

ESTRUCTURA CORPORATIVA EN LA EMPRESA MULTINEGOCIO:
APROXIMACIÓN A UN ESTUDIO DE CASO EN EL GRUPO FAMILIA S.A.

SARA BERNAL GIRALDO

MEDELLÍN
UNIVERSIDAD EAFIT
MBA
2016

ESTRUCTURA CORPORATIVA EN LA EMPRESA MULTINEGOCIO:
APROXIMACIÓN A UN ESTUDIO DE CASO EN EL GRUPO FAMILIA S.A.

SARA BERNAL GIRALDO

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Maestro
en Administración

Asesor temático:

ALEJANDRO ROZO VILLEGAS

Asesora metodológica:

BEATRIZ URIBE DE CORREA

MEDELLÍN

UNIVERSIDAD EAFIT

MBA

2016

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín (6 de febrero de 2017)

Este trabajo es dedicado a mis
padres

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo contó con la asesoría temática de Magíster Alejandro Rozo Jaramillo y con la asesoría metodológica de la Doctora Beatriz Uribe De Correa, a quienes doy mi más profundo agradecimiento por su tiempo, dedicación y, sobre todo, por compartir su conocimiento para la construcción de esta tesis.

Agradezco también al Grupo Familia que me permitió la publicación de este trabajo, y a las personas de dicho grupo que me brindaron información y me permitieron tener mi propia interpretación de los hechos.

A mis padres, que con su apoyo y amor me animaron día tras día a luchar por mis sueños y cumplir con mis metas personales.

Y por último, a mis compañeros y profesores que durante el tiempo de la maestría me transmitieron gran parte de su conocimiento y compartieron conmigo sus vivencias y experiencia.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to characterize the corporate structure of a multi-business company of the country, that does not have a declared headquarter, but apparently its senior management teams assume those functions. To achieve this objective, a description of the internal management of Grupo Familia will be presented. This will be carried out from the approach to a case study, that describes a situation of change of the strategy through a change in the structure, change led by top management teams. The case study focuses on the emergence of the packaging area in the structure of this group.

The main finding of this thesis is that, although the Grupo Familia has not declared in its structure a headquarter, in its internal management, some managers of the group are configured as such, because it was observed in the investigation that they perform functions, which according to the literature, are typical of a headquarter. A secondary finding is the role that corporate policies play in inducing such configuration. Likewise, it was identified the difficulty that exists within this company to recognize the difference between corporate governance and headquarter.

The applied methodology in an approach to the case study of Yin (2009) with focus in Stake (1998).

KEYWORDS: Headquarters, internal management, structure, multi-business company.

RESUMEN

El propósito de este trabajo de grado es caracterizar la estructura corporativa de una empresa multinegocio del país, que no tiene un centro corporativo declarado, pero en la que, al parecer, sus equipos de alta dirección adoptan funciones de tal. Para el logro de este objetivo, se presentará una descripción de esta estructura a través del estudio de una situación particular en la gestión interna del Grupo Familia. Esto se llevará a cabo a partir de la aproximación a un estudio de caso, en el cual existe una situación de cambio de la estrategia a través de un cambio en la estructura, cambio liderado por equipos de alta dirección. El estudio de caso se enfoca en el surgimiento del área de empaques en la estructura de este grupo.

El hallazgo principal de esta tesis es que, aunque el Grupo Familia no tiene declarado en su estructura un centro corporativo; en su gestión interna, algunos directivos del grupo se configuran como tal, ya que se observó en la investigación que ellos realizan funciones que, según la literatura, son características de un centro corporativo. Un hallazgo secundario es el papel que juegan las políticas corporativas como inductoras de dicha configuración. Así mismo, se identificó la dificultad que existe al interior de esta empresa para reconocer la diferencia entre gobierno corporativo y centro corporativo.

La metodología aplicada es una aproximación al estudio de caso de Yin (2009) con enfoque en Stake (1998).

PALABRAS CLAVES: Centro corporativo, gestión interna, estructura, compañía multinegocio.

CONTENIDO

	Pág.
ABSTRACT	6
1. INTRODUCCIÓN	12
2. OBJETIVOS	13
2.1. <i>OBJETIVO PRINCIPAL</i>	13
2.2. <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	13
3. SITUACIÓN DE ESTUDIO	14
3.1. <i>GRUPO FAMILIA: CONFORMACIÓN COMO GRUPO EMPRESARIAL</i>	14
3.1.1. Historia (1958 - 2010).....	14
4. APROXIMACIÓN DE LA METODOLOGÍA	17
5. REVISIÓN DE LA LITERATURA	20
5.1. <i>CONCEPTO DE ESTRATEGIA</i>	20
5.2. <i>CORPORACIONES, GESTIÓN INTERNA Y ESTRUCTURA</i>	20
5.3. <i>MARCO CONCEPTUAL</i>	22
6. DESARROLLO DEL CASO	24
6.1. <i>ACTUALIDAD (2011 -2015)</i>	25
6.2. <i>DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN INTERNA DEL GRUPO FAMILIA</i>	28
6.2.2. Grupo Familia como una estructura multidivisional	28
6.2.3. Configuración de Grupo Familia para cumplir con las funciones del centro corporativo.	32
6.3. <i>RECONOCIMIENTO DE UN CAMBIO ESTRATÉGICO A TRAVÉS DE LA GESTIÓN INTERNA EN EL GRUPO FAMILIA: SURGIMIENTO DEL ÁREA DE EMPAQUES</i>	33
6.3.1. Principales actividades (2011 - 2016).....	33
6.3.2. Sinergia a través de la estructura.....	35
6.3.4 Dificultades en el cambio de estructura.....	38
7. DISCUSIÓN	40
8. CONCLUSIONES	42

9. RECOMENDACIONES	43
BIBLIOGRAFÍA.....	44
ANEXOS.....	48
GUÍA DE ENTREVISTAS	48

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Línea de tiempo (Grupo Familia, 2015) (Elaboración propia)	16
Ilustración 2. Cuestiones centrales (Elaboración propia).....	16
Ilustración 3. Metodología proyecto de investigación	18
Ilustración 4. Doing Case Study Research a Linear but Iterative Process (Yin, 2004).....	19
Ilustración 5. Unidades de Negocio Grupo Familia (Grupo Familia, 2015)	27
Ilustración 6. Matriz y filiales Grupo Familia (Grupo Familia,2015).....	28
Ilustración 7. Estructura multidivisional (Mintzberg, 1975).....	29
Ilustración 8. Estructura Grupo Familia	31
Ilustración 9. Representantes Legales y Junta Directiva - Grupo Familia.....	32
Ilustración 10. Gobierno corporativo - Grupo Familia (2015).....	33
Ilustración 11. Estructura gerencia de manufactura anterior	37
Ilustración 12. Estructura gerencia de manufactura actual.....	38

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Marco teórico	22
Tabla 2. Matriz filiales - Unidades de Negocio	26
Tabla 3. Sinergias- principales actividades Grupo Familia 2011 - 2015	34

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo de grado se realizó con el fin de aportar al grupo de investigación en estrategia de la Universidad EAFIT, que busca caracterizar los centros corporativos de grupos empresariales colombianos, específicamente contribuyendo al objetivo específico de describir las formas organizacionales que adoptan dichos centros corporativos para cumplir con sus propósitos y funciones.

La estrategia corporativa es un tema que se ha abordado durante varios años, múltiples autores han desarrollado diferentes estudios para realizar artículos teóricos, metodológicos, de revisión literaria y estudios empíricos. Sin embargo, a pesar de los múltiples estudios, se encuentra un vacío: la mayoría referencian empresas multidivisionales de Norteamérica, Europa, Asia y Oceanía, pero no se encuentra mucha información sobre empresas multidivisionales en países de América Latina, donde los grupos empresariales han tomado gran importancia y son motores de la economía.

Es por esto que este estudio comienza con las investigaciones y la literatura actual, para posteriormente enfocarse en un caso del Grupo Familia, compañía multinegocio colombiana, con más de 50 años operando y que actualmente cuenta con siete unidades de negocio y con plantas en cuatro países de América Latina.

Este caso se estructura de la siguiente manera: primero, se contextualiza cómo el negocio central llega a ser una empresa multinegocio; luego, se describen cuestiones centrales de su gestión interna; y finalmente, se reconocen las funciones que asumen los equipos directivos, las cuales se asemejan, de manera teórica, a las de un centro corporativo, cuando aquellos definen la estrategia a través de un cambio en la estructura. La situación central que se estudia en este caso tiene que ver con la necesidad de cambio hacia rasgos más estratégicos en el nivel funcional de esta empresa; esto es, la decisión de crear un área transversal de empaques, como área de servicio para las diferentes unidades de negocio, para las diferentes plantas y para los diferentes países donde se tiene presencia.

Finalmente, en este trabajo se concluye que en esta empresa multinegocio, a pesar de no tener en su estructura un centro corporativo declarado, su equipo directivo adopta formas temporales para comportarse como tal.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO PRINCIPAL

Caracterizar, por medio de la aproximación de un estudio de caso, la estructura corporativa emergente en el Grupo Familia.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la estructura actual del Grupo Familia y sus características de empresa multinegocio.
- Reconocer la gestión interna del Grupo Familia.
- Describir cómo se organizan los equipos directivos de esta empresa multinegocio en un centro corporativo cuando se toman decisiones estratégicas y se asumen roles corporativos.

3. SITUACIÓN DE ESTUDIO

Al día de hoy las empresas con más de un negocio se han multiplicado en el mundo. Esta forma de organización ha florecido y continuará su expansión (Garvin & Levesque, 2008). Lastimosamente, hay un vacío en el estudio de casos latinoamericanos. Los grupos empresariales han tomado gran fuerza e importancia en la región, y específicamente, en la economía colombiana (Revista Dinero, 2013; Subgerencia Cultural de Banco de la República, 2015).

Este tema ha tomado tanta relevancia, que incluso el grupo de investigación de Estrategia, del Departamento de Organización y Gerencia, de la Universidad EAFIT, busca caracterizar los centros corporativos de los diferentes grupos empresariales colombianos, a través del estudio de sus propósitos, funciones y formas..

La mayoría de estos grupos económicos surgieron alrededor de las compañías manufactureras, en la década del cuarenta, cuando el desarrollo empresarial comenzaba una fase de industrialización. Desde entonces han ido creciendo y se han consolidado mediante fusiones, absorciones y adquisiciones de empresas y luego de una manera horizontal hacia otras actividades económicas (Garay, 2015; Johnson, Schols y Whittington, 2010). Entre los grupos económicos más importantes del país se encuentran la Organización Ardila Lülle, el Grupo Santo Domingo, el Grupo Luis Carlos Sarmiento Angulo, y el Grupo Empresarial Antioqueño (Subgerencia Cultural de Banco de la República, 2015). A pesar de que el Grupo Familia no ha sido mencionado en estas fuentes de información, no es despreciable, ya que para el año 2015 tuvo unas ventas netas de más de 2 billones de pesos y generó más de 5.000 empleos directos en el país (Grupo Familia, 2015).

3.1. GRUPO FAMILIA: CONFORMACIÓN COMO GRUPO EMPRESARIAL

3.1.1. Historia (1958 – 2010)

El Grupo Familia no siempre ha funcionado como grupo empresarial. Esta compañía fue fundada en 1958 por John Gómez Restrepo y Mario Uribe, de donde sale su nombre inicial, URIGO (Grupo Familia, s.f.). Al principio no era la gran manufacturera que es hoy, sino una importadora y comercializadora de papel higiénico Waldorf, que era fabricado en Estados Unidos. En 1959 fue convertida en sociedad anónima ante la Superintendencia y se llamó Papeles Scott de Colombia S.A., y en 1963 comenzó la fabricación de papel higiénico con un molino comprado en Japón. Desde ese momento la compañía no ha parado de crecer y de invertir en tecnología, hoy en día es reconocida por su innovación dentro del sector. En 1966 salió al mercado el papel higiénico marca Familia, y después papel doble hoja marca Pétalo y servilletas Scott. Cada año lanza nuevos productos al mercado.

Por otro lado, en 1975 nació la marca Nosotras, con las toallas sanitarias femeninas únicas con autoadhesivo. Esta marca también fue creciendo con velocidad, con la adquisición de una máquina en 1980, y se crearon diversidad de productos.

En cuanto a la internacionalización, Productos Scott de Colombia S.A abrió mercado en Perú y Chile gracias a la compra de una máquina que elaboraba tela no tejida y en 1984 entró al mercado de República Dominicana y Puerto Rico.

Gracias al crecimiento que había tenido la compañía, se decidió independizar los negocios de *tissue* (papeles suaves), que en 1986 quedó registrado como Productos Familia S.A., y de cuidado íntimo femenino, que en 1985 entró a formar parte de Productos Sanitarios Sancela S.A., en asocio con la firma sueca Mölnlycke A.B. En 1989 se construyó la planta de Rionegro, Antioquia.

En medio de la diversificación de portafolio, también comenzó en 1984 la fabricación de paños húmedos Pequeñín, y en 1992 la de pañales desechables. En 1996 fueron fundadas Sancela del Cauca y Familia del Pacífico Ltda.

En 1997 se consolidó la alianza con la multinacional sueca SCA (anteriormente Mölnlycke) ampliando su horizonte y presencia en otros mercados internacionales.

Productos Familia S.A. y Productos Sanitarios Sancela S.A. volvieron a unirse para consolidarse como un grupo.

“El 21 de diciembre de 2000 (...) se aprobó el compromiso de FUSIÓN, por absorción, entre las sociedades PRODUCTOS FAMILIA S.A (ABSORBENTE), y la sociedad PRODUCTOS SANITARIOS SANCELA S.A (ABSORBIDA), la cual tiene el domicilio principal en el municipio de Rionegro, la cual se Disuelve sin liquidarse” (Superintendencia de Industria y Comercio, 2000).

Luego de esta fusión, comienza a funcionar como grupo empresarial, entra en el mercado institucional y llega a nuevos países por medio de exportaciones a países como Perú, Bolivia, Ecuador, Argentina, Jamaica, Chile, República Dominicana, Antillas Holandesas, Paraguay, Puerto Rico y Venezuela.

Productos Familia S.A. queda como la matriz, y comienza adquirir y crear otras filiales: en el 2006 en República Dominicana, en el 2009 compró en Argentina Algodonera Aconcagua S.A., empresa productora y comercializadora de productos de protección femenina, pañales y absorbentes, en el 2010 estableció distritos de ventas en Panamá.

Hoy en día, Familia cuenta con siete unidades de negocio, una casa matriz y doce filiales. Entre su nómina hay más de 5.000 empleados, lo cual la convierte en un importante grupo empresarial colombiano (Grupo Familia, 2015).

Esta información se presenta en la Ilustración 1 como un gráfico tipo línea de tiempo:

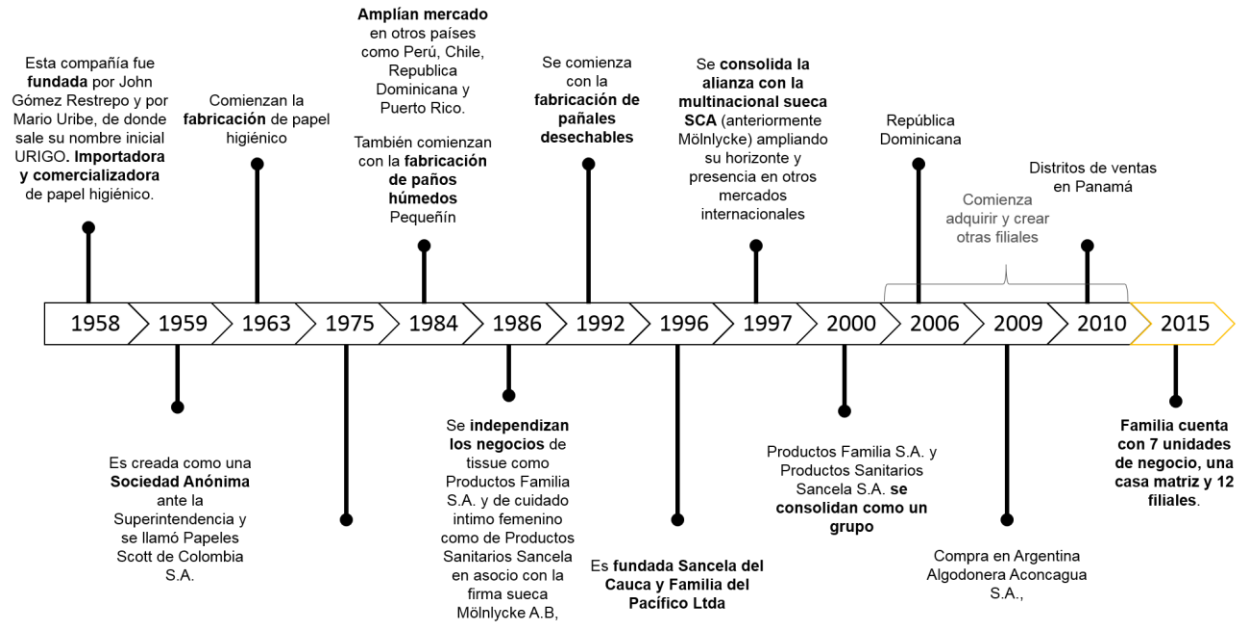


Ilustración 1: Línea de tiempo (Elaboración propia a partir de Grupo Familia, 2015)

3.2 Problema de investigación

El problema de investigación se planteó a partir de las siguientes cuestiones centrales (Ver Ilustración 2. Cuestiones centrales)

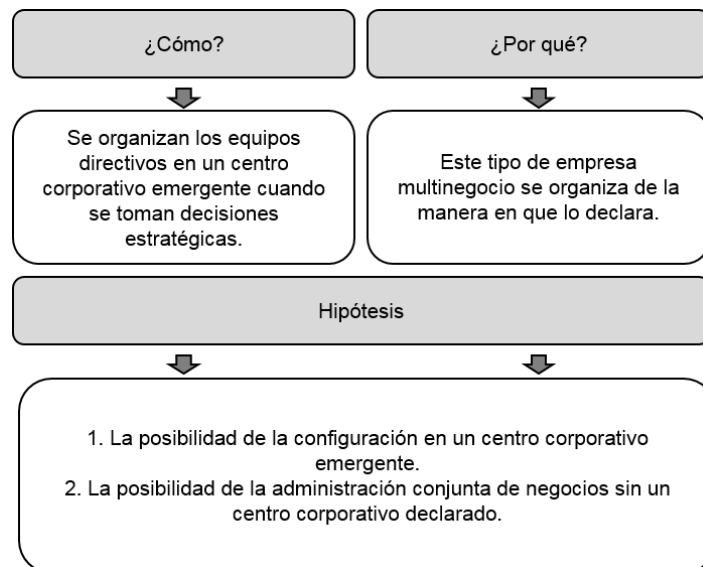


Ilustración 2. Cuestiones centrales (Elaboración propia)

A continuación, se explicará la metodología utilizada para resolver las cuestiones centrales y alcanzar los objetivos planteados.

4. APROXIMACIÓN DE LA METODOLOGÍA

La metodología de este estudio se divide en dos grandes fases. La fase 1 es la revisión de la literatura, y la fase 2 es una aproximación a un estudio de caso basado en Robert Yin (2004), con el enfoque de Stake (1998) (*Ver Ilustración 3. Metodología proyecto de investigación*).

La fase 1 consiste en la recolección de artículos que tratan el tema de estrategia corporativa y, desde la gestión interna, la estructura y la sinergia. De estos artículos se escogieron quince por sugerencia del grupo de investigación. Para seleccionar un enfoque de estudio, se elaboró un marco teórico y se planteó un problema de investigación. En esta fase se abordarán las recomendaciones de Robert Yin (2004) (*Ver Ilustración 4. Doing Case Study Research a Linear but Iterative Process*).

La fase 2 comienza con el enfoque de Stake (1998), quien plantea un estudio desde la particularidad y la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas. En la aproximación a este estudio de caso se utilizarán fuentes secundarias como publicaciones, noticias, informes de gestión, página web, entre otros. Tras analizar la información secundaria, se diseñan unas preguntas para recolectar datos primarios por medio de cinco entrevistas desestructuradas a personas dentro de la organización (*Ver Anexo 1: Guía de entrevistas y Anexo 2: Tabla de entrevistas*).

Con la información obtenida de las fuentes anteriores, se da respuesta a los objetivos y al problema planteado.

En la Ilustración 3 se presenta la propuesta metodológica.

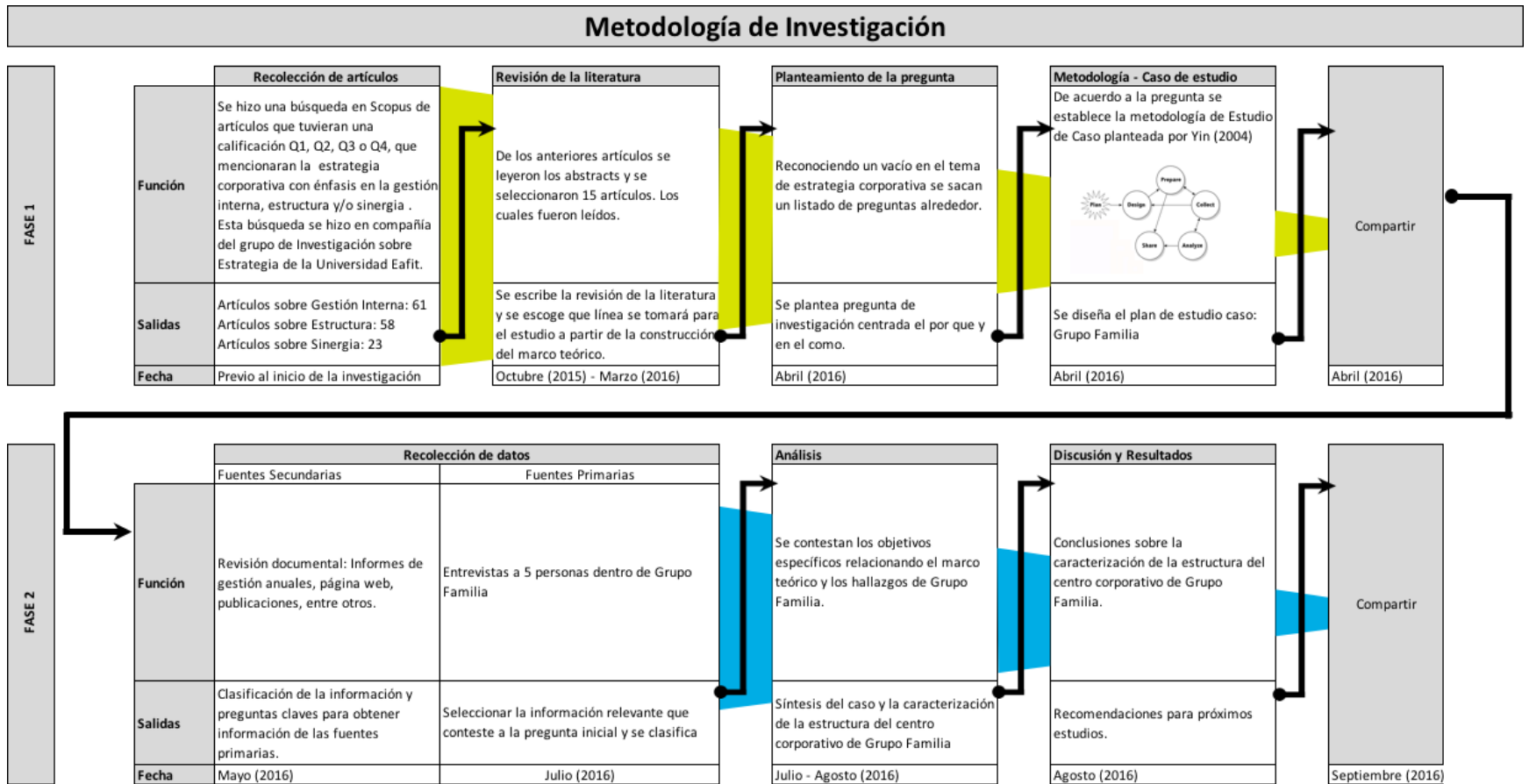


Ilustración 3. Metodología proyecto de investigación (Elaboración propia)

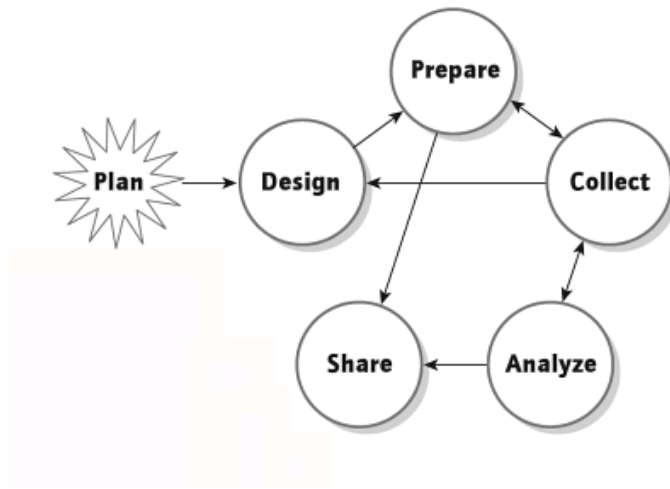


Ilustración 4. Doing Case Study Research a Linear but Iterative Process (Yin, 2004)

5. PRIMERA FASE: REVISIÓN DE LA LITERATURA

5.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Para comenzar, es importante comprender el concepto de estrategia y la evolución que ha tenido en el tiempo según tres importantes autores del tema. Chandler (1962) da su visión sobre estrategia y comienza desde un ejemplo militar donde se evidencia la importancia del manejo de los recursos para llegar a una meta determinada; este autor aportó conceptos significativos al campo de la estrategia, algunos de ellos serán mencionados posteriormente. Luego, Mintzberg (1972) habla de la estrategia como una fuerza mediadora entre la organización y el ambiente que la rodea; este autor fundó la escuela de pensamiento de la configuración. Por último, Porter (1996) en su artículo “¿What is Strategy?” manifiesta que la estrategia habla sobre una diferenciación por medio de una serie o cadena de actividades que son generadoras de valor.

Sin embargo, cuando se habla de estrategia corporativa hay divergencia de opiniones. Hay quienes afirman que la mayoría de corporaciones son la suma de sus negocios y nada más (Cover, 2012). Pero hay otros autores que resaltan las sinergias y la creación de valor y dicen que este es el principio de la estrategia corporativa (Eisenhardt & Galunic, 2000).

5.2. CORPORACIONES, GESTIÓN INTERNA Y ESTRUCTURA

Para establecer una posición al respecto, es necesario entender cómo se da la creación de las corporaciones y cómo es su gestión interna.

Después de la Segunda Guerra Mundial, entre los años 1950 y 1960 se crean varias empresas diversificadas, y a partir de 1970 comienzan a expandirse en diferentes mercados geográficos (Ghoshal & Bartlett, 1995). De esta manera aparece lo que hoy es conocido como firmas multinegocios y multinacionales, que pueden unirse bajo una misma categoría, firmas multimercado (Menz *et al.*, 2015).

En el artículo “Building a Entrepreneurial Corporation”, los autores hablan de grandes corporaciones en los años ochentas y noventas que, bajo un nuevo entorno, empezaron todas a fallar. En este artículo se habla de corporaciones en Estados Unidos, Europa, Australia, India, Corea y Japón, y se afirma que todas fallan básicamente en cómo se organizan y gestionan. Estas empresas diversificadas en el mundo siguen la misma doctrina de organizarse a través de múltiples divisiones (Ghoshal & Bartlett, 1995). Las compañías multinegocio suelen estructurarse utilizando una organización de varias unidades de negocio (M-form), cada una centrada en determinados segmentos del mercado y de productos con el fin de cooperar entre ellas (Eisenhardt & Piezunka, 2011).

Al día de hoy las empresas de unidades múltiples, o multinegocio, se han multiplicado en el mundo empresarial, y según Garvin y Levesque (2008), esta forma de organización ha florecido y continuará su expansión.

Estas empresas forma M (M-form) por lo general cuentan con un centro corporativo u oficina central para generar un grado de interconexión entre negocios (Chandler, 1991

citado en Menz *et al.*, 2015). Según Pan, Teng, Yu, Lu, & Huang (2014), el centro corporativo es el encargado de controlar los recursos corporativos y de orquestar los activos, conocimientos y el poder administrativo. Las funciones principales de este centro están condicionadas a la estructura, ya que es necesario coordinar, integrar y evaluar el desempeño de los servicios centralizados y especializados entre las diferentes unidades de negocio (Chandler, 1962) (Foss, citado en Menz *et al.*, 2015).

Los cambios en el CHQ (Corporate Headquarter) también pueden ser conceptualizados como cambios en el diseño de la organización - estructura. Estos pueden dividirse entre los niveles de unidad y de diseño de la organización (Nadler *et al.*, 1992) (Kunisch *et al.*, 2015). Estos cambios son realizados para seguir una estrategia en la que la estructura debe ser modificada y adaptada. Chandler (1962) llegó a la conclusión de que la estructura sigue a la estrategia y que las empresas con una estrategia de diversificación deberían de adoptar la forma M, la cual sugiere una organización de múltiples divisiones (citado en Sánchez, 2009). Sin embargo, otros autores difieren de este concepto, por ejemplo, Bower (1970) dice que las organizaciones no pueden seguir cualquier estrategia, ya que la estructura puede tener ciertas restricciones, y por lo tanto la entidad debe elegir la que mejor se le ajuste (Sánchez, 2009).

El arte del diseño de la organización consiste en la forma de asignación de roles y responsabilidades que permiten que se eviten las rupturas en la formulación de políticas, su comunicación e implementación (Garvin y Levesque, 2008). Para esto, desde el centro corporativo establecido, hay una o varias personas que la dirigen y se encargan de dar sentido al entorno y elaborar y articular la misión y la estrategia para finalmente lograr el éxito a largo plazo (Bower, 2007).

Es por esto que, al parecer, el centro corporativo es de suma importancia para crear valor para la empresa en general, principalmente en una perspectiva de arriba hacia abajo: "El centro corporativo está en control de las divisiones de producto" (Menz *et al.*, 2015). Así mismo, entre el centro corporativo y las unidades de operación tiene que haber mecanismos de integración (Menz *et al.*, 2015), de manera que la estrategia baje al ámbito de los negocios y de sus niveles funcionales, para que finalmente se materialice y se pueda cumplir con la propuesta de valor, que es la misión de la organización.

Las sinergias entre negocios se pueden dar, entre otras maneras, a través del aprovechamiento del conocimiento del mercado, la cultura y la región (Phillips *et al.*, 2015), mediante la transferencia del conocimiento y personal humano (Lin, 2012), mediante la división de riesgos entre las partes (Filatotchev & Wright, 2011), mediante un apalancamiento financiero por la casa matriz (Dischinger *et al.*, 2009) y, por último, mediante la forma de la estructura que adopte la empresa multinegocio como la forma cooperativa multinegocio o las redes internas (como se citó en Sánchez y Suárez, 2010).

5.3. MARCO CONCEPTUAL

Se presentan en la Tabla 1 los aportes que los autores referenciados en la sección anterior han hecho en el campo de la estrategia; y que se relacionan de algún modo con los objetivos planteados en este trabajo y que constituyen el marco teórico.

Tabla 1: Marco teórico (Elaboración propia)

Marco teórico						
1979	Henry Mintzberg	La estructura de las organizaciones no es lineal, se entremezclan toda suerte de complejos flujos, paralelos, circulares y recíprocos.				
		La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.				
		Hay cinco mecanismos de control que parecen explicar las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo. Esto se debería de nominar como el aglutinante que tiene unida la organización.				
		Adaptación mutua	Supervisión directa	Normalización de los procesos de trabajo	Normalización de resultados	Normalización de las habilidades
		Consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal.	Consigue la coordinación al responsabilizar se una persona del trabajo de los demás.	Se normalizan los procesos de trabajo cuando el contenido del mismo queda especificado, es decir, programado.	Se normalizan los resultados al especificarse los mismos, como puede darse con las dimensiones del producto o del rendimiento.	Las habilidades y conocimientos se normalizan cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo.
		Cinco partes fundamentales de la organización				
Núcleo de operaciones	Línea media	Ápice estratégico	Tecnoestructura	Staff de apoyo		
Miembros (operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción	Une el ápice estratégico y el núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos de la línea media,	Se ocupa de que la organización cumpla efectivamente con su misión y de que satisfaga los	Los analistas de control que sirven para afianzar la normalización de la organización.	Unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo		

de productos y servicios.	provistos de autoridad formal.	de intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización.	de trabajo de operaciones.
---------------------------	--------------------------------	--	----------------------------



Sistema de flujos

Autoridad	Material de trabajo	de Información	Procesos de decisión
-----------	---------------------	----------------	----------------------

Tipos de estructura

Estructura simple	Burocracia maquina	Burocracia profesional	Divisional	Adhocracia
Se caracteriza por la falta de elaboración. Tiene una tecnoestructura mínima o nula, reducido <i>staff</i> , división poco estricta del trabajo y una pequeña jerarquía de trabajo.	Contiene procesos altamente normalizados. Estructuras perfectamente puestas a punto para funcionar como máquinas integradas y reguladas.	Cuentan con habilidades y conocimientos de sus profesionales operativos para funcionar, todas producen productos y servicios normativos.	Más que una organización integrada, una serie de entidades semiautónomas acopladas mediante una estructura de control.	Innovación sofisticada, capaz de combinar expertos provenientes de distintos campos para formar equipos de proyectos <i>adhocracia</i> que funcionen sin impedimentos.

Cada división se ocupa de sus propias actividades de compras: ingeniería, fabricación y marketing.

		La forma divisional requiere una descentralización de tipo paralelo, vertical y limitado.				
		La sede central permite que las divisiones disfruten de una autonomía casi completa para tomar sus propias decisiones, controlando después los resultados de las mismas.				
		La sede central asigna recursos financieros globales, dirige el portafolio estratégico, diseña el sistema de control de rendimiento, sustituye y nombra los directivos de las divisiones, efectúa control monitor del comportamiento divisional a nivel personal y proporciona algunos servicios de apoyo comunes a las divisiones.				
		Hay un factor de contingencia primordial que encamina a la organización hacia la forma divisional: la diversidad de mercados.				
1985	Richard Whittington	La estructura organizacional nos dice quién tiene los recursos, quién habla con quién, quién es responsable de que, lo que cada uno puede hacer por su cuenta y lo que debe hacer por los demás, qué tipo de carrera se puede hacer dentro de la empresa y cómo son los flujos de conocimiento en torno a la organización.				
		Las estructuras organizativas son, por tanto, fundamentales para lograr cualquier cosa en una organización, una parte esencial de la implementación de la estrategia.				
		La mejor forma de estructura del sistema operativo depende de las demandas particulares (contingencias) que enfrenta la organización.				
		Tamaño de la organización	Tecnología operacional	Ambiente organizacional	Estrategia de diversificación	Internacionalización
1996	Donaldson	La teoría de la contingencia estructural puede jugar un papel en el diseño de la organización mediante la especificación de qué estructuras se ajustan en qué circunstancias.				
		La adaptación estructural para recobrar el ajuste establece cómo las organizaciones cambian con el tiempo sus estructuras como consecuencia de cambios en sus contingencias.				
2008	Garvin, D.A., Levesque, L.C.	Principios de diseño de la organización en empresas de unidades múltiples: permitir que se superpongan las funciones y responsabilidades, utilizar integradores en todos los niveles, información de configuración de filtros y embudos, traductores designados para convertir las estrategias en acción y compartir la responsabilidad del desarrollo del talento.				

En conclusión, la estrategia es emergente y configuracional, y depende de los comportamientos internos según cambios externos a los que se ve enfrentada la organización. Esta se mueve en un plano jerárquico y burocrático. Este contexto permite que se superpongan y traslapen funciones y responsabilidades, y por lo tanto se generen cambios de roles.

A continuación se presenta la segunda fase: el desarrollo del caso.

6. SEGUNDA FASE: DESARROLLO DEL CASO

Para entrar en el caso de Grupo Familia, se hizo una revisión de diferentes fuentes secundarias, con el fin de encontrar movimientos importantes, donde se pudiera estudiar un caso en particular. Se analizó su movimiento como grupo empresarial, unidades de negocio y presencia en países, además de sus principales actividades entre el 2011 y el 2015. El movimiento se entiende aquí como la estrategia de diversificación que ha desarrollado el Grupo Familia a través del tiempo.

Para el desarrollo de este caso, se estructuraron tres partes así: en la primera, se habla de la actualidad, de cómo se percibe este grupo hoy; en la segunda parte, se describe como es su gestión interna, con un enfoque en su estructura y en cómo se configura para cumplir funciones de centro corporativo; finalmente, en la tercera parte, se habla de cómo cambia la estrategia a través de un cambio en la estructura, que fue apalancado por un centro corporativo emergente.

6.1. ACTUALIDAD (2011 -2015)

Entre el 2011 y el 2015 Grupo Familia ha alineado sus unidades de negocio con la estrategia corporativa mediante la propuesta de valor que es:

“Generamos bienestar a través de soluciones de cuidado, higiene y aseo” (Grupo Familia, 2016).

Gracias a que Grupo Familia es una compañía inscrita en bolsa, sus informes de gestión desde el 2011 hasta el 2015 han sido publicados, lo cual permite visualizar de una forma más clara la información de la compañía y sus movimientos (*ver Tabla 2: Matriz Filiales - Unidades de Negocio*) (Grupo Familia, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015).

Tabla 2. Matriz filiales - Unidades de Negocio (Elaboración propia)

Grupo Familia Matriz- Filiales - Unidades de Negocio				
Grupo Familia - 2015	Grupo Familia - 2014	Grupo Familia - 2013	Grupo Familia - 2012	Grupo Familia - 2011
Matriz Productos Familia S.A. Filiales Familia del Pacifico S.A.S Productos Familia Cajicá S.A.S. Diamoni Logística S.A.S. Exterior Familia Sancela del Ecuador S.A. Ecuatoriana de Fibras S.A. Productos Sancela del Perú S.A. Productos Familia Perú SAC Productos Familia de Puerto Rico Inc. Algodonera Aconcagua S.A. Val Plottier S.A. Productos Familia Chile SPA Continental de Negocios S.A. Liquidación Pulpapel S.A.S Negocios Cuidado de la familia Cuidado del bebe Cuidado del niño Cuidado de la mascota Cuidado del adulto Higiene Institucional Cuidado femenino	Matriz Productos Familia S.A. Filiales Familia del Pacifico S.A.S Productos Familia Cajicá S.A.S. Diamoni Logística S.A.S. Exterior Familia Sancela del Ecuador S.A. Ecuatoriana de Fibras S.A. Productos Sancela del Perú S.A. Productos Familia Perú SAC Productos Familia de Puerto Rico Inc. Algodonera Aconcagua S.A. Val Plottier S.A. Productos Familia Chile SPA Continental de Negocios S.A. Pulpapel S.A.S Negocios Cuidado de la familia Cuidado del bebe Cuidado del niño Cuidado del adulto Higiene Institucional Cuidado Femenino	Matriz Productos Familia S.A. Filiales Familia del Pacifico S.A.S Productos Familia Cajicá S.A.S. Diamoni Logística S.A.S. Pulpapel S.A.S Exterior Familia Sancela del Ecuador S.A. Productos Sancela del Perú S.A. Productos Familia Perú SAC Productos Familia de Puerto Rico Inc. Algodonera Aconcagua S.A. Val Plottier S.A. Productos Familia Chile SPA Continental de Negocios S.A. Sancela Chile S.A. Negocios Cuidado de la familia Cuidado del bebe Cuidado Femenino Cuidado del adulto Higiene Institucional	Matriz Productos Familia S.A. Filiales Familia del Pacifico S.A.S Productos Familia Cajicá S.A.S. Diamoni Logística S.A.S. Pulpapel S.A.S Exterior Familia Sancela del Ecuador S.A. Productos Sancela del Perú S.A. Productos Familia de Puerto Rico Inc. Algodonera Aconcagua S.A. Val Plottier S.A. Sancela Chile S.A. Continental de Negocios S.A. Negocios Cuidado de la familia Cuidado del bebe Cuidado Femenino Cuidado del adulto Higiene Institucional	Matriz Productos Familia S.A. Filiales Familia del Pacifico S.A.S Productos Familia Cajicá S.A.S. Diamoni Logística S.A.S. Pulpapel S.A.S Exterior Familia Sancela del Ecuador S.A. Productos Sancela del Perú S.A. Productos Familia de Puerto Rico Inc. Algodonera Aconcagua S.A. Val Plottier S.A. Sancela Chile S.A. Continental de Negocios S.A. Sancela Jamaica Filial Venezuela Sucursal Bolivia Negocios Cuidado de la familia Baby Protección Femenina Incontinencia Negocio Institucional

Hoy en día, Grupo Familia cuenta con siete unidades de negocio (Ver *Ilustración 5. Unidades de negocio Grupo Familia*) divididas según el mercado objetivo, estas unidades de negocio son: cuidado del bebé, que hace referencia a la marca Pequeñín, cuidado de los niños, que hace referencia a la marca Fres Kids, cuidado de la familia, que hace referencia a la marca Familia, cuidado de mascotas, que hace referencia a la marca Petys, cuidado de la mujer, que hace referencia a la marca Nosotras, cuidado del adulto, que hace referencia a la marca Tena, y, por último, higiene institucional que se vende bajo la marca Familia Institucional. La matriz sigue siendo Productos Familia S.A. y cuenta con 12 filiales (ver *Ilustración 6. Matriz y filiales Grupo Familia*).



Ilustración 5. Unidades de negocio Grupo Familia (Grupo Familia, 2015)

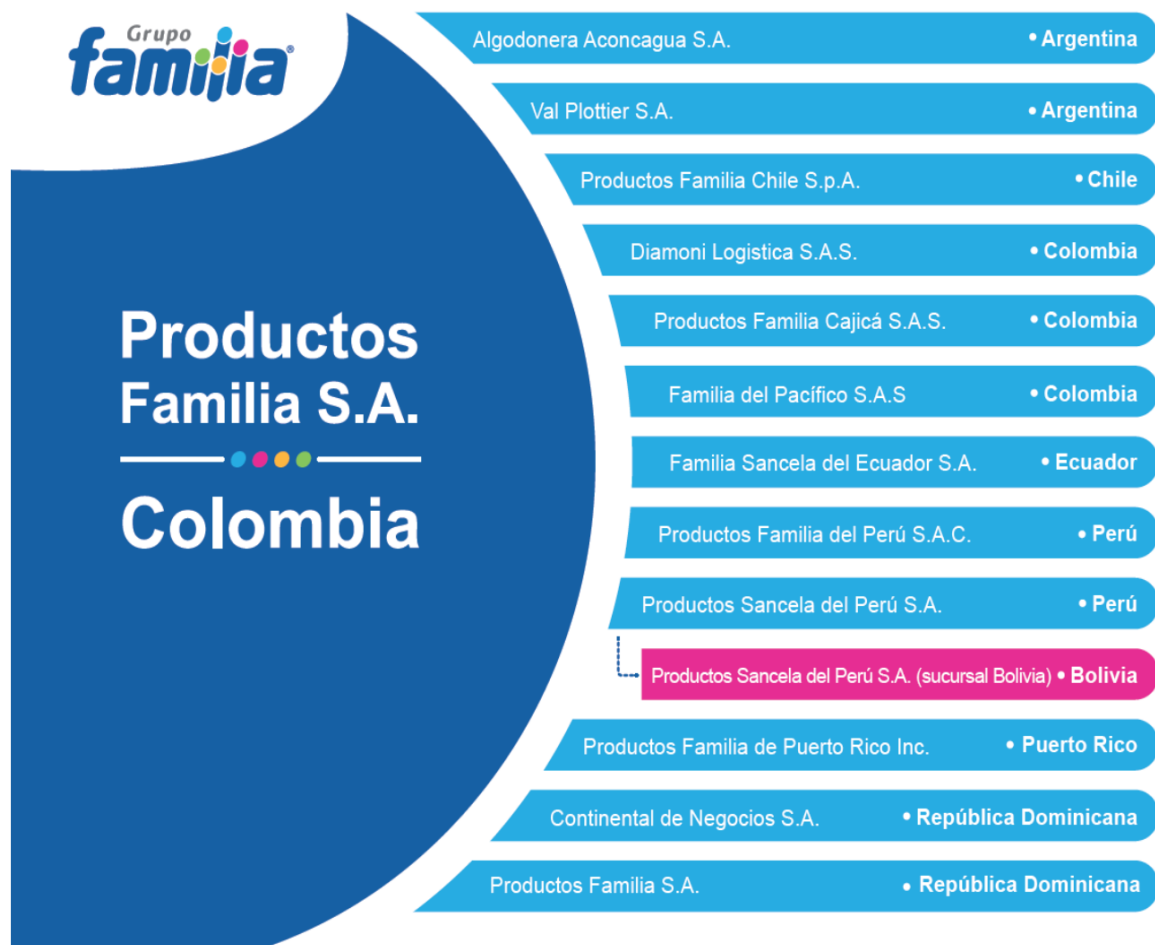


Ilustración 6. Matriz y filiales Grupo Familia (Grupo Familia, 2015)

6.2. DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN INTERNA DEL GRUPO FAMILIA

6.2.2. Grupo Familia como una estructura multidivisional

Según las condiciones expuestas en la literatura para que un negocio sea multidivisional, Familia entra en este tipo de estructura por lo siguiente:

Chandler (1962), describe el desarrollo de la forma *Multidivisional* (M-form) como una respuesta eficaz a la expansión o la creciente gama de negocios dentro del portafolio de la organización. Así se constituyó Grupo Familia, comenzando con el negocio de papel higiénico, entrando a otros negocios de papeles suaves, mientras en paralelo, entraba al negocio de cuidado íntimo femenino, para luego incursionar en absorbentes tales como cuidado del bebé y cuidado del adulto. Después se amplió saliendo de su *core* al entrar

en: paños húmedos, cremas, aerosoles y líquidos, lo que le permitió crear un portafolio hoy en día cuenta con siete unidades estratégicas de negocio.

Teniendo en cuenta que está compuesto por siete unidades estratégicas de negocio (Ver *Ilustración 5. Unidades de negocio Grupo Familia*), se puede decir que Grupo Familia es una organización *multinegocio*, en donde se encuentran diferentes productos y tecnologías, con atractivo para inversión de capital, y dinamismo en la innovación y desarrollo. De este tipo de organización, lo que se espera, según Menz, *et al.* (2015), es que haya un control de arriba hacia abajo, de manera que haya una *integración vertical*, lo que sugiere un centro corporativo con un control formal, cuyo funcionamiento será explicado más adelante.

Grupo Familia cuenta con una casa matriz y unas filiales, tiene presencia en más de siete países, por lo que se convierte en una *multinacional*. Cada mercado donde hace presencia tiene diferentes exigencias desde lo social, cultural, legal, económico, político, ambiental y tecnológico que jalonan el desarrollo de nuevos productos y la forma de llegar con ellos a esos mercados. De este tipo de empresas se espera, según Menz *et al.*(2015), una red diferenciada, con mecanismos de *integración horizontales*, como la socialización y el propósito compartido.

Toda organización cuenta con unos grupos de interés, y en este tipo de estructura *multidivisional*, donde se convierte en un conglomerado, se complejiza la satisfacción de las necesidades de tales grupos, por lo cual la toma de decisiones es muy importante ya que debe seguir la propuesta de valor en pro de accionistas, colaboradores, gobierno, ambiente, consumidores, entre otros.

Grupo Familia no cuenta con un centro corporativo, sin embargo, hay un gobierno corporativo que se encarga de encaminar la organización, a partir de su misión y su visión, su tamaño, estructura y desempeño. En este se toman decisiones tanto de las diferentes unidades de negocio, sobre diversificación, centralización y descentralización, como de los procesos en general. Por otro lado, se toman decisiones sobre la presencia en otros mercados: a qué mercados quieren llegar, y hasta qué punto se llega a la estandarización o localización.

Según la estructura organizacional de Mintzberg (1979), la estructura multidivisional tiene esta forma:

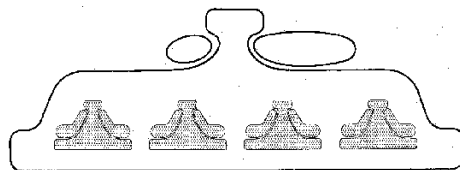


Ilustración 7. Estructura multidivisional (Mintzberg, 1975)

Hay un *ápice estratégico*, donde están las personas encargadas de la responsabilidad general de la organización y que se encarga de que esta satisfaga las necesidades de los diferentes grupos de interés. En el caso de Grupo Familia sería la junta directiva, habría una *línea media* donde se ha ubicado al gerente general y a la gerencia de manufactura, gerencia de los negocios y gerencia de operaciones internacionales, ya

que estos roles son los encargados de bajar al núcleo de operaciones las decisiones estratégicas tomadas desde el ápice estratégico. Hay una *tecnoestructura* donde se encuentran la gerencia financiera, la gerencia administrativa, la gerencia de nuevos negocios y por último la gerencia de operaciones y logística. Estas gerencias prestan servicios compartidos a través de toda la organización apalancando el crecimiento, diseñando actividades, estrategias y políticas que permitan la operación del día a día. Hay también un *staff de apoyo* donde se encuentra la gerencia de desarrollo humano, la secretaría general y los diferentes comités de auditoría, sostenibilidad y RSE e inversiones.

La diferencia entre la estructura multidivisional que describe Mintzberg (1979) y la estructura de Grupo Familia, es que en la de Mintzberg (1979) de un ápice estratégico se despliegan las unidades de negocio, y cada unidad de negocio se comporta como una estructura independiente. Sin embargo, en Grupo Familia, las unidades de negocio hacen parte de una de las gerencias corporativas y las diferentes áreas no le reportan a cada unidad de negocio sino al corporativo como tal.

La estructura de Familia es una *estructura mixta*. Hay una *jerarquía y estructura matricial* evidente cuando se ve el gobierno corporativo con un control vertical y cómo se toman las decisiones; sin embargo, se convierte en una *estructura horizontal* cuando de las tres gerencias funcionales –Gerencia de Negocios, Gerencia de Manufactura y Gerencia de Operaciones Internacionales–, se despliegan unas unidades de negocio, unas plantas de operaciones propias y unos países donde se tiene participación. En este nivel de la estructuras se opera como una red ya que cada negocio debe trabajar con diferentes plantas, los *country managers* deben reportar a los negocios y a cada país.

Para entender mejor la estructura, en la *Ilustración 8. Estructura Grupo Familia* se muestra, no como la presenta Grupo Familia, sino como funciona según las diferentes conexiones entre áreas y la toma de decisiones.

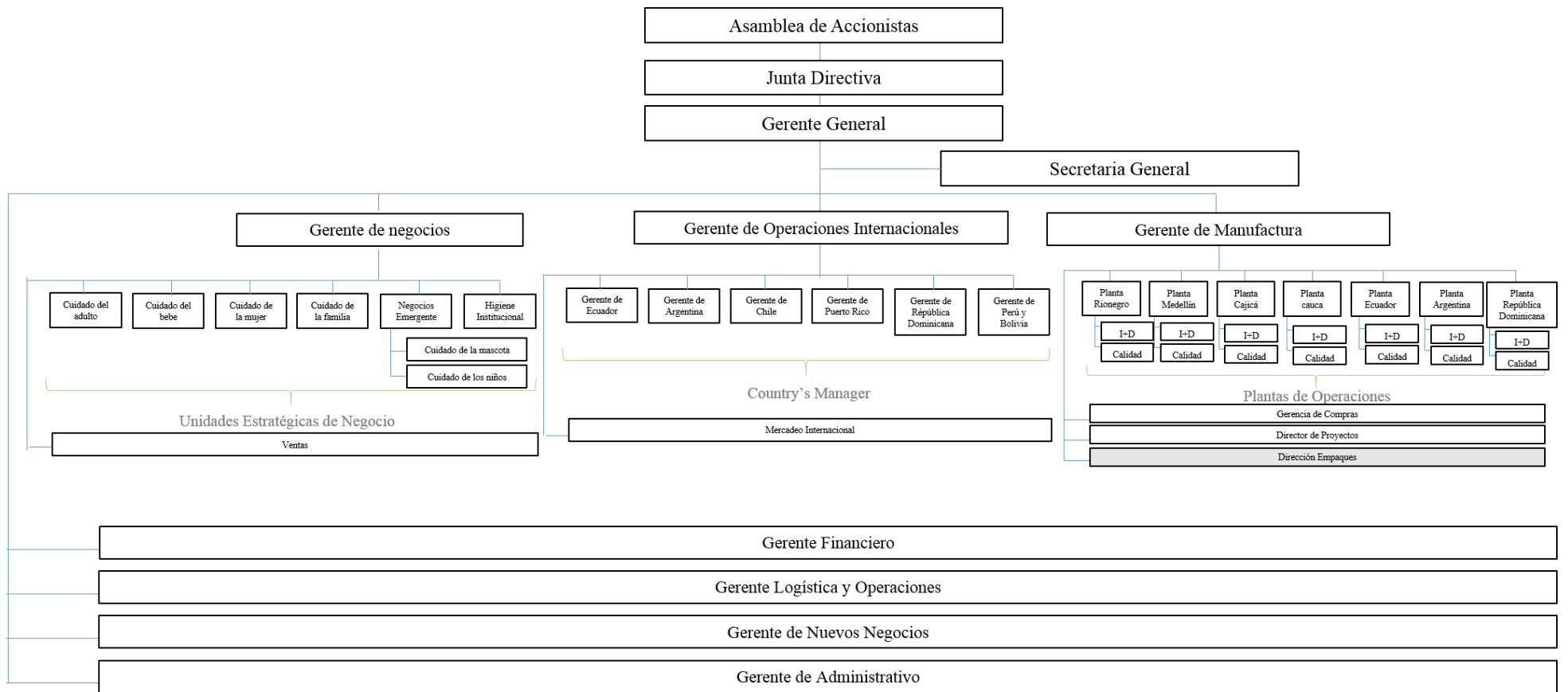


Ilustración 8. Estructura Grupo Familia (Elaboración según interpretación propia)

6.2.3. Configuración de Grupo Familia para cumplir con las funciones del centro corporativo.

Grupo Familia no tiene declarado un centro corporativo, sin embargo, la toma de decisiones se organiza y funciona como si existiera. Al ser un grupo empresarial declaran un gobierno corporativo (*Ver Ilustración 10. Gobierno Corporativo Grupo Familia*) encargado de alinear esta estrategia, de gestionar las unidades de negocio, de repartir los recursos financieros y de decidir el portafolio. En otras palabras el centro corporativo emergente es el que lleva a la compañía por medio de decisiones y actividades a donde se ha decidido en la junta directiva en un horizonte de tiempo a largo plazo. Grupo Familia está inscrita en bolsa, y hay una asamblea general, una *junta directiva*, con un total de seis personas, tres de ellas por la familia Gómez y tres por SCA, manera que para la toma de decisiones eficiente se tienen que poner de acuerdo (*Ver Ilustración 9. Representantes legales y junta directiva Grupo Familia*). Ambas partes tienen diferentes formas de ver los negocios, sin embargo, los dos apuntan al largo plazo. El *comité de auditoría* es el encargado de asesorar a la junta y desempeña un papel central en la identificación y gestión de los impactos, riesgos y oportunidades alineadas a la sostenibilidad (Grupo Familia, 2015). La *gerencia general* es el catalizador de energía que debe llevar por medio de mecanismos integradores las decisiones de la junta a la implementación transmitiéndolas a cada nivel de la compañía y asegurarse de que se materialice la propuesta de valor. Adicionalmente, hay un comité de buena conducta, un comité de auditoría, unos representantes legales y un gobierno corporativo comprendido por asamblea general, junta directiva, gerente general y siete gerentes corporativos.

Representantes Legales

NOMBRE	CARGO
Darío Rey Mora	Gerente General
Juan Felipe Hoyos Botero	Gerente Financiero
Mónica Pelaez Pérez	Directora Financiera
María Adelaida Pérez Jaramillo	Gerente de Desarrollo Organizacional
Juan Esteban Jaramillo Jiménez	Gerente Administrativo

Junta Directiva 2015 - 2016

PRINCIPAL	SUPLENTE
Álvaro Gómez J.	Eulalia Sanín Gómez
José Antonio Gómez J.	Juan Antonio Peláez
Pablo Caicedo Gómez	Patricia Gómez
Donald Lewis	Kevin Gorman
Pablo Fuentes	Wenceslao Gavaldon
Dumitrache Martínez	Catherine Hill Kunda

Ilustración 9. Representantes legales y junta directiva- (Grupo Familia, 2015)

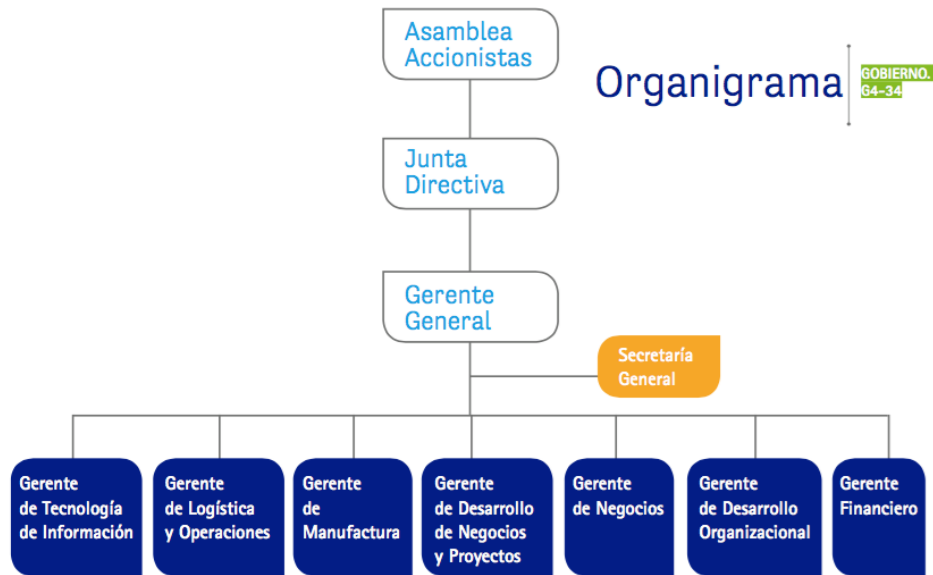


Ilustración 10. Gobierno corporativo – (Grupo Familia, 2015)

Aunque se tiene planteada la estructura del gobierno corporativo, en la realidad es un poco más complejo, pues hay algunas gerencias que funcionan de manera vertical y otras gerencias que funcionan de manera transversal (ver: Ilustración 8. Estructura Grupo Familia) como se explicó anteriormente. Cuando hay algún comité de gerencia, para la toma de decisiones todas las gerencias se encuentran en el mismo nivel y presentan información sobre su área de conocimiento y rol en la compañía, para que con la suma de todas se tenga información integral y se tomen decisiones oportunas.

6.3. RECONOCIMIENTO DE UN CAMBIO ESTRATÉGICO A TRAVÉS DEL CAMBIO DE ESTRUCTURA, EL GRUPO FAMILIA: SURGIMIENTO DEL ÁREA DE EMPAQUES

6.3.1. Principales actividades (2011-2016)

Para comprender un poco la configuración que ha tenido Grupo Familia se revisaron actividades importantes que había hecho en los últimos cinco años, esto con el fin de identificar como favorecían estas actividades a cada uno de los negocios y si en realidad es más conveniente que las unidades de negocio funcionen dentro de un grupo empresarial o si sería preferible que cada una operara independientemente. Por eso, estos hallazgos se tradujeron en unas posibles sinergias, para posteriormente hacer una investigación más profunda en la sinergia correspondiente al 2012, donde se toca específicamente la estructura.

Tabla 3. Sinergias- principales actividades Grupo Familia 2011 -2015 (Elaboración Propia)

Sinergias					
	2015	2014	2013	2012	2011
Principales actividades - Informes de Gestión	<p>El marco general que orienta las acciones y comportamientos de la Compañía esta en nuestro Código de Conducta. En octubre de 2015 la Junta Directiva aprobó la nueva versión que refuerza el existente desde 2010. Esta guía recopila las políticas y procedimientos que rigen el actuar ético de quienes hacemos parte del Grupo Familia® en todos los frentes de trabajo.o.</p>	<p>A través de un trabajo de participación coordinado, se construye el Modelo de Gestión, que se representa en un sistema capaz de integrar la mejora continua enfocada hacia el norte común. Este esfuerzo se conoce internamente como "ZOOM" a bordo y se define como un acercamiento con análisis y contexto, orientado a la acción, esto es, al logro de las metas trazadas por el Grupo Familia para el mediano y largo plazo.</p> <p>Productos Familia S.A inició el trabajo de generación de capacidades transversales que permitirán a la compañía aumentar su crecimiento tanto orgánico, como inorgánico; generando sinergia entre nuestros negocios y el ecosistema de instituciones, empresas y academia en pro de resultados extraordinarios que nos acerquen de manera acelerada a los objetivos planteados; todo conservando el foco estratégico sobre nuestros negocios, columna vertebral de la operación y crecimiento del Grupo.</p> <p>Así, en 2014 se inició la gestión de iniciativas de innovación bajo la metodología iTeams (Innovation Teams).</p>	<p>En diciembre de 2013 Productos Familia S.A a través de su filial Productos Familia Chile S.p.A adquiere a su socio local con la compra del 50% de las acciones de Sancela Chile, quedando Grupo Familia® con una participación del 100%.</p>	<p>Obras como (Molino Cajica, Centro de Distribución Cajicá, Paños Húmedo Cauca), nos permitieron ratificar el compromiso que tenemos como organización al invertir en desarrollo, en tecnología, en innovación. Nuestra apuesta ha sido emprender nuevos caminos que implican aprendizaje, que nos impulsan a asumir desafíos para ser más competitivos y para afrontar el futuro con decisión. Son muestras de fe en nuestro progreso, que impactan positivamente el de la sociedad a la que nos debemos.</p>	<p>La dinámica de nuestras marcas líderes nos permitió afianzar la presencia en la región e incursionar con éxito en mercados de gran importancia para nuestro negocio. Le apostamos a la disciplina de responder siempre con oportunidad a nuestros consu- midores con soluciones que ellos adopten y prefieran.</p>
Interpretación de sinergias	<p>Este habla mas desde el comportamiento de las personas, creando una cultura organizacional a través de un código de conducta.</p>	<p>Coordinar y alinear la diferentes unidades de negocios, y tanto la matriz como las filiales, ayuda a enfocarse a un norte común. Por medio de la generacion de capacidades transversales, se puede acelerar el crecimiento (areas de Investigación y desarrollo Producto-Empaque)</p>	<p>Desde el apalancamiento financiero de la matriz y el conocimiento local de la filial , para lograr nuevas adquisiciones.</p>	<p>La inversión en desarrollo, tecnología e innovación. Permiten a las diferentes unidades de negocio compartir estos recursos adquiridos.</p>	<p>Desde la parte comercial, abriendo nuevos mercados.Las unidades de negocio lideres halonan, abriendo puertas en otros países a otras unidades de negocio</p>

6.3.2. Sinergia a través de la estructura – nacimiento área de empaques

Entre los resultados de este estudio se encontraron diferentes sinergias, pero se hará énfasis en aquellas donde la raíz son los cambios en la estructura. Después de revisar todas las fuentes secundarias encontradas se detectó que en el año 2012, entre las principales actividades, estuvo una inversión en desarrollo, tecnología e innovación, apostando al aprendizaje para asumir desafíos más competitivos. Esto significa una apuesta en las personas y en la estructura.

A partir de este hallazgo, se investigó un poco dentro de Grupo Familia que áreas habían tenido algún cambio este año, encontrando como resultado el **nacimiento del área de empaques**.

Es por esto que se entrevistó a cinco personas de la compañía, fuentes primarias, haciendo un ejercicio de retrospectiva a partir de los actores que aportaron en su momento a la creación de esta área, aunque que hoy en día la mayoría se encuentran realizando otras funciones dentro de la compañía.

Del año 2012 para atrás, no existía un área de empaques corporativa, había pequeñas áreas que dependían de cada planta, por lo tanto no había mucha comunicación entre estas y el conocimiento estaba dividido. Las personas de empaques se empezaron a ver limitadas desde sus cargos para las nuevas exigencias originadas en la estrategia de la compañía y surgió la inquietud de por qué había procesos, formatos, salarios, funciones diferentes entre las personas de empaques según la planta a la que pertenecieran. A partir de esto se comenzó con una investigación y un diagnóstico de cada área identificando las diferencias, las ventajas y desventajas de cada una. Este proceso se hizo con un representante de planta Medellín y un representante de planta Rionegro. Incluso se hicieron en su momento intercambios temporales de roles entre las personas.

A pesar de los esfuerzos hechos por las personas de empaques, no se evidenciaba una mejora o una alineación de las áreas, y por eso desde abajo se comenzó a hacer más presión de manera que el tema fuera escalado, pasando por una jefatura, luego por una gerencia de planta, y luego por el gerente de manufactura. Fue por ejercer tantas presiones que se logró que este proyecto tomara fuerza.

Debido a estas presiones, el gerente de manufactura corporativo tomó la iniciativa, como actor principal de la toma de decisión, de transversalizar el área y decidió que esta debía pasar de depender de cada planta a depender directamente del corporativo, convirtiéndose así en un área más estratégica para los nuevos proyectos (*Ver Ilustración 11. Estructura gerencia de manufactura anterior e Ilustración 12. Estructura gerencia de manufactura actual*). Sin embargo, se requirió la aprobación de la gerencia general y la asesoría e intervención de otras gerencias por las implicaciones que conlleva un cambio de estructura desde una estructura de costos, relacionamiento con otras áreas y gestión del conocimiento. Posteriormente, se formó un grupo de personas para estructurar lo que debería ser el área de empaques, conservando las buenas prácticas y proponiendo el deber ser de los procesos.

“Se hizo un benchmark de cómo era el área de empaques de otras compañías, para ver cuál era la manera correcta de estructurarnos, se visitaron empresas como Alpina y Nacional de Chocolates” (Rengifo, 2016).

“Los mismos ingenieros de empaque en su momento tenían que montar lo que llamaban la “arquitectura del área”, donde se mostraban los roles, los perfiles, la inversión requerida, etcétera. Sin embargo, tuvieron que pasar muchas propuestas antes de que el comité de gerencia (corporativo) aprobara el proyecto” (Rendón, 2016).

Cuando el plan del proyecto estaba casi por terminar, hubo un cambio de persona en la gerencia de manufactura y en la gerencia de Planta Rionegro, que hizo que este proceso, aunque ya se encontraba aprobado, tuviera algunos contratiempos.

Como primer paso para la transversalidad del área, los ingenieros de empaques de Rionegro comenzaron a trabajar desde Medellín para compartir un solo espacio de empaques y lograr la transferencia de conocimiento. Al inicio se pensó en la posibilidad de que la especialidad de los ingenieros de empaques no estuviera en las unidades de negocio, sino en el tipo de materiales de empaques (uno para corrugados, otro para bolsas, otro para láminas flexibles, etcétera). Sin embargo, desde la idea inicial hasta la aprobada hubo varios cambios a medida que se iban identificando oportunidades.

“Nos dejaron soñar lo que queríamos respecto al área de empaques y proponerlo... hubo muchas propuestas antes de que el gerente de manufactura estuviera de acuerdo, para posteriormente proponerlo al comité” (Ospina, 2016).

Una ingeniera de empaques, hoy en día directora, fue la encargada de construir la actual área de empaques, con cuatro frentes de trabajo: arquitectura (centros de costos, organigrama, relacionamientos), perfiles (desarrollador, soporte y gráfico), tecnología (programas y equipos requeridos) e infraestructura (construcción de un espacio físico).

Con la creación de la dirección de empaques y la construcción de un espacio físico para su operación, el apoyo de empaques a todas las plantas se comenzó a hacer vía satélite; el área dejó de pertenecer al *staff* de apoyo de cada división para pasar al *staff* de apoyo corporativo. Adicionalmente, se incrementó el personal: mientras que en el pasado una persona hacía todo el trabajo relacionado con empaques, con la creación de los tres perfiles se logró prestar un servicio a todo el grupo más integral, más completo y más participativo tanto en los nuevos proyectos como en apoyo que requería cada planta. Estos perfiles quedaron configurados de la siguiente manera: un perfil de desarrollador, cuya función principal es el diseño estructural de los empaques; un perfil gráfico, cuya función es revisar e integrar la información que llega desde las agencias, el plano que llega del desarrollador y la información legal que brinda el negocio, como parte de su labor también esta gestionar, clasificar y almacenar todos los artes de la compañía; y, por último, un perfil de soporte en planta cuyo objetivo principal es la realización de ensayos y apoyo diario a la planta en todos los temas relacionados con empaques, liberando a su vez tiempo a los desarrolladores para participar y ser más ágiles en los nuevos proyectos.

“Que la única forma de generar sinergia es con el contacto físico no es cierto, aunque sí lo facilita... hoy se está viviendo el proceso del cambio, la estructura se debe acomodar

de acuerdo a la estrategia que buscamos, dándole el máximo valor posible a las unidades de negocio” (Pineda, 2016).

Inicialmente, esta iniciativa se dio como una sinergia informal, pero con el tiempo se formalizó, convirtiéndose la estructura en un apoyo importante y un facilitador a la hora de ejercer actividades que estén alineadas y que den un direccionamiento a largo plazo para el cumplimiento de la estrategia, plasmada en este momento en la Mega 2018.

Ha sido tal el impacto de esta área en la estrategia, que hoy en día hay varias áreas en reestructuración para responder mejor y de forma transversal a los negocios.

“Antes era un área técnica, pero hoy en día es un área que da valor a las diferentes unidades de negocio, no solo ejecuta, sino que también propone... juntarnos no solo significaba sinergias en cuanto a conocimiento, sino también frente a la estrategia, hacer vigilancias tecnológicas, rutas nacionales e internacionales, ampliando la visión” (Ospina, 2016).

A partir del año de creación del área de empaques, su estructura no ha quedado estática, sino que por el contrario ha ido evolucionando y se ha ido adaptando para generar el mayor número de sinergias.

“En empaques hoy somos 21 personas, trabajando para diferentes unidades de negocio. Trabajar como una misma área nos permite compartir recursos y ayudarnos en temas que algunos dominan más que otros, así no tenemos que repetir esfuerzos innecesarios” (Ras el Abiad, 2016).

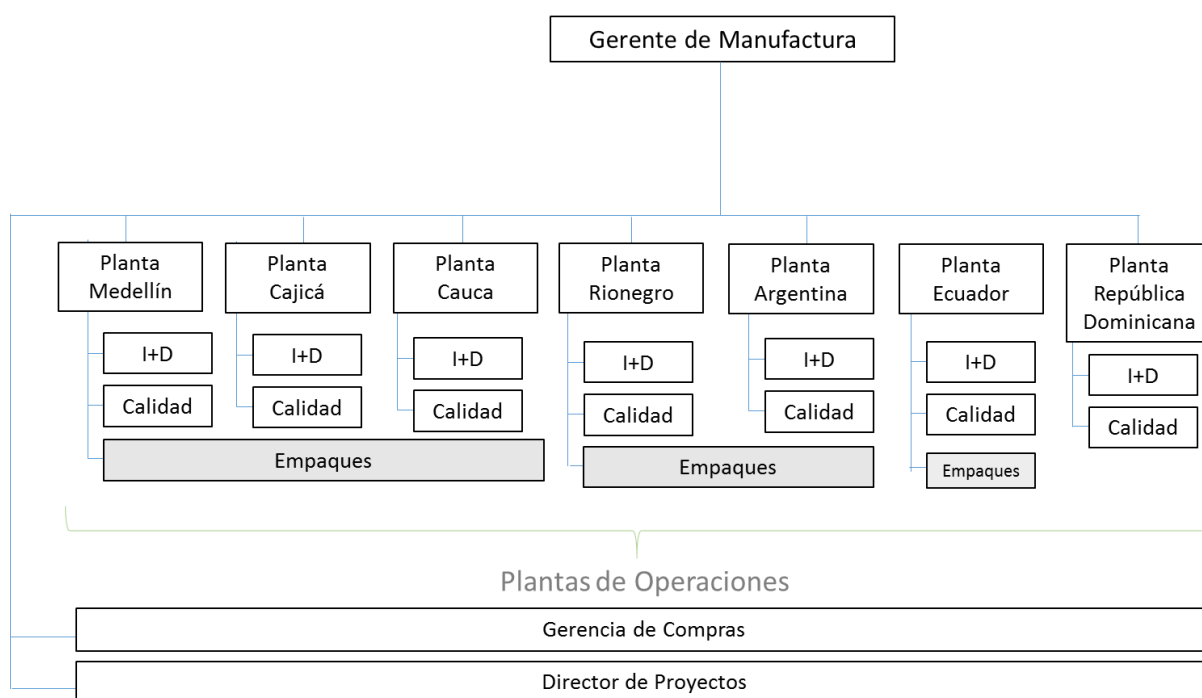


Ilustración 11. Estructura gerencia de manufactura anterior

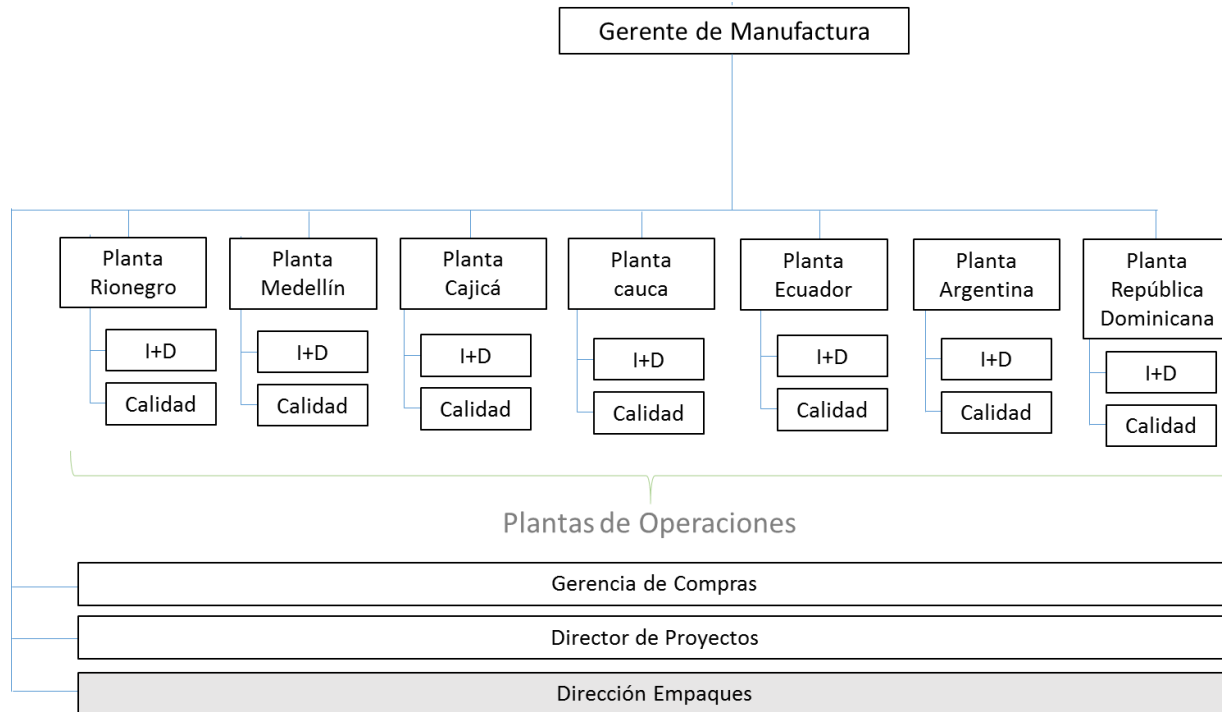


Ilustración 12. Estructura gerencia de manufactura actual

6.3.4 Dificultades en el cambio de estructura

- Un cambio de estructura puede tener dificultades, en este caso fueron en la transición y en el cambio. Pero la balanza es positiva cuando se compara el rol del área hoy con el rol que tenían las personas de empaques anteriormente.
- Un cambio en la estructura puede generar en las personas una resistencia, esto se vio desde los negocios, desde la incertidumbre de las plantas de no tener a los ingenieros de empaques tiempo completo en planta, y desde otros frentes que en su momento no creyeron en el proyecto.
- Sustentar un proyecto de estructura al gobierno corporativo es difícil ya que las sinergias iniciales buscaban la estandarización de los procesos de desarrollo, la transferencia de conocimiento, la participación activa en proyectos de la compañía. Sin embargo, si se ve desde la óptica de repetir procesos similares, por la falta de comunicación se podría llegar a cuantificar el valor del tiempo invertido.
- Los cambios de estructura deben estar alineados a la estrategia de la compañía, en este caso era invertir en desarrollo, tecnología e innovación, a través del aprendizaje. Teniendo en cuenta que el conocimiento está en las personas de la compañía, el cambio de estructura facilitó su transferencia, de manera que este conocimiento migró a un área y se convirtió en conocimiento de la compañía, logrando una sinergia importante.

- Hoy en día hay otras áreas que quieren seguir el ejemplo del área de empaques y se encuentran en construcción, teniendo a favor varias lecciones aprendidas de la experiencia pasada.
- La transición requiere un tiempo, por eso es necesario esperar a que se establezca para comparar el pasado con la realidad y determinar si hubo sinergia: si la suma de sus partes sí hace más de lo que harían cada una por separado.

7. DISCUSIÓN

En cuanto a la primera hipótesis planteada sobre la posibilidad de la configuración de un centro corporativo emergente; el hallazgo principal es que aunque el Grupo Familia no tiene declarado en su estructura un centro corporativo, en su gestión interna algunos directivos del grupo se configuran como tal, ya que se observó en la investigación que ellos realizan funciones que, según la literatura, son características de un centro corporativo.

Grupo Familia declara en sus informes de gestión un gobierno corporativo que consta de una asamblea de accionistas, una junta directiva, una gerencia general y siete gerencias corporativas. Aunque al principio se pueda confundir la existencia de un gobierno corporativo con la existencia del centro corporativo, estos tienen diferencias significativas. El gobierno corporativo es presentado en el informe de sostenibilidad como requisito de la metodología GRI en su versión G4, donde se indica que hace parte de la estructura como máximo órgano de gobierno, sin embargo, el centro corporativo, según la literatura, tiene funciones que están condicionadas a la estructura, pero que van más allá de la toma de decisiones, y es el encargado de coordinar, integrar y evaluar el desempeño de los servicios centralizados y especializados entre las diferentes unidades de negocio (Chandler, 1962) (Foss, citado en Menz *et al.*, 2015), esto con el fin de captar el mayor número de sinergias. Este concepto de gobierno corporativo, en el contexto de un centro corporativo emergente genera un ruido al interior de la organización por una confusión de roles.

A pesar de que algunas gerencias son transversales a todas las unidades de negocio, solo se configuran como un centro corporativo cuando se requiere una toma de decisiones estratégica o cuando diversas presiones así lo demandan, y solo con las gerencias implicadas. En el caso de estudio, el surgimiento del área de empaque fue liderado por el gerente de manufactura como actor principal, pero requirió la aprobación de la gerencia general y la asesoría e intervención de otras gerencias por las implicaciones que conlleva un cambio de estructura desde una estructura de costos, relacionamiento con otras áreas y gestión del conocimiento.

Grupo Familia es una empresa multinegocio, aunque su estructura no esté configurada como tal. Se considera multidivisional ya que cuenta con diferentes unidades de negocio y presencia en diferentes países. Aunque no tiene un centro corporativo declarado como lo exige la teoría de la estructura multidivisional, sí lo tiene y es emergente. Además cuenta con áreas que ofrecen servicios compartidos.

Un hallazgo secundario es el papel que juegan las políticas corporativas como inductoras de dicha configuración. El centro corporativo de Grupo Familia emergente, se configuró para responder a un proceso adaptativo de las necesidades de la empresa, para esto existen unas políticas que garantizan un control interno de acuerdo a las normas estatutarias para una toma de decisiones responsable. Para esto están conformados diferentes comités que son parte del proceso estratégico.

En cuanto a la segunda hipótesis, que planteaba la posibilidad de una administración conjunta de negocios sin un centro corporativo; el hallazgo es que para Grupo Familia

no es posible; aunque el centro corporativo no esté declarado se debe configurar como tal de una forma emergente para gestionar de la mejor manera el manejo de recursos, el portafolio, los servicios centralizados, entre otros, para no solo definir la estrategia, sino también alinear a todas las unidades de negocio y tomar decisiones en pro de alcanzarla.

Por último, volviendo a la discusión planteada por Chandler (1962) en cuanto a si la estrategia sigue a la estructura, se evidenció en este caso, que una es inherente a la otra. Esto confirma lo enunciado por Mintzberg *et al.* (1998): que tanto la estrategia como el diseño de la estructura sirven de apoyo a la organización y se sustentan mutuamente; el pie izquierdo sigue al pie derecho, como el pie derecho sigue al pie izquierdo.

8. CONCLUSIONES

Aunque en Grupo Familia el centro corporativo no se evidencie físicamente ni se declare en su estructura, este se forma de una manera emergente donde hay un gobierno corporativo con una asamblea general, una junta de accionistas, un gerente general y unos gerentes corporativos. Esta empresa entiende el gobierno corporativo como un orden de arriba hacia abajo en donde se toman las decisiones estratégicas del grupo y a partir de estas se empieza a bajar esta estrategia canalizada por cada una de las gerencias en objetivos, metas, indicadores y acciones para su ejecución exitosa. En conclusión, es el gobierno corporativo entendido de esa manera el que induce a la configuración emergente de un centro corporativo en esta empresa multinegocio.

Al parecer, la estructura de Grupo Familia se aproxima a lo que Menz *et al.* (2015) llamarían una estructura multimercado, ya que cuenta con diferentes unidades de negocio y presencia en diferentes países. Esta tiene una estructura mixta donde principalmente funciona la toma de decisiones de arriba hacia abajo y en otras ocasiones o en otro punto de la estructura de una forma colaborativa y horizontal, creando en esa instancia el mayor número de sinergias, como se evidencia en la nueva área de empaques. Aunque presenta diferencias en cuanto a la configuración por la falta de independencia de las unidades de negocio, hoy en día responde de manera adecuada a la estrategia. Esto permite concluir que la estructura de este tipo de empresas está en constante evolución. En el caso de Grupo Familia, este grupo evolucionó de manera adaptativa.

En el desarrollo de este trabajo paralelamente se observó que en el proceso de la creación del área de empaques, se identificaron tres de las cuatro posibles sinergias descritas por Knoll (2008): operativas, de eficiencia y financieras. Sin embargo, en este caso también se observó el conocimiento como un tipo de sinergia, debido a que hay una transferencia de este por medio de lecciones aprendidas.

Los cambios de estructura son difíciles de argumentar desde estudios cuantitativos y, al parecer, se hacen más pertinentes los estudios cualitativos, debido a la complejidad que se observa en este tipo de casos.

9. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta que no hay mucha información de grupos empresariales a nivel latinoamericano, y que esta investigación es una aproximación a un estudio de caso desde la particularidad, se recomienda generar estudios de caso de otros grupos empresariales, con el fin de recolectar información para hacer un estudio posterior que llegue no solo a caracterizar, sino a comprender la particularidad y la especificidad de ese tipo de estructuras empresariales en Colombia.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco de la República. (2015). Grupos económicos de Colombia. Recuperado de: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/grupos_economicos_colombia
- Bower, J. L. (2007). Solve the succession crisis by growing inside-outside leaders. *Harvard Business Review*, 85 (11). [http://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90176-G](http://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90176-G)
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. *Cambridge: M.I.T. Press.*
- Collis, D. & Montgomery, C. A. (1998). Creating corporate Advantage. *Harvard Business Review*. May - June 1998 Issue.
- Eisenhardt, K. & Galunic, C. (enero-febrero de 2000). Coevolving: At Last, a Way to Make Synergies Work. *Harvard Business Review*. January - February 2000 Issue
- Eisenhardt, K. & Piezunka, H. (2011) Complexity Theory and Corporate Strategy. Sage Handbook of Complexity and Management.
- Dinero (2013). Los grupos. Recuperado el 16 de enero de 2017 de: <http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/los-grupos/177631>
- Dischinger, M., Riedel, N., Ifo, C. E. S., Aper, W. O. P. & Riedel, N. (2009). There's no Place like Home : The Profitability Gap between Headquarters and their Foreign Subsidiaries. *Journal of Economics & Management Strategy*. DOI: 10.1111/jems.12058
- Donaldson, L. (2006). The Contingency Theory of Organizational Design: Challenges and Opportunities. En R. H. Burton, *Organization Design* (pp. 19 - 20).
- Filatotchev, I., & Wright, M. (2011). Agency Perspectives on Corporate Governance of Multinational Enterprises. *Journal of Management Studies*, 48(2), 471–486. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00921.x>

- Garay S, L. J. (2015). Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967 - 1996. Banco de la República. Recuperado el 16 de enero de 2017 de: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industralatina/224.htm>
- Garvin, D. A., & Levesque, L. C. (2008). Multiunit unit Enterprise. *Harvard Business Review*, (June), 106.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. (1995). Building the Entrepreneurial Corporation: New Organizational Processes, New Managerial Tasks. *European Management Journal*, 13(2), 139–155. [http://doi.org/10.1016/0263-2373\(95\)00002-3](http://doi.org/10.1016/0263-2373(95)00002-3)
- Grupo Familia. (2011). *Informe de Gestión*. Medellín.
- Grupo Familia. (2012). *Informe de Gestión*. Medellín.
- Grupo Familia. (2013). *Informe de Gestión*. Medellín.
- Grupo Familia. (2014). *Informe de Gestión*. Medellín.
- Grupo Familia. (2015 a). *Informe de Gestión*. Medellín.
- Grupo Familia. (2015 b). *Informe de Sostenibilidad*. Medellín.
- Grupo Familia. (s.f.). Historia. Recuperado el 20 de mayo de 2016, de: <http://www.grupofamilia.com.co/es/grupo/Paginas/historia-grupo-familia.aspx>
- Johnson, G., Schols, K. & Whittington, R. (2010) Fundamentos de estrategia. _Pearson Educación.
- Knoll, S. (2008). Cross-Business Synergies. *Global Edition Wissenschaft* (pp 24-99)
- Kunisch, S., Menz, M., & Ambos, B. (2015). Changes at Corporate Headquarters: Review, Integration and Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 356–381. <http://doi.org/10.1111/ijmr.12044>
- Lin, L.-H. (2012). Organizational Structure and Acculturation in Acquisitions: Perspectives of Congruence Theory and Task Interdependence. *Journal of Management*, 40(7), 1831–1856. <http://doi.org/10.1177/0149206312442385>

- Menz, M., Kunisch, S. & Collis, D. J. (2015). The Corporate Headquarters in the Contemporary Corporation: Advancing a Multimarket Firm Perspective. *Academy of Management Annals*, 9(1), 633– 714. <http://doi.org/10.1080/19416520.2015.1027050>
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). El safari a la estrategia. *Management Estrategia. Granica* (pp.54-55)
- Pan, Y., Teng, L., Yu, M., Lu, X. & Huang, D. (2014). Host-country Headquarters of U.S. Firms in China: An Empirical Study. *Journal of International Management*, 20(4), 379–389. <http://doi.org/10.1016/j.intman.2014.02.002>
- Phillips, R., Şimşek, A. S. & van Ryzin, G. (2015). The Effectiveness of Field Price Discretion: Empirical Evidence from Auto Lending. *Management Science*, 61(8), 1741–1759. <http://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2084>
- Porter, M. (noviembre-diciembre de 1996). ¿What is strategy? *Harvard Business Review*. Reprint Number 96608.
- Sánchez-Bueno, M. J. & Galan, J. I.. (2009). Research Notes and Commentaries. The Continuing Validity of the Strategy-Structure Nexus: New Findings, 1993 – 2003. *Strategic Management Journal*, 51(2), 315–334. <http://doi.org/10.1002/smj>
- Sánchez-Bueno, M. J. & Suárez-González, I. (2010). Towards New Organizational Forms. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(3), 340–357. <http://doi.org/10.1108/19348831011062166>
- Stake, R.E. (1998). *Investigar con estudios de caso*. Madrid: Morata
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2000). *Libro 9o., folio 1781, bajo el No.12463*.
- Whittington, R. Organizational Structure. En *The Oxford Handbook of Strategy* (Vol. II:

Corporate Strategy) (pp. 319-320)

ANEXOS

ANEXO 1. GUÍA DE ENTREVISTAS

1. ¿Podría describir como fue el proceso de creación del área de empaques?
2. ¿De quién fue la iniciativa de la creación del área?
3. ¿Quién aprobó el cambio de estructura en la compañía?
4. ¿Cuáles fueron las áreas afectadas de dicha creación?
5. ¿Cuál considera usted que es el valor agregado del área de empaques transversal?
6. ¿Con el cambio de estructura organizacional, cómo mejoran la eficiencia y eficacia de la empresa?
7. ¿Cree que este cambio de estructura generó algún impacto en la estrategia, cree que el cambio se dio para dar respuesta al cambio de estrategia?

ANEXO 2. TABLA DE ENTREVISTAS

N° de Entrevista	Nombre	Cargo	Dependencia	Lugar	Fecha	Hora	Tipo	Tipo
Entrevista 1	Juan Camilo Pineda	Gerente Planta Rionegro	Gerencia de Manufactura		viernes, 3 de junio d 2016	3:20 - 4:00 p.m.	Telefónica	Desestructurada
Entrevista 2	Jineth Rendón Ocampo	Directora de Empaques	Gerencia de Manufactura	Planta Medellín	martes, 7 de junio de 2016	7:30 - 8:30 a.m.	Presencial	Desestructurada
Entrevista 3	Juan Camilo Pineda	Gerente Planta Rionegro	Gerencia de Manufactura	Planta Rionegro	viernes, 14 de junio de 2016	8:00 - 10:15 a.m.	Presencial	Desestructurada
Entrevista 4	Carolina Ospina	Coordinador de Empaques	Gerencia de Manufactura	Planta Medellín	jueves, 16 de noviembre de 2016	7:00 - 8:30 a.m.	Presencial	Desestructurada
Entrevista 5	Marcela Rengifo	Coordinador de Empaques	Gerencia de Manufactura	Planta Medellín	jueves, 16 de noviembre de 2016	7:00 - 8:30 a.m.	Presencial	Desestructurada
Entrevista 6	Marcela Ras el Abiad	Analista Desarrollo de Empaques	Gerencia de Manufactura	Planta Medellín	miércoles, 14 de diciembre de 2016	9:00-10:30	Presencial	Desestructurada