

CARACTERIZACIÓN DEL CENTRO CORPORATIVO DE LEONISA

FELIPE ALZATE FERNÁNDEZ

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2016**

CARACTERIZACIÓN DEL CENTRO CORPORATIVO DE LEONISA

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en
Administración (MBA)**

FELIPE ALZATE FERNÁNDEZ¹

Asesora temática y metodológica: Luz María Rivas Montoya, M. Sc., Ph. D.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2016**

¹ pipeal221@gmail.com

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 6 de diciembre de 2016

DEDICATORIA:

A mi familia, a mi novia y a
Leonisa, por el apoyo brindado
en este trabajo

AGRADECIMIENTOS

Expreso agradecimientos especiales a las personas pertenecientes al Grupo Leonisa, que me permitieron realizar entrevistas en sus espacios de trabajo para llevar a cabo la caracterización del centro corporativo de Leonisa como una empresa multinegocios en un país emergente

A la profesora Luz María Rivas Montoya, que me apoyo durante el desarrollo del proyecto de grado y fue la persona inspiradora desde el inicio para la realización de trabajo

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	10
1.1. MARCO CONCEPTUAL	16
2. APROXIMACIÓN METODOLÓGICA	22
2.1. REVISIÓN DE LITERATURA	22
2.2. TRABAJO DE CAMPO	23
3. ASPECTOS GENERALES DEL ORIGEN Y EL DESARROLLO DE LEONISA	25
3.1. CREACIÓN	25
3.2. DESARROLLO INDUSTRIAL E INTERNACIONALIZACIÓN	25
3.3. DESARROLLO LOGÍSTICO	26
3.4. ESTRATEGIA DE LA COMPAÑÍA	27
3.5. ESTRUCTURA DE LEONISA COMO EMPRESA MULTINEGOCIOS	29
3.6. FILIALES INTERNACIONALES	34
4. CARACTERIZACIÓN DEL CENTRO CORPORATIVO DE LEONISA	37
5. CONSIDERACIONES FINALES	47
REFERENCIAS	50
ANEXOS	55

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Línea de tiempo de Leonisa..... 31

Figura 2. Estructura de Leonisa 46

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Empresas pertenecientes a Leonisa 32

Tabla 2. Canales de distribución en filiales de Leonisa..... 35

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo caracterizar el centro corporativo de Leonisa para entender cuáles han sido los propósitos para la conformación de las diferentes empresas del grupo, cuáles son las principales funciones empresariales y administrativas del centro corporativo y cuál ha sido la estructura adaptada por la compañía con el transcurrir de los años para alcanzar la estrategia como empresa multinegocios a partir de dos frentes, el comercial y el industrial. Se hizo una breve reseña sobre los conceptos de estructura organizacional desde diferentes perspectivas y un análisis del mismo en artículos de revistas especializadas (*journals*) del área de *business and management* del *Scimago journal and country rank*. Por último, Los hallazgos de la investigación le permitirán al lector entender la estructura adoptada por Leonisa, en la que no existe un centro corporativo reconocido con una estructura fija, una nómina constituida y una sede física; sin embargo, se volvió una empresa multinegocios con una integración vertical hacia adelante y atrás, administrada a través de una estructura multidivisional en la que el centro corporativo se conforma en momentos específicos, de acuerdo con la necesidad de la organización.

Palabras clave: centro corporativo, empresa multinegocios, estructura multidivisional (*M-form*), Leonisa.

ABSTRACT

This paper aims to characterize the Leonisa's Headquarters, to understand what were the purposes for forming several companies around Leonisa, which are the main business and administrative functions of the Headquarters, and what has been the structure adapted by the company across the time, to achieving the strategy as multibusiness company from both fronts, commercial and industrial. It gave a brief overview around the concepts of organizational structure from different perspectives and analysis of it in articles from journals in the area of Business and Management from Scimago Journal and Country Rank. Finally, the research findings will allow the reader to understand the structure gained by Leonisa, where there is no recognized with a structure corporate fixed center, a company incorporated payroll and a physical headquarters, however, a multibusiness company turned a vertical integration forward and backward, administered through a multidivisional structure, where the corporate center is formed at specific times, according to the need of the organization.

Key words: Corporate Center, Multibusiness firm, Multidivisional Form (M-form), Leonisa.

1. INTRODUCCIÓN

Leonisa es una empresa del sector textil con 60 años de trayectoria en la producción y comercialización de ropa interior y vestidos de baño. Con el transcurrir de los años, la compañía realizó cambios estructurales para tener mayor velocidad en sus procesos productivos y llegar a sus clientes en más de 20 países con una solución de belleza a través de múltiples canales de ventas, como son el comercio al menudeo, venta directa y tienda virtual, de acuerdo con la estrategia establecida por el centro corporativo.

El centro corporativo sirve como un intermediario entre las partes interesadas internas y externas y la gestión de estas relaciones es fundamental para la creación de valor en toda la empresa (Menz, Kunisch y Collins, 2015). Desde del centro corporativo se administra la empresa multinegocios a través de la estructura multidivisional, que trata la compañía en divisiones de funcionamiento y que está separada de la toma de decisiones estratégicas y para la que el aparato de control interno requerido se ensambla y se emplea (Galan, Sanchez y Zúñiga-Vicente, 2005).

A partir de lo argumentado por Whittington (2003), en vez de tener todo centralizado, las estructuras multidivisionales separan la responsabilidad operativa de las empresas diversificadas de la estratégica y del rendimiento del negocio global. La responsabilidad operativa la asumen los directivos de las filiales, organizadas alrededor de productos o regiones, mientras que la estratégica se mantiene centralizada, en definitiva.

Es importante la caracterización del centro corporativo de Leonisa porque la compañía con el pasar de los años se convirtió en una compañía multinegocios y adquirió una estructura multidivisional con filiales en Colombia y el exterior, que llevan a cabo una comunicación constante con la sede principal mediante la que se lleva a cabo la centralización de los recursos que sirve como ente de control para administrar la estrategia corporativa con base en las directrices suministradas a cada una de sus filiales. A pesar de no existir un centro corporativo constituido desde el punto de vista legal con una nómina fija y una estructura reconocida, se vuelve interesante conocer la forma en la que la sede principal se conforma y actúa según las necesidades del negocio en los diferentes países en los que tiene presencia.

Esta investigación busca caracterizar el centro corporativo de Leonisa en el entorno de un país emergente mediante un análisis de los propósitos que mantienen unido al grupo empresarial, cómo funciona su centro corporativo y cuál es la estructura organizacional de Leonisa para la creación de valor. La mayoría de los estudios se han realizado en firmas diversificadas de países desarrollados (Campbell, Goold y Alexander, 1995; Collis, Young y Goold, 2007; Eisenhardt y Piesunka, 2011; Goold y Campbell, 1998) y también se ha indagado por los centros corporativos en las empresas multinacionales (Ghosal y Bartlett, 1990; Nohria y Ghosal, 1994). En estudios de caso realizados en Colombia (Londono-Correa, 2002; 2003) se encontraron diferentes formas de agrupar el centro corporativo, con respecto a los hallazgos en la literatura clásica, en los que en ciertas ocasiones no se tiene una sede principal con nómina fija y se actúa sobre todo de acuerdo con las necesidades del grupo económico para la toma de decisiones a largo plazo.

Se hizo una revisión de literatura en revistas especializadas (*journals*) del área de *business and management* del *Scimago journal and country rank*, por medio de la búsqueda a través de palabras clave como *headquarters*, *multibusiness*, *firm* y *multidivisional*. También se revisaron algunos libros y manuales de autores reconocidos sobre estructura organizacional. Se llevaron a cabo búsquedas de información en el sitio web y en la intranet de Leonisa para la descripción del caso y se aplicaron siete entrevistas semiestructuradas a directivos y exdirectivos de la sede principal y de filiales del grupo Leonisa para entender los propósitos que se han tenido presentes en la conformación de las empresas, cuáles son las funciones empresariales y administrativas de la oficina central y cuál fue la estructura adaptada por la organización.

El trabajo es importante para describir la estructura adquirida por Leonisa como empresa multinegocios en un país emergente, en la que cada una de las filiales se ha constituido con el objetivo de proporcionarle mayor velocidad al grupo, minimizar el riesgo a través del control ejercido en la sede principal y llegar a un mayor número de clientes por medio de su estrategia multicanal desarrollada en los últimos años. Es importante resaltar los propósitos para la conformación de las empresas pertenecientes a Leonisa y la estructura adaptada por la compañía en la que no se tiene un centro corporativo reconocido, pero sí se conforma cuando se necesita tomar decisiones estratégicas del negocio como empresa multidivisional.

Por último, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles propósitos tiene la empresa al conformar un grupo empresarial?, ¿cuáles funciones desarrolla el centro corporativo de Leonisa? y ¿cuál estructura adopta el centro corporativo de la compañía para apoyar dichas funciones? Al tener en cuenta lo anterior se pretende identificar la forma organizacional adoptada por el centro corporativo en estudio. Para responder las mencionadas preguntas se

planteó como objetivo general: caracterizar el centro corporativo de Leonisa a través del análisis de su estructura. Y, para alcanzarlo, se definieron los objetivos específicos en los siguientes términos: 1) identificar los propósitos para la creación del grupo Leonisa y que lo mantiene unido; 2) reconocer la estructura interna de la organización, y 3) describir las funciones empresariales y administrativas del centro corporativo de la organización.

En la primera parte se presentan las teorías sobre estructura organizacional y el marco conceptual, después la aproximación metodológica, se continúa con la descripción de los aspectos generales del origen y el desarrollo de Leonisa, en seguida se hace la caracterización del centro corporativo de Leonisa y se termina con las consideraciones finales del trabajo realizado.

TEORÍAS SOBRE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los estudios sobre estructura multidivisional se han centrado en las empresas diversificadas y multinacionales. Aunque es evidente que las primeras son organizaciones multinegocios, se dejarían por fuera aquellas con varias unidades de negocio pero con estrategia no diversificada o concéntrica. En este mismo sentido, aunque las multinacionales pueden ser multinegocios, es probable encontrar compañías con un solo negocio y presencia internacional. Por esta razón, en este texto se adoptó el concepto más general de multinegocio y se indagó en otros textos sobre la estructura multidivisional que la caracteriza.

En la estructura organizacional influyen factores como el lenguaje, la asignación de recursos y la diferenciación de roles.

La perspectiva de la visión de la firma basada en recursos (RBVF, forma abreviada que proviene de la expresión en inglés *resource based view of the firm*) manifiesta la importancia del manejo del lenguaje de la oficina central (o HQ, por la sigla en inglés de *headquarters*) en la comunicación fluida con las filiales en el extranjero. De acuerdo con Chung, Gibbons y Schoch (2006), se ha encontrado evidencia sobre la influencia de la nacionalidad en las prácticas de administración de la información y la gestión de los administradores que se utilizan para la medición del rendimiento de las filiales del extranjero. De la misma forma, Luo y Shenkar (2006) argumentan que el lenguaje funcional de la sede principal se elige para facilitar la coordinación global, agilizar la comunicación en la red de filiales, y reforzar la transferencia de información, conocimientos y experiencia. En este mismo sentido, se halló en los estudios sobre la combinación de los roles de estrategia y la socialización que el lenguaje es un elemento clave, tanto para la adaptación local como para la integración global (Luo y Shenkar, 2006).

Con respecto a la asignación de recursos desde la oficina central, Alfoldi, Clegg y McGaughey (2012) sugieren que las empresas pueden ofrecer ventajas considerables con el establecimiento de sedes regionales dedicadas a pequeñas regiones y se observó que la asignación de recursos en la unidad de negocio objetivo disminuye a medida que el número de unidades de negocio incrementa en la compañía. Además, pareciera existir una tendencia a la separación de la dependencia en la que la asignación de capital varía en forma considerable con las divisiones y subdivisiones en las que se organiza la empresa o sobre las que se asigna el capital (Bardolet, Fox y Lovallo, 2011). Desde la perspectiva de la teoría de la firma se ha determinado que para una compañía es menos probable diversificarse en un nuevo negocio cuando existen líneas de negocio más complejas; además, la probabilidad de diversificarse estará sujeta a la nueva línea

de negocio y es proporcional a si se van a compartir más actividades con la confirmación del nuevo negocio (Zhou, 2011). A partir de lo anterior, Cao, Gedajlovic y Zhang (2009) argumentan que la naturaleza del enlace de rendimiento de la firma dependerá de los recursos de los que disponga la organización, es decir, la cantidad de los que posee la empresa o la facilidad de acceso a los mismos desde fuera de la compañía.

Desde el punto de vista de la teoría de la firma basada en el conocimiento (KBVF, forma abreviada que proviene de la expresión en inglés *knowledge-based view of the firm*) se ha afirmado que la estrategia afecta a la estructura y que la estructura afecta a la estrategia, pero se advierte que la última es más fuerte que la primera Galan y Sanchez-Bueno (2009). Su argumento se soporta, en primer lugar, en que las empresas con estrategias más diversificadas son más propensas a divisionalizar en períodos posteriores que aquellas con estrategias menos diversificadas (primero estrategia, luego estructura), y, en segundo lugar, las compañías con estructuras multidivisionales son más propensas a diversificar en períodos posteriores que aquellas con estructuras funcionales (Galan y Sanchez-Bueno).

Según Vahlne, Schweizer y Johanson (2012), la diferenciación de los roles de las filiales ha vuelto más difícil el control de las filiales desde la sede principal (HQ) a partir de los mecanismos más tradicionales de coordinación y control (centralización, normalización y planificación, entre otros). Por este motivo, la sede principal está recurriendo cada vez más a otros sistemas informales de control. De acuerdo con las investigaciones realizados por Tallman y Koza (2010), el papel clave de la sede central se convierte en establecer y mantener el aspecto global de la estrategia corporativa, incluso cuando no fuera visto como “estrategia global” por muchas definiciones. En este sentido, el papel de la casa matriz ha tenido

cambios organizacionales, al pasar del rol de asignación de recursos en empresas multinacionales al de la transferencia de capacidades y conocimiento a filiales en empresas transnacionales y, por último, a promover la autorrenovación continua de toda la empresa en una estructura multinegocio global (Tallman y Koza, 2010).

En último lugar, si se entiende que las empresas multinacionales pueden tener el carácter multinegocio, Lupton y Beamish (2014) argumentan que las multinacionales son jerarquías estrictas; la razón fundamental se basa en la inversión extranjera directa para explotar las ventajas a través de la internacionalización, como alternativa para acceder a bajos costos de materias primas y otros recursos. Además, Luo y Shenkar (2006) definen las multinacionales en subunidades diversas y dispersas en el sentido geográfico, que se enfrentan a las barreras del idioma en la comunicación con su comunidad local de negocios, así como dentro de su red.

1.1. MARCO CONCEPTUAL

Las empresas multinegocios por tradición han sido administradas a partir de estructuras multidivisionales, entre las que se destacan los centros corporativos. El presente artículo se apoya en los conceptos de estructura organizacional desde las perspectivas de Mintzberg (1984), Whittington (2003), Sanchez-Bueno y Suarez-Gonzalez (2010), en lo primordial. Estos conceptos se describirán en el desarrollo del texto, de acuerdo con los estudios realizados en diversas organizaciones, al tener en cuenta la forma en la que los autores han estudiado diferentes tipos de estructuras, a partir de múltiples factores que intervienen en las empresas para la adaptación de las formas estructurales, como la edad de la

compañía, el tamaño de la firma y el entorno, entre otros, para alcanzar los objetivos establecidos, de acuerdo con la estrategia diseñada por la organización.

Al tener en cuenta el trabajo de Mintzberg (1984), se presentan cinco configuraciones estructurales (estructura simple, burocracia maquinal, burocracia profesional, forma divisional y adhocracia), que son las descritas con mayor frecuencia en la literatura de la teoría organizativa. La mayoría de las organizaciones las experimentan todas pero se inclinan hacia alguna en especial, de acuerdo con la configuración correspondiente de la estructura en su organización. Según Mintzberg (1984), las configuraciones antes nombradas permiten proponer una forma fundamental para categorizar a las organizaciones. En el anexo 1 se hace una breve descripción de las cinco estructuras organizacionales descritas por Mintzberg (1984).

Por otra parte, Sanchez-Bueno y Suarez Gonzalez (2010) promovieron la introducción de tres formas estructurales nuevas, de acuerdo con los estudios realizados en 100 compañías españolas en el período establecido entre 1993 y 2003. Las formas fueron multidivisional cooperativa, multidivisional competitiva y red interna. El trabajo realizado arrojó una divisionalización continua en España, que generó una participación mayor de la forma multidivisional cooperativa al final del período evaluado, una disminución en el crecimiento de la multidivisional competitiva y un importante porcentaje de empresas que adoptaron la estructura de red interna (Sanchez-Bueno y Suarez Gonzalez, 2010).

De modo adicional a lo mencionado por Mintzberg (1984) y Sanchez-Bueno y Suarez Gonzalez (2010), Whittington (2003) describe la estructura organizacional

de acuerdo con quién tiene los recursos, quién se comunica con quién, quién es el responsable de qué, quién puede hacer qué, qué se puede hacer por su cuenta y qué se puede hacer con otros, cuál tipo de carreras están disponibles y cuál es el flujo de conocimiento a lo largo de la organización (p. 319).

En resumen, la estructura es uno de los mecanismos para lograr los objetivos de la compañía y una parte esencial para implementar la estrategia. Desde las perspectivas de diferentes tipos de teorías (de la contingencia, de la configuración o complementarias) se tiene a la estructura como componente clave de la red de factores para determinar el rendimiento de la organización (Whittington, 2003). Así como argumenta Greiner (1998), “las estructuras son esenciales para el desarrollo exitoso de todo tipo de organizaciones, con inclusión de empresas manufactureras tradicionales, nuevas empresas e industrias de servicios intensivos de conocimiento” (p. 63).

En los estudios realizados sobre las nuevas formas organizacionales se ha observado la existencia de estructuras más allá de las divisionales, que se diferencian de ella a través de su estructura, sus procesos y los mecanismos para toma de decisiones, llamada red divisional múltiple (*N-form, multidivisional network*). La nueva forma estructural en ocasiones ha sustituido a las estructuras tradicionales y se diferencia en aspectos como interdependencia tecnológica y de personas, niveles organizacionales críticos, red de comunicación y papel de la sede central, entre otros (Sanchez-Bueno y Suarez-Gonzalez, 2010). Promueve el énfasis lateral, en lugar del vertical, el cambio de lugar de mando y control, en lugar de burocratización, y la creación de redes, en lugar de gerencialismo (Whittington y Mayer, 1997, p. 253).

De acuerdo con la teoría de la contingencia, la corporación diversificada podría resolver el dilema de excesiva o insuficiente centralización, adoptando la estructura multidivisional (*M-form*). En lugar de controlar todo desde el centro, separa la responsabilidad de la operación de cada unidad diversificada de negocio de la responsabilidad de la estrategia para la estructuración y el rendimiento de todo el portafolio de la organización (Whittington, 2003). La sede central se encarga de monitorear el rendimiento de las unidades, con el propósito de asegurar que los recursos se orienten de acuerdo con las oportunidades y las estrategias diseñadas por la compañía (Whittington, 2003). Es decir que, según lo argumentado por Whittington y Mayer (2000), la *N-form* es una forma de organización más plana, flexible y horizontal que la *M-form*, pero no hay diferencias en las operaciones descentralizadas y la estrategia corporativa centralizada que parece permanecer intacta.

Según Mintzberg (1984), la forma divisional produce sus mejores resultados con estructuras de burocracia maquinal en sus divisiones, que incluso obligan a las mismas a adoptar dicha forma, de manera independiente de cuales sean sus tendencias naturales. Las divisiones disponen del poder preciso para gestionar sus propias unidades, mediante el control de las operaciones y las estrategias para sus mercados. Por otra parte, la sede central se ocupa de dirigir un portafolio estratégico, asignar los recursos financieros globales, diseñar sistemas de control de rendimientos, sustituir y nombrar directivos de las divisiones, efectuar control del comportamiento divisional personal y proporcionar servicios de apoyo a las divisiones (Mintzberg, 1984).

En algunas ocasiones se puede observar la estructura como una barrera de crecimiento y trabajo, como si fuera mucha burocracia para su bien propio (Whittington, 2003). Por otra parte, en el crecimiento de las estrategias se vuelve

ineludible el incremento de la necesidad de la estructura para ampliar la escala de operaciones. Algunas actividades tienden a ser más centralizadas, mientras que otras a descentralizarse dentro de los marcos formales (Whittington, 2003). De manera adicional a lo anterior, Whittington (2003) describe la internacionalización como otro aspecto clave de crecimiento y un factor importante para la estructura de la compañía. La operación en el exterior le adiciona una mayor complejidad al funcionamiento de las organizaciones en negocios diversificados. A medida que se tiene una penetración mayor en mercados internacionales, se vuelven más importantes los esfuerzos de coordinación e integración para lograr economías de escala entre los países involucrados.

En definitiva, así como dice Mintzberg (1984), no existe una sola estructura idónea; en concreto, puede haberla, con tal de que los parámetros de diseño tengan consistencia interna y formen una configuración coherente. Para el efecto, las compañías, de acuerdo con su modelo de negocio y el tipo de producto que comercialicen, deben buscar la estructura que les permita obtener mejores resultados, con el fin de alcanzar la estrategia diseñada para su organización y la coordinación de sus procesos para el logro de las metas propuestas. Como complemento lo anterior, Eisenhard y Brown (1999) argumentaron sobre la importancia de la innovación y los tiempos cambiantes para la definición de diferentes tipos de estructuras organizacionales, porque no se encuentra una única solución estable para las empresas y se debe estar en todo momento en el proceso de revidar posibles combinaciones estructurales en las compañías por medio de continuos cambios con el propósito de obtener mejores desempeños globales.

Por último, la mejor forma de estructura dependerá de la demanda particular de la empresa. Las estructuras se diseñan de acuerdo con algunas ideas universales y

al tener en cuenta las contingencias particulares de cada organización (Whittington, 2003). Las mismas son, en lo esencial, tamaño de la empresa, tecnología operacional, entorno organizacional, diversificación de la estrategia e internacionalización. La primera etapa para una nueva organización que está en crecimiento se da través de la creatividad y la realización de una idea empresarial original (Whittington, 2003).

2. APROXIMACIÓN METODOLÓGICA

Para caracterizar el centro corporativo de Leonisa a partir de la identificación y el análisis de su estructura se realizaron las siguientes actividades: revisión de literatura para construir el marco conceptual antes presentado y trabajo de campo en la organización objeto de estudio.

2.1. REVISIÓN DE LITERATURA

Para el estudio realizado sobre estructura en el nivel corporativo se indagó en revistas especializadas (*journals*) del área de *business and management* del *Scimago journal and country rank*, por medio de la búsqueda a través de palabras clave como *headquarters*, *multibusiness*, *firm* y *multidivisional*. La búsqueda inicial arrojó 142 artículos, de los que se seleccionaron 28 publicados en inglés o español y referentes a estrategia corporativa. Con posterioridad se escogieron 15 relacionados en forma directa con la estructura multidivisional en el contexto de empresas multinegocios. Además, se revisaron algunos libros y manuales de autores reconocidos en el campo de la estrategia por sus aportes sobre estructura organizacional.

La revisión de literatura sobre estructura multidivisional cobra interés en las publicaciones realizadas entre los años 2005 y 2015, en particular en el contexto de países desarrollados. Estos artículos fueron publicados por *Organization Science*, *Journal of International Management*, *Strategic Management Journal* y *Management International Review* (ver anexo 2).

De los treinta y un autores de los artículos, nueve están afiliados a universidades estadounidenses, cuatro del Reino Unido, cuatro australianas, tres españolas, tres suecas y dos de Singapur. Los demás tienen afiliaciones con universidades de Italia, Canadá, China, Irlanda y Emiratos Árabes Unidos. Las universidades que aportaron mayor investigación sobre estructura multidivisional son las de Sidney (Australia), Uppsala (Suecia) y de Salamanca (España).

En las aproximaciones teóricas que se presentan en los artículos revisados sobre estructura organizacional se destaca la de los recursos y capacidades (RBVF, por la sigla en inglés de *resource based view of the firm*), con ocho de los 16 artículos revisados (Lupton y Beamish, 2014; Alfoldi *et al.*, 2012; Bardolet *et al.*, 2011; Cao *et al.*, 2009; Pitelis, 2007); Chung *et al.*, 2006; Luo y Shenkar, 2006). En esta misma corriente también es evidente el papel de la teoría de la firma basada en el conocimiento (KBVF, por la sigla en inglés de *knowledge based view of the firm*), con seis artículos que se sustentan en ella (Vahle *et al.*, 2012; Egelhoff, 2010; Galan y Sanchez-Bueno, 2009; Connell y Voola, 2007; Birkinshaw y Lingblad, 2005; Galan, Sanchez y Zúñiga-Vicente, 2005). Por último, tanto la teoría de la firma (Zhou, 2011) como los referentes teóricos sobre fusiones y adquisiciones (*M&A: mergers and acquisitions*) (Talman y Koza, 2010) solo se presentaron con un artículo en cada caso (ver anexo 3).

2.2. TRABAJO DE CAMPO

Para caracterizar el centro corporativo de Leonisa se llevó a cabo un estudio de carácter cualitativo en el que se abordaron las preguntas de investigación: ¿cuáles propósitos tiene la empresa al conformar un grupo empresarial?, ¿cuáles

funciones desarrolla el centro corporativo de Leonisa? y ¿cuál estructura adopta el centro corporativo de la organización para apoyar estas funciones?

Para recolectar los datos se aplicaron siete entrevistas semiestructuradas a directivos y exdirectivos, tanto de la casa matriz o centro corporativo como de las unidades de negocio o filiales. Además, se recolectaron datos de la revisión documental de páginas web e informes anuales de la organización.

El análisis de los datos se hizo a través de un proceso de categorización que emergió de la transcripción de las entrevistas y de los documentos revisados. Por tanto, las categorías teóricas que se definieron en el marco conceptual se complementaron con las emergentes del trabajo de campo.

3. ASPECTOS GENERALES DEL ORIGEN Y EI DESARROLLO DE LEONISA

Leonisa es una compañía familiar 100% colombiana ubicada en la actualidad en la ciudad de Medellín, Colombia. Es responsable de producir ropa interior y desde la oficina principal se toman decisiones asociadas con el manejo del portafolio y la estructura de cada una de sus filiales. En casa matriz se encuentran centralizadas las decisiones de inversión y cada una de las filiales reporta en forma periódica a los accionistas los rendimientos obtenidos. Cualquier decisión, como incluir líneas adicionales de producto, nuevas estrategias de comercialización o expansiones locativas, entre otras, son monitoreadas y aprobadas por el centro corporativo, que ejerce el control sobre cada filial: Votre Passion, Prym LeSensuel, Prym, Dissen y cada una de las distribuidoras en el exterior.

3.1. CREACIÓN

El 20 de noviembre de 1956, en la ciudad de Armenia, Colombia, los hermanos Urrea (Marco Aurelio, Joaquín Eduardo, Luis Enrique y Julio Ernesto) fundaron la compañía. En ese entonces no existía en Colombia ninguna empresa dedicada a la producción de ropa interior femenina y los hermanos Urrea vieron en ello una oportunidad de negocio (Ramírez R., 2005). Más tarde se trasladaron para Medellín, donde montaron un taller, consiguieron una fileteadora, una máquina plana y empezaron a importar telas e insumos (Ramírez R., 2005).

3.2. DESARROLLO INDUSTRIAL E INTERNACIONALIZACIÓN

En 1966 incursionaron en mercados externos, para dar inicio a su internacionalización en islas del Caribe y Venezuela, a través de la venta de su producto estrella, el brasier referencia 1000. Más adelante continuó su expansión en 14 países de Latinoamérica y tres europeos, para cuyo efecto ubicó filiales para la distribución de productos y una planta de confección en Costa Rica para atender el mercado centroamericano (Sanabria Tirado, 2005). En la actualidad la compañía tiene presencia en más de 20 países, que le ha permitido llegar a ser un referente mundial con productos de alta calidad y convertirse en la principal empresa colombiana productora de ropa interior femenina.

En el año 1972, dos de los hermanos Urrea, Luis Enrique y Marco Aurelio, se retiraron de la sociedad por diferencias que tuvieron con los otros dos. A partir de ese momento, ambos, con diferentes perfiles, se enfocaron en distintos frentes para promover el desarrollo de la compañía: Joaquín Eduardo Urrea se dedicó a la organización industrial de la empresa y la modernización de las plantas mientras que Julio Ernesto Urrea se enfocó hacia el aspecto comercial y empresarial de la compañía (Ramírez R., 2005).

3.3. DESARROLLO LOGÍSTICO

En 1990 nació el centro de distribución Leonisa (CDL), con el objetivo de centralizar desde Medellín la operación de los diferentes canales de venta y optimizar el flujo del inventario de la compañía de acuerdo con la necesidad del mercado. Desde allí se empezaron a atender los pedidos nacionales e internacionales y se iniciaron negociaciones con agentes de carga para alcanzar economías de escala en la distribución de productos. Hoy en día, el CDL administra sus inventarios a través del sistema de gestión de almacenes (WMS), por la sigla en inglés de *Warehouse Management System*. Con la implementación

del WMS en julio de 2013, la compañía obtuvo un ahorro del 20.6% en la mano de obra, mayor precisión y rotación de sus inventarios y mejor utilización del espacio físico.

La compañía ha establecido negociaciones de exportación e importación con proveedores como Magnum, Panalpina, DHL y Aviatour y para distribución nacional con firmas especializadas como Servientrega, Coordinadora y Enviexpress, entre otros. Toda la operación de exportación e importación se administra desde la sede principal y ninguna de las filiales puede realizar operaciones por fuera del equipo de comercio exterior de Leonisa. Para la distribución de productos nacionales se tiene establecido el comité de transportes, integrado por personas de diferentes compañías, con el fin de alinear las negociaciones y establecer tarifas a gran escala para el beneficio de todo el grupo.

3.4. ESTRATEGIA DE LA COMPAÑÍA

La estrategia corporativa de Leonisa se ha desarrollado a través de la diversificación relacionada con integración vertical hacia atrás y hacia adelante. La primera se ha logrado por medio de la conformación de un grupo de compañías que suministran los insumos para la producción de ropa interior y vestidos de baño; cada una se especializa en la producción de partes específicas que antes se compraban a terceros y por estos emprendimientos se logra abastecimiento directo por empresas del grupo Leonisa, mientras que para la segunda la compañía pasó de ser netamente productora, situación en la que los artículos eran vendidos en más de un 80% por terceros, a crear empresas mediante las que se tiene contacto directo con el cliente final a través de sus canales de distribución al detalle, venta directa y en línea, de modo que se logra que más del 90% de las ventas de Leonisa se hagan por medio de empresas pertenecientes al grupo. La

estrategia corporativa ha convertido a Leonisa en una empresa multinegocios, que se administra a través de la estructura multidivisional y cuya sede principal es el ente central desde donde se proporcionan los lineamientos corporativos a cada una de las compañías pertenecientes al grupo.

La estrategia competitiva desarrollada por la compañía durante los últimos años se ha basado en dos grandes pilares, diferenciación y *total look*. El primero busca el desarrollo de nuevos productos diferentes a los ofrecidos en el mercado de tal modo que sus clientes perciban la marca como un referente de moda y se sientan conformes por los diseños exclusivos propuestos desde la sede principal. Con el segundo se pretende, con un concepto en el que se integran las diferentes líneas de producto, la creación de una identidad de la mujer Leonisa a través del uso de las prendas de ropa interior y exterior para vestir en cualquier ocasión. De acuerdo con lo anterior, la compañía ha basado la estrategia competitiva en dos aspectos para continuar con el crecimiento en ventas de los cuatro canales y promover el posicionamiento mundial de la marca.

Por otro lado, la estrategia operacional de Leonisa consiste en producir entre el 30 y 40% de sus productos en plantas propias y la cantidad restante se elabora en cooperativas ubicadas en Antioquia. La empresa se encarga de apoyar la fundación de cooperativas en las que se ofrecen capacitaciones a empleados y una parte del capital financiero para la conformación de las mismas (Sanabria Tirado, 2005). El equipo de producción y planeación es el responsable de distribuir los materiales y con posterioridad llevar a cabo la recolección del producto terminado mediante una rigurosa inspección de calidad. Es una compañía integrada en el sentido vertical, desde la preparación de las fibras, la tejeduría y los acabados de la tela hasta la construcción de las prendas (Sanabria Tirado, 2005).

La compañía se ha esforzado durante los últimos años por ser pionera en la innovación de productos y un referente mundial de ropa interior con altos estándares de calidad. Según Sanabria Tirado (2005), el camino innovador ilustrado por Leonisa se puede destacar en productos con microfibra con menos costuras, brasieres con válvula de aire, cortes especiales y encajes elásticos, entre otros desarrollos. La empresa cuenta con un equipo de diseño en su sede central, especializado en la elaboración de productos diferenciadores en cada una de sus colecciones, con inclusión de nuevas tecnologías por parte de la compañía para alcanzar ventajas competitivas con respecto a sus competidores.

Tanto la estrategia competitiva como la operacional son administradas desde la casa matriz, lo que se conoce en la literatura como centro corporativo o *headquarters* y allí se toman decisiones estratégicas en ambos aspectos para promover el crecimiento de la compañía y alcanzar los objetivos trazados a largo plazo.

3.5. ESTRUCTURA DE LEONISA COMO EMPRESA MULTINEGOCIOS

En la sede central se encuentran ubicados procesos de apoyo para las filiales, como el área de tesorería, en la que se administran en forma centralizada las inversiones de la compañía, de acuerdo con la rentabilidad total del grupo. La de auditoría, que vela por la ejecución de los procesos en cada una de las áreas, según las políticas establecidas por la sede principal. La de informática, que se encarga de los desarrollos para todas las filiales, de acuerdo con las necesidades de las distribuidoras. El equipo de comercio exterior, que es responsable del manejo de las operaciones de importación de materias primas y producto terminado y de las exportaciones desde Colombia para sus diferentes destinos.

Leonisa cuenta con diferentes canales de distribución; se tienen las tiendas propias en el mercado al detalle, grandes superficies en cadenas principales, ventas por internet a través de la tienda virtual en la página www.leonisa.com y el canal de venta directa, que representa para la compañía cerca del 70% de sus ventas. Los cuatro canales principales de distribución tienen alcance nacional e internacional, puesto que, por ejemplo, en un país como Perú, la marca tiene presencia en tiendas propias (detal), Falabella (grandes superficies), venta directa (filial de Leonisa) y la tienda virtual con cobertura nacional.

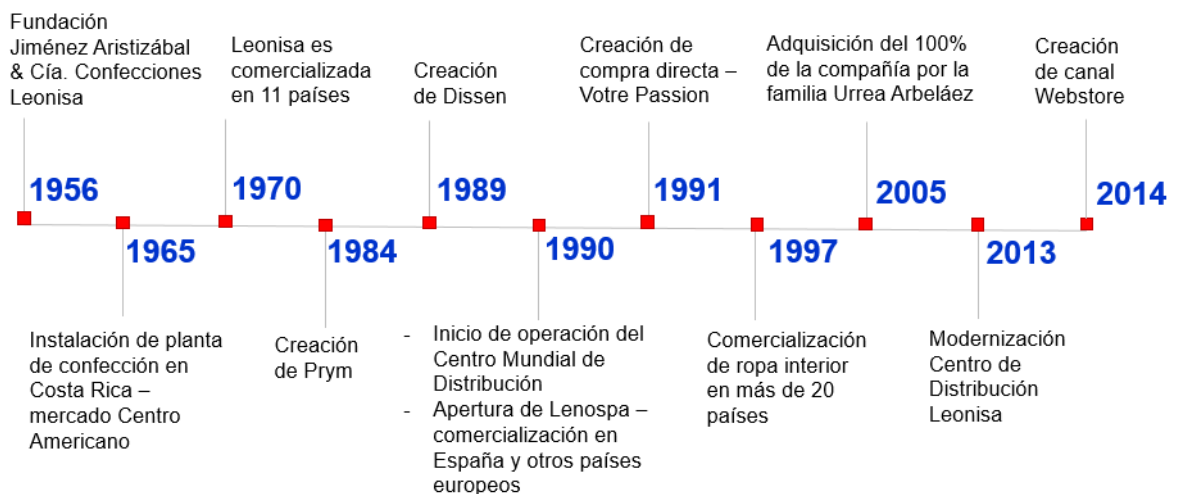
Los productos exportados por Leonisa se adaptan a cada mercado, dependiendo de las necesidades. El desarrollo de los productos se lleva a cabo en Colombia con base en tendencias de la moda europea, en las que se ubica la ropa interior (Sanabria Tirado, 2005). Con posterioridad, después de los respectivos análisis de mercado, se establecen las líneas de producto aptas para comercializar en cada país. Por ejemplo, Estados Unidos se volvió importante para la compañía debido a la tasa de obesidad presente en sus habitantes. Según Scarpellini (2015), “dos tercios de las mujeres estadounidenses tienen problemas de sobrepeso y obesidad frente al 75% de los varones”. Debido a ello la compañía ha venido desarrollando productos, como fajas y camisas de control, con el propósito de llegar a dicho segmento específico en un mercado de 318,9 millones de habitantes (Banco Mundial, 2015). Este tipo de productos se desarrolla con telas e insumos de alta tecnología, capaces de proporcionar la reducción de tallas en los consumidores y moldear la silueta de los usuarios.

Las filiales le reportan con periodicidad a la sede principal, en la que se toman las decisiones de portafolio y estructura para cada una de las compañías

pertenecientes al grupo, de acuerdo con el desempeño alcanzado por cada una. Desde el centro corporativo se controla el cumplimiento de la estrategia competitiva y operacional, mediante auditorías frecuentes en cada una de las sedes, con el fin de garantizar la ejecución de los lineamientos transmitidos desde la sede central.

En la figura 1 se presenta una línea de tiempo con los hechos más representativos de Leonisa desde su creación en el año 1956 hasta la actualidad.

Figura 1. Línea de tiempo de Leonisa



Fuente: elaboración propia

Por último, en la tabla 1 se presentan las compañías con las cuales cuenta Leonisa en la actualidad para la fabricación y la comercialización de productos en Colombia y el exterior.

Tabla 1. Empresas pertenecientes a Leonisa

	Empresa	Factores comunes
1	Compañía de Cosméticos Votre Passion	Creación: constituida en 1991 como canal de venta directa.
		Propósito: 1. Establecer una red comercial de vendedoras para alcanzar un número mayor de clientes ubicados en cualquier lugar del país. 2. Diversificación del portafolio en productos complementarios: ropa exterior femenina, masculina y juvenil, cosméticos y accesorios, entre otros.
		Estructura: gerencia gerente general y un grupo de siete gerentes, que lideran los equipos de trabajo para el cumplimiento de la estrategia de la organización. Las áreas son: financiera, de mercado, comercial, logística, de abastecimiento, informática y gestión humana.
		Características: 1. Presencia en diez países controlado desde Votre Passion (Perú, Ecuador, Costa Rica, Guatemala, Chile, Puerto Rico, Estados Unidos, España y México). 2. Diseño de 18 campañas en el año en períodos de 21 días (con dos excepciones para campañas de dos semanas) para atender la demanda de 250.000 vendedoras inscritas en el canal internacional.
2	Prym LeSensuel	Creación: constituida en 1984.
		Propósito: fabricación de productos para las compañías de Leonisa a partir de sobrantes de insumos, lo que genera rotación de los materiales no utilizados por la sede principal para convertirlos en productos de primera clase y comercializarlos en los diferentes canales del grupo.
		Estructura: gerencia general acompañada un equipo de producción y administrativo que le reporta los resultados a la casa matriz de

	Empresa	Factores comunes
		<p>acuerdo con la rotación de materiales y las ventas obtenidas de dichos productos.</p> <p>Características: sinergia entre Votre Passion y Prym LeSensuel, puesto que la primera se encarga de manera permanente de desarrollar estrategias para el canal de venta directa para los diferentes países, con el fin de obtener productos de bajo costo, con un alto valor percibido y muy atractivos para las vendedoras del canal. Votre Passion se ha convertido en el cliente principal de la compañía y alcanza cerca del 80% de la participación de sus ventas.</p>
3	Prym	<p>Creación: constituida en 1984.</p> <p>Propósito: producción de vestidos de baño como empresa independiente.</p> <p>Estructura: gerencia general y un equipo primario para las áreas de producción, de mercadeo y financiera. El gerente le reporta de manera directa a la sede principal los resultados de las ventas y las diferentes estrategias de comercialización se le presentan a la casa matriz y deben ser aprobadas por ella.</p> <p>Características: 1. Comercialización de productos en todos los países en los que está presente Leonisa. 2. Realización de estrategias junto con el canal de venta directa para desarrollar incentivos para las vendedoras con alto valor percibido, con el fin de aprovechar los tiempos ociosos de las plantas de producción para vestidos de baño. 3. Desarrollo de clientes propios, para promover la venta de la marca en diferentes canales.</p>
4	Dissen	<p>Creación: constituida el 22 de noviembre de 1989.</p> <p>Propósito: comercializar los productos fabricados desde la casa matriz en el sector al menudeo de Colombia, que se encuentra segmentado en dos grandes grupos: propios y no propios, y le reporta el cumplimiento de las metas en forma directa a la sede</p>

	Empresa	Factores comunes
		<p>central de la organización.</p> <p>Estructura: Director administrativo encargado de contabilidad, cartera, crédito y cobranza, entre otros, y tres gerentes comerciales, responsables de las ventas de los principales canales de distribución al interior al menudeo. Uno de ellos se ocupa de los grandes operadores, otro de las tiendas especializadas y el último de tiendas básicas, <i>outlets</i> y cebras.</p> <p>Características: 1. Red de establecimientos propios en Colombia para la comercialización de los productos al detalle. Cuenta con 25 tiendas (básicas y de valor), 28 <i>outlets</i> y 15 cebras que ofrecen productos de acuerdo con el portafolio definido desde la sede central.</p> <p>2. De conformidad con lo anterior, diseño de portafolios de productos específicos en cada uno, para atender las necesidades de todos los clientes en diferentes niveles socioeconómicos.</p> <p>3. En el negocio de no propios se encuentran las grandes superficies, las pequeñas superficies y las concesiones (pequeñas tiendas).</p>

Fuente: elaboración propia

3.6. FILIALES INTERNACIONALES

En la actualidad Leonisa cuenta con operación en 14 países, coordinados desde la casa matriz ubicada en la ciudad de Medellín, Colombia, en la que se gerencia el portafolio de productos de cada país, se monitorea el cumplimiento de las metas comerciales establecidas y se autorizan las reformas operativas y administrativas que se vayan a realizar en cada una de las filiales de la organización. La apertura de nuevos canales de distribución debe ser consultada y aprobada por la sede

principal, con el fin de poder atender los compromisos establecidos de acuerdo con la fabricación centralizada en la planta de producción de Colombia.

A continuación, en la tabla 2, se hace un resumen del tipo de comercialización de productos que se ha establecido para cada una de las filiales de Leonisa en el mundo.

Tabla 2. Canales de distribución en filiales de Leonisa

	País	Venta por catálogo	Tienda virtual	Al menudeo		
				Tiendas propias	Grandes y pequeñas superficies	Distribuidores autorizados
	Colombia	X	X	X	X	X
1	Perú	X	X	X	X	
2	Costa Rica	X		X		
3	Ecuador	X		X		
4	Chile	X	X		X	
5	Guatemala	X		X	X	
6	Puerto Rico	X	X	X	X	
7	Estados Unidos	X	X	X	X	X
8	España	X	X		X	
9	México	X	X	X	X	
10	Panamá			X		
11	Canadá					X
12	Portugal					X
13	Bolivia					X
14	Alemania		X			

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 2, Leonisa ha fortalecido el crecimiento en ventas en los primeros diez países, que cuenta, en lo primordial, con los canales de distribución más potentes de la organización, venta por catálogo y tiendas propias, con excepción de Chile y España, que han soportado el crecimiento de sus ventas en grandes operadores y tienda virtual.

De manera adicional a los países mencionados en la tabla 2, desde la filial de España se atienden los pedidos de toda Europa; se han obtenido ventas importantes hasta el presente en países como Reino Unido, Francia, Italia, Suecia, Noruega y Finlandia, entre otros. Los pedidos se atienden desde la página de internet de Leonisa en España o desde el *call center* ubicado en la ciudad de Medellín, que cuenta con las personas especializadas en las diferentes lenguas para ofrecer los productos a través del teléfono a larga distancia.

Por último, en el segmento de venta directa se tiene una sinergia desde las diferentes filiales en el exterior con *Votre Passion*, compañía de venta directa del grupo, para la realización de las estrategias en los catálogos y el cumplimiento en ventas de dicho canal en todos los países. Desde *Votre Passion* se coordina el portafolio de productos, acompañado y autorizado por la sede principal, así como el manejo de los incentivos ofrecidos a las vendedoras, para obtener en cada campaña un portafolio atractivo para los clientes en cada uno de los países en los que se tiene presencia del catálogo.

4. CARACTERIZACIÓN DEL CENTRO CORPORATIVO DE LEONISA

Leonisa no cuenta con un centro corporativo reconocido con una estructura fija, una nómina constituida y una sede física; sin embargo, se volvió una empresa multinegocios con una integración vertical hacia adelante y hacia atrás, administrada a través de una estructura multidivisional en la que el centro corporativo se conforma en momentos específicos, de acuerdo con la necesidad de la organización. La compañía ha desarrollado una nómina básica en cada filial, que funciona como una copia de la estructura administrativa en Colombia pero a menor escala. Por ejemplo, hay un centro de distribución pequeño en cada país, que funciona según la misma tecnología del centro de distribución de Colombia; de igual forma, existe un equipo de tesorería, uno administrativo, que por lo común es el mismo financiero y que es el soporte del gerente general, que es el representante legal; para en cada uno de los procesos tiene un interlocutor homólogo en Colombia para recibir el direccionamiento de la sede central. La compañía se mantiene de acuerdo con el modelo de estructura multidivisional (*M-form*) expuesto por Galan *et al.* (2005), según el cual la empresa tiene divisiones para el funcionamiento, está separada la toma de decisiones estratégicas y en el que se ensambla y se emplea el aparato de control interno requerido.

Leonisa conformó las diferentes compañías con el propósito de tener mayor agilidad en las operaciones, tanto productivas, como comerciales. En los inicios se tenía una compañía encargada de producir y vender los productos y con posterioridad se creó una empresa comercializadora para separar la parte productiva de la comercial. Más adelante, se crearon diferentes canales de ventas para llegar a múltiples segmentos de mercados, como son el del menudeo, la venta por catálogo y la tienda virtual, y múltiples empresas productoras para ser

cada vez más veloces en el momento de tener fluctuaciones en la demanda. Como decía uno de los directivos de la compañía:

en la medida en la que se han ido presentando sinergias, en la medida en la que se han ido identificando beneficios tributarios arancelarios, se han ido o separando o volviendo a agrupar las compañías; entonces, esa ha sido la finalidad con la que se han ido creando cada una de las compañías (entrevista realizada al jefe financiero el 7 de septiembre de 2016).

Y otro ejecutivo decía: “los vicepresidentes son muy inteligentes cuando crean estas empresas, porque las están creando pensando en la velocidad del negocio y optimización fiscal” (entrevista al director administrativo el 12 de septiembre de 2016).

De modo adicional a lo anterior, la compañía ha ido conformando diferentes empresas productoras en forma de cooperativas, con el fin de lograr mayor velocidad laboral, evitar la relación contractual, promover el trabajo social en municipios de Antioquia y, por último, obtener mayor flexibilidad de montar o desmontar, dependiendo de la producción que se tenga.

La estructura interna de Leonisa se logró por medio de la estrategia corporativa desarrollada en la organización. La compañía se ha dividido en dos frentes, el industrial y el comercial. El primero se atiende a través de sus filiales productoras, que se encargan de suministrar los insumos para la fabricación de ropa interior mediante la integración vertical hacia atrás por medio de cada empresa; por ejemplo: una se encarga de la compra y la elaboración de la tela, otra de los

procesos térmicos, otras de la confección, entre otras más, lo que blinda la especialización en las diferentes partes de la producción, mientras que en la segunda se reciben todos los productos para ser vendidos a través de múltiples plataformas para llegar a mayor cantidad de clientes. En el exterior se encuentran, en esencia, filiales comerciales, con excepción de Costa Rica, donde se encuentra una planta pequeña de confección que distribuye a algunos países, con el objetivo principal de tener mayor velocidad en los procesos y llegar al consumidor final. Como afirmaba un jefe:

esta organización ha ido transcurriendo en el sentido de no ser vista como una compañía solamente manufacturera, sino más como una compañía comercial, que tiene la marca, que sabe quién hace el producto y tiene el conocimiento de cómo distribuirlo y llegar a un consumidor final; entonces esas son las tres palancas que tiene la organización: la marca, la continuación industrial y los canales de distribución (entrevista realizada a la directora de tesorería el 23 de septiembre de 2016).

Con respecto a las funciones empresariales y administrativas del centro corporativo de Leonisa, desde la sede principal se dan los lineamientos corporativos y el papel principal es la centralización a través de la consolidación de la información de cada una de las filiales. Se tienen procesos centralizados, como, por ejemplo, contraloría, en la que se hace el cruce de las contabilidades de todas las compañías, mediante la organización de todo desde un punto de vista integral con el que se logra ver los ingresos finales de la compañía cuando se hacen las ventas entre diferentes filiales y que más tarde llega al consumidor final. Entre las funciones administrativas se tiene también el proceso de gestión de auditoría, en la que se tiene un área especializada encargada de validar todos los procesos e identificarlos en la medida que sea necesario en cuanto a la implementación de

nuevos proyectos, para que se tengan bajo la misma directriz. Por ejemplo, se tiene una persona especializada encargada de validar y auditar la parte financiera de cada empresa del grupo, con el fin de garantizar los procesos corporativos, los lineamientos y las políticas. Por otra parte, se tiene el área de compensación, en la que se centralizan las novedades relacionadas con la nómina de cada una de las filiales, se realizan las respectivas liquidaciones y los pagos a entidades de las erogaciones parafiscales. También se tiene el proceso jurídico centralizado, en el que se manejan todos los procesos legales del grupo y la revisión de contratos para la prestación de servicios y la compra de bienes. El área de gestión de riesgos y seguros se encarga de asegurar las diferentes compañías, manejar las pólizas para cada una de las empresas, negociadas en forma grupal, para cuyo efecto se hacen negociaciones masivas y se obtienen beneficios económicos debido al volumen de las compañías pertenecientes al grupo Leonisa. Y, por último, se tiene una centralización en el manejo de la marca, mediante la que se proporcionan los lineamientos desde la casa matriz con el objetivo de tener coherencia y estar homologada en todos los países en los que tenga presencia, como decía un ex empleado de la compañía:

lo que se pretende es, como cualquier multinacional o marca que está en cualquier parte del mundo, es que cuando llegue el consumidor a ese punto de venta no logre identificar realmente en qué país está porque encuentra que el *layout* del almacén o la disposición de todo exactamente igual (entrevista realizada al ex gerente de abastecimiento el 13 de septiembre de 2016).

Así, según Chung *et al.* (2006), “las filiales de las multinacionales no son únicamente "receptores pasivos" de las capacidades y conocimientos. Son ellas mismas agentes activos en el proceso de desarrollo de las capacidades”; sucede algo similar en Leonisa, porque se encuentran varios procesos centralizados, pero

una filial tiene la capacidad de proponer cambios y mejoras ante la sede principal para ser evaluados e implementados, tanto en procesos productivos como en comerciales. Si una filial ve la oportunidad de abrir un nuevo canal de ventas, se hace la propuesta a la sede principal para ser implementada, con la debida autorización y evaluación del proyecto.

Existen procesos centralizados en la sede principal que prestan apoyo a las diferentes filiales de la compañía, sin tener una nómina fija en ninguna empresa del grupo, y actúan cuando se tiene la necesidad de proceder en una filial en particular. Por ejemplo, en el área de gestión de auditoría, en la que el equipo conformado por diez personas realiza trabajos con diferentes áreas en cada una de las filiales; una se encarga de auditar los procesos comerciales, otra los informáticos, otra los financieros y, así sucesivamente, con el objetivo común de controlar las operaciones de cada una de las empresas bajo los lineamientos de la casa matriz. En otras ocasiones, dependiendo del tamaño de la compañía del grupo, se tienen personas con su respectivo par en el proceso corporativo de Leonisa y se canalizan de igual forma; por ejemplo: el área financiera de Votre Passion trabaja de la mano de su homólogo en Leonisa, con las mismas directrices; de igual manera, toda la inversión en informática de Votre Passion se valida con el área correspondiente de Leonisa y entre las dos partes se conciertan los proyectos de inversión bajo lineamientos de la sede central.

Se tienen compañías en el grupo que tienen sus tesorerías independientes para lograr máxima eficiencia operativa, aunque no tienen independencia en la toma de decisiones, porque las mismas se adoptan desde la casa matriz; son compañías que no están autorizadas a manejar lo referente a inversión ni a endeudamiento, porque todo su recurso al final del proceso obtenido después de pagar las obligaciones operativas tiene que llegar a la sede principal, en la que se

centralizan los recursos y desde allí se hace la dispersión de pagos de la mayoría de las compañías del grupo, con excepción de Votre Passion, debido a su manejo especial en la venta por catálogo, puesto que hay un manejo muy distinto en asuntos de velocidad; dicha compañía cuenta con su tesorería independiente, maneja sus recursos, hace sus pagos a proveedores y todos los excedentes se envían de manera directa a la sede principal en la que se centralizan los recursos del grupo.

Desde casa matriz se promueve la conformación de comités corporativos, en los que se generan espacios estratégicos y se logra en realidad alinear los diferentes procesos de acuerdo con una sola directriz; se tiene, por ejemplo, el comité de abastecimiento corporativo, conformado por personas de la sede principal y de Votre Passion, en el que se promueve la creación de sinergias para crear más capacidad de negociación con los proveedores. Cuando se negocian insumos para atender la necesidad de la ropa interior fabricada por Leonisa, se incluye en la negociación el requerimiento de ropa exterior fabricado por los proveedores de paquete completo de Votre Passion con el fin de unificar los volúmenes de ambas compañías y obtener mejores tarifas en las ofertas comerciales ofrecidas por los diferentes proveedores. De la misma forma existe el comité de transportes, en el que se alinean las personas encargadas de negociar la distribución de pedidos de la compañía con los diferentes transportistas, para unificar las tarifas y obtener beneficios, de acuerdo con la carga consolidada distribuida por el grupo de empresas pertenecientes a Leonisa.

Se podría decir que uno de los roles de la sede principal es reunir y centralizar todo; la misión y visión de la compañía se canalizan a todas las distribuidoras y la casa matriz sirve como ente regulador y de direccionamiento hacia todas las operaciones que tiene Leonisa en Colombia y los otros países. Al mismo tiempo,

sirve como organismo administrador, en el que todas las decisiones finales van a juntas directivas, a través de las que se canalizan y se direccionan las diferentes gestiones de las operaciones. Entonces, si bien existe cierto nivel de autonomía en todas las distribuidoras, las decisiones y direccionamiento son de competencia de la casa matriz. El papel de la sede principal es hacer alineación, lograr encontrar las oportunidades de mejoramiento y optimizar los recursos, sea de personal, económicos o de infraestructura. Así como lo argumentan Tallman y Koza (2010), Leonisa también busca, desde la sede principal, mantener y promover el aspecto global de la estrategia corporativa.

La sede central ejerce mayor o menor control dependiendo de la filial y se tiene todo centralizado o una parte, de acuerdo con el tipo de compañía. Por ejemplo, Prym no tiene proceso contable y el contador de Prym hace parte de la nómina de Leonisa. De acuerdo con lo anterior, Prym tiene una parte de producción, otra de mercadeo y una administrativa y el resto de procesos están centralizados en la casa matriz. Sin embargo, filiales como Dissen y Votre Passion, empresas más grandes en cuanto a ingresos y estructura comercial, entre otros aspectos, cuentan con procesos contables, dirección administrativa, mercadeo y área comercial y los demás procesos se encuentran centralizados en la sede principal. El control se ejerce a través de juntas periódicas, en las que todos los meses cada filial de Leonisa, tanto las productoras como las comerciales, internacionales o locales, tienen que presentar a la junta resultados, seguimientos, proyecciones, solicitudes de autorización y planes de mejoramiento del período anterior, entre otros renglones de actividad. De esta manera, todas las compañías se conectan con periodicidad con la sede principal a través del formato de juntas, todas con la misma mecánica y el mismo procedimiento, para presentar bien sea esquemas productivos o comerciales que le permiten a la oficina central tener mayor visualización de las cifras generadas en las diferentes empresas del grupo. La compañía promueve el concepto de socialización expuesto por Chung *et al.*

(2006), en el que se tiene un mecanismo informal y sutil añadido a los de tipos estructural y formal, según el que las diferentes filiales se reúnen de manera periódica para analizar las situaciones complejas en los países en los que tiene presencia la marca, debido a los entornos cambiantes de los últimos tiempos.

Con respecto a la asignación de recursos desde la sede principal a las diferentes filiales, existen unos lineamientos para desarrollar el presupuesto de cada país o de cada compañía, y, con base en ello, el gerente hace una propuesta inicial, que debe ser presentada a la junta directiva y justificar el porqué de esos gastos o de esas inversiones, o de lo que se va a ejecutar en el año siguiente, y de ahí la casa matriz *toma la decisión acerca de si se ejecuta o no. Así como se menciona en Bardolet et al. (2011)*, Leonisa es una compañía que invierte en sus filiales de acuerdo con el potencial que se tenga de crecimiento, de la mano de la estrategia corporativa, en forma independiente de si tiene un rendimiento bajo o alto en el momento de realizar la inversión. Por ejemplo, en la actualidad la filial de Estados Unidos tiene poca participación en ventas en el grupo, pero se ha venido invirtiendo en ella debido a los negocios que se han venido consiguiendo con diferentes clientes, como el caso de Macy's.

Desde el centro corporativo no se proporciona un direccionamiento claro mediante el que se fomente la interacción de las filiales o el aprovechamiento de sinergias entre las mismas, que se generan en forma espontánea, puesto que un proceso de una compañía puntual, de acuerdo con sus necesidades, busca la manera de gestionarlo al interior del grupo. Existen colaboraciones más frecuentes entre diferentes compañías; por ejemplo, Dissen le colabora a Votre Passion en la evacuación de productos fuera de portafolio y, además, le ayuda con el recaudo de las vendedoras a través de las tiendas, porque existe una comunicación constante entre ambas compañías. Como explicaba un directivo: “no hay una

estructura constante o un comité o alguna reunión de periodicidad donde se traten las compañías, sino en la medida en la que se van presentando las necesidades, vamos optando por uno o por otro camino” (entrevista al jefe financiero 7 de septiembre de 2016).

Una de las sinergias que más se presenta se da entre Votre Passion y Prym LeSensuel, puesto que la última aprovecha los sobrantes de insumos de la fabricación de ropa interior en la creación de nuevas alternativas de productos para ser utilizadas a través del sistema de venta directa, como incentivos para fidelizar su fuerza de ventas, además de aprovechar tiempos ociosos de las plantas de producción, de tejeduría y de tintorería, entre otros, para llevar la operación de las filiales productivas al 100% de su capacidad y generar con frecuencia nuevos productos para los clientes al interior del grupo. Durante los últimos años, la sede principal ha venido desarrollando la omnicanalidad, mediante la que se fomenta una sinergia total entre las filiales comerciales con el fin de ofrecer una respuesta única al consumidor. Por ejemplo, si un cliente compra un brasier a través del catálogo, puede efectuar el cambio o la devolución en una tienda, lo que le proporciona al consumidor mayor facilidad y velocidad de interacción con la compañía, en forma independiente del canal en el que haya tenido su experiencia de compra.

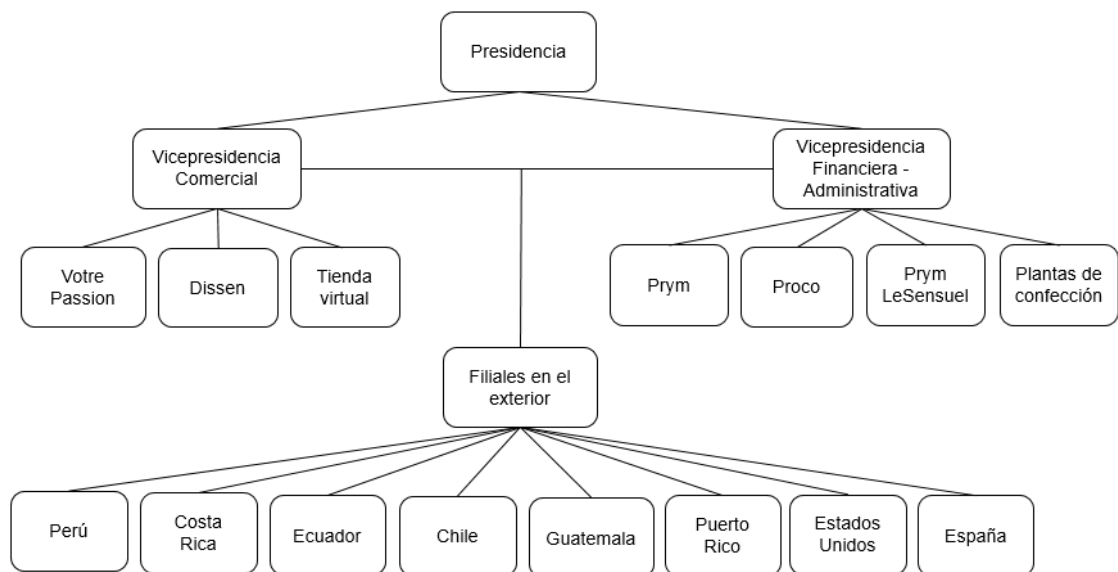
Por último, la compañía promueve replicar las mejores prácticas que se tienen en la casa matriz en el resto de las empresas del grupo; por ejemplo, si se logró una optimización en el área financiera de la casa matriz, se replica en cada una de las filiales y se busca que se acojan dichas medidas. Desde la óptica comercial, se replican sus buenas experiencias en países, como cuando se montó el canal de venta directa en Colombia en 1991 y se llevó a 8 países, sin el uso de franquicias o manejo a través de terceros, con el fin de cuidar la imagen de la marca

mediante un manejo centralizado. Desde el punto de vista productivo, se conformaron compañías que tienen autonomía y velocidad de acción, para poder atender cambios en la demanda o poder aprovechar oportunidades, puesto que empresas pequeñas o medianas. Como decía un jefe:

Prym es una empresa especializada en vestidos de baño que tiene autonomía para conocer, direccionar y manejar todo el negocio de vestidos de baño, y se alimenta del conocimiento y experiencia de Leonisa, que es quien respalda la marca (entrevista al gerente de abastecimiento el 9 de septiembre de 2016).

Al tener en cuenta lo anterior, en la figura 2 se presenta la estructura de las compañías pertenecientes a Leonisa en los aspectos frente comercial y productivo.

Figura 2. Estructura de Leonisa



Fuente: Elaboración propia

5. CONSIDERACIONES FINALES

Si bien Leonisa no cuenta con un centro corporativo con estructura, nómina y sede fijas, sí tiene un proceso centralizado que actúa según la necesidad de la empresa multinegocios y se conforma cuando es necesario tomar decisiones que impactan la estrategia corporativa y el funcionamiento de cada una de sus filiales.

Las diferentes compañías pertenecientes al grupo Leonisa se conformaron con el propósito de minimizar el riesgo, es decir, si en algún momento Colombia se vuelve un país invivable o Costa Rica se vuelve algo similar, cómo se podrían abastecer los productos o cómo tener plantas polifuncionales que no estuvieran especializadas en una sola línea de producto, sino que todas las plantas tuvieran maquinaria y operarios con la capacidad de hacer todo tipo de ellos, con mayor versatilidad en el momento de atender sobredemandas del mercado. En resumen, el riesgo se ha venido disminuyendo en la medida en la que se han controlado los procesos desde la sede principal, a través de la conformación de diferentes compañías.

La configuración de Leonisa como una empresa multinegocios le permitió tener mayor velocidad, que es lo que siempre ha buscado la organización. Cuando se tiene control de las empresas por medio de la integración vertical hacia atrás y hacia adelante, la toma de decisiones es mucho más ágil, más rápida y no hay tantos procesos decisorios con proveedores y distribuidores. Cada compañía se dedica a hacer una etapa del proceso, con el direccionamiento de la sede principal, lo que proporciona mayor velocidad en sus procesos productivos y comerciales, integrados con los lineamientos promulgados por el centro corporativo.

Con el manejo de los procesos centralizados desde la sede principal se han obtenido beneficios en el control de los gastos de las filiales, lo que ha posibilitado conseguir en forma inteligente la planeación estratégica de los recursos de la compañía y la forma más útil de realizar inversiones, asignar recursos, obtener beneficios por pagos de manera anticipada y mejorar condiciones de negociación con proveedores, en especial en el exterior.

Desde el punto de vista de la estructura interna de la compañía, la centralización de los procesos le ha permitido disminuir carga prestacional asociada con áreas que son de uso compartido y situadas en la sede principal. Es decir, cada filial no cuenta con áreas jurídica, de impuestos, de auditoría, de riesgoso de comercio exterior, entre otras, sino que se tiene una nómina fija en la casa matriz que presta el soporte a cada filial y con ello se disminuye una gran cantidad de puestos en las empresas pertenecientes al grupo. La estructura multidivisional, basada en los frentes comerciales y productivos, le ha permitido a la compañía tener mayor control de sus procesos y alinear la estrategia corporativa en cada una de sus filiales.

Si bien desde la sede principal no se ha proporcionado un direccionamiento claro sobre los mecanismos de relacionamiento que se deben fomentar entre las diferentes empresas de Leonisa, se identificó la forma espontánea en la que se logran las sinergias entre las filiales, sean productoras o comercializadoras, de acuerdo con la necesidad que se tenga. Se reconocieron las sinergias establecidas en *Votre Passion* con varias filiales de Leonisa, debido a su rol dinámico en la venta directa, puesto que participa en distintas estrategias con *Prym Vestidos de baño* y *Prym LeSensuel*, además del trabajo colaborativo con el otro frente comercial de *Dissen*.

Con respecto a investigaciones futuras, Leonisa tiene grandes oportunidades para replantear una estructura de centro de servicios de manera diferente; por ejemplo, existe un equipo de logística en Votre Passion y hay otro corporativo del mismo tipo, que podrían ser un solo proceso, liderado por una sola persona que tenga la visión integral, con independencia del canal de ventas. Se pueden tener oportunidades a partir del foco central de que existe un consumidor final que puede ser atendido desde cualquier canal y es en la parte del respaldo, donde está la oportunidad de todos los centros de servicio: logística para todos los canales, financiera para todos ellos y así sucesivamente.

Por último, sería importante romper la barrera de investigación al interior de la compañía, con el propósito de que los empleados de Leonisa tengan la tranquilidad para hacer investigaciones similares con el apoyo contundente de la organización de modo que mediante ellas las personas al interior de la empresa proporcionen la mayor cantidad de información posible con respecto al estudio que se esté realizando, para que estén totalmente dispuestos a hacerlo y tengan la claridad de que se está haciendo un trabajo que le podrá aportar beneficios más adelante a la organización.

REFERENCIAS

- Alfoldi, E. A., Clegg, J. L., & McGaughey, S. L. (2012). Coordination at the edge of the empire: the delegation of headquarters functions through regional management mandates. *Journal of International Management*, 18(3), 276-292.
- Banco Mundial (2015, 12 de noviembre). *Estados Unidos*. Recuperado el 15 de junio de 2016, de: <http://datos.bancomundial.org/pais/estados-unidos>
- Bardolet, D., Fox, C. R., & Lovallo, D. (2011). Corporate capital allocation: a behavioral perspective. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1465-1483.
- Birkinshaw, J., & Lingblad, M. (2005). Intrafirm competition and charter evolution in the multibusiness firm. *Organization Science*, 16(5), 674-686.
- Campbell, A., Goold, M., & Alexander, M. (1995). The value of the parent company. *California Management Review*, 38(1), 79-97.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.
- Chung, L. H., Gibbons, P. T., & Schoch, H. P. (2006). The management of information and managers in subsidiaries of multinational corporations. *British Journal of Management*, 17(2), 53-165.

- Collis, D., Young, D., & Goold, M. (2007). The size, structure, and performance of corporate headquarters. *Strategic Management Journal*, 28(4), 383-405.
- Connell, J., & Voola, R. (2007). Strategic alliances and knowledge sharing: synergies or silos? *Journal of Knowledge Management*, 11(3), 52-66.
- Egelhoff, W. G. (2010). How the parent headquarters adds value to an MNC. *Management International Review*, 50(4), 413-431.
- Eisenhard, K., & Brown, S. (1999). Patching: restitching business portfolios in dynamic markets. *Harvard Business Review*, 77(3), 72-81.
- Eisenhardt, K. M., & Pienzunka, H. (2011). Complexity theory and corporate strategy. En P. Allen, S. Maguire & B. MacKelvey (Eds.), *The Sage handbook of complexity and management* (pp. 506-523). Londres: Sage.
- Galan, J. I., & Sánchez-Bueno, M. J. (2009). Research notes and commentaries: The continuing validity of the strategy-structure nexus: new findings, 1993-2003. *Strategic Management Journal*, 30(1), 1234-1243.
- Galan, J. I. Sanchez, M. J., & Zúñiga-Vicente, J. Á. (2005). Strategic and organizational evolution of Spanish firms: towards a holding network form? *British Journal of Management*, 16(4), 279-292.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1990). The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of Management Review*, 15(4), 603-625.

- Goold, M., & Campbell, A. (1998). Desperately seeking synergy. *Harvard Business Review*, 76(5), 131-143.
- Greiner, L. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 55-68.
- Londono-Correa, D. (2002). Caracterización del centro corporativo en el Sindicato Antioqueño (Maestría en Ciencias de la Administración), Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.
- Londono-Correa, D. (2003). Las Funciones Corporativas en el Grupo Empresarial Antioqueño durante la última década del Siglo XX. *AD Minister, Edición especial*, 26-42.
- Luo, Y., & Shenkar, O. (2006). The multinational corporation as a multilingual community: language and organization in a global context. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 321-339.
- Lupton, N., & Beamish, P. (2014). Organizational structure and knowledge-practice diffusion in the MNC. *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 710-727.
- Menz, M., Kunisch, S., & Collis, D. (2015). The corporate headquarters in the contemporary corporation: advancing a multimarket firm perspective. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 633-714.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

- Nohria, N., & Ghoshal, S. (1994). Differentiated fit and shared values: alternatives for managing headquarters-subsidary relations. *Strategic Management Journal*, 15(6), 491-502.
- Pitelis, C. N. (2007). A behavioral resource-based view of the firm: the synergy of Cyert and March (1963) and Penrose (1959). *Organization Science*, 18(3), 478-490.
- Ramírez R., C. E. (2005). Internacionalización de Leonisa: una empresa colombiana de ropa interior. *Estudios Gerenciales*, 22(98), 25-55.
- Sanabria Tirado, R. (2005). *Caso Confecciones Leonisa S. A.* Bogotá: Universidad de los Andes.
- Sanchez-Bueno, M. J., & Suarez-Gonzalez, I. (2010). Towards new organizational forms. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(3), 340-357.
- Scarpellini, P. (2015, junio 23). *Más obesos que pasados de kilos*. *El Mundo* (Madrid). Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de:
<http://www.elmundo.es/america/2015/06/23/5589c486ca47414f2f8b4599.html>
- Tallman, S., & Koza, M. P. (2010). Keeping the global in mind. *Management International Review*, 50(4), 433-448.
- Vahlne, J.-E., Schweizer, R., & Johanson, J. (2012). Overcoming the liability of outsidership-The challenge of HQ of the global firm. *Journal of International Management*, 18(3), 224-232.

- Whittington, R. (2003). *Organizational structure*. En A. Campbell & D. O. Faulkner (Eds). *The Oxford handbook of strategy: a strategic overview and competitive strategy* (pp. 811-840). Oxford: Oxford University Press.
- Whittington, R., & Mayer, M. (1997). Beyond or behind the M-form? The structures of European business. En D. O'Neal, H. Thomas & M. Ghertman (Eds.). *Strategy, structure and style* (pp. 241-258). Chichester: Wiley.
- Whittington, R., & Mayer, M. (2000). *The European corporation: strategy, structure and social science*. Oxford: Oxford University Press.
- Zhou, Y. M. (2011). Synergy, coordination costs, and diversification choices. *Strategic Management Journal*, 32(6), 781-796.

ANEXOS

Anexo 1. Estructuras organizacionales de Mintzberg

	Tipo de estructura	Descripción
1	Estructura simple	Es la más básica y se caracteriza por falta de elaboración, presenta poco comportamiento formalizado, hay centralización del poder y se hace poco uso de la planificación, de la preparación y dispositivos de enlace (Mintzberg, 1984). Toda la responsabilidad de las decisiones recae en lo primordial sobre el gerente general (Mintzberg, 1984)
2	Burocracia maquinal	Trabajo normalizado en alto grado, estructuras perfectamente puestas a punto para funcionar como maquinas integradas y reguladas (Mintzberg, 1984). La estructura tiene un poder de decisión centralizado. La dirección general no solo se preocupa por mantener y mejorar el rendimiento de la compañía, sino también por mantener unida la estructura, a pesar de sus conflictos (Mintzberg, 1984)
3	Burocracia profesional	Cuenta con habilidades y conocimientos de sus profesionales operativos para funcionar, mediante la fabricación de productos y servicios normativos, contrata en debida forma profesionales preparados y se lleva a cabo un control considerable sobre su propio trabajo (Mintzberg, 1984). En esta estructura, el poder fluye hacia los profesionales dispuestos a desempeñar un trabajo administrativo en vez de profesional (Mintzberg, 1984)
4	Forma divisional	Entidades semiautónomas acopladas mediante una estructura administrativa central a través de unidades de líneas medias, denominadas por lo general divisiones (Mintzberg, 1984). Cada división dispone de estructura propia, basada en la relación estructural entre la sede central y las divisiones (Mintzberg, 1984). La primera permite que las divisiones disfruten de una autonomía casi completa para tomar sus propias decisiones mediante el control posterior de los resultados de las mismas (Mintzberg, 1984)

	Tipo de estructura	Descripción
5	Adhocracia	Estructura en extremo distinta, a través de la innovación sofisticada, capaz de cambiar expertos provenientes de distintos campos para formar equipos de proyectos ad hoc que funcionen sin impedimentos (Mintzberg, 1984). De todas las configuraciones estructurales, la adhocracia es la que menos respeta los principios clásicos de gestión, en especial la unidad de mando (Mintzberg, 1984)

Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Lista de artículos revisados

	Título	Año	Revista	Autor(es)	Afiliación (universidad)	País de afiliación
1	Organizational structure and knowledge-practice diffusion in the MNC	2014	Journal of Knowledge Management	Lupton, N.	Fordham University, Nueva York	Estados Unidos
				Beamish, P.	Western University, London, Ontario	Canadá
2	Coordination at the edge of the empire: the delegation of headquarters functions through regional management mandates	2012	Journal of International Management	Alfoldi, E. A.	University of Manchester	Reino Unido
				Clegg, J. L.	University of Leeds	Reino Unido
				McGaughey, S. L.	Griffith University	Australia
3	Overcoming the liability of	2012	Journal of International	Vahlne, J. E.	University of Gothenburg	Suecia

	Título	Año	Revista	Autor(es)	Afiliación (universidad)	País de afiliación
	outsidership- The challenge of HQ of the global firm		Management	Schweizer, R.	University of Gothenburg	Suecia
				Johanson, J.	Uppsala University	Suecia
4	Synergy, coordination costs, and diversification choices	2011	Strategic Management Journal	Zhou, M. Y.	University of Maryland	Estados Unidos
5	Corporate capital allocation: a behavioral perspective	2011	Strategic Management Journal	Bardolet, D.	Bocconi University	Italia
				Fox, C. R.	University of California	Estados Unidos
				Lovallo, D.	University of Sidney	Australia
6	How the parent headquarters adds value to an MNC	2010	Management International Review	Egelhoff, W. G.	Fordham University	Estados Unidos
7	Keeping the global in mind	2010	Management International Review	Tallman, S.	University of Richmond	Estados Unidos
				Koza, M. P.	Rutgers University	Estados Unidos
8	Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects	2009	Organization Science	Cao, Q.	University of Connecticut	Estados Unidos
				Gedajlovic, E.	Simon Fraser University	Canadá
				Zhang, H.	Shandong University	China

	Título	Año	Revista	Autor(es)	Afiliación (universidad)	País de afiliación
9	Research notes and commentaries: the continuing validity of the strategy-structure nexus: new findings, 1993-2003	2009	Strategic Management Journal	Galan, J. I.	Universidad de Salamanca	España
				Sanchez-Bueno, M.J.	Universidad de Salamanca	España
10	A behavioral resource-based view of the firm: the synergy of Cyert and March (1963) and Penrose (1959)	2007	Organization Science	Pitelis, C. N.	University of Cambridge	Reino Unido
11	Strategic alliances and knowledge sharing: synergies or silos?	2007	Journal of Knowledge Management	Connell, J.	University of Wollongong	Emiratos Árabes Unidos
				Voola, R.	University of Sydney	Australia
12	The management of information and managers in subsidiaries of multinational corporations	2006	British Journal of Management	Chung, L. H.	Nanyang Technological University	Singapur
				Gibbons, P. T.	University College Dublin	Irlanda
				Schoch, H. P.	Macquarie University	Australia

	Título	Año	Revista	Autor(es)	Afiliación (universidad)	País de afiliación
13	The multinational corporation as a multilingual community: language and organization in a global context	2006	Journal of International Business Studies	Luo, Y.	University of Miami	Estados Unidos
				Shenkar, O.	Ohio State University	Estados Unidos
14	Intrafirm competition and charter evolution in the multibusiness firm	2005	Organization Science	Birkinshaw, J.	London Business School	Reino Unido
				Lingblad, M.	Singapore Management University	Singapur
15	Strategic and organizational evolution of spanish firms: towards a holding network form?	2005	British Journal of Management	Galan, J. I.	Universidad de Salamanca	España
				Sanchez, M.J.	Universidad Rey Juan Carlos	España
				Zúñiga-Vicente, J. Á.	Universidad de Salamanca	España

Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Objetivos, marcos teóricos y métodos de investigación

	Autor(es) y año	Objetivos	Método	Marco teórico
1	(Lupton y Beamish, 2014)	Intersecar teorías existentes sobre las empresas multinacionales (CMN) con patrones observados empíricamente durante el surgimiento y difusión de capacidades	Cualitativo-cuantitativo	RBVF

	Autor(es) y año	Objetivos	Método	Marco teórico
		tecnológicas intraempresariales		
2	(Alfoldi <i>et al.</i> , 2012)	Determinar la diferencia y la importancia entre la delegación de las funciones del centro corporativo (HQ) en las unidades administradas de forma regional (RHQ) y a las filiales operadas localmente en forma de subsidiarias (RMM)	Cualitativo	RBVF
3	(Vahlne <i>et al.</i> , 2012)	Se proponen diversas acciones que deben ser tomadas por las sedes principales (HQ) para resolver la necesidad de mejorar la eficacia de la coordinación y la gestión de la empresa global	Cualitativo	KBVF
4	(Zhou, 2011)	Evaluar las dos hipótesis mediante el uso de información de compañías manufactureras en Estados Unidos y estimar la probabilidad de que una empresa en particular diversifique en una industria y un año específicos	Cualitativo-cuantitativo	Teoría de la firma
5	(Bardolet <i>et al.</i> , 2011)	Analizar las tendencias hacia la distribución de recursos en compañías multinegocios al tener en cuenta el número de unidades de negocio, la financiación cruzada y la diversificación en el momento de tomar decisiones	Cualitativo-cuantitativo	RBVF

	Autor(es) y año	Objetivos	Método	Marco teórico
6	(Egelhoff, 2010)	Identificar y describir el valor de la sede principal y la estructura jerárquica de las multinacionales hoy en día a través de tres grandes tareas que deben ser superadas en una estructura de red: desarrollo e implementación del acoplamiento en las multinacionales, identificación y definición de las economías de escala y alcance e identificación e incorporación de innovaciones significativas en la estrategia multinacional	Cualitativo	KBVF
7	(Tallman y Koza, 2010)	Proponer un nuevo modelo de organización multinacional llamado empresa global multinegocios (GMBF). Determinar si la sede principal (HQ) conserva un papel estratégico en la empresa multinacional o si es simplemente un lugar en el que la organización y sus propietarios se cruzan	Cualitativo	M&A
8	(Cao <i>et al.</i> , 2009)	Analizar la ambigüedad significativa en relación con la conceptualización de la organización ambidextra en dos dimensiones que se llaman la de equilibrio de ambidestreza (BD) y la combinada de ambidestreza (CD)	Cualitativo-cuantitativo	RBVF
9	(Galan y Sanchez-Bueno, 2009)	Analizar si una estrategia de diversificación facilita la divisionalización o si la estructura de múltiples divisiones conduce a una estrategia de diversificación	Cualitativo-cuantitativo	KBVF

	Autor(es) y año	Objetivos	Método	Marco teórico
10	(Pitelis, 2007)	Establecer diferencias y similitudes y proponer una integración entre las teorías denominadas <i>Behavioral Theory of the Firm</i> (BTF) y <i>The Theory of the Growth of the Firm</i> (TGF) a partir del análisis del exceso de recurso, la holgura y el conflicto al interior de la compañía	Cualitativo	RBVF
11	(Connell y Voola, 2007)	Investigar la influencia de la orientación del mercado relacional en una alianza estratégica para determinar si las empresas han logrado la sinergia en el intercambio de conocimientos o si funcionan como silos de conocimiento	Cualitativo-cuantitativo	KBVF
12	(Chung <i>et al.</i> , 2006)	Examinar la relación entre la nacionalidad de la sede principal de la multinacional y la gestión de la información y con posterioridad la que hay entre la nacionalidad y la gestión de sus directivos. Cómo los centros corporativos disminuyen costos a través de la reducción y la supervisión de actividades mediante el desarrollo de ventajas en la red de filiales si al mismo tiempo se mantiene la coherencia entre las mismas	Cualitativo-cuantitativo	RBVF
13	(Luo y Shenkar, 2006)	Analizar una multinacional como una comunidad multilingüe a través de los lenguajes desarrollados desde la sede principal y las subunidades como medida recursiva de comunicación entre una red de filiales de la compañía	Cualitativo	RBVF

	Autor(es) y año	Objetivos	Método	Marco teórico
14	(Birkinshaw y Lingblad, 2005)	Desarrollar un marco teórico para una forma específica de competencia al interior de la empresa de acuerdo con el grado de superposición entre los personajes de dos o más unidades al interior de una organización para especificar las condiciones ambientales y de organización en las que se espera que ocurra cada forma de competencia al interior de la compañía	Cualitativo	RBVF
15	(Galan <i>et al.</i> , 2005)	Examinar la evolución estratégica organizativa de grandes empresas en un período actual y en un contexto geográfico específico (España) Analizar la aparición de la nueva forma de organización llamada red <i>holding</i> a través del programa chandleriano y la información empírica recolectada de empresas españolas	Cualitativo	KBVF

Fuente: elaboración propia