaciona con el monitoreo de los resultados. Por tanto, existe una estrecha relación entre ambos. Por ejemplo, cuando se entrega una amplia autonomía a los negocios, el control se limita a ser de tipo financiero. El manejo de la

autonomía y el control enfrentan a los directivos al dilema de la centralización-descentralización ([Kates y Galbraith, 2007](#)).

## 2.2. Roles que desempeñan los CC

El concepto de rol ha sido definido por [Mintzberg \(1973\)](#) como un conjunto organizado de comportamientos que pertenecen a una posición u oficina identificable. Buena parte de la literatura sobre CC aborda los roles y funciones sin diferenciar cada uno de ellos ([Menz et al., 2015](#)). Por ejemplo, [Kunisch et al. \(2012\)](#) describen cuatro roles diferentes de los CC y, al explicarlos, utilizan las palabras *funciones* y *actividades* como sinónimos de *rol*. Asimismo, [Collis et al. \(2012\)](#) utilizan la palabra *función* como sinónimo de actividad. Por su parte, los autores que se enfocan en los roles son, por lo general, consultores, quienes utilizan diferentes nombres como *roles del CC* ([Johnson et al., 2006](#); [Kunisch et al., 2012](#); [Young y Goold, 2000](#)), *lógicas de estrategia corporativa* ([Sull, Turconi, Sull y Yoder, 2017](#)) y *estrategias de paternidad* ([Krühler et al., 2012](#)). Estas tres denominaciones hacen referencia a los roles.

Los roles del CC, nombre que proponen [Johnson et al. \(2006\)](#), son gestor de portafolio, gestor de sinergias y promotor de desarrollo. El gestor de portafolio se enfoca en identificar y adquirir negocios infravalorados para mejorarlos y desinvertir en negocios de bajo rendimiento. El gestor de sinergias busca mejorar el valor de las UN al compartir recursos, actividades y conocimiento. El promotor de desarrollo se apalanca en los recursos y capacidades corporativas para agregar valor a las UN.

[Kunisch et al. \(2012\)](#) diferencian cuatro roles del CC: funciones de compañía inscrita en bolsa, servicios compartidos, creación de valor y control. El rol que ejercen los CC de las compañías inscritas en bolsa es desempeñar funciones obligatorias, pero también representar a los negocios frente a los reguladores. El rol de servicios compartidos se enfoca en mejorar la eficiencia de los negocios, por lo general, a través de la creación de un CSC. El de creación de valor es de "naturaleza más empresarial y comprende la coordinación de actividades tanto horizontales como verticales, tales como capturar sinergias e innovación" ([Kunisch et al., 2012, p. 13](#)). Por último, el rol de control se enfoca en la manera como el CC "guía las operaciones de los negocios hacia las metas corporativas" ([Kunisch et al., 2012, p. 13](#)).

[Sull et al. \(2017\)](#) combinan la dependencia entre negocios y la dependencia de los recursos y capacidades corporativas para construir una matriz de 2x2 en la que distinguen las cuatro lógicas de la estrategia corporativa. Cuando ambas dependencias son bajas, se refieren a la lógica de *portafolio*; cuando ambas son altas, la lógica se describe como *integrativa*; cuando la dependencia entre negocios es baja, pero alta en relación con recursos y capacidades corporativas, la lógica se denomina de *apalancamiento*; y, finalmente, cuando la dependencia entre negocios es alta, y es baja en relación con los recursos y capacidades corporativas, la lógica se denomina *federal*.



Las estrategias de paternidad de Krühler et al. (2012) surgen a partir de un análisis de clúster que permitió diferenciar seis estrategias empíricas: 1) propiedad de manos libres (*Hands off Ownership*); 2) patrocinador financiero (*Financial Sponsorship*); 3) creador de sinergias (*Synergy Creation*); 4) guía estratégico (*Strategic Guidance*); 5) liderazgo funcional (*Functional Leadership*); y 6) microadministración (*Hands on Management*). Estas estrategias se presentan de manera acumulativa, de tal forma que en la explicación de cada una se agrega a la anterior una nueva función. El punto de partida es la estrategia propiedad de manos libres, que se enfoca en la adquisición de nuevos negocios y desinversiones. En el otro extremo está la estrategia de microadministración, que se involucra de forma directa en las decisiones competitivas y operacionales del negocio.

Con el objetivo de construir un marco de análisis, se contrastaron las distintas maneras de referir los roles que ejercen los CC. Este contraste permitió homologar los tipos de roles propuestos por distintos autores. Los roles más reconocidos son aquellos sobre creación conjunta de valor o sinergias y el de liderazgo funcional. En contraste, el de guía estratégico no aparece en las clasificaciones de Johnson et al. (2006), Kunisch et al. (2012) ni Sull et al. (2017), sino exclusivamente en la de Krühler et al. (2012). Al analizar los tipos de roles que se orientan a la creación de sinergias, no fue fácil la homologación, puesto que se hace referencia indistinta a la colaboración entre UN para capturar sinergias

y a los servicios compartidos. Por esta razón, se asignó al rol de creador de sinergias la función de promover creación conjunta de valor entre negocios (*cross business synergies*) (Martin y Eisenhardt, 2003); y al de liderazgo funcional, la de gestionar las sinergias desde un CSC. Según Bergeron (2003), un CSC se enfoca en los clientes internos y busca disminuir las redundancias en procesos de soporte para reducir los costos. Si bien esta reducción de costos es una manera de creación de sinergia (Fraunhofer y Schiereck, 2012), existen otros tipos que se obtienen a partir de aprovechar economías de alcance, compartir recursos, conocimiento y habilidades entre UN (Connell y Voola, 2007; Karim y Kaul, 2015).

En la tabla 2 se presentan los roles, una descripción general en la que se integran ideas de todos los autores, una función típica que permite diferenciar cada rol y el tipo de control y el grado de autonomía que el CC asigna a las UN.

En síntesis, la diversidad de funciones que desempeñan los CC, el tipo de control y el grado de autonomía que asignan a los directivos de UN permiten caracterizar los roles de los CC. Estos roles se mueven en un continuum entre dos extremos en relación con el grado de intervención del CC sobre las UN. Esta tipificación que ofrecen las literaturas se contrasta con el estudio empírico cualitativo en 21 EMN colombianas; con ello se busca profundizar en el conocimiento sobre los roles de los CC en la práctica, en el contexto de un país emergente.

**Tabla 2.** Marco de análisis de roles del CC

Rol	Descripción según citas originales de los autores	Función típica	Tipo de control	Autonomía en UN
Propiedad de manos libres	"Crea valor añadiendo nuevos negocios a la cartera y desinvirtiendo otros" "Sin ninguna ambición de ejercer un control central sobre las funciones estratégicas u operativas" (Krühler et al., 2012, p. 8)	Agregar nuevos negocios a la empresa o desinvertir.	Financiero	Alta
Patrocinador financiero	"Acceso a financiación más barata y flexible [...] La matriz también ofrece protección contra los mercados de capitales externos [...] No se involucran en el desarrollo de estrategias ni en las actividades operativas" (Krühler et al., 2012, p. 8)	Financiar los negocios	Financiero	Alta
Creador de sinergias (entre negocios)	"importantes beneficios de las sinergias en ventas, marketing y operaciones en todas las unidades de negocio [...] una cartera de negocios que encaja naturalmente y sacan la máxima ventaja a través de la colaboración interna [...] Las UN son plenamente responsables de su desempeño y el CC limita su interferencia en cuestiones estratégicas y operativas" (Krühler et al., 2012, p. 10) "Es de naturaleza más emprendedora" (Kunisch et al., 2012, p. 13). Generan ingresos mediante la promoción cruzada y la venta de productos de los demás (Kunisch et al., 2012; Sull et al., 2017)	Derivar mayor valor económico por sinergias entre negocios.	Financiero	Alta
Guía estratégico	"el corporativo añade valor al tener una visión estratégica superior y al definir una dirección estratégica clara para las empresas" (Krühler et al., 2012, p. 10)	Definir una dirección estratégica	Por objetivos	Media
Liderazgo funcional	"añade valor a través de la excelencia funcional, de compartir recursos corporativos y servicios centralizados [...] centros de excelencia, [...] Agrupa servicios de soporte tales como: TI, servicios de contabilidad y adquisiciones, con el fin de lograr ventajas" (Krühler et al., 2012, p. 10) "Intenta utilizar sus propias competencias como matriz para añadir valor a los negocios" (Johnson et al., 2006, p. 308). "Las unidades de negocio dependen de los activos corporativos" (Sull et al., 2017, p. s.p)	Construir funciones corporativas y servicios compartidos	Operacional	Baja
Micro-administración	"Se involucra profundamente en las decisiones operativas a nivel del negocio individual [...] " (Krühler et al., 2012, p. 11)	Intervenir en las operaciones de nivel de negocio	Operacional	Baja

Fuente: elaboración propia.

### 3. Metodología

¿Cuáles son los roles desempeñados por los CC de una EMN? Para responder esta pregunta, se optó por un estudio de enfoque cualitativo (Blaikie, 2007), desde una perspectiva pragmática. El pragmatismo orienta hacia respuestas prácticas y útiles que pueden resolverse o, al menos, proveer una dirección para abordar problemas concretos. La teoría pragmática declara que una afirmación es verdad si esta funciona (Patton, 2015). Responder la pregunta de investigación no solo es útil para los directivos que tienen a su cargo EMN, sino también para profesores y consultores en estrategia corporativa.

La selección de las empresas que fueron estudiadas se realizó a partir de un muestreo intencionado de tipo criterio (Patton, 2015), a partir de un listado de empresas colombianas publicado en el diario económico *La República* (2015). Como segundo criterio, se validó el carácter multinegocios de las empresas de dicho listado. El último criterio fue la disposición de los directivos para conceder la entrevista. Las EMN excluidas fueron las fundadas por empresas extranjeras, las filiales de multinacionales y las que estuvieran intervenidas por alguna superintendencia. Ante la dificultad para entrevistar a los directivos, fue necesario recurrir a contactos personales que facilitaron la investigación en 21 EMN. Esta dificultad para acceder a la información de empresas en América Latina ya había sido referida por otros autores (Khanna y Rivkin, 2001; Rodríguez-Satizábal, 2014). Por otra parte, la información en las páginas web varía sustancialmente entre los grupos empresariales

reconocidos como tal por la Superintendencia de Sociedades (Supersociedades, 2008) y las demás empresas que exhiben el fenómeno multinegocios; en los primeros es mayor el detalle de la información.

Como técnicas de recolección de datos se utilizaron la revisión documental y la entrevista semiestructurada a directivos de nivel corporativo. El proceso investigativo se desarrolló en tres etapas: exploración, focalización y profundización. En la primera, se realizó la revisión documental para validar el carácter multinegocio en las páginas web, a partir de sus declaraciones estratégicas, organigramas y descripción de varios negocios. Para ello, se diseñó una guía de preguntas (Patton, 2015). Antes de la entrevista, se respondía la guía con los datos de la revisión documental, la que luego se confirmaba y complementaba durante la entrevista. En la focalización, se realizaron las entrevistas; en 20 de las 21 empresas se obtuvo autorización para grabar y en 19 de las 21 entrevistas participaron al menos dos investigadores con la intención de confrontar las interpretaciones sobre los hallazgos. Estas entrevistas fueron transcritas y analizadas para construir una base de datos que apoyó la codificación abierta y selectiva, así como la posterior construcción de tablas descriptivas. En la etapa de profundización, se revisaron informes anuales de las empresas, noticias, así como la Encuesta Código País<sup>1</sup>, en aquellas obligadas a presentarla.

En la tabla 3 se presentan las EMN estudiadas, la fecha de fundación, la actividad del negocio original y las industrias en las que participaban en el 2017.

**Tabla 3.** EMN estudiadas

Nombre y año fundación negocio original	Actividad del negocio original	Industrias en las que participaba en 2017
Procaps (1977)	Farmacéutica	Fabricación de productos farmacéuticos.
Olímpica (1953)	Comercio minorista	Comercio al por menor, financiamiento, radiodifusión, farmacéutica, elaboración de alimentos, concesiones aeropuertos.
Promigás (1958)	Transporte y Distribución de energía.	Producción y distribución de gas, actividades de puertos y servicios.
Organización Terpel (1968)	Transporte y Distribución de Energía	Comercio al por mayor y por menor de combustibles y gas, fabricación de productos de refinación de petróleo, comercio al por menor.
Alquería (1959)	Productora de Lácteos	Elaboración de productos lácteos, y comercio de productos alimenticios.
Valorem (1997)	Inversión	Inversiones, medios, logística, inmobiliario, radiodifusión, cine, saneamiento ambiental, comercio al por menor.
Vanguardia Liberal (1919)	Medios	Editorial, inversiones, inmobiliario.
Grupo OBA (1974)	Comercialización de textiles	Comercio al por mayor de productos textiles, logística y financiamiento.
Marval (1976)	Construcción	Construcción, inmobiliario
Grupo Orbis (1921)	Comercio	Comercio al por mayor y al por menor, fabricación de pinturas, tubería, químicos.
Grupo Nutresa (1920)	Producción y Comercialización de Alimentos	Elaboración y comercialización de productos alimenticios, inversiones.
Grupo EPM (1955)	Servicios Públicos domiciliarios	Generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, tratamiento y distribución de agua, evacuación y tratamiento de aguas residuales, extracción, transporte y distribución de gas.

<sup>1</sup> Reporte exigido por la Superintendencia financiera de Colombia a las empresas inscritas en Bolsa para velar por el buen gobierno corporativo.

**Tabla 3.** EMN estudiadas. (Continuación)

Grupo Suramericana (1944)	Seguros	Seguros, seguridad social y prestación de servicios de salud.
ISA (1967)	Interconexión eléctrica	Transmisión de energía, construcción de vías, tecnologías de información, gestión de sistemas en tiempo real.
Grupo Argos (1934)	Cemento	Fabricación de cemento, generación, distribución y comercialización de energía, actividades de puertos, inmobiliario, construcción de vías.
Colombina (1927)	Confitería	Elaboración y comercialización de productos alimenticios
Organización Carvajal (1904)	Editorial	Fabricación de papel, edición de libros, tecnologías de información, consultoría.
Grupo Arme (1973)	Metalmecánica	Fabricación y comercialización de productos para construcción y comercialización y mantenimiento de vehículos.
Tecnodiesel (1979)	Comercio minorista y mayorista	Fabricación y comercialización de maquinaria y equipo eléctricos y automotores
Gensa (1993)	Generación energía eléctrica	Generación y comercialización de energía, gerencia de proyectos y mantenimiento de plantas energéticas.
Grupo Frisby (1977)	Producción y comercialización de alimentos	Elaboración y comercialización de productos alimenticios, franquicias, eventos.

Fuente: elaboración propia.

Para el análisis de los datos, se revisaron las guías diligenciadas en la etapa de exploración y que fueron complementadas en la etapa de focalización mediante las entrevistas. Luego, se analizaron las transcripciones de las entrevistas y se seleccionaron los fragmentos con valor descriptivo sobre las funciones, el tipo de control y la autonomía (tabla 6). Estos fragmentos se consideran relevantes por el carácter cualitativo de la investigación, pues de esta manera se capturan historias sobre las experiencias y perspectivas de los entrevistados (Patton, 2015). A continuación, se formularon preguntas relacionadas con los datos que caracterizan las funciones, el control y la autonomía, para diferenciar cada tipo de rol que desempeñan los CC según el marco de análisis.

#### 4. Resultados

Este estudio permitió identificar las características generales de los CC, detallar las funciones que desempeñan y caracterizar los roles a partir de la función típica de cada rol, del tipo de control y del grado de autonomía.

##### 4.1. Características generales de los CC estudiados

La investigación sobre los CC de las 21 EMN permitió identificar que 15 de ellos son de carácter explícito o independientes, mientras que seis de ellos se encuentran inmersos en el negocio original. Adicionalmente, se reconoció la existencia de centros de servicios compartidos en 10 EMN. Una característica común a todos los CC estudiados es que ejercen la función de definición de portafolio y privilegian los emprendimientos corporativos como estrategia de crecimiento, en tanto que, 20 de los 21 entrevistados declararon utilizar este modo de desarrollo. También se destacan las adquisiciones relacionadas referidas en 17 entrevistas. Cinco de los entrevistados comentaron haber llevado a cabo alianzas estratégicas y

otros cinco mencionaron las desinversiones. Por otra parte, cuatro de los entrevistados reconocen que en su empresa se ha optado también por las adquisiciones no relacionadas como estrategia de crecimiento.

Este estudio permitió reconocer que el porcentaje de propiedad marca el carácter de empresa controlada y no controlada; el primer caso es el que abre una gama más amplia de funciones discrecionales que serán centralizadas. El presidente de Promigás, por ejemplo, hizo referencia explícita a la diferencia entre administrar las empresas controladas de las no controladas. El rol que desempeña Promigás para las empresas controladas es del tipo liderazgo funcional, mientras que para las no controladas es del tipo guía estratégico. Lo anterior evidencia la posibilidad de ejercer varios tipos de roles de manera simultánea en una misma EMN. Por otra parte, también se reconocieron diferencias en los CC de EMN cuyas empresas conformantes se cotizan de manera independiente en la Bolsa de Valores. Este es el caso del Grupo Argos, cuya acción se transa en bolsa al igual que sus negocios de cemento (Cemargos), energía (Celsia) y concesiones (Odinsa). Además, aparecen otras situaciones que muestran diferencias en las funciones y roles de los CC, tal es el caso de las EMN reconocidas por ley como grupos empresariales (Supersociedades, 2008), como Arme, Orbis, Nutresa y Argos.

En relación con las funciones corporativas de la administración conjunta, el análisis de los datos permitió reconocer la importancia que tiene la gestión externa, puesto que 19 de los 21 entrevistados manifestaron llevar a cabo actividades de relacionamiento con distintos grupos de interés. Incluso 14 de ellos mencionaron hacerlo a través de una fundación empresarial. Adicionalmente, 19 entrevistados reconocieron realizar acciones políticas corporativas, es decir, actividades de relacionamiento con el Estado para participar en la definición de la legislación que tiene un efecto sobre los negocios; por ejemplo, nuevas regulaciones en materia tributaria o ambiental. Estos entrevistados



se relacionan con el Estado de dos maneras distintas: directa o indirecta a través de gremios empresariales. Cuando se relacionan de forma directa, lo hacen desde las presidencias y las vicepresidencias de asuntos corporativos. En el caso de las 13 empresas familiares que se incluyeron en este estudio, en la gestión externa interviene el miembro más representativo de la familia. Ahora bien, cuando se relacionan a través de gremios, lo hacen tanto desde los generales como desde los especializados en un sector de la economía. Para las empresas que participan en sectores bastante regulados, los entrevistados reconocen dedicar gran parte de su tiempo a esta actividad. Otro asunto que cabe destacar es la importancia del trabajo coordinado entre empresas para promover el desarrollo regional y participar de manera colectiva en la política local. En cuanto a la gestión interna que desempeñan los CC estudiados, se destaca el énfasis en actividades que propenden a la disminución de costos. Sin embargo, se identificaron novedosas maneras de creación de nuevo valor. A continuación, se presentan en mayor detalle las funciones de gestión interna.

#### 4.2. Funciones de gestión interna más referidas por los entrevistados

Entre las funciones de gestión interna se destacan talento humano y tecnologías de información (14 entrevistados); planeación y evaluación financiera (13); compras y suministros y consolidación de reportes financieros (12); contabilidad y auditoría interna (8); y marca, tesorería, operaciones, procesos y logística, así como gestión de riesgos y cumplimiento (7). En la [tabla 4](#) se listan las funciones de gestión interna más orientadas a la disminución de costos y las más orientadas a la generación de mayor valor.

Como se puede inferir de la [tabla 4](#), la mayoría de las funciones mencionadas en las entrevistas están más motivadas por la disminución de costos que promete la centralización de actividades y los servicios compartidos. Además, los entrevistados refirieron ejemplos de generación conjunta de nuevo valor ([tabla 5](#)), en los que se destacan las relacionadas con estrategia.

Estos ejemplos se relacionan con el fortalecimiento de capacidades estratégicas y propuesta de valor, así como con la creación de nuevos modelos de negocios. Muestran también que el mayor valor no se da solo por las funciones corporativas que se ejercen de manera rutinaria, sino por proyectos e iniciativas basadas en el conocimiento compartido entre negocios.

#### 4.3. Caracterización de roles de los CC estudiados

Los criterios de asignación del tipo de rol de cada CC fueron las funciones desarrolladas y no desarrolladas, así como la centralización de servicios. Esto se complementó con el tipo de control y grado de autonomía como expresión de la relación entre el CC y las UN. En la [tabla 6](#) se presentan testimonios de los entrevistados que evidencian la manera como los ejecutivos corporativos administran los negocios. Además de la centralización de actividades para generar sinergias basadas en disminución de costos desde CSC, también se identificó la promoción de sinergias de conocimiento o generación de nuevo valor. Esta promoción se realiza desde el CC, algunas veces como una función centralizada, y otras, como funciones resultado de la colaboración entre las diferentes UN ([tabla 5](#)).

**Tabla 4.** Funciones de gestión interna desempeñadas por los CC según entrevistados

Categorías	- Costos	+ Valor
Financiero y contable	Finanzas corporativas, tesorería, contabilidad, planeación y evaluación financiera, costos, cartera, consolidación de reportes financieros, financiación, presupuestos, flujos de caja, negociación con bancos, lineamientos financieros, planeación tributaria, análisis de crédito para clientes, control estratégico y financiero,	Inversiones, rotación del capital.
Operaciones	Procesos y logística, compras y suministros,	
Administrativas	Servicios administrativos, optimización administrativa, seguros, proyectos, auditoría interna.	Gestión de riesgos y cumplimiento,
Estrategia	Marca, integración de adquiridas	Agenda estratégica, desarrollo de nuevos negocios, desarrollo corporativo y crecimiento, direccionamiento y planeación estratégica, estrategia competitiva, capacidades estratégicas, liderazgo estratégico,
Sistemas de información	Tecnologías y/o sistemas de información,	
Talento humano	Capital y/o talento humano	
Mercadeo	Actividades de mercadeo	
Investigación y desarrollo		Investigación y desarrollo

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5.** Ejemplos de generación de mayor valor según entrevistados

Nombre	Ejemplos de funciones consideradas como de generación de nuevo valor por los entrevistados
Procaps	Investigación y Desarrollo (I+D)
Promigás	Modelo de negocios inclusivo: Brilla. Modelo de predicción de pago.
Grupo Orbis	Modelo de atención a infraestructuras 4G. Señales de tránsito producidas entre UN
Grupo Nutresa	Centro de investigación Vidarium. Comunidades de sinergia
Grupo EPM	Modelo de gestión
Grupo Suramericana	Gerencia de modelación de riesgos. Área de geo ciencias. Transferencia alternativa de riesgos
ISA	Publicación de más de 200 artículos académicos. Robot para limpiar líneas de transmisión de energía.
Grupo Argos	Preservación de una forma de hacer negocios que trasciende a las personas. Innovación
Colombina	Marca sombrilla. Crossbranding.
Organización Carvajal	Compartir buenas prácticas "cuéntenos y repliquemos".
Grupo Arme	Integración de propuesta de valor: Arme y Solimet. Emprendimientos internos: Solimet y Visión metálica.
Tecnodiesel	Integración de la comercialización de camiones y repuestos.
Gensa	Formas de financiar los activos de generación con contratos de largo plazo.
Grupo Frisby	Escuela de liderazgo

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 6.** Citas representativas sobre funciones, control y autonomía en las EMN estudiadas.

Empresa Cargo, fecha Entrevista (2017)	Funciones	Control	Autonomía de los negocios
Procaps Presidente (P), junio 8	"asuntos regulatorios y corporativos, la parte legal, de operaciones, las plantas, el tema de capital humano todo, el tema de innovación [...]"	"(el gerente de UN) ya sabe que tiene que traer unos resultados a la mesa y generar el liderazgo y la motivación suficiente para lograrlo"	"Las UN son muy autónomas van pidiendo recursos a la corporación para el desarrollo de sus productos"
Olímpica Vicepresidente (VP), Financiero, Junio 8	"no hay unidad de caja, cada negocio es independiente [...] el tema de servicios compartidos es una cosa que no la hemos hecho" "Yo llamo a los bancos en Colombia..."	"[...] si, te van a contar los resultados del mes, los pros y los contras, las inversiones, proyectos de ampliación, o de mejora tecnológica [...] ese tipo de decisiones las toman en la junta"	"cada compañía hace el presupuesto y lo lleva a la junta [...] cada cual maneja su cuenta independiente. No hay una VP de planeación de grupo"
Promigás P, abril 25	"las compañías controladas tienen Back Office, es decir, apoyo en contabilidad, compras, jurídica, regulación, tecnologías de información y financiero [...] le prestamos servicios a las compañías donde tenemos control y son del núcleo del negocio" "ellos [VP de negocios] marcan la pauta de la agenda estratégica"	"(el seguimiento se centra en...) el resultado, para nosotros el presupuesto es una herramienta central. Luego vienen las métricas que le resuelven a cada una de las empresas que tienen que ver con la remuneración variable donde tu involucras prioridades de un tema de interés"	"los gerentes son poderosos y grandes, son los dueños del balón"
Terpel VP Mercadeo, abril 26	"Eficiencia operacional y valor de marca e identidad corporativa" "funciones centralizadas de tesorería, proveedores, tecnologías de información, jurídico, gestión humana, programa de flotas y estrategia competitiva"	"el equipo de administración presenta reportes a la junta mensualmente"	"El manejo de los negocios lo hace cada país" "la estrategia competitiva se define con el equipo de presidencia"
Alquería Director CSC, abril 25	"hay tres servicios en el CSC" "En las plantas se produce para todos los negocios. [...]hay un comité en el que se reúnen ventas, con producción y con mercadeo y entre los tres planean las prioridades del mercado"	"Lo único que les pedíamos (a la empresa adquirida) era por favor entréguenos los estados financieros de esta forma que aquí toca consolidarlos"	"hay tres servicios en el CSC, pero por negocio hay un único modelo de distribución, uno de logística, y uno de producción"
Valorem VP Asuntos Corporativos, abril 26	"Programa SAP, Gestión del Talento, Negociaciones de licenciamiento, servicios y equipos, normas NIIF, Administración basada en valor, Sostenibilidad" "El mayor desafío de esta estrategia es generar valor competitivo a sus negocios de manera que valgan más al ser parte de Grupo"	"El objetivo es guiar al grupo hacia un crecimiento rentable y sostenible. Esto implica que los ingresos y el EBITDA de Valorem deben crecer a tasas de doble dígito"	"hicimos un proceso de transformación de todas las compañías donde todas se pasaron a SAP, salvo una que no quiso"
Vanguardia Liberal Director, junio 21	"[...] financiera en la cual hacemos presupuestos, flujos de caja y negociación con bancos. También tenemos fortalecimiento de gestión comercial, tecnologías de información, optimización administrativa y gestión humana"	"El seguimiento lo hacemos a través de flujos de caja y presupuesto"	"Cada negocio es independiente, los servicios compartidos no son obligados, "Cada compañía tiene una estrategia de negocio diferente"

**Tabla 6.** Citas representativas sobre funciones, control y autonomía en las EMN estudiadas. (Continuación)

OBA P, junio 21	"[...] talento humano, control, auditorías, procedimientos financieros, contabilidad, TICS y gestión operativa."	"El control lo hacemos en las Juntas consultivas en las que participa toda la familia y ahora hay tres externos"	"Cada negocio se enfoca en la estrategia de su negocio"
Marval P, junio 21	"Gobierno corporativo formal, la implementación del sistema viable y sistema de información en línea. Además, compras, planeación financiera, inversiones, diseño"	"Tenemos un sistema de información en línea que permite hacer seguimiento y control. Hacemos presentaciones periódicas, compartimos datos en línea y lecciones aprendidas en la parte técnica"	"no hay autonomía en compra de tierra ni diseño"
Orbis P, marzo 3	"[...] la nómina, los sistemas, la tesorería, lo financiero, y <i>Health, Safety and Environment</i> (HSE), riesgos, compras, logística y comunicaciones" "Al comienzo el énfasis sí estuvo en la eficiencia, pero luego tomó mayor importancia el know how."	"seguimiento mensual al desempeño de los negocios a través de indicadores clave en un tablero de control como las ventas, el EBITDA. Las actividades centralizadas del CSC se miden al seguir los acuerdos de nivel de servicio"	"Las decisiones se toman en los negocios, pero hay unos lineamientos corporativos que se imponen, por ejemplo, ningún negocio puede apartarse de las políticas HSE"
Nutresa P, marzo 3	"[...] como matriz está dedicada principalmente al direccionamiento estratégico y a la gestión de las relaciones con inversionistas. Tiene una unidad de servicios compartidos que busca capturar sinergias en varios frentes administrativos, financieros y otros procesos de soporte" "Está Comercial Nutresa, Novaventa y La Receta, además las comercializadoras internacionales" "tenemos comunidades que son grupos de personas de diferentes empresas que comparten responsabilidades similares y que trabajan básicamente buscando capturar ahorros, extender mejores prácticas, aprender juntos"	"Grupo da marco general, exige lo que espera de cada negocio. Dado que hay más proyectos que recursos, funcionamos como "capital allocator [...]" Se hace seguimiento a indicadores y cuando no están cumpliendo o cuando hay más potencial se suben los estándares" "el seguimiento al desempeño se hace en reunión mensual con cada negocio y trimestral con todos juntos. Cada UN tiene junta con un rol asesor (no es de ley). El CFO y el CEO (P) participan en todas"	"autonomía con coherencia estratégica [...] este no es un grupo que se mantiene metido haciendo la tarea de cada negocio" "Tenemos modelos de gobernabilidad para todo proceso, qué tipo de decisiones y qué públicos; quien debe ser informado, quien debe ser consultado y quien define [...]esto es como "una autopista", una vez definido las cosas van muy rápido"
EPM P, abril 3	"lo que queremos es tratar de llevar allá [empresa adquirida] nuestro modelo de gestión y para ello tenemos que involucrarnos operativamente, y así adoptan nuestras mejores prácticas" "y tenemos algunos servicios compartidos que generan ahorros"	"El control es desde la junta directiva para ver cómo va la inversión, cómo va el negocio, pero obviamente se dan algunas directrices y se toman algunas decisiones."	"más que todo los [derechos de decisión] operativos los tiene la filial, pero las decisiones de crecimiento o de estrategia son de la matriz"
Suramericana P, marzo 30	"nosotros hicimos la sinergia a través del CSC en el 2006" "estas compañías tienen más de una posibilidad de sinergias de conocimiento muy potentes porque para nosotros la competencia es talento humano [...] todos tenemos más o menos la misma capacidad de discernimiento, si las sabemos usar podemos ser mucho más competitivos"	"En la junta hay que ir más allá de los resultados financieros, las preguntas que hay que hacer son: ¿cuál es la creación de valor al cliente? ¿cuál es la creación de valor al canal? ¿cuál es la creación de valor a los proveedores? ¿cuál es la creación de valor a la sociedad?"	"Para nosotros la autonomía es un direccionamiento estratégico, nosotros decimos: "ustedes son los dueños del país y deben responder por él [...] yo lo apoyo con este conocimiento desde lo corporativo"
ISA P, mayo 16	"Hay un esquema de abastecimiento global por negocio, en donde tenemos la posibilidad de que cada país compre lo que pueda hacer eficiente allá, pero lo que sea grande como cable y estructuras de torres, puedan hacerlo desde un punto de vista centralizado [...] Talento organizacional presta soporte" "Hay filiales que son más potentes que la matriz"	"Cada uno de nosotros somos corresponsables dependiendo de nuestro rol [...]"	"Cada filial tiene sus propias decisiones, pero en la parte de dirección de recursos y crecimiento, esa sí la administramos nosotros"
Argos P, abril 18	"Estamos formando una empresa que suma las potencialidades de todo aquello que sea repetible transaccionalmente y de mejor estándar, para replicarlo. Allí están fluyendo las competencias compartidas" "El segundo mecanismo que utilizamos son las mesas de sinergia entre el holding y las filiales [...] hay una financiera, una de talento humano, una de asuntos corporativos [...] son mecanismos de coordinación y definición de políticas conjuntas"	"es un rol no tan al negocio, aunque obviamente tienes su componente financiero"	"el negocio, cualquiera que sea, el de cemento, el de energía, el de concesión, tiene un foco a pesar de que son negocios medio holding o holding, y muy grandes, pero su estrategia competitiva es de cada negocio"

**Tabla 6.** Citas representativas sobre funciones, control y autonomía en las EMN estudiadas. (Continuación)

Colombina VP de Estrategia, mayo 30	"son negocios pequeños [adquiridos] que podemos rápidamente integrar dentro de la operación y montarlo sobre nuestra red de distribución" "el tema de producción está integrado y los negocios se focalizan en su tema específico de mercadeo"	"tenemos un modelo general de gestión estratégica, una definición de negocio, un mapa estratégico, una MEGA. Del Balanced Scorecard (BSC) se desprende el tema de compensación amarrado al negocio y le hacemos seguimiento a la visión financiera, mercados, procesos, capital estratégico y sostenibilidad"	"Ahí lo que hay son unos lineamientos del presidente de mercadeo corporativo pero cada negocio tiene allí su independencia"
Carvajal P y miembro de junta directiva, mayo 30	"[...] actividades de back office típicas como contabilidad, nómina, recursos financieros y humanos; y la parte jurídica. Estas son funciones comunes transversales [...] nunca perdimos de vista la unidad de cajas y la norma de utilizar los recursos a través de la propia junta"	"el desempeño de cada negocio se realiza en función de no entrar en el detalle operativo sino en la gestión del desempeño y las desviaciones importantes".	"esas compañías son casi que unidades independientes con su propia presidencia con su propia junta directiva y con una serie de actividades de back office"
Arme Gerente de UN, mayo 2	"entonces si tu [como cliente] compras la tubería en Arme, Solimet te diseña toda la estructura y, por tanto, termina comprando estructuras, no comprando tubos... y esa es básicamente la filosofía de este complemento" "tenemos algunos [servicios] compartidos, digamos las compras del grupo de metalmecánicas. También todo el tema tributario [...] y selección e inducción del personal, pero nómina no, porque muy diferentes"	"nosotros tenemos juntas cruzadas, por ejemplo, el gerente de Arme le reporta a Nudos [...] y a la junta, pero el gerente de Arme a su vez es miembro de junta de Armetales, de Armotor, de Solimet y Misión; y, así viceversa, todos hacemos parte de las otras juntas". "nosotros tenemos en cuenta el EBITDA de cada una, para poder definir cuál es el nivel de productividad y el otro indicador es el rendimiento del patrimonio"	"es más como por el desarrollo y la experiencia de cada negocio que se toma las decisiones"
Tecnodiesel Gerente general, abril 28	"tenemos acá un back office que es el que trabaja con todas las compañías: tesorería, sistemas, recursos humanos, calidad, auditoría, contabilidad, financiera y administración, son todas las áreas que están integradas"	"las decisiones se toman básicamente en las reuniones de gerencia, donde se presentan las cifras y donde la gente nos presenta sus requerimientos de personal o de recursos; allí se discuten, se debaten y allí se toman las decisiones"	"todos los gerentes vienen y miran su contabilidad y sus indicadores, porque ellos tienen unos incentivos sobre los resultados"
Gensa P, abril 17	"todo el tema de contratación y de compras es centralizado, también lo administrativo, lo jurídico y el manejo, obviamente, de los recursos financieros."	"se tiene el direccionamiento estratégico, el BSC, los indicadores y obviamente se tienen las metas a las que se les hacen seguimientos trimestrales." "tenemos comités de presidencia con una periodicidad de reunión semanal donde va todo el equipo directivo."	"cada negocio no es autónomo [...] hay un comité de inversiones y, se toma la decisión de acuerdo con la disponibilidad de recursos, la rentabilidad del proyecto y la prioridad que se tiene de acuerdo con el direccionamiento estratégico".
Frisby P y fundadora, abril 28	"acá se les da una capacitación especial, permanentemente están yendo a talleres de liderazgo y de otros temas; también van a Estados Unidos a las convenciones"	"tenemos una junta mensual y hay unos indicadores. Por ejemplo, en la parte financiera revisamos el EBITDA y el cumplimiento del presupuesto. En la parte de gestión humana se mira también la rotación de personal"	"las franquicias que hay son muy vinculadas a la familia, eso no lo hemos querido crecer mucho porque es entregar la marca y tienen que ser personas que vivan esta misma filosofía"

Fuente: elaboración propia.

Para el análisis inductivo a partir de los testimonios, en primer lugar, se identificó una función típica de rol; en segundo lugar, se indagó por el tipo de control que ejerce el CC; y, en tercer lugar, por el grado de autonomía que el CC otorga a las UN.

En relación con el control, se destaca el financiero, siempre presente en la administración de las EMN y reconocido como el mínimo esperado. Un nivel mayor de control es por objetivos, que monitorea el cumplimiento del direccionamiento estratégico por parte de las UN.

El operacional agrega al de indicadores financieros y cumplimiento del direccionamiento estratégico la evolución de las actividades primarias y de apoyo.

Para evaluar el grado de autonomía, se constató la centralización de actividades a partir de un CSC, puesto que esto limita la toma de decisiones por parte de las UN. Cuando la utilización de los servicios compartidos es obligatoria para todas las UN, se considera que el grado de autonomía es baja, mientras que la voluntariedad de utilizar estos servicios da cuenta de un grado medio. Otra expresión de bajo grado

de autonomía es la intervención del CC en la estrategia competitiva o en las actividades primarias de cada negocio (tabla 7).

Como se observa en la tabla 7, hay un CC del tipo patrocinador financiero, dos del guía estratégico y 18 del liderazgo funcional. El amplio número de CC que se caracterizó como liderazgo funcional, a pesar de sus diferencias en funciones, tipos de control y grados de autonomía, cuestiona la utilidad de la tipificación de roles sintetizada. Ejemplos de

estas diferencias serían el caso de Colombina y el de Carvajal, por mencionar algunos. En el caso de Colombina, es evidente su participación tanto en procesos de producción como en la definición de su estrategia competitiva y actividades de mercadeo. Mientras que en Carvajal existe el centro de servicios compartidos, pero las UN no están obligadas a contratar con él en caso de encontrar alternativas de menor costo en el mercado.

**Tabla 7.** Tipo de rol desempeñado por los centros corporativos en las EMN estudiadas

Empresas	Función distintiva	Tipo de control	Grado de autonomía	Rol
Olímpica	Consecución centralizada de recursos financieros	Financiero	Alta	PF
Valorem	Guiar al grupo hacia un crecimiento rentable y sostenible.	Financiero Objetivos	Media	GE
Frisby	Vivir una misma filosofía	Financiero Objetivos	Media	GE
Gensa	Centralización de funciones de apoyo	Financiero Objetivos Operacional	Baja	LF
Vanguardia Liberal	Servicios compartidos no obligatorios	Financiero objetivos Operacional	Media	LF
Organización Carvajal	Centralización de: Contabilidad, nómina, manejo de recursos financieros, recurso humano y lo jurídico.	Financiero objetivos Operacional	Media	LF
Grupo Argos	Centralización de: replicar lo repetible transaccionalmente, lo financiero, talento humano y asuntos corporativos.	Financiero objetivos Operacional	Media	LF
Organización Terpel	Centralización de: Eficiencia operacional y valor de marca e identidad corporativa.	Financiero objetivos Operacional	Baja	LF
Grupo Arme	Centralización de: Servicios compartidos como compras y selección e inducción de personal. Complementariedad en propuesta de valor entre Arme y Solimet.	Financiero objetivos Operacional	Baja	LF
Colombina	Centralización de: la distribución y la producción y del modelo general de gestión estratégica.	Financiero objetivos Operacional	Baja	LF
Grupo EPM	Centralización de: Modelo de gestión y servicios compartidos.	Financiero objetivos Operacional	Baja	LF
Alquería	Centralización de: producción en plantas, mercadeo y servicios compartidos.	Financiero objetivos Operacional	Baja	LF
Grupo Nutresa	Centralización de: direccionamiento estratégico, servicios compartidos administrativos, financieros y otros de soporte y de distribución nacional e internacional.	Financiero objetivos Operacional	Baja	LF
ISA	Centralización de: compras, talento organizacional, innovación.	Financiero objetivos Operacional	Media	LF
Procaps	Centralización de: asuntos regulatorios y corporativos, lo legal, operaciones, plantas, capital humano e innovación.	Financiero objetivos Operacional	Baja	LF
Promigas	Centralización de: contabilidad, compras, jurídica, regulación, tecnologías de información, agenda estratégica, emprendimiento interno conjunto.	Financiero objetivos Operacional	Media	LF
Grupo Orbis	Centralización de: nómina, sistemas, tesorería, lo financiero, logística.	Financiero objetivos Operacional	Media	LF



**Tabla 7.** Tipo de rol desempeñado por los centros corporativos en las EMN estudiadas. (Continuación)

Suramericana	Centralización de: servicios compartidos y talento humano. Conocimiento y gestión del cliente.	Financiero objetivos Operacional	Media	LF
Grupo OBA	Centralización de: talento humano, control, auditorías, procedimientos financieros, contabilidad y gestión operativa.	Financiero objetivos Operacional	Media	LF
Tecnodiesel	Centralización de: Tesorería, sistemas, recursos humanos, calidad, auditoría, contabilidad financiera y administración.	Financiero objetivos Operacional	Baja	LF
Grupo Marval	Centralización de: compras (y terrenos), planeación financiera, inversiones y diseño.	Financiero objetivos Operacional	Baja	LF

Nota: patrocinador financiero (PF); guía estratégico (GE); liderazgo funcional (LF).

Fuente: elaboración propia.

#### 4.4. Discusión

En los tipos de roles de los CC, la literatura ha diferenciado los que desempeñan una función mínima hasta aquellos cuya intervención es tan alta que no es fácil diferenciar lo que hace el CC de la operación de cada uno de los negocios. Krühler et al. (2012), por ejemplo, denominan estos extremos como propiedad de manos libres y microadministración, respectivamente. Entre estos extremos hay una gama de posibilidades. Los hallazgos de este estudio permiten afirmar que ninguno de los CC estudiados presenta las características de los extremos referidos por los autores. Además, se resalta la dificultad para caracterizar un centro como creador de sinergias, puesto que esta es la razón fundamental de la administración conjunta (Ahuja y Novelli, 2017; Garzella y Fiorentino, 2017; Menz et al., 2015) y, por tanto, se evidencia la creación de sinergias en todas las EMN estudiadas, incluso en Olímpica, que es el CC que menos interviene en la operación de los negocios. Además, en ningún caso se identificó un alto grado de autonomía que facilitara la creación de sinergias entre negocios (*cross-business synergies*) (Martin y Eisenhardt, 2003). Este tema también está ausente en la literatura sobre roles de los CC.

Estos hallazgos, además de dar cuenta de la generalidad en la función típica que describe el rol, también muestran la ausencia de factores clave para diferenciar los CC, como el tipo de control, el grado de autonomía y la búsqueda de creación de nuevo valor desde distintos tipos de sinergias (Rivas-Montoya y Londoño-Correa, 2017). Estudiar en mayor profundidad estos aspectos sería necesario para proponer tipos de roles que les permitan a los directivos tener una gama de alternativas, con el fin de seleccionar la más adecuada a la luz de las características de su empresa y de los objetivos que se buscan con la administración conjunta.

Es probable que una nueva tipología deba considerar las relaciones de propiedad, así como las posibilidades de coordinación entre los negocios. Este estudio permitió reconocer cómo la variedad de los vínculos de propiedad tiene un efecto sobre el rol que ejerce el CC (Rivas-Montoya y Londoño-Correa, 2019). Para administrar conjuntamente las EMN que agrupan compañías no controladas o cotizantes en bolsa, es necesario reconocer que la discrecionalidad

gerencial se limita por regulaciones de la propiedad y la defensa de accionistas minoritarios. Por tal razón, estos CC desempeñan, en primer lugar, funciones de gestión externa obligatorias, como la consolidación de reportes financieros, y, en segundo lugar, funciones de gestión externa e internas discrecionales. En el caso de gestión externa discrecional, se destaca la responsabilidad social corporativa y, en la interna, la transferencia de buenas prácticas sin que tengan un costo significativo para cada uno de los negocios.

En la administración conjunta de las empresas estudiadas, se corroboró la existencia de funciones corporativas clasificadas en definición de portafolio, gestión externa y gestión interna (Londoño-Correa, 2003). La definición de portafolio es la función que da origen a la EMN, al pasar de uno a varios negocios. En este sentido, el negocio original puede crecer o escindirse para dar origen a nuevas UN. El crecimiento puede darse por emprendimiento interno o por adquisiciones totales o parciales. Así mismo, es posible que haya mayor o menor grado de relación entre el negocio original y los otros negocios de la EMN, pues las sinergias pueden materializarse por similitud o complementariedad (Larsson y Finkelstein, 1999). Las funciones de gestión externa, también nombradas en la literatura como estrategias de no mercado (Londoño-Correa y Garzón, 2016), mostraron ser tan relevantes como las de gestión interna. Sin embargo, Menz et al. (2015) reconocen que en la literatura de CC poco se ha profundizado sobre el tema. En las EMN estudiadas se destacó la prevalencia de la gestión externa. Una posible explicación para la importancia de esta función podrían ser los vacíos institucionales que se han reconocido como característica de países emergentes (Lamin, 2013; Manikandan y Ramachandran, 2015).

En relación con las funciones de gestión interna, tanto la evidencia empírica sobre la administración conjunta como la literatura sobre CC hacen mayor énfasis en las funciones orientadas a la disminución de costos. Sin embargo, en ambos casos, se reconoce la importancia de propiciar relaciones de colaboración entre los negocios, a fin de generar nuevo valor económico para la EMN. La manera como se ejercen estas funciones marca el tipo de control y el grado de autonomía que tienen los negocios. La relación entre funciones, control y autonomía permite caracterizar el tipo de rol de los CC.

## 5. Conclusiones

Este artículo complementa la literatura sobre la administración de EMN desde CC, pues integra las funciones, el control y la autonomía en el concepto de rol y, además, pone en cuestión las tipologías que ofrece la literatura. También, resalta la necesidad de profundizar en el conocimiento sobre los tipos de roles que ejercen los CC. A pesar de la utilidad de los tipos de roles, esta investigación hizo evidente que la tipología sintetizada presenta debilidades. En particular, los tipos de roles extremos, propiedad de manos libres y microadministración, no describen el funcionamiento de los CC estudiados. Tampoco fue posible reconocer el rol de creador de sinergias puesto que, en todos los casos, fue evidente la creación de algún tipo de sinergias, pero en ningún caso se identificó un alto grado de autonomía que facilitara la creación de sinergias entre negocios (*cross-business synergies*). En contraste, la mayoría de las EMN estudiadas presentaron un CC del tipo liderazgo funcional. Esto se explica en que casi todas llevan a cabo actividades centralizadas para la disminución de costos. Sin embargo, existen diferencias en la manera de hacerlo que no se reflejan en la tipificación presentada.

Las funciones de gestión externa mostraron ser relevantes y los altos directivos manifestaron dedicar gran parte de su tiempo a ellas. Esto es importante, sobre todo, en países de mercados emergentes en los que la inestabilidad institucional obliga a defender los derechos de propiedad y a promover un marco legal apropiado para los negocios (Londoño-Correa y Garzón, 2016). En relación con la gestión interna, más allá de las funciones de disminución de costos, que han sido más estudiadas por la literatura, se identificaron ejemplos de sinergias de conocimiento o de creación de nuevo valor a partir del fortalecimiento de capacidades estratégicas, generación de nuevas propuestas de valor y diseño de nuevos modelos de negocios. La generación de nuevo valor debe ser abordada en futuras investigaciones.

Los resultados de esta investigación resaltan la importancia de la participación en la propiedad para la administración conjunta. Tener el control de la propiedad definitivamente marca la diferencia sobre las decisiones de centralización de funciones, así como el tipo de control y el grado de autonomía que se entrega a las UN. Quienes tienen el 100% de la propiedad de las UN pueden centralizar todas las actividades que consideren pertinentes, mientras que, quienes tienen participación minoritaria, pueden centralizar solo aquellas funciones que sean de interés de las UN y que en ningún caso afecten los intereses de los otros accionistas.

Cabe advertir que esta investigación se realizó desde la perspectiva de los CC y no desde las UN, lo que implica que se ha considerado el tema de la administración conjunta solo desde la perspectiva de la alta dirección. Esto afecta específicamente el análisis del grado de autonomía, puesto que los directivos de nivel corporativo suelen referir que otorgan un alto grado de autonomía a los negocios; sin embargo, si se pregunta a directivos de UN, es posible que perciban un bajo grado. Esta situación invita a esclarecer el concepto de autonomía, asociándolo a la toma de decisiones

estratégicas más que a las rutinarias. En otras palabras, se invita a identificar indicadores más adecuados para evaluar el grado de autonomía que entrega el CC a las UN.

Otras limitaciones de este estudio fueron la dificultad para conseguir las entrevistas con el presidente de otras EMN que cumplieran con el criterio de selección y la imposibilidad de entrevistar al presidente en cuatro de las empresas estudiadas.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Bibliografía

- Ahuja, G. y Novelli, E. (2017). Redirecting research efforts on the diversification-performance linkage: *The search for synergy*. *Academy of Management Annals*, 11(1), 342-390. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0079>
- Ambos, T. y Müller-Stewens, G. (2017). Rethinking the role of the centre in the multidivisional firm: A retrospective. *Long Range Planning*, 50(1), 8-16. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.11.003>
- Balmer, J. (2012). Corporate brand management imperatives: Custodianship, credibility and calibration. *California Management Review*, 54(3), 6-33. <https://doi.org/10.1525/cmr.2012.54.3.6>
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of shared services*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Birkinshaw, J., Ambos, T. C. y Bouquet, C. (2017). Boundary spanning activities of corporate HQ executives insights from a longitudinal study. *Journal of Management Studies*, 54(4), 422-454. <https://doi.org/10.1111/joms.12260>
- Birkinshaw, J., Braunerhjelm, P., Holm, U. y Terjesen, S. (2006). Why do some multinational corporations relocate their headquarters overseas? *Strategic Management Journal*, 27(7), 681-700. <https://doi.org/10.1002/smj.541>
- Blaikie, N. (2007). *Approaches to social enquiry*. Cambridge: Polity.
- Campbell, A., Goold, M. y Alexander, M. (1995). The value of the parent company. *California Management Review*, 38(1), 79-97. <https://doi.org/10.2307/41165822>
- Campbell, A., Goold, M., Alexander, M. y Whitehead, J. (2014). *Strategy for the corporate level: Where to invest, what to cut back and how to grow organisations with multiple divisions* (2.a ed.). New York: Jossey-Bass
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Collis, D., Young, D. y Goold, M. (2012). The size and composition of corporate headquarters in multinational companies: Empirical evidence. *Journal of International Management*, 18(3), 260-275. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2012.06.002>
- Connell, J. y Voola, R. (2007). Strategic alliances and knowledge sharing: synergies or silos? *Journal of Knowledge Management*, 11(3), 52-66. <https://doi.org/10.1108/13673270710752108>
- Davis, J. C. y Henderson, J. V. (2008). The agglomeration of Headquarters. *Regional Science and Urban Economics*, 38(5), 445-460. <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.05.002>
- Eppink, D. J., Young, D., Goold, M., Blanc, G., Bühner, R., Collis, D... y Jimenez, G. (2000). *Corporate Headquarters. An International Analysis of their roles and staffing*. Londres: Pearson Education Limited.
- Foss, N. J. (1997). On the rationals of corporate headquarters. *Industrial & Corporate Change*, 6(2), 313-338. <https://doi.org/10.1093/icc/6.2.313>
- Fraunhofer, R. y Schiereck, D. (2012). Consolidation of the energy sector, potential synergies, and realized shareholder value--survey and new insights from top managers' perceptions. *Problems and Perspectives in Management*, 10(2), 81-92.
- Garzella, S. y Fiorentino, R. (2017). *Synergy value and strategic management: Inside the black box of mergers and acquisitions*. Cham: Springer.
- Ghoshal, S. y Mintzberg, H. (1994). Diversification and diversifac. *California Management Review*, 37(1), 8-27. <https://doi.org/10.2307/41165775>

- Glaser, L., Stam, W. y Takeuchi, R. (2016). Managing the risks of proactivity: A multilevel study of initiative and performance in the middle management context. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1339-1360. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0177>
- Gray, E. y Smeltzer, L. (1989). *Management. The competitive edge*. New York: MacMillan Publishing Company.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (1986). *Management*. Reading: Addison Wesley.
- Hungenberg, H. (1993). How to ensure that headquarters add value. *Long Range Planning*, 26(6), 62-73. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90207-V](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90207-V)
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7.a ed.). Madrid: Pearson.
- Karim, S. y Kaul, A. (2015). Structural recombination and innovation: Unlocking intraorganizational knowledge synergy through structural change. *Organization Science*, 26(2), 439-455. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0952>
- Kates, A. y Galbraith, J. (2007). *Designing your organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Khanna, T. y Rivkin, J. W. (2001). Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 22(1), 45-74. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200101\)22:1<45::AID-SMJ147>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200101)22:1<45::AID-SMJ147>3.0.CO;2-F)
- Kownatzki, M., Walter, J., Floyd, S. W. y Lechner, C. (2013). Corporate Control and The Speed of Strategic Business Unit Decision Making. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1295-1324. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0804>
- Krühler, M., Pidun, U. y Rubner, H. (2012). First, do no harm. How to be a good corporate parent. Report. The Boston Consulting Group. Recuperado el día 10 de mayo de 2016, de: <https://n9.cl/yoit>
- Kunisch, S., Schimmer, M. y Müller-Stewens, G. (2012). A new look for the head office: Corporate headquarters redesigns during times of crisis. *Performance*, 4(4), 10-21.
- Kunisch, S., Müller-Stewens, G. y Campbell, A. (2014). Why corporate functions stumble. *Harvard Business Review*, 4(4), 10-21.
- Lamin, A. (2013). Business groups as information resource: An investigation of business group affiliation in the indian software services industry. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1487-1509. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0176>
- La República (2015). La Mega Encuesta Empresarial. Resultados de 2.000 empresas en 2014. Diario La República. [https://issuu.com/diario\\_larepublica/docs/esp\\_2000\\_empresas\\_](https://issuu.com/diario_larepublica/docs/esp_2000_empresas_)
- Larsson, R. y 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. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.1>
- Londoño-Correa, D. (2003). Las Funciones Corporativas en el Grupo Empresarial Antioqueño durante la última década del Siglo XX. *AD Minister*, (2), 26-42.
- Londoño-Correa, D. y Garzón, C. (2016). Actividad política corporativa: balance y tópicos de investigación en los contextos latinoamericanos. *Cuadernos de Administración*, 29(52), 229-260. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao29-52.apcb>
- Lunnan, R. y Zhao, Y. (2014). Regional headquarters in China: Role in MNE knowledge transfer. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(2), 397-422. <https://doi.org/10.1007/s10490-013-9358-4>
- Manikandan, K. S. y Ramachandran, J. (2015). Beyond institutional voids: Business groups, incomplete markets, and organizational form. *Strategic Management Journal*, 36(4), 598-617. <https://doi.org/10.1002/smj.2226>
- Martin, J. y Eisenhardt, K. (2003). Cross-Business synergy: Recombination, Modularity and the multi-business team. *Academy of Management Proceedings*, 2003(1), 1-6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2003.13793226>
- Menz, M. y Barnbeck, F. (2017). Determinants and consequences of corporate development and strategy function size. *Strategic Organization*, 15(4), 481-503. <https://doi.org/10.1177/1476127017711070>
- Menz, M., Kunisch, S. y Collis, D. (2015). The corporate headquarters in the contemporary corporation: Advancing a multimarket firm perspective. *Academy of Management Annals*, 9(1), 633-714. <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1027050>
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper Collins College Division.
- Nell, P. C., Kappen, P. y Laamanen, T. (2017). Reconceptualising hierarchies: The disaggregation and dispersion of headquarters in multinational corporations. *Journal of Management Studies*, 54(8), 1121-1143. <https://doi.org/10.1111/joms.12313>
- Patton. (2015). *Qualitative research y evaluation methods: Integrating theory and practice*. Saint Paul: SAGE Publications.
- Porter, M. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43-59.
- Ramachandran, J., Manikandan, K. S. y Pant, A. (2013). Why conglomerates thrive (outside the U.S.). *Harvard Business Review*, 91(12), 110-119.
- Rivas-Montoya, L. M. y Londoño-Correa, D. (2017). Revisión del tema de sinergias corporativas: origen, resultados y beneficiarios. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 153-162. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.04.004>
- Rivas-Montoya, L. M. y Londoño-Correa, D. (2019). The Multibusiness phenomenon beyond conglomerates and business groups. A corporate management perspective. *Multidisciplinary Business Review*, 12(2), 13-28. <https://doi.org/10.35692/07183992.12.2.3>
- Rodríguez-Satizábal, B. (2014). Grupos económicos en Colombia (1974-1998): entre pequeña empresa familiar y gran familia de empresas. En M. Monsalve Zannati (Ed.), *Grupos económicos y mediana empresa familiar en América Latina* (pp. 206). Lima: Universidad del Pacífico.
- Sull, D., Turconi, S., Sull, C. y Yoder, J. (2017). Four logics of corporate strategy. *MIT Sloan Management Review*, November. Recuperado el día 6 de diciembre de 2018, de: <https://n9.cl/n0vt>
- Supersociedades (2008). Ley 222 de 1995. Recuperado el 29 de abril de 2013, de: <https://bit.ly/2F1d5YB>
- Young, D. y Goold, M. (2000). The structure, staffing and roles of headquarters. En P. P. Education (Ed.), *Corporate headquarters: An international analysis of their roles and staffing* (pp. 128). London: Financial Times.