

Caracterización del Centro corporativo del Grupo EPM

Edgar Mauricio Mendoza Salas

Trabajo de grado para optar al título de
magíster en Administración de Empresas

Asesora
Luz María Rivas Montoya

Maestría en Administración
Escuela de Administración – MBA
Universidad EAFIT
Medellín
2017

Afiliaciones

Edgar Mauricio Mendoza Salas

Estudiante de Maestría en Administración – MBA, Universidad EAFIT.

Director de desempeño corporativo, Grupo EPM.

emendoz2@eafit.edu.co

Luz María Rivas Montoya

Ph. D. en Administración, Universidad EAFIT.

Grupo de investigación: Administración y Organizaciones, categoría A de Colciencias.

Profesora asociada del departamento de organización y gerencia, Escuela de Administración de la Universidad EAFIT.

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo describir el propósito, la forma y funciones que adopta el Centro corporativo del Grupo EPM, empresa colombiana líder en el sector de servicios públicos, analizando su forma de actuar y contrastándolo con la teoría existente. En la literatura de administración estratégica se encuentran investigaciones que brindan una perspectiva de las formas y funciones que emplean los centros corporativos, pero estos estudios entregan información limitada de empresas colombianas. Este estudio cualitativo que aporta al conocimiento sobre estrategia corporativa se fundamenta en datos de informes realizados sobre el Grupo EPM y entrevistas a algunos de sus directivos. Los resultados indican que el Centro corporativo del Grupo EPM está integrado a su empresa matriz con funciones relacionadas con la estrategia, el capital, el control, capacidades e identidad. Opera generando valor sobre dos esquemas de intervención: 1) arquitecto estratégico, donde las unidades de negocio son las responsables por los resultados y el valor es creado por las empresas individuales; y 2) involucrado operativo, donde el valor es generado por la experticia del Centro corporativo y éste establece planes estratégicos y ejerce mayor control sobre ellas.

Palabras clave: centros corporativos, empresas multinegocios, empresas multinacionales, estructura organizacional, estrategia corporativa, empresa matriz, Grupo EPM.

Abstract

This paper describes the purpose, form and functions adopted by the EPM Group Corporate Center, a leading Colombian company in the public services sector, analyzing its way of acting and contrasting it with the existing theory. In the strategic management literature, there are researches that provide a perspective of the forms and functions used by corporate centers, but these studies provide limited information on Colombian companies. This qualitative study that contributes to the knowledge on corporate strategy is based on data from reports made about the EPM Group and interviews with some of its executives. The results indicate that the EPM Group Corporate Center is integrated into its parent company with functions related to strategy, capital, control, capabilities and identity. It operates generating value on two intervention schemes: 1) strategic architect, where the business units are responsible for the results and the value is created by the individual companies; and 2) operational involvement, where the value is generated by the expertise of the Corporate Center and it establishes strategic plans and exerts greater control over them.

Keywords: corporate centers, multi-business companies, multinational companies, organizational structure, corporate strategy, parent company, EPM Group.

Contenido

1. Introducción.....	7
2. Marco conceptual	10
2.1 Estructuras multidivisionales	10
2.2 Estructuras multinacionales	11
2.3 Centros corporativos	12
2.4 Formas organizacionales de los centros corporativos	14
3. Metodología.....	17
3.1 Recolección de información.....	17
3.2 Análisis de información	17
4. Características del grupo epm y su centro corporativo.....	18
4.1 Descripción e historia del grupo epm.....	18
4.2 Gestión del grupo epm	21
4.2.1 Direccionamiento estratégico	22
4.2.2 Gobierno corporativo.....	22
4.2.3 Estructura del grupo epm y su centro corporativo (núcleo)	26
4.3 Propósito y funciones del centro corporativo (núcleo).....	29
5. Análisis y discusión del modelo establecido en el grupo epm	31
5.1 Estrategia y estructura	31
5.2 Esquema de gobierno y funciones del centro corporativo	34
6. Conclusiones.....	39
7. Referencias	41
8. Bibliografía.....	46

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Presencia Grupo EPM en Latinoamérica	18
Ilustración 2. Historia del Grupo EPM.....	19
Ilustración 3. Resultados financieros Grupo EPM 2016	20
Ilustración 4. Estado de situación financiera Grupo EPM 2016.....	21
Ilustración 5. Gestión Grupo EPM	21
Ilustración 6. Modelo de gobierno del Grupo EPM.....	23
Ilustración 7. Modelo de relacionamiento del Grupo EPM.....	25
Ilustración 8. Esquemas de intervención del Grupo EPM.....	26
Ilustración 9. Estructura primer nivel EPM y núcleo Grupo EPM.....	27
Ilustración 10. Ejemplo estructura de intervención filiales del Grupo EPM.....	29
Ilustración 11. Ejemplo estructura para la intervención de DECA Grupo EPM.....	33

Índice de tablas

Tabla 1. Roles clave en los centros corporativos según Oijen y Douma.....	13
Tabla 2. Asuntos para ser observados en centros corporativos.....	14
Tabla 3. Tipos de influencia de centros corporativos.....	15
Tabla 4. Dimensiones del direccionamiento estratégico del Grupo EPM.....	22
Tabla 5. Obligaciones del convenio marco entre EPM y el municipio de Medellín.....	24
Tabla 6. Actas de relacionamiento entre las empresas del Grupo EPM.....	24
Tabla 7. Misión de las vicepresidencias del Grupo EPM.....	28
Tabla 8. Funciones claves del Centro corporativo (núcleo) del Grupo EPM.....	30

1. Introducción

El crecimiento de las organizaciones obedece a patrones previsible que comprenden, en su orden, el aumento en el volumen de producción y la ampliación de sus límites geográficos o áreas de influencia; posteriormente, se amplían mediante integración, ya sea vertical u horizontal; y, por último, mediante la diversificación de productos (o servicios) y negocios (Chandler, 1962). Ante el crecimiento y el éxito sostenido, las empresas con frecuencia consideran la posibilidad de diversificarse más. Pero si la organización ofrece distintos productos en varios mercados –diversificación de productos–, o si ofrece los mismos productos en distintos mercados –diversificación geográfica–, en su gestión debe analizar un gran volumen de información y de datos para tener éxito.

El intento por administrar niveles de diversificación importantes, con altas necesidades de coordinación y control, conduce a la estructura multidivisional (forma M), comúnmente adoptada por empresas multinegocios, compuesta por divisiones operativas que representan cada una un negocio o un centro de utilidades por separado, en las cuales el director general delega la responsabilidad de las operaciones diarias y la estrategia de la unidad de negocios a los gerentes de división.

Las complejidades presentadas en las empresas multinegocios derivan en la estructuración del centro corporativo, entendido como las funciones de *staff* y gestión ejecutiva de la organización, con responsabilidad de proveer servicios a toda la compañía (Collis, Young y Goold, 2007). Según algunas investigaciones, el *centro corporativo* es la unidad organizativa central de empresas que se caracterizan por un portafolio de negocios diversos y operaciones geográficas (Chandler, 1991; Collis y Montgomery, 1998; y Collis *et al.* 2007). Collis y Montgomery (1998) identifican cuatro tareas de los centros corporativos: 1) estrategia corporativa de alto nivel, 2) gestión del portafolio de negocios, 3) asignación de recursos a través de los diferentes negocios y empresas y 4) diseño, implementación y control de la estructura, sistemas y procesos. En la empresa contemporánea, el centro corporativo debe “ajustarse” al grado y tipo de diversificación de productos de la empresa en una estructura multidivisional.

Las investigaciones sobre el propósito, la forma y las funciones que adoptan los centros corporativos son comúnmente realizadas en empresas multinegocios de países desarrollados. Sin embargo, la información sobre estos es limitada en el caso de empresas latinoamericanas. Esta deficiencia incentiva el desarrollo de investigaciones sobre centros corporativos de empresas en Colombia. En este país pueden identificarse grandes grupos empresariales con los patrones de crecimiento anteriormente mencionados, que han adoptado estructuras multidivisionales, como es el caso del Grupo Éxito, el Grupo Argos, el Grupo Nutresa y el

Grupo EPM, que se encuentran entre las diez empresas más grandes de Colombia (Revista Semana, 2017).

El Grupo EPM, por su parte, creció exponencialmente, al pasar de ser una empresa local en la década de 1950 a una regional, luego nacional y, por último, internacional. De forma complementaria a su crecimiento geográfico, realizó una diversificación de sus servicios, convirtiéndose con el tiempo en una empresa multinegocios y multinacional. Esta situación le ha generado un mayor número de complejidades en el control y coordinación del portafolio de inversiones para los diferentes negocios.

El propósito de la presente investigación es caracterizar la forma de actuación del Centro corporativo del Grupo EPM en su rol de direccionamiento, control, coordinación y asignación de recursos, con el fin de complementar los estudios realizados sobre empresas multinegocios y multinacionales en Latinoamérica y, específicamente, en Colombia, y asimismo fortalecer el conocimiento sobre cómo se conforman los centros corporativos y qué funciones desarrollan para agregar valor en la interacción con las diferentes empresas y negocios.

Para realizar la caracterización descrita, este estudio cualitativo se soporta en datos obtenidos de informes realizados sobre el Grupo EPM y en entrevistas a directivos de la compañía, identificando su propósito, sus funciones y la estructura adoptada, al igual que los beneficios y sinergias derivadas de su operación, analizando su forma de actuar y contrastándola con la literatura existente.

El Centro corporativo del Grupo EPM (núcleo) está integrado a su empresa matriz y opera sobre un modelo de relacionamiento definido para generar valor a las unidades estratégicas de negocios y las áreas de servicios corporativos, a través de directrices y políticas definidas. Tiene asociadas cinco misiones: liderazgo estratégico, capital, control, capacidades e identidad, y opera sobre dos esquemas de intervención: *Arquitecto estratégico*, donde el valor es creado por las empresas individuales, e *Involucrado operativo*, en el que el valor es generado por la experticia del Centro corporativo.

En la primera parte de esta investigación se describen los conceptos asociados a los vínculos entre la estrategia y la estructura y la forma como las empresas configuran estructuras multidivisionales y multinacionales. Asimismo, se describen las funciones y formas adoptadas por los centros corporativos, con base en las investigaciones previamente realizadas. En la segunda parte se detalla la metodología de la investigación. En la tercera parte se realiza una breve descripción del Grupo EPM, sus negocios, la presencia geográfica y un recuento histórico que presenta una idea de la forma en que ha evolucionado; luego se caracteriza su modelo de gestión, el direccionamiento estratégico, el gobierno corporativo, la estructura, el propósito y las funciones del Centro corporativo. En la cuarta parte se analizan y contrastan los resultados de la caracterización con la teoría existente y se presentan las

sinergias y beneficios identificados; por último, se presentan las conclusiones resaltando los hallazgos más relevantes de la investigación.

2. Marco conceptual

Para caracterizar al Grupo EPM se investiga la literatura asociada, la relación entre la estrategia corporativa y la estructura, los tipos de estructuras, las funciones de los centros corporativos y las diferentes formas organizacionales adoptadas por las grandes compañías.

Las investigaciones realizadas por Hausser (2003) y Kim, Hoskinsson, Tihanyi y Hong (2004) revelan que la *estructura organizacional* –entendida como las relaciones formales de dependencia que existen en una empresa y los controles que forman parte de ella– afecta el desempeño de la organización. Las modificaciones aplicadas a la estrategia actual de la empresa o la selección de una nueva estrategia (Chandler, 1962) requieren que se hagan cambios en la estructura organizacional. En *Strategy and Structure* (1962), Chandler muestra que las empresas tienden a crecer siguiendo ciertos patrones previsibles, aumentando su volumen de producción, luego sus límites geográficos, y, posteriormente, se amplían mediante la integración, ya sea vertical u horizontal; por último, dicho crecimiento se consolida con la diversificación de productos o servicios, así como la de sus negocios (Keats y O'Neill, 2001).

Asimismo, los resultados de las investigaciones indican que los patrones de crecimiento de la organización determinan la forma de su estructura. Para implementar las estrategias se utilizan tres tipos básicos de estructuras organizacionales (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2007): la *estructura simple*, en la cual el dueño-administrador toma las decisiones importantes y controla todas las actividades, y en la que el *staff* funciona como una extensión de la autoridad del administrador para dicha supervisión; la *estructura funcional*, que consta de un director general o presidente y de un *staff* corporativo limitado, con gerentes de línea funcionales en las áreas dominantes de la organización; y la *multidivisional*, que se presenta como producto de la diversificación de las compañías, ya sea de mercados, geográfica o de productos, y está compuesta por divisiones operativas que representan cada una un negocio o un centro de utilidades por separado, en las cuales el director general o el presidente delega la responsabilidad de las operaciones diarias y la estrategia de negocios a sus jefes de división.

Por lo anterior, y dadas las características del Grupo EPM, es necesario profundizar sobre las investigaciones y la evolución de las estructuras *multidivisionales* y las *multinacionales*.

2.1 Estructuras multidivisionales

Las exigencias de los distintos niveles de diversificación imponen diferentes tipos de estructuras multidivisionales (Hitt *et al.*, 2007): cooperativa, de unidad estratégica de negocios y competitiva.

La *estructura de forma cooperativa* es aquella que utiliza la cooperación entre divisiones. Las competencias compartidas entre las divisiones facilitan los esfuerzos de la corporación para desarrollar economías de alcance (Markides y Williamson, 1996). Esta tiene una oficina matriz centralizada y muchos mecanismos integradores. Los incentivos de las divisiones están ligados al desempeño global de la empresa.

La *estructura en forma de unidades estratégicas de negocios*, por su parte, establece centros de utilidad separados dentro de la empresa diversificada y estos no están relacionados entre sí. Esta estructura abarca tres niveles: la matriz corporativa, las unidades estratégicas de negocio y las divisiones de la Unidad estratégica de negocio (UEN).

En tercer lugar, la *estructura de forma competitiva*, utilizada para implementar la estrategia de diversificación no relacionada, es muy descentralizada, carece de mecanismos de integración y utiliza criterios financieros objetivos para evaluar el desempeño de cada unidad (Hoskisson, Hill y Kim, 1990).

Una variedad de estudios de casos detallados y encuestas cuantitativas a gran escala proporcionan evidencia de que el centro corporativo debe “ajustarse” al grado y el tipo de diversificación de productos de la empresa en una estructura multidivisional, especialmente en términos de diversificación relacionada *versus* la no relacionada (*Cfr.* Collis, Young y Goold, 2007; Hansen y Peytz, 1991; Hill, C. W. L., Hitt, M. A. y Hoskisson, 1992; Hoskisson, 1987; Hungenberg, 1993; Kono, 1999; y Porter, 1987). De hecho, un análisis empírico de Collis *et al.* (2007) confirma que la estrategia corporativa es determinante en la definición del rol y el tamaño del centro corporativo.

2.2 Estructuras multinacionales

La estrategia multinacional (Hitt *et al.*, 2007) implementada por medio de zonas geográficas pone énfasis en la descentralización y ubica todas las actividades funcionales en el país anfitrión o en el área geográfica. Hace hincapié en los intereses nacionales y facilita las actividades de la empresa para satisfacer las diferencias locales y culturales. La estructura de divisiones mundiales de productos se utiliza para implementar una estrategia global. La autoridad para tomar las decisiones está centralizada en las oficinas principales de las distintas divisiones en el mundo.

Dado que “la estructura sigue la estrategia” en las empresas multinacionales y en las de múltiples negocios, el diseño organizacional general de una multinacional dependerá de su estrategia global (Barrlett y Ghoshal, 1989). Por lo tanto, una estructura centralizada apoyará una estrategia “global” y debería tener un centro corporativo diferente al de la estructura más descentralizada de una empresa multinacional que persigue una estrategia “multidoméstica”. En uno de los estudios que han explorado el efecto de la estrategia internacional de una

empresa en el diseño del centro corporativo (Collis, Young y Goold, 2012), se encuentra que el tamaño del centro corporativo está relacionado positivamente con el alcance geográfico de la empresa. Aunque el centro corporativo se vuelve menos intervencionista en actividades subsidiarias a medida que crece su alcance, los requisitos de procesamiento de la información asociados con la creciente complejidad de operar en geografías más diversas parecen requerir un centro corporativo más grande. De manera similar, a medida que la empresa multinacional se involucra más en actividades subsidiarias –un cambio que refleja una estrategia global más coordinada–, el tamaño del centro corporativo aumenta.

La investigación sobre el centro corporativo de la empresa multinacional ha contribuido al conocimiento acerca del papel de la sede de la unidad subordinada en otra región (centro corporativo regional) y sus relaciones con el centro corporativo. Mahnke, Ambos, Nell y Hobdari (2012), por ejemplo, analizaron datos de encuestas de 42 centros corporativos regionales en cinco países y encontraron que este sirve como un puente entre las unidades operativas y las empresas regionales del grupo y su centro corporativo principal, y que la autonomía del primero afecta la influencia de este en la estrategia corporativa de la empresa.

2.3 Centros corporativos

Para explorar la promesa potencial del centro corporativo y cómo este agrega valor, se debe comenzar definiendo lo que es, considerando su papel y funciones. Collis *et al.*, (2007) definen el *centro corporativo* como las funciones de *staff* y gestión ejecutiva de la organización, con responsabilidad de proveer servicios a toda la compañía, sirviendo de intermediario entre los accionistas y los negocios. Por otra parte, existen otras definiciones como la asociada a directores corporativos, con funciones centrales como finanzas y de personal (Young y Goold, 1993), y otras de coordinación entre las operaciones de las empresas enfocadas en proporcionar asesoría y orientación a las unidades de negocios y que no están en contacto directo con clientes externos. Asimismo, Foss (1997) define los centros corporativos como una línea de gerentes y de *staff* de gestión de alto nivel, por fuera de los negocios.

La gestión corporativa es crítica para proporcionar metas, directrices, pautas, estructuras y sistemas de control a las unidades de negocio (Burgelman, 1983). Además, facilita el desempeño de las tareas y responsabilidades asignadas (Collis y Montgomery, 1998; Goold, Campbell y Alexander, 1994a; Kownatzki, Walter, Floyd y Lechner, 2013; y Nell y Ambos, 2013). Con base en las investigaciones realizadas, Collis y Montgomery (2005) identificaron cuatro tareas de los centros corporativos: *liderazgo*, que consiste en fijar metas y objetivos de la empresa (estrategia corporativa de alto nivel); *gestión del portafolio de negocios*, incluyendo la definición de su alcance en la compañía; *asignación de recursos*, a través de

los diferentes negocios y empresas; y *administración*, que consiste en el diseño, la implementación y el control de la estructura, los sistemas y los procesos.

El centro corporativo puede desempeñar su función de diferentes maneras (Oijen y Douma, 2000), pero su papel debe ser coherente con la estrategia corporativa de la empresa para crear valor corporativo. La elección incorrecta de funciones, por ejemplo, podría conducir a costos indirectos excesivos o socavar la estrategia competitiva de las unidades de negocio de la empresa. Collis y Montgomery (2005) reconocen que una ventaja corporativa resulta de una combinación armoniosa de las tres caras del triángulo corporativo: *recursos*, *negocios* y *organización*, las cuales deben alinearse en la búsqueda de una visión y estar motivadas por metas y objetivos apropiados –por ejemplo, mecanismos de creación de valor corporativo–.

Por lo tanto, dependiendo de los mecanismos de creación de valor en la empresa –por ejemplo, compartir recursos y actividades, transferir habilidades, aprovechar las competencias centrales o crear un mercado de capital interno eficiente–, las tareas del centro corporativo deben diferir (Markides, 2002) y el nivel de diversificación –por ejemplo, relacionada o no relacionada– representa un elemento clave que influye en su rol.

En un estudio realizado entre 67 firmas listadas en la Bolsa de valores de Ámsterdam (Oijen y Douma, 2000), se encontraron diferencias en los roles de los centros corporativos de compañías de alto desempeño comparadas con otras de bajo desempeño, y se identificaron siete roles claves que determinan el alto desempeño, como se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Roles claves en los centros corporativos según Oijen y Douma (2000)

Rol clave	Descripción
Planeación	Formulación de planes estratégicos para las unidades de negocio.
Evaluación	Evaluación de las propuestas de inversión y resultados de las unidades de negocio.
Selección	Designación del personal clave para cada una de las unidades de negocio.
Rotación	Rotación del personal a través de las unidades de negocio.
Motivación	Proporcionar a los administradores de las unidades de negocio incentivos financieros y de carrera.
Coordinación	Instalar mecanismos que fomenten la cooperación entre unidades de negocio.
Apoyo	Entrega de servicio para mejorar la eficiencia de las unidades de negocio.

Fuente: elaboración del autor a partir de Furrer (2016, p. 316).

Según la investigación, cuando el nivel de diversificación aumenta y las unidades de negocio se vuelven más independientes, el centro corporativo debe reducir su involucramiento en operaciones de las unidades de negocio, reducir la coordinación y desarrollar eficiencias internas. Si el nivel de diversificación decrece y las unidades de negocio están más relacionadas, el centro corporativo debe estar más involucrado en lograr economías de alcance entre los negocios mediante el intercambio de recursos o la transferencia de competencias. Menz, Kunisch y Collis (2015) afirman que existen algunos asuntos relevantes que deben ser observados y deben ser objeto de investigación en centros

corporativos, alrededor de su alcance, relaciones y funcionamiento. La Tabla 2 muestra estos asuntos.

Tabla 2. Asuntos a ser observados en los centros corporativos

Asunto	Observación sugerida
Alcance	Cómo las fuerzas externas, las instituciones, la globalización y la digitalización afectan el alcance, la ubicación física del centro corporativo de la empresa de múltiples negocios, los roles del centro corporativo en una empresa multinacional, las características y los límites (internos y externos) de los centros corporativos, la aparición de nuevos tipos de centros corporativos y de sus partes individuales en la empresa de multimercados –por ejemplo, virtuales y satélites–.
Relaciones	El efecto del portafolio de negocios en los roles y el diseño de centros corporativos, cómo el centro corporativo puede “aprovechar” sus capacidades –por ejemplo, alianzas, fusiones y adquisiciones– para las diferentes empresas, mecanismos de integración horizontal y vertical en la empresa multinegocios y multinacional y estilos de la matriz en las unidades de negocio y geografías, la naturaleza y evolución de las relaciones de los centros corporativos y las unidades operativas en la empresa, el rol externo del centro corporativo de la empresa, así como la naturaleza, el diseño y la efectividad de las relaciones con los actores externos.
Funcionamiento	Las características y el comportamiento de los equipos y unidades cross funcionales, los procesos de asignación de recursos en el centro corporativo de la empresa multinacional (por ejemplo, el uso de herramientas), los procesos de decisión y colaboración dentro del centro corporativo –por ejemplo, actores y diseño–, los factores que afectan la decisión de tener una función corporativa específica –por ejemplo, RR. HH., TI–, la planta del centro corporativo de la empresa –por ejemplo, criterios de selección, características y trayectorias profesionales–.

Fuente: elaboración del autor a partir de Menz, Kunisch y Collis (2016, p. 666).

Las responsabilidades de los centros corporativos se pueden agrupar en cuatro actividades que agregan valor: 1) el manejo del portafolio de inversiones, incluyendo M & A, desinversiones y reestructuraciones; 2) la representación legal y pública, que incluye impuestos y reportes financieros; 3) ejercer orientación y control a las unidades de negocio, tales como la influencia sobre la formulación de la estrategia de negocio, la reorganización de recursos y la gestión del desempeño financiero; y 4) el manejo de vínculos entre los negocios y la transferencia de recursos y capacidades (Furrer, 2016).

2.4 Formas organizacionales de los centros corporativos

Menz, Kunisch y Collis (2015) definen el *centro corporativo* como una unidad organizacional central en empresas multimercados, la cual está (estructuralmente) separada de las unidades de negocio y las sedes operativas geográficas, y alberga ejecutivos corporativos, así como las funciones centrales del personal que cumplen varios roles internos y externos para la operación del grupo en general. Aunque el centro corporativo suele ser una entidad discreta, la separación de las divisiones operativas de la empresa también puede ser conceptual, por ejemplo, en “sedes virtuales”.

Además de influir en los procesos de planificación y control de sus empresas, el centro corporativo necesita gestionar los enlaces entre sus unidades de negocios para lograr economías de alcance y crear valor corporativo. Goold, Campbell y Alexander (1994b) han desarrollado una tipología de cuatro formas en las que un centro corporativo puede influir en sus unidades de negocios: *stand-alone*; vinculante; funcional, y de servicios y actividades de desarrollo corporativo, como se muestre en la Tabla 3.

Tabla 3. Tipos de influencia de centros corporativos

Tipo de influencia	Descripción
<i>Stand-alone</i>	La matriz puede influir en las estrategias y el desempeño de cada una de las unidades por separado. En este caso, cada unidad de negocio es un centro de beneficio independiente no relacionado con los otros. Para una gestión eficiente, la matriz fomenta la competencia entre negocios por atención y recursos (Porter, 1987). Dependiendo del nivel de descentralización, la influencia de la matriz puede estar limitada en determinar objetivos de desempeño y aprueba los principales gastos y los directivos de las unidades de negocio y su jerarquía, interviniendo en distintas estrategias, por ejemplo, de precios.
Vinculante	Para crear economías de alcance, la matriz busca mejorar los vínculos entre las unidades de negocio. La toma de decisiones corporativas, procesos, estructuras, políticas y directrices específicas es establecida por la matriz en su función de centro corporativo, así como los mecanismos de transferencia de precios y presiones por la generación de sinergias entre las unidades (Goold, 1994).
Funcional y de servicios	La influencia consiste en centralizar algunas actividades a nivel corporativo para lograr economías de escala y compartir recursos. Estas funciones y servicios creados por el personal de <i>staff</i> corporativo crean valor agregando liderazgo funcional y eficiencias en las unidades de negocios (Goold, 1994). Actividades como recursos humanos, servicios legales, contabilidad e I + D podrían beneficiarse de los efectos de escala cuando se centralizan.
Actividades de desarrollo corporativo	Influenciando las unidades de negocio existentes, la matriz en su función de centro corporativo podría modificar la composición del portafolio comprando o vendiendo unidades, creando nuevas unidades de negocio o redefiniendo, integrando o separando unidades.

Fuente: elaboración del autor a partir de Furrer (2016, pp. 333-335).

Las investigaciones sugieren que la industria y los contextos geográficos de la empresa son importantes para dar forma a las características del centro corporativo (Menz y Collis, 2015). Los recursos requeridos para el éxito en el sector industrial de la empresa multinegocios afectan las funciones del centro corporativo. Por ejemplo, la gestión centralizada de adquisiciones y de la cadena de suministro puede ser más valiosa para las empresas de bienes de consumo que para las empresas de servicios financieros. Siguiendo la lógica del costo de transacción, el sector de la industria determinará qué actividades se deben realizar dentro de la empresa o afuera en un mercado (Teece, 1980; y Williamson, 1975), lo que afecta, por ejemplo, la *tercerización* de funciones de servicios compartidos.

En empresas multinegocios, al considerar el desafío de diferenciación-integración, se ha adoptado la creencia de que el centro corporativo crea valor a través de su influencia en las

divisiones de productos de la empresa. Los roles del centro corporativo y los mecanismos de integración deben estar alineados con las características específicas de las unidades de negocio (Goold, 1996a; Govindarajan, 1998; y Semadeni y Cannella, 2011). Por lo tanto, se han encontrado varias características importantes en su relación (Campbell, Goold y Alexander, 1995), su poder de negociación en relación con el CEO (Scharfstein y Stein, 2000), las perspectivas de inversión (Scharfstein, 1998), la madurez (Goold, 1996), la similitud de los productos, las tecnologías y los clientes (Young, 1998), la misión y estrategia competitiva (Gupta, 1987), el tamaño, la estructura de propiedad (Russo, 1992; y Semadeni y Canella, 2011), y la relación de las divisiones de productos entre sí, que representa la estrategia corporativa de la empresa.

Por el contrario, estudios sobre empresas multinacionales (Rutemberg, 1969) sugieren que el rol del centro corporativo depende de la madurez de las subsidiarias internacionales, y que un cambio hacia operaciones multinacionales conduce a cambios en los sistemas de reporte y control del centro corporativo (McInnes, 1971). El enfoque es ascendente, en el que se destaca el papel desempeñado por las filiales internacionales en las relaciones con el centro corporativo. Posteriormente se ha confirmado que dichas relaciones se ven afectadas por: las redes locales de las filiales, los actores locales, las dependencias de recursos, la relevancia para la corporación, las nacionalidades de los gerentes, las iniciativas y la autonomía, la integración interna y externa, los acuerdos y elecciones de propiedad, y la autonomía de toma de decisiones de los gerentes expatriados (Ambos, Andersson y Birkinshaw., 2010; Birkinshaw y Hood, 2001; Crilly, 2011; Foss K., Foss, N. J. y Nell, 2012; Law, Song, Wong y Chen, 2009; Roth y Nigh, 1992; Takeuchi, Shay y Li, 2008; Tomassen, Benito y Lunnan, 2012; y Vahlne, Schweizer y Johanson, 2012).

Según Menz y Collis (2015), el efecto de las elecciones relacionadas con las características y comportamientos del centro corporativo, y el modo en que este crea valor en los mercados –ya sean productos o geografías– es un asunto importante para las dos corrientes de investigación (multinegocios y multinacionales). Los estudios sobre el centro corporativo de la empresa de múltiples negocios se enfocan más en los resultados relacionados con este, mientras que la investigación del centro corporativo de multinacionales típicamente se relaciona con los resultados en sus empresas internacionales.

Los estudios sobre el centro corporativo de la empresa multinegocios evalúan el grado de emprendimiento corporativo (Batten, 2002), el enfoque estratégico (Kaplan y Norton, 2005) y las estrategias corporativas coherentes (Goold, 1996). Por su parte, los trabajos sobre el centro corporativo de la empresa multinacional han examinado la efectividad de la relación de la filial con el centro corporativo (Roth y Nigh, 1992; Roth y O'Donnell, 1996), la atención a estas (Bouquet y Birkinshaw, 2008), la influencia (Martínez y Ricks, 1989), y la intervención según lo percibido por las diferentes empresas (Foss *et al.*, 2012).

3. Metodología

Para la caracterización del Centro corporativo del Grupo EPM como *objetivo general*, se desarrolló una investigación de carácter cualitativo dividida en dos fases: recolección de información y análisis de información, y se definieron los objetivos específicos así:

- Identificar el propósito de la operación del Centro corporativo.
- Describir las funciones y el modelo de gobierno.
- Describir la estructura adoptada para responder al modelo de operación establecido.
- Identificar sinergias derivadas del modelo de operación.
- Analizar el modelo establecido en el Grupo, en relación con la teoría asociada a la administración de empresas multinegocios y multinacionales.

3.1 Recolección de información

Se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué propósito busca EPM al formar un grupo empresarial?
- ¿Qué funciones desarrolla su Centro corporativo?
- ¿Qué forma organizacional adopta para apoyar estas funciones?
- ¿Qué sinergias y beneficios se identifican en el modelo establecido?

Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la revisión documental y las entrevistas abiertas. En la revisión documental se extrajo información de documentos, publicaciones, estudios e informes realizados sobre el Grupo EPM y su gestión. Se realizaron entrevistas abiertas a personas y directivos del Grupo EPM en Planeación estratégica, Diseño organizacional, Gobierno corporativo, Centro de servicios compartidos, Cadena de suministros y Operación comercial.

3.2 Análisis de información

El análisis de información se desarrolla a través de un proceso de categorización de los datos obtenidos de la revisión documental y de las entrevistas. Luego se analizan los resultados a través de esquemas que permiten contrastar el comportamiento del trabajo de campo con la literatura asociada al marco conceptual sobre centros corporativos.

4. Características del grupo EPM y su Centro corporativo

4.1 Descripción e historia del Grupo EPM

El Grupo EPM tiene su origen en las Empresas Públicas de Medellín, una empresa de naturaleza pública de propiedad del municipio de Medellín creada en 1955 para prestar servicios públicos de energía, aguas y telecomunicaciones en esta localidad (Informe de sostenibilidad Grupo EPM 2016, 2017). Gradualmente amplió su cobertura a los diez municipios situados en la zona geográfica conocida como el valle del Aburrá y luego a otras subregiones del departamento de Antioquia.

La Ilustración 1 muestra la presencia del Grupo EPM en Latinoamérica.

Ilustración 1. Presencia del Grupo EPM en Latinoamérica



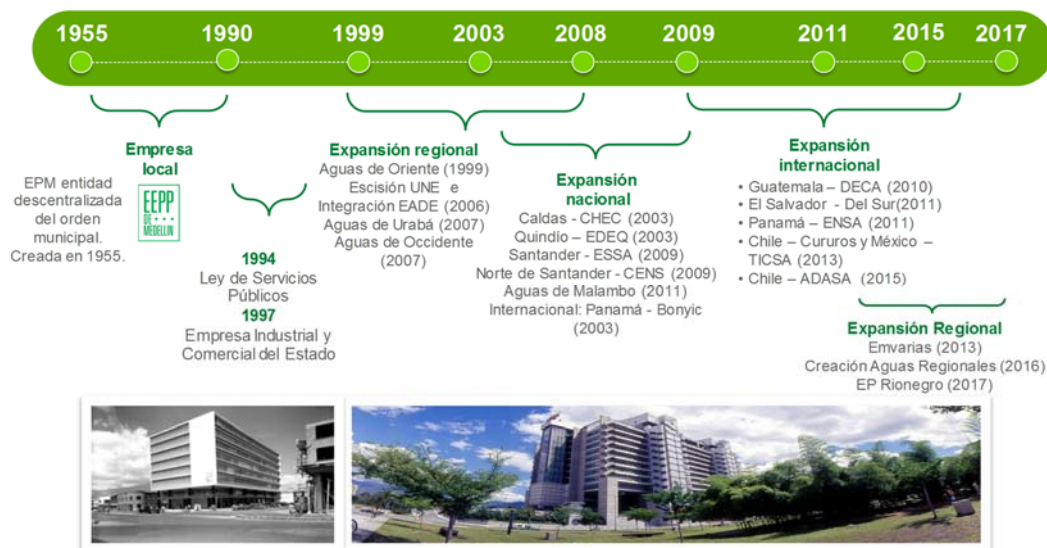
Fuente: elaboración del autor a partir de informes de empalme administración Grupo EPM (2015).

Su autonomía administrativa y presupuestal, su visión de largo plazo, la calidad de sus servicios, el talento de su gente y los cambios en la legislación sobre servicios públicos en Colombia, entre otros factores, le permitieron ampliar su horizonte hacia otros mercados nacionales, así como diversificar su portafolio empresarial. Hoy se proyecta como un grupo

empresarial multilatinoamericano con presencia en seis países, conformado por 49 empresas y cerca de 40.000 empleados.

La Ilustración 2 muestra la historia del Grupo EPM.

Ilustración 2. Historia del Grupo EPM



Fuente: elaboración del autor.

El Grupo EPM presta servicios a más de 20 millones de personas, con un horizonte de crecimiento definido hacia 2025. Trabaja para generar bienestar y desarrollo con equidad en los entornos donde participa mediante la prestación integral de servicios en sus siete negocios: generación de energía, transmisión de energía, distribución de energía, gas, provisión aguas, gestión de aguas residuales y gestión de residuos sólidos.

EPM inició en 2003 su proceso de crecimiento en los departamentos de Caldas y Quindío, con la adquisición de la mayoría accionaria en la Central Hidroeléctrica de Caldas (CHEC) y en la Empresa de Energía del Quindío (EDEQ), en el llamado Eje cafetero del país (Informe de sostenibilidad Grupo EPM 2016, 2017). Ese mismo año realizó su primera incursión internacional con la adquisición de la mayoría accionaria de la empresa Hidroecológica del Teribé, que construyó el proyecto hidroeléctrico Bonyic en Panamá. En el plano regional y nacional, el Grupo EPM está presente en varias regiones de Antioquia con sus empresas de aguas: Aguas de Occidente, Aguas de Oriente y Aguas de Urabá.

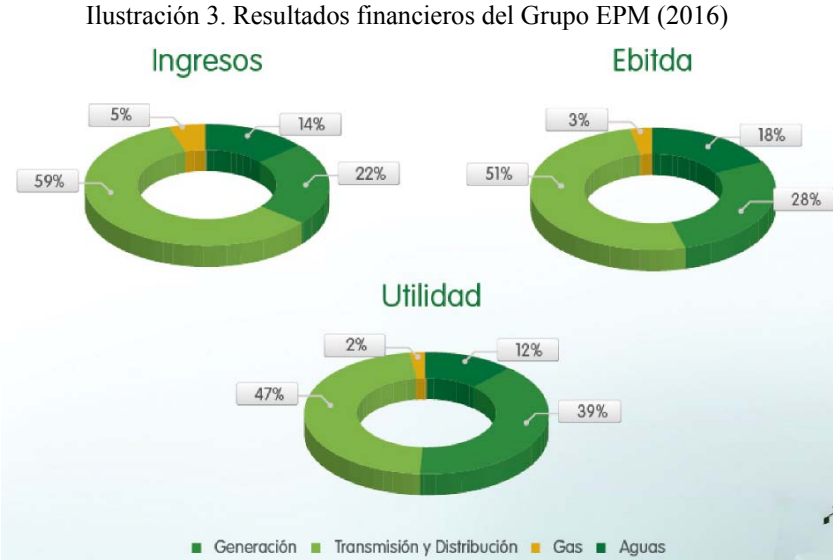
En el departamento de Atlántico, costa norte de Colombia, tiene a Aguas de Malambo; y en Chocó, en la zona limítrofe con Panamá, a través de la marca Aguas del Atrato ejecuta un convenio con su filial Aguas Nacionales, empresa que, a su vez, es responsable de desarrollar el proyecto Planta de tratamiento de aguas residuales Bello, en el norte del valle del Aburrá.

En 2009 adquirió las empresas de energía eléctrica CENS, en Norte de Santander, y ESSA en Santander, departamentos del oriente de Colombia; y en 2010 creció en Centroamérica con la adquisición de la sociedad DECA II, que agrupa a varias compañías en Guatemala (Eegsa, Comegsa, Trelec, Amesa, Enérgica, Ideamsa, Credieegsa), en una dinámica que continuó en 2011 con Delsur, de El Salvador y ENSA, de Panamá.

En 2013 llegó al mercado chileno con la construcción del parque eólico Los Cururos, e incursionó en México con la capitalización de la firma Ticsa, *holding* conformado por empresas dedicadas al diseño, construcción, operación y puesta en marcha de plantas de tratamiento de aguas residuales. Ese año, además, amplió su portafolio a los servicios de aseo y recolección de residuos sólidos, con la adquisición de Empresas Varias de Medellín (Emvarias). En 2015 se adquirió la compañía Aguas de Antofagasta (Adasa), ubicada en el norte de Chile, dedicada al tratamiento de aguas residuales en todo el sistema de alcantarillado y a la producción y distribución de agua potable a través de plantas desalinizadoras, convirtiéndose para el Grupo EPM en una oportunidad para potabilizar agua de mar en el futuro –y no solo en Chile–. En 2016 se fusionaron Aguas de Occidente y Aguas de Urabá, convirtiéndose en Aguas Regionales; y en 2017 adquirió Empresas Públicas de Rionegro, empresa prestadora de los servicios de acueducto y alcantarillado en el municipio de Rionegro, Antioquia.

En 2016 el Grupo EPM alcanzó ingresos por COP 15,85 billones, con un crecimiento del 14 % en relación con 2015; un Ebitda de COP 4 billones, y un resultado del período de COP 1,86 billones (Informe de Gestión Grupo EPM 2016, 2017).

La Ilustración 3 muestra los resultados financieros del Grupo EPM en 2016.

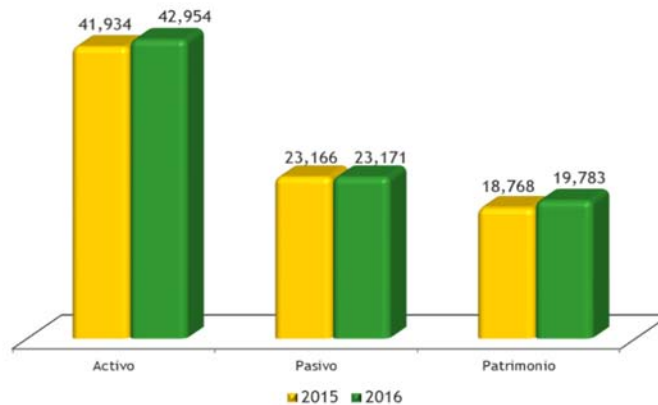


Fuente: Informe de Gestión Grupo EPM (2016).

En ese mismo año el crecimiento en los activos fue de 2 % alcanzando COP 42,9 billones; los pasivos se mantuvieron en COP 23 billones, y el patrimonio aumentó 5 %, llegando a COP 19,7 billones.

La Ilustración 4 muestra el estado de la situación financiera del Grupo EPM en 2016.

Ilustración 4. Estado de la situación financiera del Grupo EPM en 2016



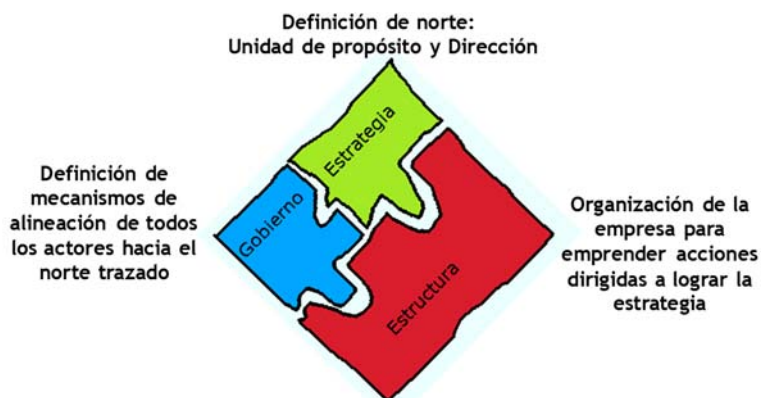
Fuente: Informe de Gestión Grupo EPM (2016).

4.2 Gestión del Grupo EPM

La gestión del Grupo EPM se soporta sobre tres componentes: estrategia, gobierno y estructura (Gestión del Grupo EPM, 2015).

La Ilustración 5 muestra la gestión del Grupo EPM.

Ilustración 5. Gestión Grupo EPM



Fuente: Informe interno del Grupo EPM (2015).

4.2.1 Direccionamiento estratégico

Este primer componente busca orientar al Grupo EPM y conducirlo a la posición futura deseada, haciendo de la planeación un proceso continuo y parte natural de la cultura organizacional (Informe de sostenibilidad Grupo EPM 2016, 2017). Este proceso comprende las actividades necesarias para establecer un marco estratégico, plantear las estrategias que se van a desarrollar y concretar los retos de largo plazo, de manera que se garantice su cumplimiento mediante el despliegue del ejercicio de planeación en los negocios y las vicepresidencias de servicios corporativos y su conversión, traducida en metas específicas y compromisos de resultados hasta el nivel individual.

Se entiende por direccionamiento estratégico corporativo el conjunto de elementos, decisiones y acciones que define escogencias globales en un grupo de múltiples negocios, buscando crear valor a través de la configuración y coordinación de sus actividades en múltiples mercados (Informe de sostenibilidad Grupo EPM 2016, 2017). Para el Grupo EPM, el direccionamiento estratégico corporativo se encuentra agrupado en tres dimensiones: identidad, acción y resultados, cada una de las cuales contiene dos elementos, tal como se observa en la columna derecha de la Tabla 4.

El direccionamiento estratégico competitivo es un grupo de escogencias integradas que buscan una intención explícita de posicionamiento del negocio en el mercado objetivo. Está compuesto por el imperativo estratégico, que es el mandato fundamental que el negocio ha de desarrollar para responder a las ambiciones trazadas en el direccionamiento estratégico del grupo empresarial, y el modelo de negocio, que describe la forma como el negocio elige crear, entregar y capturar valor.

Tabla 4. Dimensiones del direccionamiento estratégico del Grupo EPM

Dimensión	Descripción	Elementos
Identidad	Se establece mediante aquellos elementos que representan la filosofía empresarial.	Los valores. El propósito empresarial.
Acción	Permite hacer realidad las declaraciones contenidas en los elementos de identidad.	La estrategia. Los negocios.
Resultados	Se plantean los logros que el Grupo EPM espera alcanzar.	La meta grande y ambiciosa. Los objetivos estratégicos.

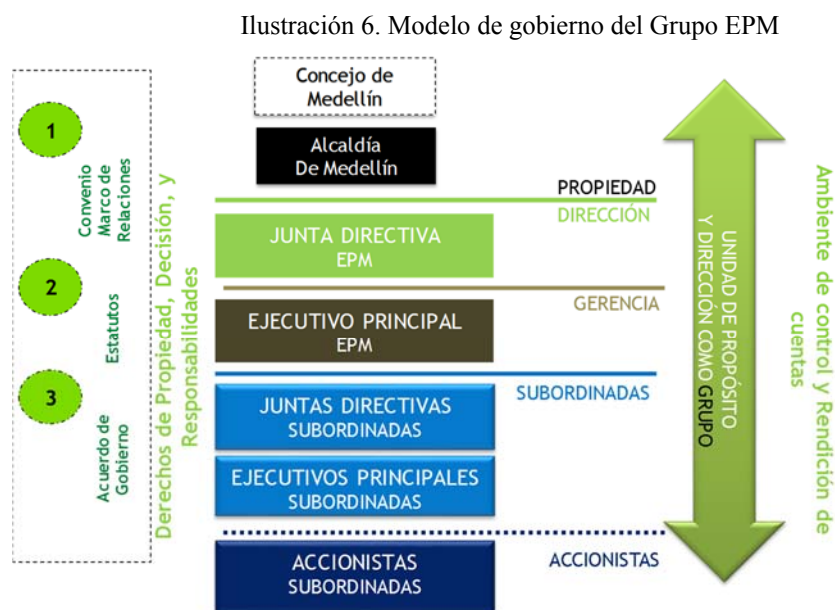
Fuente: elaboración del autor a partir del Informe de sostenibilidad Grupo EPM 2016 (2017).

4.2.2 Gobierno corporativo

EPM ha concentrado sus esfuerzos en la implementación de un modelo de gobierno corporativo del grupo para habilitar su estrategia en un marco legal que permita el relacionamiento continuo en la gestión ordinaria de las empresas (Informe de sostenibilidad Grupo EPM 2016, 2017). Un gobierno de las empresas alineado con los esquemas de decisión de la matriz y una red de decisión y de propiedad que respete los derechos de los accionistas minoritarios y promueva la consecución de sinergias de Grupo, al tiempo que facilite la

conciliación de los intereses particulares de cada empresa con los intereses del Grupo, así como la atención de las diferencias entre modelos de relacionamiento definidos.

La Ilustración 6 muestra el modelo de gobierno del Grupo EPM.



Fuente: Informes internos del Grupo EPM (2015).

El convenio marco de relaciones suscrito entre EPM y el municipio de Medellín en 2007 recoge el objetivo común de estas dos entidades en cuanto a generar condiciones de gestión empresarial en EPM que posibiliten su sostenibilidad y la generación de valor para sus grupos de interés, pero muy especialmente que la hagan viable como una fuente de ingresos creciente y sostenible para Medellín (Informe de sostenibilidad Grupo EPM 2016, 2017). Dentro de este convenio se establecen las responsabilidades de actuación del municipio de Medellín como propietario y de EPM, de manera que se compagine el interés del municipio como entidad territorial propietaria, con el imperativo de crecimiento, rentabilidad y eficiencia que debe alentar la gestión de EPM, cualquiera sea su estrategia.

Es así como en este convenio se determinan los principios de la relación propietario-empresa, que superan los condicionamientos legales que deben cumplir ambas entidades, pasando a autorregulaciones que limitan el ejercicio de la propiedad y la gestión empresarial, por medio de un sistema de contrapesos que establece responsabilidades y autolimitaciones para cada una de las dos partes.

La Tabla 5 muestra las obligaciones del convenio marco en EPM y el municipio de Medellín.

Tabla 5. Obligaciones convenio marco entre EPM y el municipio de Medellín

Entidad	Obligaciones
EPM	Indicadores financieros, transferencias, comunicación a los grupos de interés, transparencia, auditoría externa, responsabilidad social empresarial.
Municipio de Medellín	Autonomía de EPM, ejercicio de la propiedad por medio de la junta directiva (JD), selección de JD independiente y con perfiles establecidos, selección de gerente general idóneo, continuidad del equipo gerencial según resultados de la gestión.

Fuente: elaboración propia con base en el informe de sostenibilidad Grupo EPM 2016 (2017).

La naturaleza jurídica de EPM, su carácter ciento por ciento estatal, el sector económico en el que actúa y su condición de emisor de valores, la convierten en una entidad ampliamente controlada por entes externos y por los mecanismos de control interno regulados por la ley, además de los que se han adoptado en forma voluntaria y se han implementado en las empresas del Grupo.

El ambiente de control es un concepto integral que reúne todo lo relacionado con la gestión de riesgos, el sistema de control interno, el cumplimiento y la verificación interna y externa (Informe de sostenibilidad Grupo EPM 2016, 2017). Este ambiente permite a la empresa contar con políticas, procesos, procedimientos, actividades e información que garanticen la unidad de propósito y dirección, y que cumplan con el marco legal interno y externo que la regula; todo esto con el propósito de lograr los objetivos y la meta grande y ambiciosa (MEGA) del Grupo. Igualmente, permite la cohesión entre las empresas que lo conforman.

Desde 2013 las empresas del Grupo EPM suscribieron un acuerdo de gobierno para establecer las condiciones de relacionamiento entre ellas. Este acuerdo habilita el relacionamiento para fortalecer las mejores prácticas en el Grupo y capturar sinergias entre las empresas, aplicando recomendaciones internacionales de gobierno corporativo y respetando precios de mercado. En la Tabla 6 se presentan los instrumentos contractuales (actas) que formalizan este relacionamiento entre las empresas que forman parte del Grupo EPM.

Tabla 6. Actas de relacionamiento entre empresas del Grupo EPM

Tipo de Acta	Objetivo
Interacción	Optimizar procesos, adoptar procedimientos integrados, mejores prácticas y, en general, nuevas formas de hacer las cosas con lógica de grupo empresarial.
Transacción	Prestación de bienes y servicios entre empresas del Grupo para lograr sinergias. Hay un costo para el contratista y un pago del contratante, ajustado a precios de mercado.
Intervención	Implementar directrices del núcleo que corresponden a actividades estratégicas para el cumplimiento de la unidad de propósito del Grupo y el caso de negocio global es positivo. Figura excepcional.

Fuente: elaboración del autor a partir del Informe de sostenibilidad Grupo EPM 2016 (2017).

Políticas del Grupo EPM

Las políticas son declaraciones documentadas que orientan la gestión en aspectos específicos que propenden al logro de la estrategia y al cumplimiento de los objetivos, funciones y obligaciones (Informe de sostenibilidad Grupo EPM 2016, 2017). El Grupo EPM ha definido veinte políticas en cuya adopción se ha avanzado en cada una de las empresas, dentro de un plan acorde con la naturaleza y las características propias de cada filial.

Modelo de relacionamiento del Grupo EPM

A partir de 2013 se estableció un nuevo modelo de relacionamiento del Grupo con tres roles: núcleo, unidades estratégicas de negocio y servicios corporativos, como se muestra en la Ilustración 7.

Ilustración 3. Modelo de relacionamiento del Grupo EPM.



Fuente: programa Grupo EPM sin Fronteras (2013).

Asimismo, según los grados de intervención, se establecieron dos modelos predominantes: *Arquitecto estratégico* e *Involucrado operativo*, como se muestran en la Ilustración 8.

Ilustración 4. Esquemas de intervención del Grupo EPM

	Holding	Arquitecto Estratégico	Gerente Estratégico	Involucrado Operativamente
	<i>Sólo queremos saber sus resultados</i>	<i>Queremos saber lo que haces</i>	<i>Queremos saber cómo lo haces</i>	<i>Trabajaremos con usted para hacerlo</i>
Quiénes Somos	<ul style="list-style-type: none"> Somos una compañía de inversión 	<ul style="list-style-type: none"> Somos el liderazgo estratégico de una colección de entidades de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> Somos consultores y la dirección estratégica de las entidades de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> Somos los gerentes clave de todas las unidades de negocio
La Filosofía Subyacente	<ul style="list-style-type: none"> Crear / reforzar un modelo de gestión disciplinada El valor es creado por las empresas individuales más cercanas a los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Agregar valor en los vínculos entre las UENs El valor es creado por las empresas individuales más cercano a los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar orientación a las UENs a través de experticia El valor es creado por cada empresa utilizando la experticia corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> Tomar decisiones claves para las UENs El valor es creado por la experticia corporativa y el control
Características Clave	<ul style="list-style-type: none"> El Núcleo establece objetivos financieros de alto nivel. Las UENs son completamente responsables por el logro de resultados Las UENs se comprometen a planes estratégicos multianuales que, de cumplirse, no requieren ninguna revisión anual 	<ul style="list-style-type: none"> El Núcleo establece las métricas financieras y operacionales clave. Las UENs son responsables por los resultados Las UENs se comprometen a planes multianuales - el Núcleo asegura la coherencia de la estrategia en las UENs y realiza revisión anual 	<ul style="list-style-type: none"> El Núcleo y las UENs comparten la responsabilidad de un amplio conjunto de indicadores financieros y operacionales El Núcleo proactivamente revisa los planes estratégicos de las UENs y los presupuestos anuales 	<ul style="list-style-type: none"> El Núcleo es responsable del desempeño financiero y operativo El Núcleo dicta los planes estratégicos y los presupuestos de las UENs

Fuente: programa Grupo EPM sin Fronteras (2013).

La mayor parte de las empresas internacionales del Grupo operan en un esquema de Arquitecto estratégico y las empresas nacionales en un esquema de Involucrado operativo. Sobre el esquema de *holding*, el Grupo cuenta con algunas pocas inversiones, como es el caso de ISA y UNE.

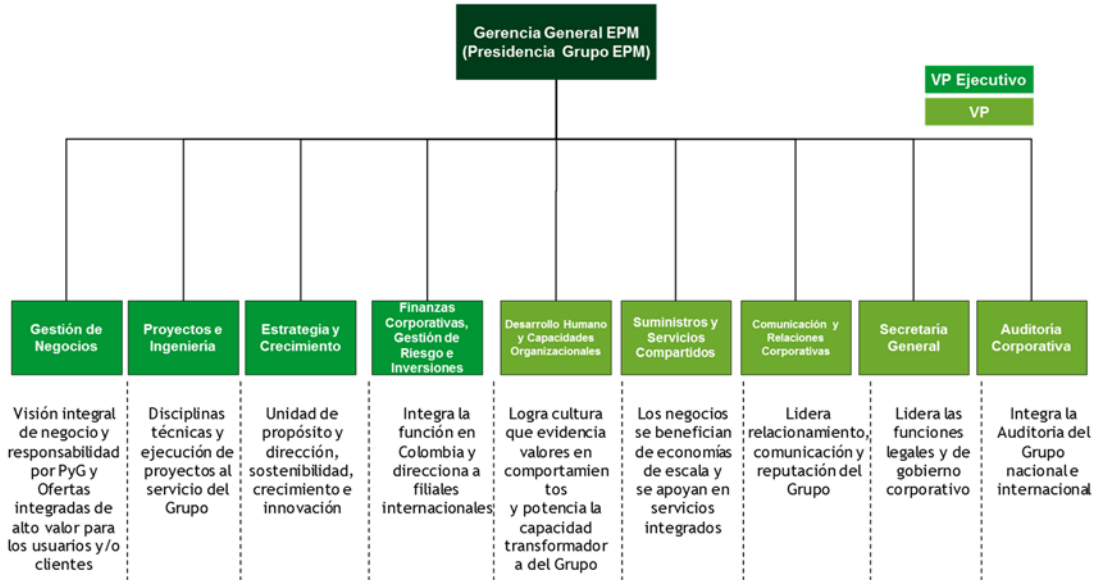
4.2.3 Estructura del Grupo EPM y su Centro corporativo (núcleo)

La estructura del Grupo EPM recoge los criterios y modelos definidos anteriormente: concentración de operaciones colombianas y coordinación de las internacionales.

Las vicepresidencias de primer nivel operan sobre un esquema de doble rol: funciones asociadas a las responsabilidades propias de la operación local de la matriz EPM y aquellas relacionadas con la función del Centro corporativo (núcleo).

La Ilustración 9 muestra la estructura de primer nivel de EPM y del núcleo del Grupo.

Ilustración 9. Estructura primer nivel EPM y núcleo Grupo EPM



Fuente: informes de empalme administración (2015).

En la Tabla 7 se describen las misiones para cada una de las vicepresidencias que por estructura hacen parte del núcleo corporativo.

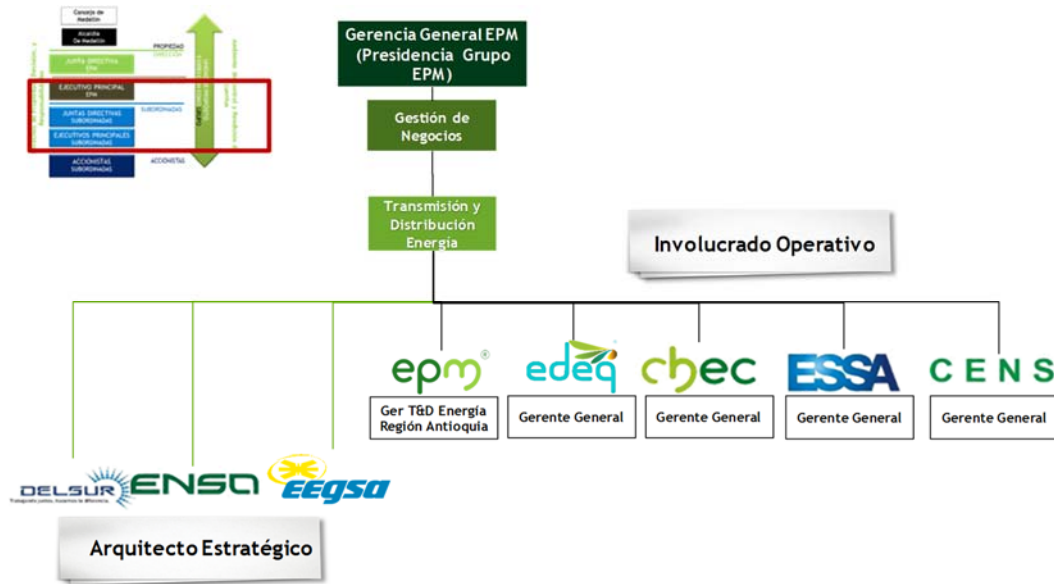
Tabla 7. Misiones de las vicepresidencias del Grupo EPM

Vicepresidencia	Misión
Ejecutiva de gestión de negocios	Liderar la gestión de los negocios del Grupo EPM con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y rentabilizar la operación, maximizando la generación de valor financiero, económico, ambiental y social.
Ejecutiva de proyectos e ingeniería	Liderar el desarrollo de los proyectos de infraestructura física o de mejora operacional de los negocios e identificar y transferir sus mejores prácticas dentro del Grupo EPM.
Ejecutiva de estrategia y crecimiento	Liderar la gestión del direccionamiento estratégico corporativo y su crecimiento vía la ejecución de transacciones de compra y venta de empresas, activos y derechos, garantizando la integralidad entre la definición de la estrategia y las acciones organizacionales que la materializan.
Ejecutiva de finanzas corporativas, gestión de riesgo e inversiones	Liderar la gestión financiera y de riesgos corporativos del Grupo EPM para garantizar la disponibilidad y optimización de los recursos financieros y el adecuado tratamiento de los riesgos.
Desarrollo humano y capacidades organizacionales	Liderar el desarrollo de la Gente Grupo EPM, la gestión del desarrollo corporativo, de las tecnologías de información y del cambio organizacional y cultural, para potenciar la capacidad de transformación del Grupo EPM.
Suministros y servicios compartidos	Liderar la gestión de la cadena de suministro y la prestación de servicios corporativos transaccionales y de soporte administrativo del Grupo EPM.
Comunicaciones y relaciones corporativas	Liderar para el Grupo EPM la aplicación del modelo de relacionamiento y comunicación con los grupos de interés y gestionar la reputación.
Secretaría general	Liderar la ejecución de las políticas y lineamientos que rigen las funciones legales y de gobierno corporativo del Grupo EPM.
Vicepresidencia auditoría corporativa	Liderar la actividad de auditoría interna del Grupo EPM, enmarcada en las actividades de aseguramiento y consulta, con el fin de evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control, y gobierno, para apoyar a la administración en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Fuente: elaboración del autor.

Las vicepresidencias, en su rol de *núcleo*, se relacionan con las diferentes empresas según las funciones y los modelos de relacionamiento mencionados. La Ilustración 10 muestra un ejemplo de la forma de estructura que se establece para la operación de la vicepresidencia ejecutiva de negocios en su función de núcleo y algunas empresas del negocio de distribución energía.

Ilustración 5. Ejemplo estructura de intervención en las filiales del Grupo EPM



Fuente: Informes de empalme administración (2015).

4.3 Propósito y funciones del Centro corporativo (núcleo)

El núcleo corporativo es el principal órgano de administración del Grupo EPM y establece su unidad de propósito y dirección a través de cinco misiones claves: liderazgo estratégico, capital, capacidades, identidad y control (Programa Grupo EPM sin Fronteras, 2013). Los directivos de primer nivel descritos en la estructura de la matriz EPM conforman el núcleo del Grupo y sus actuaciones están orientadas a las misiones estratégicas definidas, agregando valor a los negocios y a las dependencias de servicios corporativos.

Es así como las decisiones y directrices de Grupo son dadas por estos vicepresidentes y el líder del Grupo EPM, con el soporte de las dependencias responsables en la matriz EPM según corresponda. Asimismo, estas vicepresidencias pueden tener un doble rol en la organización: el de núcleo según el asunto o el propio de su función en la matriz EPM.

El núcleo corporativo tiene asociadas cinco misiones: 1) liderazgo estratégico, que provee la visión, el direccionamiento y el propósito del Grupo; 2) capital, que busca minimizar el costo de capital y proveer fondos para el crecimiento del Grupo; 3) capacidades, que actúa como intermediario de capacidades en el Grupo, facilitando y proporcionando lo que se necesita para ejecutar los planes; 4) identidad, cuya misión es formulación de una visión y

valores compartidos para transmitir comportamientos y actitudes coherentes y reconocibles que sirvan como estándar para la toma de decisiones; y 5) control, que vela para que las diferentes actividades están alineadas con la visión estratégica en todo el Grupo y asegurar el cumplimiento de los requerimientos legales y regulatorios (Programa Grupo EPM sin Fronteras, 2013).

Cada una de estas misiones agrupa una serie de funciones definidas y validadas por un comité de núcleo, conformado por los vicepresidentes del núcleo corporativo (Misión y asuntos del Núcleo Grupo EPM, 2017). La Tabla 8 muestra las funciones claves en el Centro corporativo (núcleo) del Grupo EPM.

Tabla 8. Funciones claves del Centro corporativo (núcleo) del Grupo EPM

Misión	Función clave
Liderazgo estratégico	Definir el direccionamiento estratégico corporativo, imperativos estratégicos de los negocios, la priorización y la asignación de capital para el crecimiento de los negocios. Definición y desarrollo de iniciativas de crecimiento vía adquisición o desinversiones y de desarrollo e innovación. Definición del nivel de intervención del núcleo corporativo en cada una de las empresas. Modelo de relacionamiento con los grupos de interés. Orientar y validar la estrategia competitiva de los negocios. Definición de mecanismos para las relaciones entre las empresas. Definición de estructura de propiedad de las empresas. Creación y control de vehículos de inversión.
Capital	Definición de políticas y lineamientos financieros para la inversión, excedentes de liquidez, reparto de dividendos, elaboración de proyecciones y presupuesto de costos y gastos. Definición de nivel y estructura de endeudamiento de las empresas. Definición de metas financieras de ingresos, Ebitda, utilidad, rentabilidad, etc. Estrategias y gestión de financiamiento y optimización de excedentes. Planeación y análisis financiero global. Seguimiento al portafolio de inversiones y proyectos del Grupo.
Capacidades	Viabilizar y controlar la adquisición, desarrollo, mantenimiento, transferencia de capacidades. Definición de operación de procesos con alcance de Grupo. Modificaciones en estructura administrativa, salarios y modelo de compensación en las empresas del Grupo.
Identidad	Políticas y lineamientos de imagen y marca. Políticas y lineamientos para el manejo de las comunicaciones con grupos de interés. Despliegue y seguimiento de los valores del Grupo. Definición de cultura meta y seguimiento a su despliegue. Fortalecimiento de la ética.
Control	Conformación y administración de las juntas directivas de las empresas. Políticas y lineamientos de auditoría. Seguimiento y evaluación de resultados de los negocios. Consolidación y reporte de la información financiera. Definición de estrategias para la gestión integral de riesgos.

Fuente: elaboración del autor a partir de la Misión y asuntos del Núcleo Grupo EPM (2017).

5. Análisis y discusión del modelo establecido en el Grupo EPM

5.1 Estrategia y estructura

Basados en la evolución histórica del Grupo EPM y la forma como se ha desempeñado en el tiempo y sus revisiones a la estrategia, la estructura y el modelo de gobierno, se puede visualizar que la forma organizacional que adopta para apoyar las funciones de su Centro corporativo y su crecimiento se ha desarrollado como consecuencia de varias situaciones tanto externas como aquellas presentadas dentro de la Compañía.

Las situaciones externas que más se destacan durante su evolución son las siguientes: 1) la evolución de las rentabilidades y los comportamientos de industria de los diferentes servicios que presta, lo cual le ha permitido enfocar su crecimiento en conformidad con el análisis de estas variables; 2) un marco de gobierno claro en lo referente a las relaciones y mandatos entre la administración de la compañía y su dueño, representado por el alcalde y el Concejo Municipal, que le ha permitido disminuir los impactos en la estrategia definida, asociados a los cambios que se dan con el cambio de gobierno municipal, actualmente cada cuatro años; 3) la saturación del mercado local (Medellín) en la prestación de sus servicios, lo que ha obligado a observar nuevas oportunidades en mercados regionales, nacionales e internacionales; 4) alcanzar toques de participación en el mercado definidos por el regulador en Colombia para algunos de los servicios ofrecidos, con el objetivo de evitar posición dominante y manipulación de precios (energía). Esta situación le ha generado a la compañía la necesidad de buscar nuevos mercados internacionales; y 5) el 55 % de los excedentes del resultado financiero de cada período que se deben entregar al municipio como concepto de transferencias (35 % por estatutos más 20 % adicional decretado en los últimos años), lo cual trae beneficios para la ciudad y sus habitantes en inversión social, pero limita la capacidad y el ritmo de crecimiento de la compañía.

En cuanto a las situaciones internas, se visualizan a través de los informes de gestión y las entrevistas realizadas las siguientes: 1) buen desempeño operativo y financiero, que le han permitido generar excedentes financieros para su dueño (el municipio de Medellín) y para crecer, es decir, se ha ganado el derecho a crecer; 2) su objeto social, enfocado en la prestación de servicios públicos domiciliarios y conexos, el cual no puede ser modificado por la administración, pero a su vez limita las actuaciones de crecimiento orientadas hacia una diversificación no relacionada; y 3) orientación al desarrollo de territorios sostenibles, la generación de valor social y económico y actuaciones con responsabilidad ambiental en los mercados de su interés.

El Grupo EPM, de la mano con su evolución, ha realizado varias revisiones estructurales a su estrategia y estructura. Las más relevantes son las hechas a finales de la década de los noventa, a mediados de la primera década del nuevo milenio y la más reciente. en 2013.

Con base en los resultados de la investigación sobre la forma de la estructura adoptada por el Grupo EPM y su Centro corporativo, se puede inferir que el patrón de crecimiento del Grupo ha determinado la forma de su estructura, la cual a la fecha obedece a una estructura multidivisional (forma M). Inicialmente su expansión en servicios de energía (generación y distribución) y aguas (provisión y gestión de aguas residuales) se presentó a nivel regional y nacional; y posteriormente en mercados internacionales como México, Guatemala, El Salvador, Panamá y Chile. De otra parte, se incursionó en nuevos servicios como el gas a través de la expansión local y regional, y los residuos sólidos vía mecanismos de adquisición de empresas. Adicionalmente, a través de la matriz EPM, tuvo un crecimiento diversificado en servicios de telecomunicaciones a nivel local, regional y nacional, para luego escindirse y posteriormente realizar cambios en su composición patrimonial y pasar a ser gestionada como una inversión sin control dentro de su portafolio de servicios.

Esta forma de crecimiento tanto en negocios como en mercados ha requerido ordenamiento y a su vez flexibilidad en la gestión de sus empresas, acogiendo contenidos de gestión de empresas multinegocios y multinacionales que se identifican en la literatura encontrada en países desarrollados.

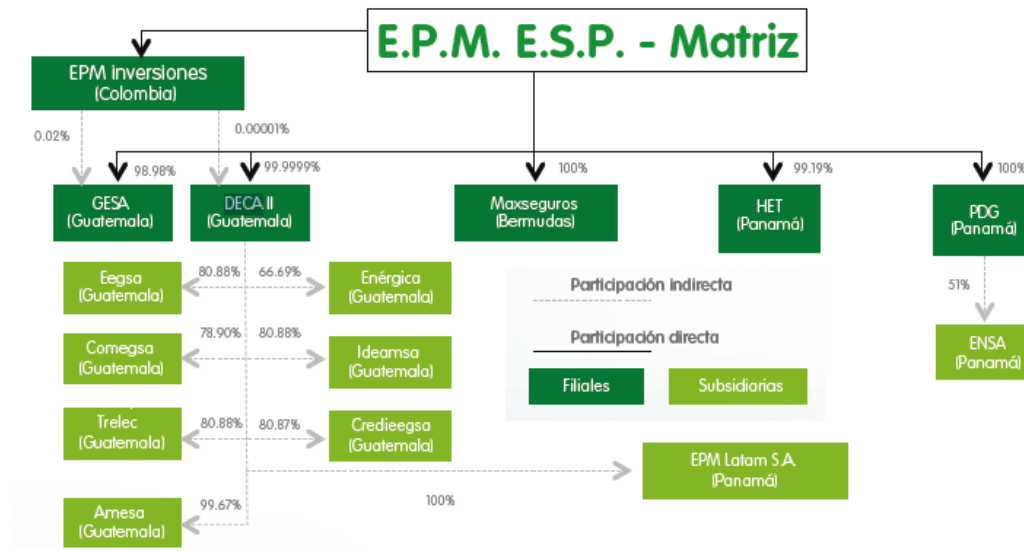
Algunas empresas, como es el caso de las asociadas a negocios de aguas en el ámbito regional, operan sobre un modelo de Involucrado operativo, con un alto control, tanto a nivel del negocio (operativo, técnico y comercial) como a nivel de servicios de soporte: tecnologías de información, finanzas, suministros y talento humano.

Otras empresas operan con un nivel de control limitado basado en el modelo de Arquitecto estratégico, como es el caso de DECA en Guatemala, que opera como un centro corporativo regional y tiene capacidades y conocimiento propios para operar eficientemente en su mercado, y que fue adquirida luego de haber sufrido varias optimizaciones y fusiones.

En este caso existen una serie de funciones asociadas a inversiones en la región y manejo de recursos y capacidades entre las empresas de este centro corporativo regional que son gestionadas directamente por él sobre un marco de directrices establecidas por el Centro corporativo (núcleo) del Grupo EPM.

La Ilustración 11 muestra la estructura para la intervención de DECA.

Ilustración 6. Ejemplo estructura para la intervención de DECA



Fuente: elaboración del autor a partir del Informe de sostenibilidad Grupo EPM 2016 (2017).

De otra parte, como consecuencia de algunas limitaciones derivadas de su marco de gobierno, el Centro corporativo del Grupo EPM, a diferencia de algunas prácticas identificadas y descritas en el Marco conceptual, no opera como un ente independiente a la matriz EPM y, por el contrario, lo hace adherido a esta bajo la denominación de *núcleo*, presentando algunos inconvenientes en su operación, debido a que los directivos y algunas áreas con función de apoyo al núcleo deben realizar su gestión y dividir su tiempo y esfuerzos, balanceando cargas entre la operación local (matriz EPM) –como la atención a demandas de sus clientes y otros grupos de interés en su mercado– y las funciones asociadas al Centro corporativo del Grupo EPM (núcleo). Un ejemplo de esta situación se presenta cuando el vicepresidente del negocio de transmisión y distribución de energía debe atender una problemática de calidad de servicio en Medellín y, adicionalmente, debe atender una problemática de capitalización de una filial en el exterior.

Las filiales nacionales operan con una estructura espejo a la matriz EPM, pero con un dimensionamiento centrado fundamentalmente en las actividades operativas –como una operación regional del negocio orientado desde la matriz– y algunas actividades de soporte, que funcionan como un brazo extendido de las áreas de servicios corporativos de la matriz EPM. Las filiales internacionales presentan esquemas de estructura similares al de esta matriz, pero con diferencias propias que obedecen a las necesidades de cada mercado.

5.2 Esquema de gobierno y funciones del Centro corporativo

El modelo de gobierno establecido y sus interrelaciones entre el núcleo, los negocios y los servicios corporativos, brindan claridad organizacional. Esto se infiere revisando la forma en la que desde el núcleo se entregan directrices a los negocios y a las áreas de servicios corporativos. Como respuesta, los negocios están comprometidos a entregar resultados, y las áreas de servicios corporativos deben suplir las necesidades de los negocios y el núcleo. Según la estructura establecida, los vicepresidentes de negocio y los de servicios corporativos, incluyendo algunas áreas que los soportan en la matriz EPM, presentan funciones de núcleo corporativo cuando interactúan con filiales nacionales e internacionales. Este esquema se presenta cuando se establecen directrices como, por ejemplo, las asociadas a una estrategia en la cadena de suministro a nivel nacional, o cuando se implanta una nueva tecnología de información en el Grupo. Según los esquemas de intervención (Arquitecto estratégico e Involucrado operativo) y los instrumentos existentes (actas de interacción, transacción e intervención), se generan las relaciones entre filiales y el Centro corporativo.

Como respuesta a las preguntas asociadas al propósito y las funciones del Centro corporativo, con base en los resultados y las prácticas descritas en las investigaciones realizadas sobre las funciones de centros corporativos, el núcleo en el Grupo EPM, como parte de sus misiones (liderazgo estratégico, control, capital, identidad y capacidades), incluye, entre otras, las siguientes funciones: manejo del portafolio de inversiones y proyectos estratégicos, incluyendo M & A, desinversiones y reestructuraciones; la representación legal, la gestión al desempeño financiero, la orientación y el control a las unidades de negocio, la distribución y transferencia de recursos, la gestión de capacidades y el manejo de vínculos entre los negocios.

Con base en las misiones establecidas de núcleo y los esquemas de intervención, se establecen las diferencias de actuación entre las diferentes empresas. A raíz de esto, la operación del Centro corporativo se ajusta a la combinación de prácticas identificadas en el marco conceptual para empresas multinegocios y multinacionales, pero con algunas particularidades en su conformación, entre las cuales se encuentran ocho relevantes, que se describen a continuación.

Control estratégico

El Centro corporativo define la estrategia corporativa y los imperativos estratégicos. La estrategia competitiva se define en el núcleo, el cual coordina y dirige desde la matriz EPM a nivel nacional. En el ámbito internacional, la estrategia competitiva y el estudio del entorno se construye en cada empresa y se valida a través del vicepresidente del negocio en las juntas directivas de cada filial. Este esquema está asociado a un control alto para filiales nacionales

y moderado para las internacionales. Las políticas asociadas a la gestión de responsabilidad social empresarial se establecen de forma centralizada, generando coherencia y homogeneidad en el relacionamiento con los diferentes grupos de interés.

Control al desempeño corporativo

Se establece a través del Cuadro de Mando Integral del Grupo, donde la gran mayoría de los indicadores relevantes en las cuatro perspectivas (Kaplan y Norton, 1992) se miden en todas las empresas y se reportan a través de una plataforma común. Estos se monitorean a través de las respectivas juntas directivas a cargo de los negocios. En la matriz EPM, los directivos de primer nivel, en su función de núcleo, monitorean los indicadores financieros de todas las filiales. Las directrices asociadas a indicadores se establecen desde el núcleo y la adopción está relacionada a la madurez de cada empresa y a sus condiciones de mercado.

Aprobaciones de proyectos de expansión y optimización estratégica

Se realizan por el núcleo, pero su desarrollo normalmente está a cargo de cada empresa. En su estructura, la matriz EPM cuenta con una vicepresidencia encargada de ejecutar la mayor parte de los proyectos de infraestructura, propiciando la homologación de buenas prácticas en gestión de proyectos para todo el Grupo.

Adquisiciones y desinversiones a nivel nacional e internacional

Se definen y realizan en el núcleo a través de la vicepresidencia de estrategia y crecimiento. Este esquema permite una alineación con la estrategia y la optimización del capital en conformidad con los procesos de priorización centralizados.

Control al portafolio de inversiones y la asignación de capital

Se realiza desde el núcleo a través de la vicepresidencia de finanzas corporativas, gestión de riesgos e inversiones. Asimismo, esta presta los servicios financieros a todos los negocios en forma centralizada en la matriz EPM y, para algunas filiales nacionales, a través de los mecanismos establecidos de gobierno. Anteriormente, gran parte de las funciones financieras estaban descentralizadas en cada uno de los negocios, lo cual generaba ineficiencias y prácticas diferentes para cada negocio.

Fortalecimiento de capacidades, las políticas de selección, desarrollo y promoción del talento humano

Están centralizadas en el núcleo a través de la vicepresidencia de talento humano y capacidades organizacionales. Asimismo, se establecen de forma centralizada las políticas de desempeño y los mecanismos de compensación variable para los directivos de las empresas internacionales. Los cambios en estructura a nivel nacional son diseñados y

validados por el núcleo, al igual que el manejo de expatriados. El crecimiento de la planta a nivel nacional es controlado por el núcleo. A nivel internacional, el control se realiza a través de las juntas directivas. Existen movimientos de personal entre filiales y desde las filiales hacia la matriz y viceversa, aunque aún en niveles bajos.

Políticas de la operación comercial y cadena de suministro

Se establecen de forma centralizada a través del núcleo para las filiales nacionales y, de igual forma, la gestión de proveedores, según las condiciones de cada región.

Valores corporativos y políticas de marca

Se establecen centralizadamente con fuerte presencia a nivel nacional.

A través de las funciones del Centro corporativo, en los últimos cuatro años se han homologado gran parte de los procesos asociados a planeación integrada, presupuesto, gestión financiera, gestión de riesgos, cadena de suministro, desarrollo humano, operaciones de campo en los negocios de distribución y aguas, operación comercial, secretaría general y auditoría, para la mayor parte de las operaciones nacionales, lo que ha generado beneficios cualitativos y cuantitativos y una forma más sólida de actuación como Grupo. Los resultados de la investigación sobre el modelo adoptado por el Centro corporativo, a partir de la centralización y homologación de algunas prácticas de las diferentes empresas y las entrevistas realizadas, permiten identificar beneficios y sinergias importantes.

La creación a partir de 2013 de una unidad organizacional independiente de cadena de abastecimiento, que incluye una central especializada en compras para consolidar las contrataciones y el manejo de todas las categorías de manera global para todos los negocios, ha permitido disminuir el gasto total de compras en las diferentes empresas. Por otro lado, se han desarrollado estrategias para cada categoría de compra basadas en un enfoque de costos, y se han implantado programas activos de selección, desarrollo y evaluación de proveedores claves –incluyendo la homologación de bienes y servicios–, con el fin de disminuir el costo total de adquisición. Adicionalmente, como Grupo, se rediseñó el proceso de gestión integral de inventarios, con el fin de optimizar la rotación, minimizar las roturas del servicio y los excesos de inventario, optimizar los puntos de pedido y la utilización de las bodegas, y reabastecer según la demanda.

Diagnósticos previamente realizados originaron la creación de un Centro de servicios compartido, que ha venido desarrollándose paulatinamente en la medida en que se maduran algunos procesos claves en la organización. Este esquema ha permitido capturar economías de escala y trabajar en la optimización de costos, debido a que existían muchas tareas transaccionales duplicadas en las empresas, negocios y a nivel institucional. A partir del establecimiento de acuerdos de nivel de servicio (ANS) y precios de transferencia, el centro

cuenta con la prestación de servicios financieros como pagos, cotejo, recaudo, conciliación bancaria, contabilidad; servicios administrativos como gestión de viajes, mesa de TI y ofimática; y servicios de talento humano como liquidación de nómina, selección, beneficios monetarios y gestión logística de eventos de aprendizaje, entre otros.

Teniendo en cuenta que por su objeto la organización está compuesta por una gran cantidad de activos, se definieron los procesos de Gestión de activos, que permiten alinear la planeación, operación y mantenimiento a las necesidades de cada negocio. Lo anterior ha permitido capturar múltiples beneficios a través de “costos evitados” en las empresas nacionales del Grupo. Se elaboró una estrategia de gestión de activos y se realiza una evaluación y gestión integral de riesgos, al igual que un análisis de fallas, y se están implementando herramientas informáticas para su gestión. Asimismo, a través de la difusión de mejores prácticas de actividades de campo en algunos negocios y algunas empresas (mantenimiento, instalación, pérdidas), y a través de la implementación de herramientas de optimización de trabajos de campo, se ha logrado mejorar el desempeño de algunos indicadores operativos y la disminución de costos de algunos contratos.

Por otra parte, se centralizaron algunas funciones transversales de los negocios en la vicepresidencia comercial “integrada”, para capturar las sinergias comerciales del Grupo, y propender por una visión integral del cliente y asegurar el óptimo global. En los procesos de ventas, mercadeo, servicio al cliente y operaciones comerciales en general, se han logrado eficiencias desde la atención de clientes hasta la reducción de costos de contratos.

Además de las sinergias mencionadas, se han identificado otras, principalmente en filiales nacionales asociadas a prácticas implementadas en procesos de planeación, que se integraron en un solo proceso, así como la función financiera, el talento humano y la gestión de proyectos.

Si bien las transformaciones derivadas de las revisiones estratégicas y de la homologación y centralización de procesos a través de diversos proyectos han sido promovidas y orientadas desde la matriz EPM, se ha evidenciado en las entrevistas que las prácticas de algunas empresas muestran mayores eficiencias que las presentadas en la matriz y, adicionalmente, algunas prácticas impuestas les han generado mayores costos en su operación a algunas filiales. Algunas empresas aún se sienten muy poco apoyadas por el Centro corporativo, y otras muy limitadas por su actuar, según lo expresan algunos entrevistados. Por otro lado, se evidencian deficiencias en la gestión integral de algunas regiones según su madurez (mercado) y las condiciones económicas y sociales. Con base en lo anterior, cada vez se fomentan más los espacios de conversación y de construcciones conjuntas, coordinadas por las áreas de planeación de los negocios que se encuentran concentradas en la matriz EPM, generando esquemas horizontales de mayor participación e interacción.

Adicionalmente, dada la mezcla de funciones por parte de los directivos y las áreas que lo soportan, entre la operación y el Centro corporativo, y las condiciones presentadas en la

estructura de este adherida a la matriz y el modelo de gobierno, no es posible cuantificar su costo para la operación del Grupo; sumado a esto, los costos asumidos por las funciones del Centro corporativo, que cada vez en su operación se vuelven más complejas, solo son asumidos por una empresa: la matriz EPM. Asimismo, la generación de valor para el Grupo se presenta de forma predominantemente cualitativa.

6. Conclusiones

El Centro corporativo del Grupo EPM está caracterizado por un modelo que permite generar valor entregando directrices a los negocios y las áreas de servicios corporativos. Estas directrices abarcan desde el direccionamiento estratégico y la asignación de capital hasta el establecimiento de políticas de identidad, la gestión de capacidades y el control.

La relación entre los negocios y las áreas de servicios corporativos se establece a través de Acuerdos de nivel de servicio (ANS) que se han venido desarrollando en la medida en que se obtiene un mayor número de interacciones. Por otra parte, el grado de involucramiento del Centro corporativo en las diferentes empresas y regiones varía según la madurez de estas en su mercado, su tamaño y la ubicación geográfica, y se establece a través de actas de interacción, transacción e intervención o través de las juntas directivas establecidas. Es así como desde la matriz EPM se realizan prácticamente todas las actividades de soporte a la operación para algunas empresas del negocio de aguas a nivel nacional, pero, en contraste, en otros países que cuentan con un centro corporativo regional se realiza control prácticamente solo a través de políticas generales y fijación de metas en las juntas directivas.

La relación entre el Centro corporativo y las diferentes empresas se ha venido perfeccionando a través del tiempo, acogiendo las mejores prácticas empresariales de países desarrollados, y es coherente con las investigaciones realizadas. Se puede observar que el Centro corporativo del Grupo EPM crece en la medida en que aumenta su número de mercados o su incremento en negocios, pero no guarda relación con el tamaño de las empresas adquiridas o la magnitud de los ingresos que generan los negocios. Es decir, existen empresas, mercados o negocios que, siendo muy pequeños, generan mayores niveles de atención y asignación de recursos y capacidades por parte del Centro corporativo que otras empresas o mercados de mayor tamaño. El grado de atención o intervención también varía según las características de la industria, los cambios regulatorios, la cultura, las costumbres y las condiciones socioeconómicas de cada región. Asimismo, la intervención del Centro corporativo también depende de las capacidades y el conocimiento que se tenga en una empresa filial vs la empresa matriz.

El Centro corporativo se encuentra adherido a la matriz EPM, se denomina “núcleo”, y opera sobre un esquema de doble rol para los directivos de primer nivel y algunas áreas que los soportan (el núcleo y la operación local). Es decir, no existe una estructura separada entre el Centro corporativo y las empresas. Esta situación no permite dar claridad exacta de los costos que genera la operación del Centro corporativo y cómo varían en tanto se adhieren nuevas

empresas o negocios. Adicionalmente, se le carga a la empresa matriz EPM costos en su operación que en principio no le corresponderían, dificultando algunos aspectos en la optimización de sus operaciones. Es relevante profundizar en investigaciones futuras que permitan establecer una estructura separada para el Centro corporativo del Grupo EPM, teniendo en cuenta consideraciones jurídicas y las limitaciones que se puedan presentar sobre marco de relaciones con su dueño y sus grupos de interés.

La investigación permite mostrar a través de las entrevistas realizadas, que la operación del Centro corporativo y la centralización u homologación de varios de los procesos (como los relacionados con la planeación, la cadena de suministro, los financieros y algunos comerciales, y los de talento humano, tecnologías de información y administrativos) han generado importantes sinergias y beneficios económicos para el Grupo EPM.

7. Referencias

- Ambos, T. C., Andersson y Birkinshaw, J. (2010). What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries. *Journal Of International Business Studies*, 41(7), 1099-1118.
- Bartlett, C. A. y Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Batten, F. (2002). Out of the blue and into the black. *Harvard Business Review*, 80(4), 112-119.
- Birkinshaw, J. y Hood, N. (2001). Unleash innovation in foreign subsidiaries. *Harvard Business Review*, 79(3), 131-137.
- Bouquet, C. y Birkinshaw, J. (2008). Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters. *Academy of Management Journal*, 51(3), 577-601.
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244.
- Campbell, A., Goold, M. y Alexander, M. (1995). The Value of the parent company. *California Management Review*, 38(1), 79-97.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chandler, A. (1991). The functions of the HQ Unit in the multibusiness firm. *Strategic Management Journal*, 12, 31-50.
- Collis, D. J. y Montgomery, C. (1998). Creating corporate advantage. *Harvard Business Review*, 76(3), 70-84.
- Collis, D. J. y Montgomery, C. (2005). *Corporate Strategy: A resource-based approach* (2.^a ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Collis, D. J., Kunisch, S., Menz, M., Birkinshaw, J., Campbell, A., Foss, N. y Hoskisson, R. E. (2015). The corporate headquarters in the contemporary corporation: What do we know and what should we know about it? *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. doi:10.5465/AMBPP.2015.14501symposium
- Collis, D., Young, D. y Goold, M. (2007). The size, structure, and performance of corporate headquarters. *Strategic Management Journal*, 28(4), 383-405.
- Crilly, D. (2011). Predicting stakeholder orientation in the multinational enterprise: A mid-range theory. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 694-717.
- Foss, K., Foss, N. J. y Nell, P. C. (2012). MNC organizational form and subsidiary motivation problems: Controlling intervention hazards in the network MNC. *Journal of International Management*, 18(3), 247-259.

- Foss, N. J. (1997). On the rationales of corporate headquarters. *Industrial and Corporate Change*, 6(2), 313-338.
- Furrer, O. (2016) *Corporate Level Strategy: Theory and Applications* (2.^a ed.). Abingdon, Oxon: Routledge [eBook].
- Goold, M. (1996a). Parenting strategies for multi-business companies. *Long Range Planning*, 29(3), 419-421.
- Goold, M. (1996b). Parenting strategies for the mature business. *Long Range Planning*, 29(3), 358-369.
- Goold, M., Campbell, A. y Alexander, M. (1994a). *Corporate-level strategy: Creating value in the multibusiness company*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Goold, M., Campbell, A. y Alexander, M. (1994b). How corporate parents add value to the stand alone performance of their businesses. *Business Strategy Review*, 5(4), 33-55.
- Govindarajan, V. (1988). A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*, 31(4), 828-853.
- Grupo EPM (2013). *Programa Grupo EPM sin fronteras* [informe interno].
- Grupo EPM (2015a). *Empalme administración Grupo EPM* [informe interno].
- Grupo EPM (2015b). *Gestión del Grupo EPM* [informe interno].
- Grupo EPM (2016). *Informe de sostenibilidad Grupo EPM 2015* [informe interno].
- Grupo EPM (2017a). *Informe de Gestión Grupo EPM 2016* [informe interno].
- Grupo EPM (2017b). *Informe de sostenibilidad Grupo EPM 2016*. Disponible en <http://bit.ly/2nU5XDW>
- Grupo EPM (2017c). *Misión y asuntos del Núcleo Grupo EPM* [informe interno].
- Gupta, A. K. (1987). SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 30(3), 477-500.
- Hansen, O. C. y Peytz, M. (1991). Designing the corporate center. *McKinsey Quarterly*, 3, 128-139.
- Hill, C. W. L. y Hoskisson, R. E. (1987). Strategy and structure of the multiproduct firm. *Academy of Management Review*, 12(2), 331-341.
- Hill, C. W. L., Hitt, M. A. y Hoskisson, R. E. (1992). Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms. *Organization Science*, 3(4), 501-521.
- Hitt, M., Ireland, D. y Hoskisson, R. (2007). *Administración estratégica: competitividad y globalización* (7.^a ed.). México: Cengage Learning.
- Hoskisson, R. E. (1987). Multidivisional structure and performance: The contingency of diversification strategy. *Academy of Management Journal*, 30, 625-644.
- Hoskisson, R. E., Hill, C. W. L. y Kim, H. (1993). The Multidivisional Structure: Organizational fossil of source of value. *Journal of Management*, 19(2), 269-298.

- Hungenberg, H. (1993). How to ensure that headquarters add value. *Long Range Planning*, 26(6), 62-73.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2005). The office of strategy management. *Harvard Business Review*, 83(10), 72-80.
- Keats, B. y O'Neil, H. M. (2001). Organizational Structure: looking through a strategy lens, en M. A. Hitt, R. E. Freeman y J.S. Harrison (eds.), *Handbook of strategic, management*. Oxford: Blackwell Publishers, pp. 520-542.
- Kim, H., Hoskisson, R. E., Tihanyi, L. y Hong, J. (2004). Evolution and restructuring of diversified business groups in emerging markets: The lessons from chaebols in Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(1-2), 25-48.
- Kono, T. (1999). A strong head office makes a strong company. *Long Range Planning*, 32(2), 225-236.
- Kownatzki, M., Walter, J., Floyd, S. y Lechner, C. (2013). Corporate control and the speed of strategic business unit decision making. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1295-1324.
- Law, K. S., Song, L. J., Wong, C.-S. y Chen, D. (2009). The antecedents and consequences of successful localization. *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1359-1373.
- Mahnke, V., Ambos, B., Nell, P. C. y Hobdari, B. (2012). How do regional headquarters influence corporate decisions in networked MNC's. *Journal of International Management*, 18(3), 293-301.
- Markides, C. C. (2002). Corporate strategy: The role of the centre. En A. Pettigrew, H. Thomas y R. Whittington (eds.) *Handbook of strategy and management* (pp. 98-111). Londres: Sage.
- Markides, C. C. y Williamson, P. J. (1996). Corporate Diversification and Organizational Structure. *Academy of Management Journal*, 39(2), 340-367.
- Martínez, Z. L. y Ricks, D. A. (1989). Multinational parent companies' influence over human resource decisions of affiliates: U.S. firms in Mexico. *Journal of International Business Studies*, 20(3), 465-487.
- McInnes, J. M. (1971). Financial control systems for multinational operations: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 2(1), 11-28.
- Hausser, J. (2003). *Organizational lesson for nonprofits*. The Mckinsey Quarterly, especial edition, pp. 60-69.
- Menz, M., Kunisch, S. y Collis, D. J. (2015). The corporate headquarters in the contemporary corporation: Advancing a multimarket firm perspective. *Academy of Management Annals*, 9(1), 633-714.
- Nell, P. C. y Ambos, B. (2013). Parenting advantage in the MNC: An embeddedness perspective on the value added by headquarters. *Strategic Management Journal*, 34(9), 1086-1103.

- Oijen, A. van. y Douma, S. (2000). Diversification strategy and the roles of the centre. *Long Range Planning*, 33(4), 560-578.
- Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43-59.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Nueva York: Free Press.
- Revista Semana (2017). *Las 100 empresas más grandes de Colombia. Edición especial* [en línea]. Disponible en <http://bit.ly/2qkw8AU>
- Roth, K. y Nigh, D. (1992). The effectiveness of headquarters-subsidiary relationships: The role of coordination, control, and conflict. *Journal of Business Research*, 25(4), 277-301.
- Russo, M. V. (1992). Bureaucracy, economic regulation, and the incentive limits of the firm. *Strategic Management Journal*, 13(2), 103-118.
- Rutenberg, D. P. (1969). Planning for a multinational synergy. *Long Range Planning*, 2(2), 24-26.
- Scharfstein, D. S. (1998). *The dark side of internal capital markets II: Evidence from diversified conglomerates* (NBER Working Paper 6352). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, pp. 1-38.
- Scharfstein, D. S. y Stein, J. C. (2000). The dark side of internal capital markets: Divisional rent-seeking and inefficient investment. *Journal of Finance*, 55(6), 2537-2564.
- Semadeni, M. y Cannella, A. A. Jr. (2011). Examining the performance effects of post spin-off links to parent firms: Should the apron strings be cut? *Strategic Management Journal*, 32(10), 1083-1098.
- Takeuchi, R., Shay, J. P. y Li, J. (2008). When does decision autonomy increase expatriate managers' adjustment? An empirical test. *Academy of Management Journal*, 51(1), 45-60.
- Teece, D. J. (1980). Economies of scope, and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, 223-247.
- Tomassen, S., Benito, G. R. G. y Lunnan, R. (2012). Governance costs in foreign direct investments: A MNC headquarters challenge. *Journal of International Management*, 18(3), 233-246.
- Vahlne, J.-E., Schweizer, R. y Johanson, J. (2012). Overcoming the liability of outsidership. The challenge of HQ of the global firm. *Journal of International Management*, 18(3), 224-232.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization*. Nueva York: Free Press.
- Young, D. J. (1998). Benchmarking corporate headquarters. *Long Range Planning*, 31(6), 933-936.

Young, D. J. y Goold, M. (1993). *Effective headquarters staff. A guide to the size, structure and role of corporate headquarters staff*. Londres: Ashridge Strategic Management Centre.

8. Bibliografía

- Begley, T. M. y Boyd, D. P. (2003). The need for a corporate global mind-set. *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 25-32.
- Chung, L. H., Gibbons, P. T. y Schoch, H. P. (2006). The management of information and managers in subsidiaries of multinational corporations. *British Journal of Management*, 17(2), 153-165.
- Collis, D. J. (2014). *International Strategy: Context, concepts and implications* [eBook]. West Sussex: Wiley.
- Collis, D., Young, D. y Goold, M. (2012). In the role of headquarters in the contemporary MNC. *Journal of International Management*, 18(3), 260-275.
- Hill, C.W. L. y Hoskisson, R. E. (1987). Strategy and structure in the multiproduct firm. *Academy of Management Review*, 12(2), 331-341.
- Kunisch, S., Menz, M. y Ambos, B. (2015). changes at corporate headquarters: review, integration and future research. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 356-381.
- Matolcsy, Z. y Wakefield, J. (2017). Multinational headquarter control of wholly owned foreign subsidiaries. *British Accounting Review*, 49(3), 275-293.