

**UNA MIRADA AL CENTRO CORPORATIVO DE UN GRUPO EMPRESARIAL
COLOMBIANO: GRUPO MINEROS**

CARLOS ERNEY MUÑOZ QUINTERO

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2017**

**UNA MIRADA AL CENTRO CORPORATIVO DE UN GRUPO EMPRESARIAL
COLOMBIANO: GRUPO MINEROS**

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

CARLOS ERNEY MUÑOZ QUINTERO¹

Asesora temática y metodológica: Diana Londoño C., Ph. D.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2017**

¹ cmunozq@eafit.edu.co

A mi esposa y a mi hija,
A mi madre y a mi padre,
A mi hermano y a su esposa
A mi sobrina y a mi sobrino

Mi gratitud

Una mirada al centro corporativo de un grupo empresarial colombiano: Grupo Mineros

Carlos Erney Muñoz Quintero

Resumen

Al entender la importancia de la estrategia corporativa en un grupo empresarial, el presente artículo desarrolla un estudio de caso en torno a la administración del Grupo Mineros S. A. mediante la identificación de los factores que influyen en la configuración y la forma que asume el centro corporativo como instancia central a cargo de la administración del conglomerado. A partir de los fundamentos teóricos acerca de los parámetros de diseño de la estructura del centro corporativo se llevó a cabo una investigación que permitió caracterizar la forma organizacional que adopta el Grupo Mineros, un grupo empresarial colombiano considerado como la compañía más grande de extracción de oro y metales preciosos que en la actualidad opera en el país. Los resultados permiten concluir para el grupo empresarial analizado: (a) además de la estrategia, el rol del centro corporativo y la localización de las empresas son factores relevantes que definen la administración del conjunto, (b) el ajuste estructural del centro y su evolución emergente se ha dado a la luz de los cambios en la definición del portafolio, (c) el centro corporativo se encuentra inmerso en una de las unidades de negocio, (d) la naturaleza del negocio y la ubicación de las empresas han influido en el modelo de operación y en la integración de los servicios corporativos, en los que se observa centralización del control y descentralización de la operación. Estas conclusiones constituyen un aporte desde la perspectiva de un país emergente a la amplia literatura que sobre la temática existe para los países desarrollados.

Palabras clave: centro corporativo, estructura, configuración organizacional, empresa multinegocio, Grupo Mineros.

Abstract

Understanding the importance of corporate strategy in a business group, this paper develops a case study about the managing of Grupo Mineros S.A., identifying those factors that influence the configuration and form the corporate headquarters has as a central section in charge of the management of the conglomerate. Departing from theoretical foundations about design parameters for a corporate headquarters structure a research was carried out that allowed characterizing the organizational form of Grupo Mineros, a Colombian multibusiness group, considered as the largest gold and precious metals extraction company that operates in the country. Results of the research allow to conclude the following for the group under analysis: (a) besides strategy, the role of the corporate headquarters and the location of the companies are relevant factors that define the managing of the group, (b) the structural adjustment of the center and its emerging evolution has occurred to the light of changes in the portfolio definition, (c) the corporate headquarters is immersed in one of the business units, (d) the nature of business and the location of the companies have influenced the operation model and the integration of corporate services, observing control centralization and operation decentralization. These conclusions constitute a contribution from the perspective of an emerging country to the wide existing literature on the issue for developed countries.

Key words: corporate headquarters, structure, organizational configuration, multibusiness firm, Grupo Mineros.

INTRODUCCIÓN

La mayoría de las firmas contemporáneas son organizaciones multinegocio y multinacionales (Campbell, Alexander, Goold y Whitehead, 2014, citados por Menz, Kunisch y Collis, 2015). El centro corporativo (CHQ por las iniciales de la expresión en inglés *corporate headquarters*) es la instancia de gestión central en dichas firmas y es fundamental para la creación de valor en la empresa multinegocio en general (Menz *et al.*, 2015). En la revisión de literatura de Menz *et al.* (2015) se menciona que dicha instancia de gestión ha sido denominada de diversas maneras; por ejemplo, aluden dichos autores a *general office* (Chandler, 1962), *corporate headquarters* (Young y Goold, 1993; Foss, 1997; Birkinshaw *et al.*, 2006; Collis *et al.*, 2007; Desai, 2009), *corporate parent* (Campbell y Alexander, 1995; Egelhoff, 2010), *headquarters* (Hungenberg, 1993; Nell y Ambos, 2013), *central administrative office* (Montague, 1986; Davis y Henderson, 2008), entre otras.

Desde el punto de vista académico, en el campo de la estrategia corporativa hay un interés creciente por el rol desempeñado por el CHQ en las empresas multinegocio y las multimercado y en cómo dicho papel puede ser estructurado para optimizar la creación de valor a través de múltiples productos y mercados geográficos. En línea con ello, la última década ha sido testigo de la investigación dedicada a la gestión empresarial de las empresas multinacionales (Filatotchev y Wright, 2011). Las nuevas condiciones de entorno, caracterizado por la flexibilidad, la complejidad y la turbulencia, en contraste con la estabilidad de las décadas anteriores, han originado la aparición de nuevas formas de organización (Sanchez-Bueno y Suarez-Gonzalez, 2010). Por su parte, Menz *et al.* (2015) evidencian la necesidad de mejorar la comprensión de cómo la unidad organizativa central (HQ) está configurada para llevar a cabo sus respectivas tareas, la gestión de iniciativas y los programas estratégicos en toda la empresa.

En las economías emergentes, la forma de administrar el conjunto de empresas ha ocupado a pocos investigadores; sin embargo, los conjuntos de empresas en países emergentes son actores económicos relevantes que han logrado mantenerse vigentes (Ramachandran, Manikandan y Pant, 2013). La relevancia de los grupos empresariales en Colombia y su importancia en el aporte a la economía local motiva a profundizar en las características administrativas de sus centros corporativos y, por tanto, se constituye en el foco de la presente investigación.

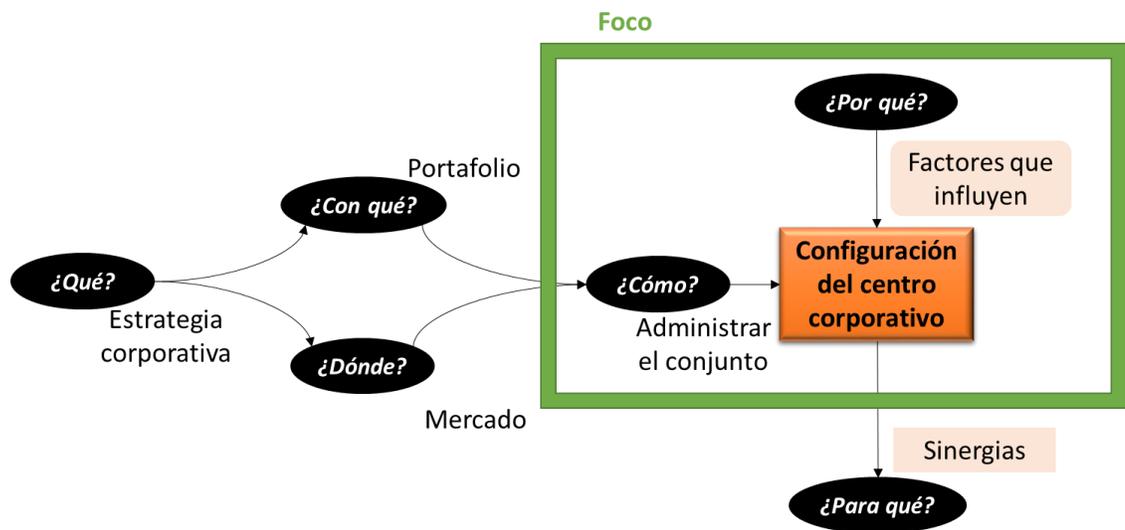
En aras de caracterizar el centro corporativo como ente a cargo de dicha administración, se desarrolló un estudio de caso en Mineros S. A., empresa colombiana con 43 años de existencia, que se conformó en el año 2010 como grupo empresarial, considerada la compañía más grande de extracción de oro y metales preciosos que actualmente opera en el país (Rojas T., 2012), tiene presencia además en Nicaragua y es la única listada en la Bolsa de Valores de Colombia entre las empresas del sector (En Mineros S. A. la responsabilidad social promueve el progreso y desarrollo, 2015).

Se plantearon las siguientes preguntas de investigación asociadas con la gestión interna en el caso del Grupo Mineros: ¿cuál configuración organizacional adopta el centro corporativo para cumplir sus responsabilidades? y ¿cuáles factores influyen para la configuración organizacional del centro corporativo?

La primera pregunta busca profundizar en la forma organizacional que adopta el centro corporativo para cumplir sus objetivos, esto es, la configuración interna para desempeñar sus funciones corporativas. La segunda pregunta hace alusión a los elementos que influyen en la configuración del centro corporativo, en busca de la creación de valor para el conjunto de negocios, con énfasis especial en el impacto generado en su configuración a partir de la estrategia de crecimiento y del inicio del proceso de internacionalización. Si se tiene como foco de investigación la

configuración del centro corporativo se presenta un esquema exploratorio basado en preguntas.

Gráfico 1. Esquema del foco de investigación



Fuente: elaboración propia

Este esquema planteado es complementario al de Londoño C. (2003), quien, a partir de Porter (1987), aduce que las funciones corporativas se ejercen como respuesta a tres preguntas esenciales de la estrategia corporativa: ¿en cuáles negocios estar?, ¿de cuáles negocios salir? y ¿cómo gestionar el conjunto de empresas? Ello se traduce en la práctica en las organizaciones en las funciones corporativas de definición del portafolio, la gestión externa y la gestión interna. Las dos primeras se excluyen del alcance de análisis de esta investigación puesto que se definió como foco de análisis la administración interna del conjunto.

En ese sentido, cuando se habla del por qué se hace referencia a las variables que inciden en la configuración y cuando se pregunta el para qué a los resultados esperados. En el entendido de que la estructura depende de la intención, resulta necesario en este contexto determinar los fines arquitectónicos que quedarán

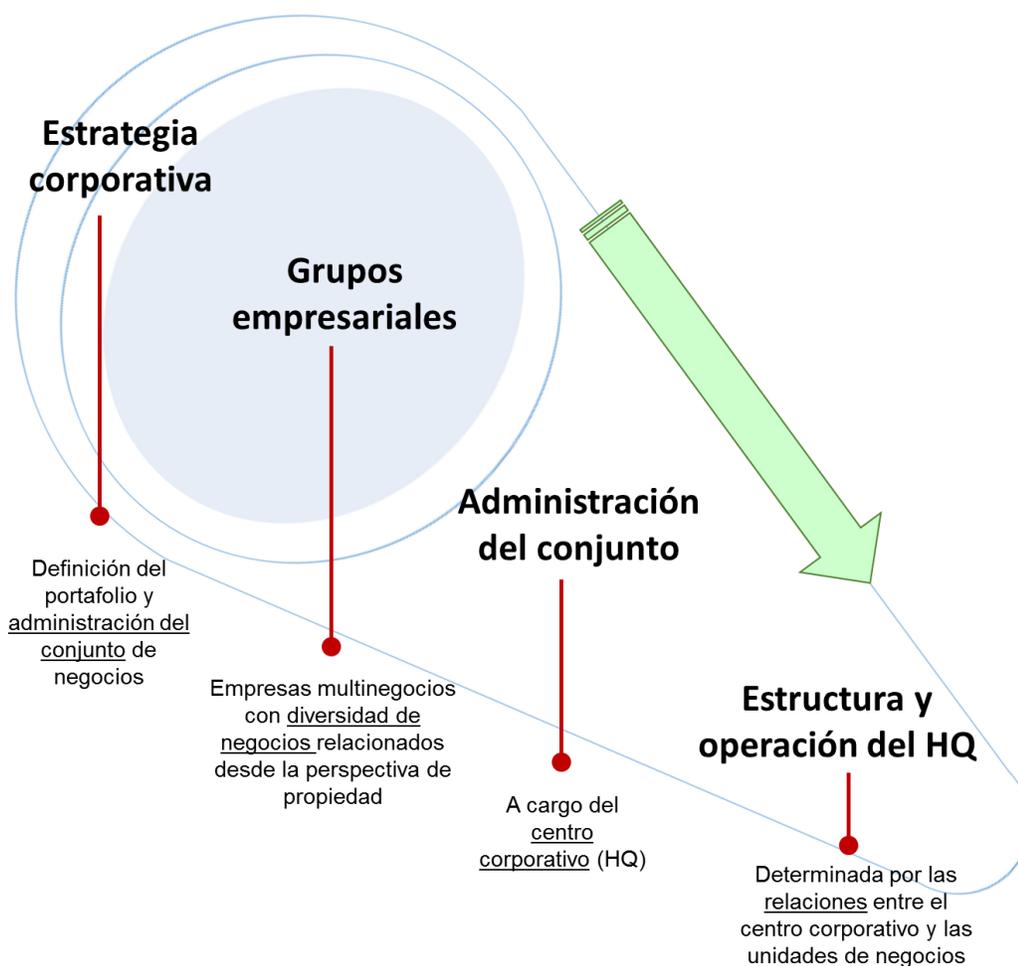
plasmados en la estructura. Es de advertir que, pese a que la configuración resultante del CHQ es muy importante en términos de la sinergia que la misma proyecta, no es parte del alcance de la investigación hacer una evaluación crítica de la operación y el desempeño de dicha estructura, ni de los elementos que influyeron en su diseño.

Para lograr el cometido se inicia con el marco teórico referente, se sigue con la metodología de abordaje, se observa a continuación el fenómeno en un grupo empresarial y en último lugar se plantean los elementos de discusión y conclusión final. Conviene aclarar que este artículo se centra en la caracterización del CHQ de capa superior. No obstante, el aludir a la perspectiva estratégica, es decir, a la configuración en grande de la organización, exige una mirada, así sea breve, a la gestión de los recursos y otros componentes de menor nivel.

1. LA ESTRATEGIA CORPORATIVA: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL

El campo de la estrategia corporativa, a la luz de la revisión de literatura, impone abordar algunos conceptos clave, plasmados en los inicios de manera esquemática de lo general a lo particular y desarrollados de manera explicativa.

Gráfico 2. Esquema de aproximación conceptual



Fuente: elaboración propia

Estrategia. En el interés por definir un alcance entre las estrategias de una empresa diversificada, Porter (1987) distingue que en una compañía multinegocio hay dos niveles de estrategia: el de la unidad de negocio (estrategia competitiva) y el de la corporación (para toda la compañía).

Por su parte, Johnson, Scholes y Whittington (2006) reconocen tres tipos de estrategia: (1) la estrategia corporativa, que hace referencia al propósito general y al alcance de la organización, (2) la estrategia de negocio (o competitiva), que se refiere a cómo compete una unidad de negocio en el mercado y (3) la estrategia operativa, que alude a cómo los recursos, los procesos y el personal pueden aplicar

con eficacia las estrategias corporativas y de negocio. A esta última De Wit y Meyer (2010) la denominan estrategia funcional y tiene que ver con la operación de la compañía, de modo tal que surgen de cada área o proceso las estrategias financieras, logísticas, de producción, de talento humano, de mercadeo y ventas, entre otras.

En el campo académico de la estrategia, autores como Ansoff (1965) y Andrews (1971) sentaron las bases conceptuales de la estrategia corporativa. Ansoff (1965) la define como un hilo conductor entre cinco elecciones estratégicas: ámbito del producto y el mercado, crecimiento, ventaja competitiva, sinergias generadas internamente por la combinación de capacidades y competencias y decisiones de compra o venta. Por su parte, Andrews (1971) define la estrategia como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en cuál clase de negocio la empresa está o quiere estar y cuál clase de empresa es o quiere ser.

Como se ha advertido, es el interés y foco de la presente investigación el abordaje de la estrategia corporativa.

Empresas multinegocio. Al margen de las diferencias empíricas y académicas que pudiesen existir en torno al concepto de empresas multinegocio, para efectos de la presente investigación se hará un símil entre conglomerados, empresas multinegocio o grupos empresariales. Una empresa multinegocios se puede identificar cuando se da diversidad de negocios relacionados desde el punto de vista de la propiedad, con una administración central y con formas particulares de seguimiento al desempeño (Ghoshal y Mintzberg, 1994). La organización contemporánea se caracteriza por un portafolio de productos diversos y unidades operativas geográficas y se han convertido en la forma dominante de organización empresarial (Menz *et al.*, 2015).

Frente a la diferencia entre firma multinegocios y firma multinacional, no es el interés de la investigación y del presente artículo dirimir las tensiones existentes para la clasificación en uno y otro sentido y, por tanto, se acoge el postulado de las firmas multimercado propuesto por Menz *et al.* (2015), que integra en elementos comunes las particularidades de ambas tipologías. Se acude a la aproximación conceptual de una firma multinegocio con crecimiento en diferentes mercados.

Estructura. Según Whittington (2003), las estructuras organizativas dicen quién tiene los recursos; quién habla con quién, quién es responsable de qué, qué puede hacer por su cuenta y qué debe hacer con los demás. Algunas de estas estructuras están escritas de manera formal en el organigrama y otros procedimientos, pero se reconoce, además, la existencia de estructuras informales, a menudo ligadas con las formales.

De acuerdo con este entendido, la estructura debe reflejar la situación de la organización como el tiempo de funcionamiento, el tamaño, los procesos internos de gestión, la naturaleza del negocio y el dinamismo de su entorno, entre otros aspectos. Debe reconocer elementos clave como la diferenciación entre estructuras y la integración.

Egelhoff (2010) concluye sobre la estructura lo siguiente:

- En las multinacionales de hoy en día aún se requieren las estructuras jerárquicas y los centros corporativos.
- Las empresas multinacionales tienden a seguir siendo una mezcla de jerarquía y redes y el reto es entender las fortalezas y las debilidades de cada forma lo suficientemente bien como para diseñar en forma adecuada la mezcla.
- Desde una perspectiva de procesamiento de información, los atributos más importantes de la jerarquía de la organización son la especialización vertical y la centralización.

- Las organizaciones de red o estructuras en red surgieron como un diseño de organización alternativa a las estructuras jerárquicas de las empresas multinacionales (Hedlund, 1986; Bartlett y Ghoshal, 1989; Ghoshal y Nohria, 1997; Birkinshaw y Hagstrom, 2000, citados por Egelhoff, 2010).

Centro corporativo. Menz *et al.* (2015) definen el CHQ como una unidad central de la empresa multimercado, que está estructuralmente separada del producto y de las unidades geográficas de operación y alberga a los ejecutivos corporativos, así como las funciones del personal central que cumple diversas actividades internas y externas para la empresa en general. La revisión de literatura de Menz *et al.* (2015) concluye que la investigación sobre los centros corporativos ha evolucionado en torno a dos corrientes de investigación: una que se refiere al CHQ de la empresa multinegocios que está activa en los diferentes mercados de productos y otra que se refiere al CHQ de la empresa multinacional que opera en varios mercados geográficos.

Una vez reconocida la importancia de ambas corrientes en la comprensión de las empresas en términos de su gestión interna, la cuestión fundamental es cómo el CHQ crea valor; por ejemplo: Collis y Montgomery (1998), citados por Menz *et al.*, (2015), sea que tenga diferentes unidades de negocio o que esté presente en diferentes mercados geográficos. En este sentido, ambas corrientes se abordarán como variables incidentes para efectos del análisis. El reto organizativo fundamental del CHQ es el logro de un equilibrio entre la diferenciación y la integración de sus elementos constituyentes (Lawrence y Lorsch, 1967, citados por Menz *et al.*, 2015).

2. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CONFIGURACIÓN: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA

Sobre la base de la revisión sistemática de literatura se identificaron aquellos elementos que han sido foco de investigación y que tienen relación directa con la

configuración de los centros corporativos. Los hallazgos se organizaron en factores o elementos que han sido fenómenos de estudio y se espera que este enfoque permita mapear el conocimiento existente, a riesgo de omitir eventuales diferencias conceptuales entre elementos de una misma variable pero, a su vez, para garantizar que cada temática sea abordada.

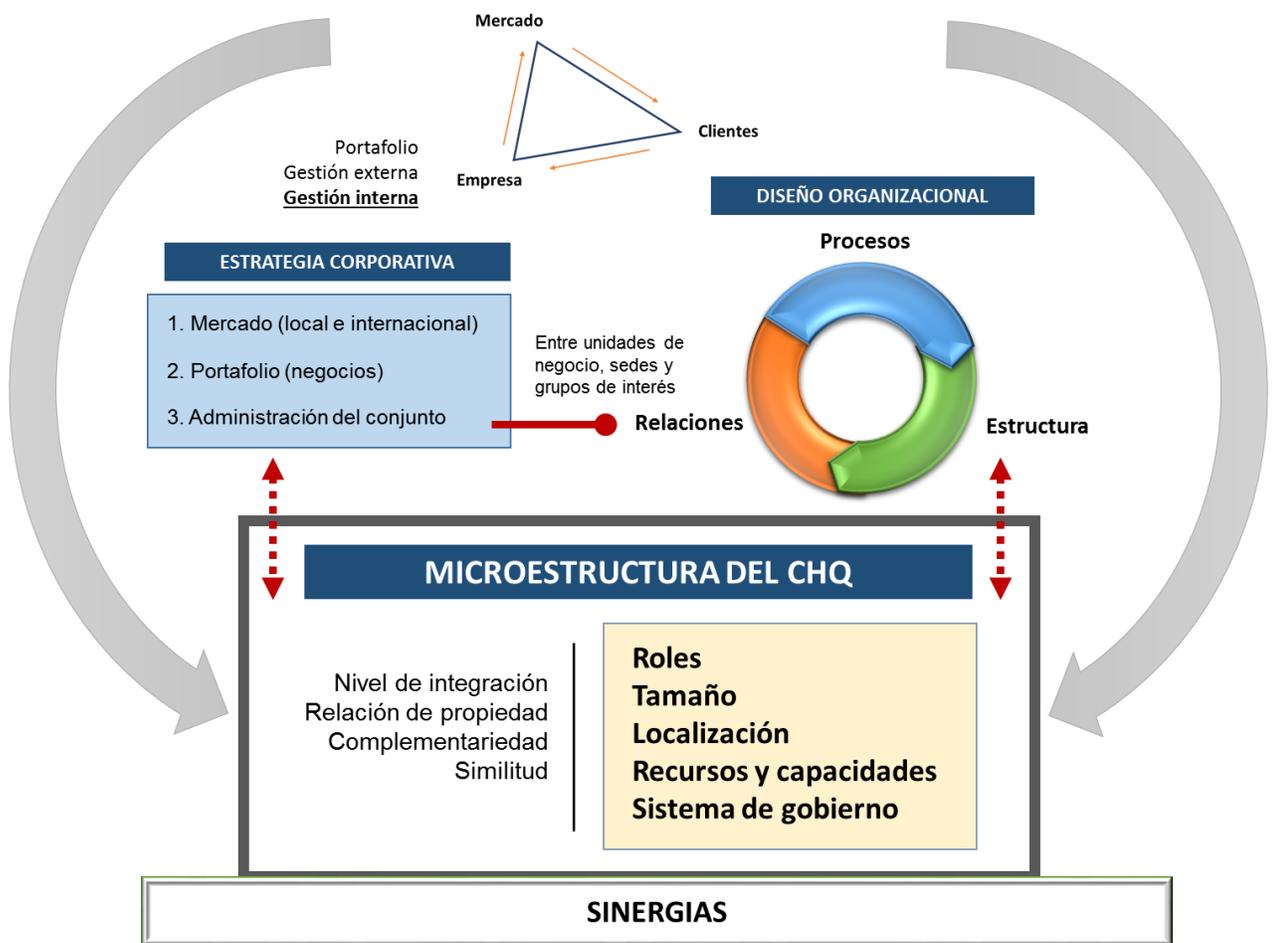
Los elementos de configuración son importantes en la medida que influyen en la administración del grupo empresarial y en el diseño, tanto de la organización como del centro corporativo. A través del diseño organizacional se debe tratar de encontrar la configuración que permita la mezcla óptima de autonomía e integración, al igual que permita a la organización adaptarse al entorno (Hodge, Anthony y Gales, 2003). Johnson *et al.* (2006) definen que la configuración de una organización se compone de estructuras, procesos y relaciones. Indican, además, que un factor clave de desempeño es el ajuste adecuado entre los elementos. En ese sentido, Whittington (2003) considera a la estructura como un componente clave en la red de factores determinantes del desempeño organizacional.

En concreto, la clasificación de las variables que influyen se elabora a partir de lo global a lo particular (ver gráfico 3). Las tensiones existentes entre el mercado, el cliente y la empresa da lugar al ejercicio de definición de estrategia del que se espera resulte en una definición del portafolio y la administración del conjunto de negocios. Para abordar el diseño se toma como referente lo propuesto por Johnson *et al.* (2006), que sugieren tres elementos: procesos, estructura y relaciones. Se incorporan como factores de configuración la caracterización de los elementos considerados como relevantes según la revisión de literatura, que, para el caso de estudio, serán el sistema de gobierno, el tamaño, los roles, la localización, los recursos y capacidades y la estructura del grupo empresarial.

Los cambios en el CHQ se han convertido en fenómenos frecuentes y multifacéticos que abarcan una variedad de características tales como estructuras, actividades,

lugares y relaciones con filiales (por ejemplo, Kramer 1999; Kunisch *et al.*, 2012, y Young *et al.*, 2000, citados por Kunisch, Menz y Ambos, 2015). En este sentido, el nivel de madurez del grupo empresarial y el tiempo de presencia de sus negocios en el mercado son elementos transversales adicionales que influyen en cada una de las características.

Gráfico 3. Factores que influyen en el diseño del CHQ



Fuente: elaboración propia

Una aproximación inicial da cuenta de múltiples variables que inciden en la configuración del CHQ como supuestos clave de modelamiento. A su vez, cada variable puede estar influenciada por otros elementos (cada uno per se constituye de manera amplia un objeto de investigación). Esta clasificación no se constituye en variables absolutas, por demás por la fuerte interrelación que existen entre las mismas, pero sí posibilita el abordaje sistemático para efectos de la caracterización.

Formas organizacionales

Collis, Young y Goold (2007) refieren que la teoría de la contingencia organizacional es la única que pretende ofrecer una visión general de cómo debe ser estructurado el centro corporativo, tanto en sus funciones de creación de valor como de control. Tras la observación de Chandler (1962) de que la estructura sigue a la estrategia, estudios posteriores señalan que en general se contemplan variables relacionadas con la diferenciación y la integración como elementos comunes para la estructuración de la organización. Al investigar el nexo entre estrategia y estructura, Galan y Sanchez-Bueno (2009) validan el postulado de Chandler (1962) pero agregan que, a su vez, la estructura afecta a la estrategia.

Por su parte, Johnson *et al.* (2006) hacen una revisión de siete tipos básicos de estructuras: funcional, multidivisional, *holding*, matricial, transnacional, de equipos y de proyectos. Aducen, además, que ninguna de ellas constituye una solución universal al reto de la organización corporativa. En España, un estudio de Sanchez-Bueno y Suarez Gonzalez (2010) revelan la importancia de la forma multidivisional en el siglo XXI, que representa más de la mitad de las grandes empresas de dicho país en 2003.

Fuera de los tipos básicos se han desarrollado algunas variaciones, como, por ejemplo, la de Eisenhardt y Galunic (2000), que, en contraste con el privilegio sobre la eficiencia y el control que supone la estructura multidivisional, proponen, a partir

de su estudio en corporaciones de base tecnológica, funciones corporativas orientadas hacia la coevolución de las unidades de negocio, con el propósito de impulsar algunas más flexibles que buscan no solo la colaboración entre unidades sino la competencia entre ellas.

La flexibilidad y la innovación requerida en el nuevo entorno podría significar, por ejemplo, que la jerarquía de las estructuras tradicionales obstaculice los flujos de información y la velocidad de respuesta necesarias para estas circunstancias (Whittington *et al.*, 1999, citados por Sanchez-Bueno y Suarez Gonzalez (2010). Galan, Sanchez y Zúñiga-Vicente (2005) encontraron que las nuevas formas de organización que han surgido coexisten con las tradicionales.

En términos de elementos que influyen la configuración de los centros corporativos, la rapidez en la toma de decisiones ha sido reconocida como un factor crítico para explicar los resultados empresariales, en especial en entornos dinámicos. En este sentido, Kownatzki, Walter, Floyd y Lechner (2013) reconocen que en estructuras organizativas multinegocio los procesos de toma de decisiones en los niveles inferiores, por ejemplo, unidades estratégicas de negocio, se ven limitados por los requisitos estructurales y de control corporativo.

Roles

Se han identificado cuatro funciones básicas desempeñadas por el centro corporativo en una empresa multinegocios (por ejemplo: Pettifer, 1998; Young y Goold, 1999, citados por Collis *et al.*, 2007).

- La primera y más importante función es aquella creadora de valor o de coordinación que rige el desarrollo, la asignación y el despliegue de los valiosos recursos de la empresa en la jerarquía (Bower, 1970; Collis y Montgomery, 1997, citados por Collis *et al.*, 2007).

- La segunda función se deriva de la naturaleza jerárquica de la empresa diversificada. El centro corporativo en última instancia es el responsable por el desempeño financiero de sus unidades de negocio. Por tanto, debe operar un sistema de control que supervise y evalúe el desempeño de sus unidades constituyentes.
- En tercer lugar, en la sede corporativa está la representación legal de la entidad. Como tal debe realizar todas las funciones de presentación de informes de obligatorio cumplimiento, ya sean de tipos legal, financiero o reglamentario.
- La cuarta función es proporcionar servicios compartidos para las empresas pertenecientes al grupo con el fin de aprovechar las economías de escala.

En el ámbito de las empresas multinacionales, el rol parece no ser tan claro. Como lo expresan Vahlne, Schweizer y Johanson (2012), el rol de la sede (HQ) requiere mayor discusión y análisis. En el mismo sentido Collis, Young y Goold (2012) encontraron que los ejecutivos de las empresas multinacionales han tenido dificultades para definir un rol apropiado para el centro corporativo a fin de crear de manera efectiva valor a partir de las actividades internacionales. El centro corporativo de las multinacionales se involucra, en lo fundamental, con las llamadas funciones "obligatorias" y algunas de control y de creación de valor y mucho menos con las operacionales. En el marco de las actividades de evaluación Chung, Gibbons y Schoch (2006) hallaron que todas las multinacionales de una muestra de investigación, con independencia de su nacionalidad, le conceden mayor énfasis al el seguimiento financiero.

Tamaño

El tamaño del centro corporativo es determinante de la estructura y, a su vez, otros elementos determinan el tamaño. Por ejemplo: el rol del CHQ en términos de las funciones obligatorias sugiere que el tamaño lo determinará la cantidad de datos que deban ser procesados en el centro corporativo (Young y Ullmann, (1999, citados

por Collis *et al.*, 2007). Collis *et al.* (2007) sugieren que hay tres principales determinantes del tamaño de los centros corporativos de las empresas multinegocio: el tamaño global, el sistema de gobierno y, sobre todo, la estrategia corporativa.

En relación con el tamaño del CHQ, una revisión de literatura de Menz *et al.* (2015) sugiere que el tamaño del centro corporativo está supeditado al rol que desempeña. Dicha revisión concluye, además, que poco se sabe del diseño del CHQ en multinacionales y que uno de los pocos estudios sobre el tamaño y la planta de personal de una empresa multinacional revela que el tamaño del centro corporativo aumenta en la medida que el ámbito geográfico de la empresa crece.

En la misma línea, Collis *et al.* (2012) sugieren que cuando el ámbito geográfico de una multinacional aumenta, el centro corporativo disminuye su influencia sobre las unidades operativas y, por tanto, se reduce su tamaño, pero aumenta la cantidad de funciones “obligatorias”. El efecto neto es un aumento en el tamaño del CHQ. De igual manera, Collis *et al.* (2012) plantean que ante estrategias corporativas relacionadas se da una influencia más activa del centro corporativo y más apoyo a los vínculos entre las empresas, lo que lleva a que sea de mayor tamaño. En contraste, las estrategias corporativas no relacionadas parecen ser capaces de ser operadas con un centro corporativo más pequeño.

Recursos y capacidades

Las actividades que se deben realizar en el centro corporativo para desplegar los recursos a través de las empresas variará en función de los recursos que subyacen (Porter, 1987; Collis y Montgomery, 1998; Markides y Williamson, 1996, citados por Collis *et al.*, 2007). Ello supone el reto de estructuración de los centros corporativos para asegurar el intercambio de actividades y la transferencia de habilidades entre

las unidades de negocio y dependerá de cuán valiosos son dichos recursos para la empresa.

Desde la perspectiva de los recursos financieros, Bardolet, Fox y Lovallo (2011) estudiaron las asignaciones de capital a una muestra representativa de empresas y encontraron que:

- Una de las preocupaciones más importantes para los altos directivos es cómo asignar los recursos de inversión entre las diferentes unidades de negocio.
- Las asignaciones de capital están sesgadas hacia la igualdad sobre las unidades de negocio. Por tanto, la investigación sugiere que las unidades de negocio más pequeñas y de peor desempeño tienden a recibir más fondos de lo que merecen.
- En las empresas con múltiples divisiones, los administradores tienen la capacidad de cambiar el capital entre las unidades de negocio con el fin de financiar mejores oportunidades, con lo que se crean "mercados internos de capital" (Stein, Scharfstein y Gertner, 1994, y Lang y Stulz, 1994, citados por Bardolet *et al.*, 2011).

Sistema de gobierno

Según Johnson *et al.* (2006), el gobierno corporativo hace referencia a cómo debería funcionar una organización y a la distribución del poder entre las distintas partes interesadas. Dichos autores refieren que se ha convertido en una cuestión de importancia creciente por dos razones: (a) la necesidad de separar la propiedad y el control directivo, lo que implica operar en una cadena de gobierno, y (b) la tendencia a que las organizaciones respondan también a la comunidad en general.

Un aspecto importante de las características de gobernabilidad de una empresa es la concentración de la propiedad (Filatotchev y Wright, 2011). Las decisiones derivadas del gobierno corporativo impactan la configuración organizacional del

centro corporativo y, en ese sentido, Vahlne et al. (2012) lo definen como un esfuerzo de gestión que se caracteriza por la incertidumbre y la ambigüedad. Una de las fuentes de incertidumbre se deriva del hecho de que el centro corporativo a menudo no está bien informado sobre las redes y las acciones de sus subsidiarias.

Sobre el gobierno corporativo, Filatotchev y Wright (2011) concluyen lo siguiente:

- El gobierno corporativo es el centro del proceso de toma de decisiones estratégicas en las empresas multinegocio y afecta en forma directa factores de gobierno como la estructura de propiedad, las características de las juntas y los sistemas de incentivos.
- Varios estudios han confirmado los vínculos entre la composición de la junta y sus opciones estratégicas, con inclusión de la adquisición, la diversificación, la innovación y la integración vertical (Hoskisson *et al.*, 2002, citados por Filatotchev y Wright, (2011).

De otra parte, Du, Deloof y Jorissen (2015) investigaron sobre la junta “subsidiaria” como un mecanismo clave de gobierno interno a disposición de la empresa multinacional. Los autores encontraron que dicha junta realiza cuatro funciones: el control, la estrategia, la coordinación y el servicio.

Las empresas multinacionales que adoptan una estrategia regional tienden a crear una nueva unidad organizativa, llamada sede subregional, que articula el centro corporativo y las filiales regionales. Es un mecanismo que ha sido objeto de creciente interés como respuesta a la necesidad de un equilibrio entre la integración global y la capacidad de respuesta local (Li, Yu y Seetoo, 2010). Algunos hallazgos adicionales de los autores son:

- La creación de una sede subregional también puede facilitar la transferencia de capacidades incrustadas en filiales.
- Hay tres métodos comunes para diseñar una organización regional apropiada: (a) la creación de una sede regional, (b) autorización a la subsidiaria un papel

más amplio para gestionar toda la región y (c) construcción de una cultura regional amigable para alentar a las filiales de cooperar entre sí (Enright, 2005; Lasserre, 1996; Paik y Sohn, 2004; Schutte, 1997, citados por Li *et al.*, 2010).

Sinergia

Las sinergias, en palabras de Johnson *et al.* (2006), son la razón de ser de la empresa matriz. Hace referencia a las ventajas que se pueden obtener de las actividades o procesos que se complementan entre sí y en ese sentido la empresa matriz opera como gestora de sinergias, bien sea compartiendo recursos o actividades o transfiriendo habilidades o competencias. A menos que la creación de valor de la empresa matriz sea superior a su costo, las unidades de negocio estarían mejor como empresas independientes (Campbell, 2003).

Como aporte en esta línea, Zaheer, Castañer y Souder (2013) referencian dos conceptos que constituyen un avance: similitud y complementariedad. La primera se entiende como el grado en que dos empresas tienen un alto nivel de coincidencia en sus tecnologías, operaciones, productos, clientes o canales de distribución, mientras que la segunda ocurre cuando los componentes "completan" el objetivo de la entidad adquiriente para lograr la creación de valor conjunta mediante la gestión coordinada. En función de los conceptos, los autores presentan algunas contribuciones en el campo de las sinergias potenciales para las adquisiciones:

- Los gerentes prestan más atención a la similitud que a la complementariedad. Bajo la presión por entregar resultados, es probable que los gerentes encuentren que la similitud es más fácil de tratar que la complementariedad.
- El proceso de creación de valor para la complementariedad es más complejo.
- La alta integración es factible y razonable cuando hay similitud de negocio porque los gerentes de la que adquieren están familiarizados con las operaciones de la adquirida (Cohen y Levinthal, 1990, y Penrose, 1959, citados por Zaheer *et al.*, 2013) y, por lo tanto, poseen los conocimientos

suficientes para poner en práctica la adquisición (Borys y Jemison, 1989, y Datta y Grant, 1990, citados por Zaheer *et al.*, 2013). Se pueden esperar niveles más bajos de autonomía en las adquisiciones que ofrecen similitud (Datta y Grant, 1990, 32, citados por Zaheer *et al.*, 2013).

- La similitud y la complementariedad son dimensiones de relación y la autonomía y la integración lo son de implementación.

Un elemento importante por considerar es el costo de la coordinación. En consonancia con ello, Zhou (2011) encontró que, en la toma de decisiones de diversificación, una empresa necesita equilibrar la sinergia potencial con los costos de coordinación asociados y evaluar, en particular, el impacto de la complejidad. Una mayor complejidad en las unidades de negocio genera que los costos marginales de coordinación superen los beneficios marginales de la sinergia (Zhou, 2011). Otro hallazgo importante de Zhou (2011) es que la diversificación relacionada es más costosa de coordinar que la no relacionada.

3. METODOLOGÍA

Esta investigación, de tipo cualitativo (Patton, 2002), se centra en identificar la configuración organizacional que adopta el centro corporativo del Grupo Empresarial Mineros y en caracterizar los factores que influyen en su diseño.

La selección del grupo empresarial tuvo como criterio fundamental la posibilidad de acceso a la información y que, además, fuera representativo del sector económico al que pertenece. Antes de la revisión del caso se analizó de modo sistemático el conocimiento existente sobre la administración del conjunto en empresas multinegocios, mediante un proceso de búsqueda de artículos con clasificación de tipo Q1. Los criterios utilizados para la selección de los artículos fueron:

- Que estuvieran enmarcados en gestión interna, estructura o sinergia.
- De preferencia literatura reciente, con un rango de producción entre 2005 y 2015.

- Que el foco del artículo fuera un elemento influenciador de la configuración de los centros corporativos. Se identificaron, de igual manera, artículos referentes mediante el rastreo hacia atrás.

Para lograr el propósito de la investigación se utilizó el método de caso (Yin, 2009) por medio del desarrollo de un proceso investigativo en tres etapas:

Etapa 1: recolección de datos en tres momentos:

- Exploratorio: acercamiento al grupo empresarial y solicitud formal de información.
- Focalización: revisión documental del sitio web corporativo, memorias de sostenibilidad, periódico corporativo *Notas Oro*, revistas de negocios y prensa.
- Profundización: a partir de indagación con directivos y profesionales del grupo empresarial y sus filiales.

En total se llevaron a cabo dos entrevistas semiestructuradas a un mando medio (jefe de Sistemas de Gestión Bajo Cauca) y a un profesional (analista de estrategia), con duración de dos horas cada una. Así mismo se remitieron dos cuestionarios a directivos (director de Sistemas de Gestión y director de Logística), de los cuales se recibió una respuesta. Como parte de la revisión documental se tuvo acceso a nueve fuentes documentales confidenciales (332 diapositivas en *PowerPoint*). Con la aplicación de las técnicas y herramientas fue posible cumplir la triangulación de la información y obtener la validez deseada de la misma.

Etapa 2: análisis de los datos

Se hizo a partir de la clasificación cualitativa de los factores de configuración y de la construcción de esquemas visuales (Langley, 1999).

Etapa 3: discusión y resultados

Se analizaron los resultados y su aporte a los fines del proyecto de investigación “Caracterización de los centros corporativos de grupos empresariales colombianos”, desarrollado en la Universidad EAFIT.

4. CASO GRUPO EMPRESARIAL MINEROS S. A.

El Grupo Mineros S. A., que en sus inicios se llamó Mineros de Antioquia S. A. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2016), es una empresa privada que se constituyó en 1974 y que como misión se dedica a la minería de oro y metales asociados, orientada a generar el mayor valor a sus accionistas con el crecimiento de sus operaciones mineras por medio del sistema de gestión integral y enmarcado en la responsabilidad social empresarial (Grupo Mineros, 2015a). Es la compañía más grande de extracción de oro y metales preciosos que en la actualidad opera en Colombia (Rojas T., 2012), por sus niveles de producción, ingresos y exportaciones, además de ser la única listada en la Bolsa de Valores de Colombia entre las empresas del sector (En Mineros S. A. la responsabilidad social promueve el progreso y desarrollo, 2015).

El Grupo Empresarial Mineros cuenta con dos unidades estratégicas de negocio: la de explotación, que opera minería aluvial² y subterránea³, y la de exploración. La última dispone de un banco de proyectos mineros para el análisis de diversos blancos de exploración.

En el año 2013, Mineros S. A. incursionó en el ámbito internacional (*Mineros se va a buscar "el dorado" en Nicaragua*, 2013; Rojas T., 2013), mediante la adquisición de Hemco Nicaragua. Con ello inició la materialización de un objetivo estratégico: irrumpir en un mercado diferente al colombiano.

² Operación en río.

³ Operación en tierra.

Desde el año 2009 se vienen tomando decisiones referentes a la creación o configuración del conjunto de empresas y negocios, como se ilustra a continuación:

Gráfico 4. Grupo Mineros S. A.



Fuente: elaboración propia con base en Grupo Mineros (2015a, p. 1)

MINEROS S. A. Atiende la operación aluvial y brinda soporte corporativo necesario para el desarrollo de las actividades mineras, tanto aluviales como subterráneas. Es la sociedad matriz dominante de las empresas que hacen parte del grupo empresarial (Grupo Mineros, 2015b).

OPERADORA MINERA S. A. S. Filial del grupo dedicada a la operación subterránea, con la explotación de mina La Ye, ubicada en el municipio de Zaragoza, Antioquia, cuya operación se inició en el año 2010.

EXPLORADORA MINERA S. A. S. Filial del grupo encargada del desarrollo actividades de exploración y búsqueda de nuevos negocios, tanto en el territorio nacional como fuera del país. Es responsable del proceso de adquisiciones de empresas mineras en América Latina.

HEMCO Nicaragua. Empresa minera ubicada en Nicaragua, América Central, que opera o tiene concesiones mineras en el triángulo minero de dicha nación, ubicado

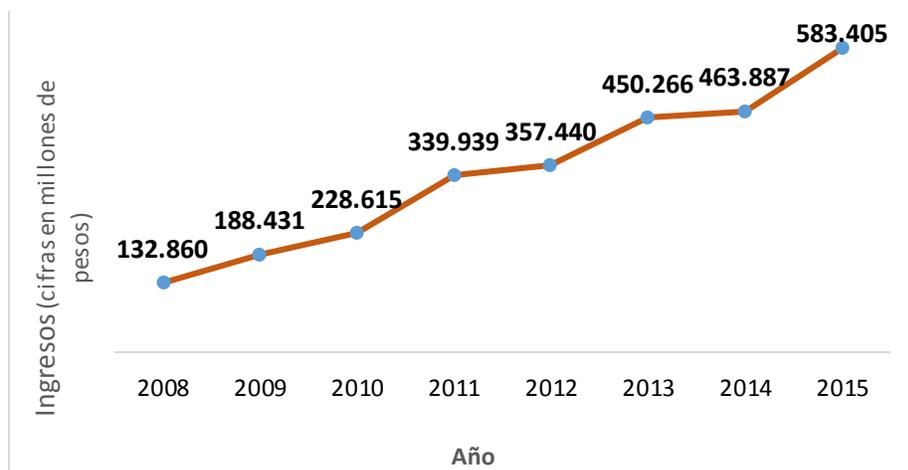
en los municipios de Bonanza, Siuna y Rosita. Además de la exploración y explotación minera se dedica a la generación de energía eléctrica y a plantaciones forestales.

FUNDACIÓN MINEROS S. A. Creada en el año 2010 para impulsar la promoción de alianzas y proyectos de desarrollo local. Mediante esta entidad se gestionan convenios y se apalancan recursos orientados a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones de las áreas de influencia del Grupo Mineros. Es un medio para fortalecer la responsabilidad social empresarial del grupo.

COMPAÑÍA MINERA DE ATACO S. A. Constituida mediante documento privado de abril 11 de 2011 y su objeto social principal es la exploración y la explotación minera aurífera en los contratos de concesión minera 4971 y 4974, ubicados en el municipio de Ataco, Tolima. Hasta el 31 de diciembre de 2015 la empresa no ha iniciado actividades de explotación debido a que se adelantan los trámites para el otorgamiento de la licencia ambiental para el proyecto minero.

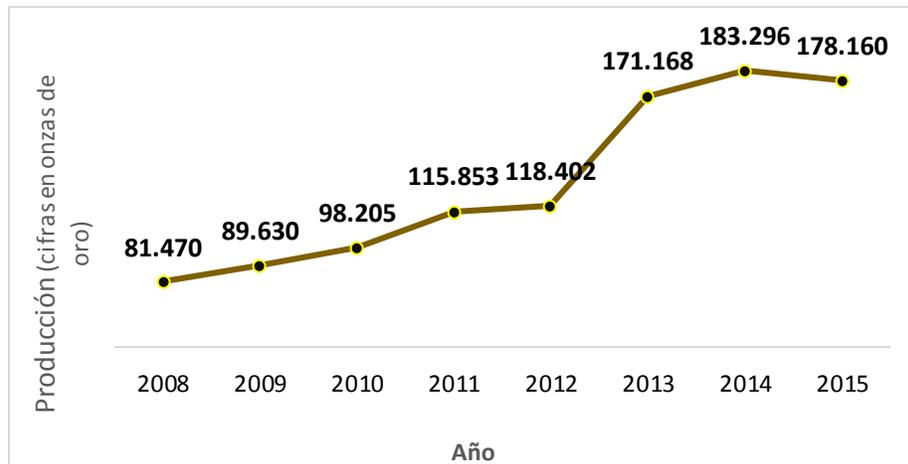
Algunos datos de la compañía

Gráfico 5. Ingresos por ventas del Grupo Mineros



Fuente: elaboración propia con base en Grupo Mineros (2008; 2009a; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014b; 2015a)

Gráfico 6. Producción en onzas de oro



Fuente: elaboración propia con base en Grupo Mineros (2008; 2009a; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014b; 2015a)

Ejecución de la estrategia como contexto para la identificación de los factores de configuración

Entre la década de 2000 a 2010 se presenta un auge minero-energético en América Latina y en virtud de ello en el año 2008 se declaró la mega para 2020 de la que se destaca lo siguiente (Grupo Mineros, 2008, 9):

- Mineros S. A. será una de las primeras 15 empresas listadas en el mercado de valores colombiano y tendrá un valor de mercado superior a US\$2.500 millones.
- Su Unidad de Exploración habrá concretado negocios a lo largo de los 12 años por más de US\$400 millones.
- Su Unidad de Explotación producirá 500.000 onzas troy de oro anuales o el equivalente en metales asociados, distribuidos así:

- 250.000 en Antioquia.
- 150.000 en el resto de Colombia.
- 100.000 fuera de Colombia en LA.

Para entender la estrategia es importante revisar lo que está haciendo, pues en última instancia la intención estratégica se revela con las ejecuciones y las decisiones. Para ello se relacionan a continuación los principales hitos entre los años 2008 y 2016, clasificados según su aporte a la estrategia corporativa, esto es, en cuáles negocios estar y de cuáles salir y la administración del conjunto de negocios.

Tabla 1. Hitos que aportan a la estrategia corporativa entre 2008 y 2016

| Año | Hito | Aporte a la estrategia corporativa |
|------------|---|--|
| 2008 | <ul style="list-style-type: none"> • Se declaró la mega para el año 2020 y con ella se asume el reto de pasar de una operación minera regional (en el Bajo Cauca antioqueño) a una corporación de negocios en múltiples mercados (Antioquia, Colombia y América Latina) | <ul style="list-style-type: none"> • En cuáles negocios estar |
| 2009 | <ul style="list-style-type: none"> • Creación de Operadora Minera S. A. S., empresa encargada de prestar servicios especializados de explotación de minas de veta • Se inició el ajuste de la estructura organizacional para lograr el plan de crecimiento para 2020 y la definición de metas y proyectos • Venta de la participación accionaria de 94,5% en Mineros Nacionales a la firma canadiense Medoro Resources Inc. (Grupo Mineros, 2009a) | <ul style="list-style-type: none"> • Administración del conjunto de negocios • Administración del conjunto de negocios • De cuáles negocios salir |

| Año | Hito | Aporte a la estrategia corporativa |
|------|---|--|
| 2010 | <ul style="list-style-type: none"> • Se creó la Fundación Mineros S. A. como promotora del desarrollo social, político y económico en las zonas geográficas del país en las que la empresa lleva a cabo sus operaciones • Consolidación del sistema de gestión para todo el grupo empresarial con sus dos unidades de negocio (exploración y explotación) y los procesos de soporte corporativo • Se vendió una mina de veta en Marmato (Caldas) a GranColombia Gold (Grupo Mineros, 2010) | <ul style="list-style-type: none"> • Administración del conjunto de negocios • Administración del conjunto de negocios • De cuáles negocios salir |
| 2011 | No identificado | No aplica |
| 2012 | <ul style="list-style-type: none"> • Se decidió no ejercer la opción de compra sobre los activos de Goldsands Development Company en el nordeste de Perú. El acuerdo consistía en la adquisición del 85% de la compañía que incluía 55 minas de oro (Grupo Mineros, 2012) | <ul style="list-style-type: none"> • De cuáles negocios salir |
| 2013 | <ul style="list-style-type: none"> • Como parte del plan de adquisiciones y expansión internacional, Mineros compró el 90% de la empresa nicaragüense Hemco S. A., con sede en la región de Bonanza (Grupo Mineros, 2013) | <ul style="list-style-type: none"> • En cuáles negocios estar |
| 2014 | <ul style="list-style-type: none"> • Mineros adquirió un 5% adicional de Hemco en Nicaragua, que se sumó al 90% que la compañía adquirió en 2013 (Grupo Mineros, 2014b) | <ul style="list-style-type: none"> • En cuáles negocios estar |
| 2015 | <ul style="list-style-type: none"> • Se estableció el proyecto Troy para consolidar la operación de Hemco Nicaragua, con enfoque hacia la integración y la generación de sinergias entre Mineros y su filial (L. Lopera, comunicación personal, 29 de noviembre de 2016) • Se estableció el proyecto Sinergia para revisar todos los procesos de Mineros S. A. con el fin de aumentar la eficiencia en todos los niveles de la compañía | <ul style="list-style-type: none"> • Administración del conjunto de negocios • Administración del conjunto de negocios • En cuáles negocios estar |

| Año | Hito | Aporte a la estrategia corporativa |
|------|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Se seleccionaron las operaciones en América que se ajustan a los intereses de la compañía, con las que se están haciendo acercamientos a través de una banca de inversión | |
| 2016 | <ul style="list-style-type: none"> • Se renovó la imagen corporativa de la compañía, que se consolidó como grupo empresarial con operaciones en Colombia y Nicaragua • Se ajustó la estructura organizacional en la que se definió que las gerencias corporativas pasaban a ser vicepresidencias | <ul style="list-style-type: none"> • Administración del conjunto de negocios • Administración del conjunto de negocios |

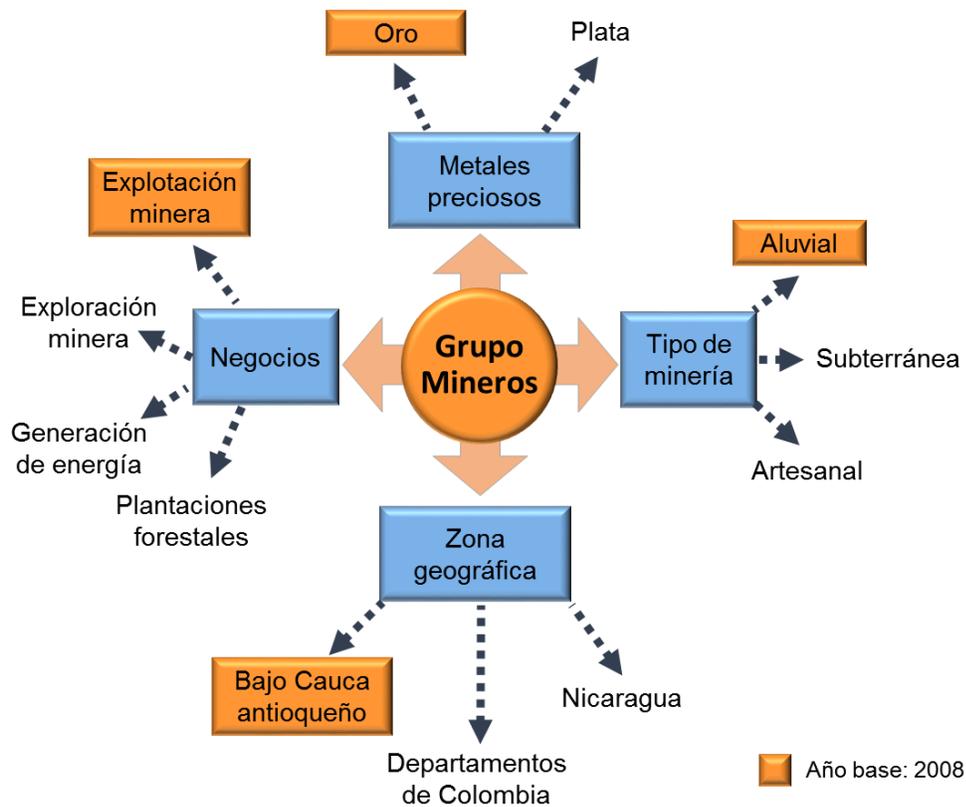
Fuente: elaboración propia con base en Grupo Mineros (2008; 2009a; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014b; 2015a, 2016)

Se puede colegir de la apuesta estratégica:

- a) Un crecimiento de las operaciones mineras, mediante:
 - Exploración: nuevos proyectos y,
 - Adquisición: inversiones en proyectos que ya estén en operación y que le sumen producción a la compañía.
- b) Un sistema de gestión integral como el movilizador de la estrategia en el componente de administración del conjunto de negocios desde el punto de vista de la unificación y la estandarización de prácticas y la extensión de las mismas a cada una de las regiones en las que opera la compañía, con gobernabilidad de la matriz.

De manera esquemática podrían representarse las vías de crecimiento del grupo empresarial como se muestra a continuación:

Gráfica 7. Vías de crecimiento



Fuente: elaboración propia

El referente de partida para Mineros S. A. en el año 2008 era extracción de oro mediante minería aluvial (en río), con localización regional en el Bajo Cauca antioqueño. Los demás elementos resaltados en la gráfica constituyen las decisiones de crecimiento que se han ejecutado.

5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Sistema de gobierno

Un análisis del sistema de gobierno del grupo empresarial es de por sí un tema completo de investigación y, por tanto, para los fines de la presente investigación

se limita a una referencia breve de la composición de las diferentes empresas desde el punto de vista de la propiedad. Si bien este elemento se considera una variable importante en la configuración del centro corporativo, la relación de propiedad permite inferir características sobre el mismo.

A continuación se referencian las compañías subsidiarias que están registradas por el método de participación y de las cuales el Grupo Mineros es controlante (Grupo Mineros, 2015b):

Tabla 2. Empresas del Grupo Mineros

| Empresa | Domicilio | Fecha de constitución | Actividad económica | Porcentaje de participación en el patrimonio neto (31 de diciembre de 2015) |
|--|------------------|------------------------------|------------------------------------|--|
| Hemco Nicaragua S. A. | Nicaragua | Marzo de 1994 | Explotación de minerales preciosos | 95,0 |
| Exploradora Minera S. A. S. | Colombia | Marzo de 2010 | Exploración de minerales preciosos | 100,0 |
| Operadora Minera S. A. S. | Colombia | Marzo de 2009 | Prestación de servicios | 100,0 |
| Compañía Minera de Ataco S. A. S. ⁴ | Colombia | Abril de 2011 | Explotación de minerales preciosos | 100,0 |
| Fundación Mineros S.A | Colombia | 2010 | No disponible | 100,0 |

Fuente: elaboración propia con base en Grupo Mineros (2015b)

⁴ El grupo empresarial Mineros no consolida la información de Compañía Minera de Ataco S. A. S. dado que se encuentra en período improductivo, toda vez que está a la espera de la licencia ambiental correspondiente.

De igual manera, el Grupo Mineros tiene inversiones en entidades no controladas y que corresponden a inversiones patrimoniales, así:

Tabla 3. Inversiones patrimoniales del Grupo Mineros

| Empresa | Actividad económica | Porcentaje de participación en el patrimonio neto (31 de diciembre de 2015) |
|--------------------------------|----------------------------|--|
| Unipalma de la Llanos S. A. S. | Agroindustria | 17,4 |
| Promotora de Proyectos S. A. | Inversionista | 1,6 |
| Distrito de Negocios S. A. S. | Construcción | 40,0 |

Fuente: elaboración propia con base en Grupo Mineros (2015b)

La compañía no recibe aportes del Gobierno Nacional ni el mismo hace parte de la estructura de accionistas (Grupo Mineros, 2014a). La Junta Directiva es el máximo órgano del Grupo Mineros y está compuesta por siete miembros principales, con sus respectivos suplentes, que tienen calidad de miembros independientes; sin embargo, algunos de ellos trabajan o han trabajado para el Grupo Colpatria, su principal accionista, con aproximadamente el 30% (Las nuevas apuestas de Colpatria, 2015). Se destacan entre sus miembros el presidente de la Junta Directiva de Multibanca Colpatria S. A., del Grupo Scotiabank, y el presidente del Banco Colpatria.

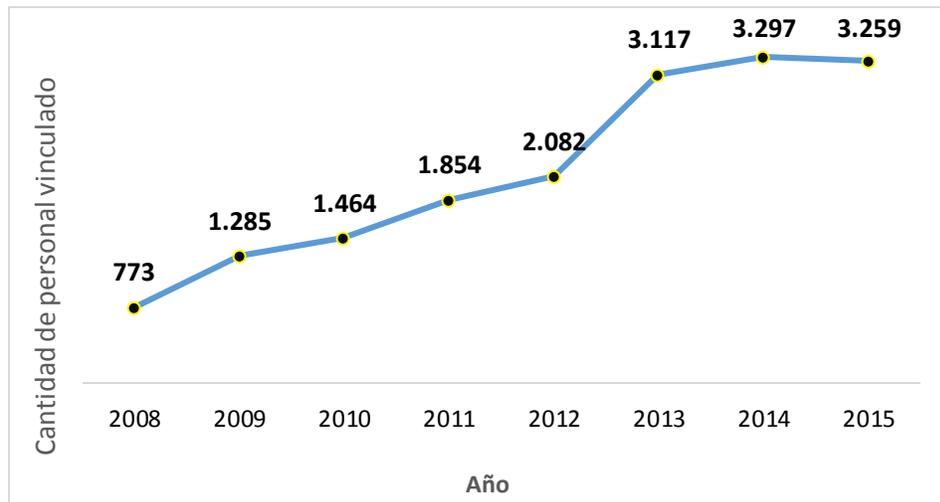
Al indagar al área de estrategia sobre la articulación del Grupo Colpatria y el Grupo Mineros, (M. Marín, comunicación personal), se informó que

los lineamientos del Grupo Colpatria se canalizan por medio de la Junta Directiva, de la cual es controlante, y se hace el desdoblamiento de la estrategia hasta el nivel táctico. A nivel táctico se encarga cada responsable de continuar el despliegue a nivel de procesos.

Desde dicho grupo se direcciona la estrategia por medio de la junta.

Tamaño

Gráfico 8. Cantidad de personas del Grupo Mineros



Fuente: elaboración propia con base en Grupo Mineros (2008; 2009a; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014b; 2015a)

Tabla 4. Personal del grupo distribuido por empresas

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Mineros | 773 | 1285 | 797 | 950 | 936 | 987 | 1020 | 1023 |
| Operadora Minera | | | 458 | 547 | 713 | 714 | 754 | 722 |
| Exploradora Minera | | | 209 | 357 | 433 | 256 | 142 | 41 |
| Hemco | | | | | | 1160 | 1381 | 1473 |
| Total | 773 | 1285 | 1464 | 1854 | 2082 | 3117 | 3297 | 3259 |

Fuente: elaboración propia con base en Grupo Mineros (2008; 2009a; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014b; 2015a)

En términos del personal de la empresa Exploradora Minera, se está aplicando la política de disminuir la actividad de exploración en proyectos incipientes para concentrar la búsqueda en oportunidades de inversión (Grupo Mineros, 2015a). En concordancia con esta decisión se está revisando en detalle cada título minero para descartar y devolver aquellos que no ofrecen posibilidades. Ello explica la disminución acelerada de personal en esta empresa.

La cantidad de personal en Mineros se explica porque, además del rol de servicios corporativos para las demás empresas, asume la operación aluvial, que ha sido a lo largo de la historia la principal fuente de ingresos.

Tabla 5. Personal de Mineros por regiones

| Empresa | Bajo Cauca Antioqueno | | Medellín | | Otras regiones del país | | Nicaragua | | Total trabajadores empresas |
|---------------------------|-----------------------|------------|------------|-----------|-------------------------|--------------|-----------|-------------|-----------------------------|
| | No. | % | No. | % | No. | % | No. | % | |
| Mineros S.A. | 875 | 86% | 134 | 13% | 2 | 0% | 12 | 1% | 1.023 |
| Operadora Minera S.A.S. | 722 | 100% | - | 0% | - | 0% | - | 0% | 722 |
| Exploradora Minera S.A.S. | 23 | 56% | 6 | 15% | 7 | 17% | 6 | 15% | 41 |
| Total Grupo | 1620 | 91% | 140 | 8% | 9 | 0,50% | 18 | 1,0% | 1.786 |

Fuente: Grupo Mineros (2015a, p. 58)

La ciudad de Medellín representa el 7,8 % del total de empleados de Mineros, sin contar a Hemco. Cabe destacar que se presta soporte corporativo también con empleos que están ubicados físicamente en otras regiones.

Roles del centro corporativo

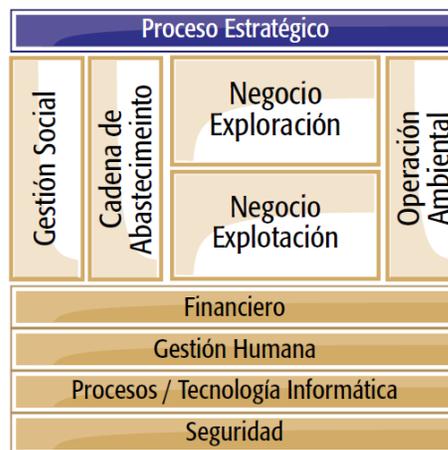
De acuerdo con L. Lopera (comunicación personal, 29 de noviembre de 2016),

Internamente en el Grupo Mineros se reconoce como soporte corporativo aquellas actividades, centralizadas o no, que sirven de base a la ejecución o desarrollo de los diferentes negocios. En Mineros no se habla de centro corporativo sino de soporte corporativo.

El soporte corporativo gira en torno a los negocios de explotación y exploración. Alrededor de ellos se configura el soporte administrativo, con alcance en los siguientes roles o responsabilidades: rol estratégico, responsabilidad social empresarial, cadena de abastecimiento (mantenimiento, logística, energía y proyectos), manejo ambiental, procesos financieros, gestión humana, tecnología informática, rol jurídico, protección integral y control interno.

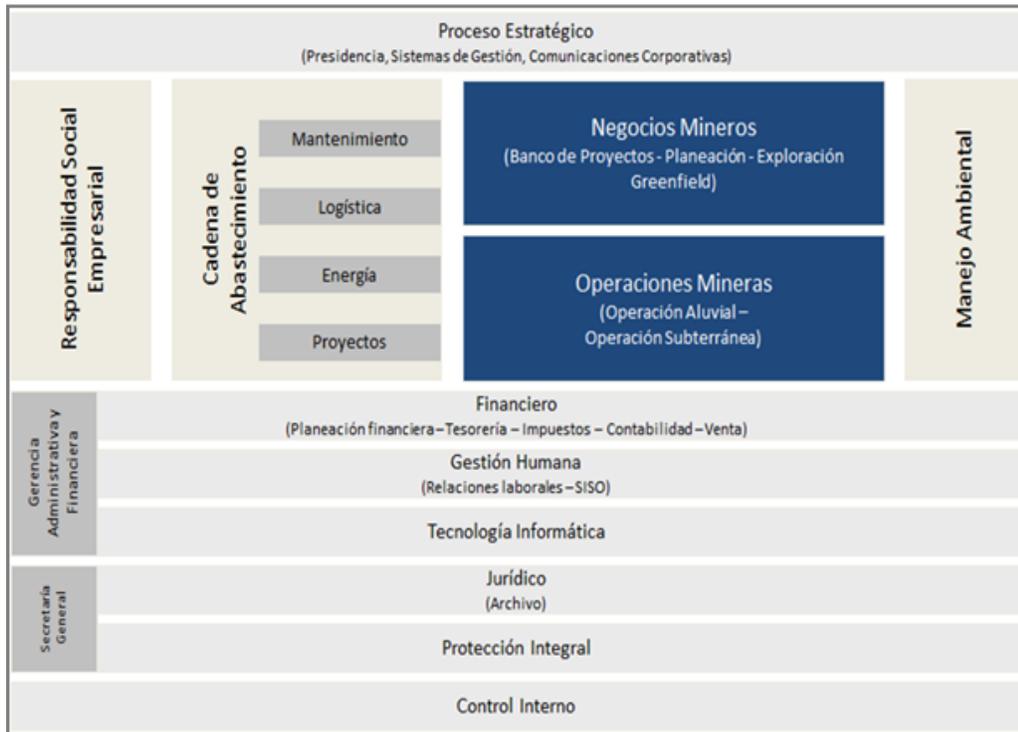
Los roles han permanecido relativamente iguales con el paso de los años, como puede apreciarse al hacer una revisión de la evolución del mapa de procesos que materializa el cumplimiento de los roles que le han sido asignados al centro corporativo. Dicha evolución se presenta brevemente en función de dos momentos históricos: (a) en 2008 antes de la definición de la mega para 2020 y (b) en 2016 cuando se modificó el mapa para materializar el modelo de operación resultante de la integración con Hemco Nicaragua.

Gráfico 9. Cadena de valor en el año 2008



Fuente: Grupo Mineros (2009b, p. 3)

Gráfico 10. Mapa de procesos en 2015



Fuente: anexo fuente primaria, diagnóstico final.ppt, p. 47

Un análisis de los dos mapas de procesos sugiere un modelo de operación sin cambios estructurales significativos, si se reconoce que internamente se ha redefinido el alcance de los mismos en razón de las dinámicas del grupo empresarial. Ello es coherente con la estrategia de crecimiento, que ha sido más de expansión de los negocios actuales que de diversificación de negocios. En esta cadena de valor se resalta el hecho de que el foco de las operaciones son los negocios de exploración y explotación, que comparten una serie de procesos corporativos cuya misión es dar servicio efectivo a ambos negocios. También se destacan la responsabilidad social y el manejo ambiental como roles entendidos y gestionados como pilares de la cadena productiva.

En palabras de L. Lopera (comunicación personal, 29 de noviembre de 2016), “el sistema de gestión integral (perteneciente al proceso estratégico) es la base del modelo de gestión para todas las operaciones y proyectos del grupo empresarial”. Con este enfoque se adelanta un proceso de integración entre las compañías Mineros y Hemco, mediante la identificación en principio de la proyección de actividades de transferencia de conocimiento desde Mineros hacia Hemco.

Localización

Ubicación de las unidades de negocio

El Grupo Empresarial Mineros cuenta con dos unidades estratégicas de negocio: la de explotación, que opera minería aluvial y subterránea en El Bagre, Nechí y Zaragoza, subregión del Bajo Cauca antioqueño, y la de exploración, que cuenta con actividades en esa misma zona y, además, en Remedios y Amalfi, en el Nordeste antioqueño, lo mismo que en San Jacinto del Cauca y la región de Guamocó (municipios de Santa Rosa del Sur y Montecristo), en el sur de Bolívar; y en Pensilvania y Pácora, en Caldas. De manera complementaria, esta unidad dispone de un banco de proyectos mineros para el análisis de diversos blancos de exploración. Además, en el municipio de Bonanza, Nicaragua, Hemco se dedica a la exploración y la explotación minera.

Ubicación del centro corporativo

El soporte corporativo se encuentra localizado en la ciudad de Medellín, Colombia; no obstante algunos empleos tienen presencia local o regional en función de las necesidades propias y de las políticas de operación.

Capacidades y recursos

En términos de explotación minera, Mineros S. A. a lo largo de la historia ha desarrollado sus capacidades en la operación aluvial (en río) y la operación subterránea es una actividad reciente para la compañía y se remonta a finales del año 2009, cuando entró en operación la primera mina subterránea (Grupo Mineros, 2009a). El panorama para Hemco en términos de explotación minera presenta capacidades del 50% en minería subterránea y del 50% en minería artesanal. Sobre la última Mineros ha mostrado interés y, en el proceso de la transferencia de conocimiento y de capacidades a partir de la integración, es de esperar que Mineros incurriera en la minería artesanal.

A partir de las fortalezas que tiene Hemco en los negocios forestal y energético se viene materializando una oportunidad de crecimiento en un negocio relacionado, si se quiere constitutivo, de integración vertical hacia adelante y hacia atrás, en su orden, al comercializar los excedentes en la generación de energía y el ingreso al negocio del caucho (Grupo Mineros, 2015a; Rojas T., 2012). A diciembre de 2015, el Grupo Mineros cuenta con algo más de 400.000 árboles de caucho sembrados en cerca de 1.000 hectáreas.

En términos de capacidades de gestión, el sistema de gestión integral adoptado en Mineros S. A. permite replicar prácticas al momento de iniciar proyectos de exploración o en los casos de integración como fruto de adquisiciones. En este sentido “Se comparte el know-how y éste se convierte en un acelerador de integración” (L. Lopera, comunicación personal).

La asignación, el control y el seguimiento de recursos se realizan desde el centro corporativo de Mineros. Mientras se adelanta la integración, Hemco Nicaragua goza de autonomía en el manejo de los recursos y en los informes de gestión y en las memorias de sostenibilidad se presenta un capítulo exclusivo con el desempeño de dicha empresa. En época reciente se ha avanzado en la presentación de estados financieros consolidados (Grupo Mineros, 2015b).

La limitación de recursos disponibles para inversión y “la cercanía con el año meta de la mega ha incidido en la priorización de los recursos hacia adquisiciones y no por crecimiento orgánico, este último asociado a proyectos de exploración” (M. Marín, comunicación personal). Ello explica en parte la disminución significativa de personal en la empresa Exploradora Minera, cuyos objetivos se han concentrado en la búsqueda de oportunidades de inversión más que la exploración en proyectos incipientes.

Estructura del Grupo Mineros y del centro corporativo

Revisadas las características de los factores de configuración del centro corporativo (estrategia corporativa, sistema de gobierno, tamaño, roles, localización, recursos y capacidades), se presentan a continuación los niveles de autoridad y de responsabilidad, esto es, la estructura, para efectos de dimensionar la configuración que adopta el centro corporativo.

Al centro corporativo pertenecen todas las “instancias de nivel directivo, así como el soporte administrativo a las dos unidades de negocio, conservando la responsabilidad sobre la operación aluvial, con la que históricamente creció la empresa” (L. Lopera, comunicación personal, 29 de noviembre de 2016), y que representa para Colombia la principal fuente de ingresos. Así pues, el centro corporativo surgió de la empresa madre, continúa adscrita a la misma y funge con un nivel jerárquico superior al de las unidades de negocio y demás empresas.

Gráfico 11. Estructura del grupo y del centro corporativo



Fuente: elaboración propia

En esta estructura se intentó una aproximación a lo que constituye el soporte corporativo para las unidades de negocio, así como para las sociedades o filiales del grupo empresarial. En palabras de L. Lopera (comunicación personal, 29 de noviembre de 2016), “las instancias orgánicas con convención de color verde son empleos del centro corporativo con sede en Medellín y las de convención azul están localizados en las regiones”. Los empleos que no están adscritos a una de las empresas filiales son del centro corporativo y, por la naturaleza de la labor, los mismos se encuentran ubicados físicamente en la región.

La estructura predominante en el Grupo Mineros es de la forma multividivisional, en línea con Sanchez-Bueno y Suarez Gonzalez (2010), que concentra la parte operativa o unidad de negocio en instancias independientes desde el punto de vista operativo y que asigna la responsabilidad por el soporte administrativo a una unidad central.

A manera de síntesis se presentan en la siguiente tabla los hallazgos a partir de las características ya analizadas de cada uno de los elementos que influyen en el diseño del centro corporativo y cómo impactan la configuración del mismo.

Tabla 6. Análisis de los hallazgos en los factores que inciden en la configuración

| Factor configuracional del CHQ | Hallazgo | Impacto en la configuración del centro corporativo |
|---------------------------------------|--|---|
| Estrategia de crecimiento | ▪ Empresa multimercado con inicio reciente de internacionalización | La estructura de la empresa ha cambiado por definición de la mega |

| Factor configuracional del CHQ | Hallazgo | Impacto en la configuración del centro corporativo |
|--------------------------------|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento mediante adquisiciones (integración horizontal) ▪ Crecimiento por expansión, mismos productos (oro y plata) extraídos en zonas geográficas y mecanismos de extracción diferentes (proyectos de exploración) ▪ Negocios relacionados (integración vertical hacia atrás con generación de energía e integración vertical hacia adelante con comercialización forestal: caucho) | <p>para 2020 y por el inicio del proceso de internacionalización y con ello el centro corporativo ha tenido que adecuarse</p> |
| <p>Conjunto de empresas</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ De una empresa con operación municipal a varias empresas con operación fuera de Colombia ▪ Crecimiento orgánico a partir de la empresa matriz mediante la figura de escisión a partir de las unidades de negocio ▪ Hemco y Mineros S. A. son empresas “similares” que operan en países diferentes. Operadora Minera, Exploradora Minera y Fundación Mineros son empresas constituidas para atender la parte operativa del negocio | <p>Centro corporativo que emergió de la empresa madre, a la que continúa adscrita y que comparte responsabilidad por el desarrollo de una de las unidades de negocio de explotación minera</p> |

| Factor configuracional del CHQ | Hallazgo | Impacto en la configuración del centro corporativo |
|--------------------------------|---|---|
| Sistema de gobierno | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un grupo económico al interior de otro grupo económico ▪ Concentración de la propiedad sobre todas las filiales | Aproximadamente el 30% de las acciones pertenecen al Grupo Colpatría, a través de la unidad de inversión, unidad de negocio de capital privado de Colpatría con la cual hace apuestas de inversión, en especial en los campos energéticos y de <i>commodities</i> (Las nuevas apuestas de Colpatría, 2015) |
| Tamaño | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumenta la cantidad de personas a medida que crece la empresa ▪ Crecimiento que se da por aumento en el volumen y en menor medida por la diversificación de negocios | La localización de las unidades de negocio y la naturaleza de las mismas exige personal administrativo que se encuentre ubicado físicamente en la zona geográfica pero que dependa, en el sentido jerárquico, del centro corporativo. Ello influye en el tamaño del centro corporativo, como lo sugieren Menz <i>et al.</i> (2015), al revelar que el tamaño del centro corporativo aumenta en la medida que el ámbito geográfico de la empresa crece |
| Roles | <ul style="list-style-type: none"> ▪ El centro corporativo supe todo el componente administrativo como soporte a las unidades de negocio de explotación y exploración minera | Cumple el objetivo de gestor de sinergias en los términos que lo proponen Johnson <i>et al.</i> (2006) |

| Factor configuracional del CHQ | Hallazgo | Impacto en la configuración del centro corporativo |
|--------------------------------|---|---|
| Localización | <ul style="list-style-type: none"> ▪ De ubicación municipal a proyectos y desarrollo de las unidades de negocio en Colombia y Nicaragua y análisis de posibilidades de inversión en todo el continente americano ▪ Centro corporativo ubicado en la ciudad de Medellín | <p>En 2008 ubicación en El Bagre; a medida que creció el centro corporativo se ubicó en Medellín pero algunos empleos del mismo continúan instalados físicamente en El Bagre. Ello influye en el tamaño del centro corporativo.</p> <p>En el caso de Hemco Nicaragua, con la que el ámbito geográfico aumentó, el centro corporativo disminuyó su influencia sobre la unidad operativa, en línea con lo investigado por Collis <i>et al.</i> (2012).</p> |
| Recursos y capacidades | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de gestión integral de Mineros S. A. ▪ Minería subterránea y artesanal en Hemco Nicaragua ▪ Minería aluvial en Mineros S. A. ▪ Ambas empresas cuentan con fortalezas en generación de energía y negocio forestal | <p>Sistema de gestión integral a cargo del centro corporativo que le permite replicar prácticas al momento de iniciar proyectos de exploración o en los casos de integración como fruto de adquisiciones. En este sentido se comparte el <i>know-how</i>, que se convierte en un acelerador de integración, en línea con lo expuesto por (Zaheer <i>et al.</i>, 2013).</p> <p>No se ha migrado a negocios diversificados que impliquen el desarrollo de nuevas capacidades y en el caso de incursión en negocios relacionados se sirve de la capacidad actual</p> |

| Factor configuracional del CHQ | Hallazgo | Impacto en la configuración del centro corporativo |
|---|---|--|
| | | <p>Con referencia a las capacidades, refuerza lo que sugieren Galan y Sanchez-Bueno (2009) al indicar que no solo la estructura sigue a la estrategia sino que la estrategia afecta a la estrategia e influye en su definición, toda vez que en la estrategia de expansión del Grupo Mineros cobran importancia las capacidades internas para incursionar en nuevos territorios</p> |
| Estructura del centro corporativo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura multivisional con responsabilidad definida en función de la unidad de negocio, la localización geográfica y la temática de ejecución (caso la Fundación Mineros) | <p>El centro corporativo hace parte de la empresa dominante y controlante de las demás filiales; no obstante, contradice el postulado de Menz <i>et al.</i> (2015), que indica que el CHQ funciona separado de las unidades de negocio y de la geografía de operación, pues en el caso de Mineros S. A. es responsable por una línea de la unidad de negocio de explotación minera y algunos empleos deben ubicarse físicamente en las regiones en las que opera</p> |
| Estructura para administrar el conjunto | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las empresas independientes no se configuran de manera estricta en función de las unidades de negocio | <p>Se reconoce la existencia del grupo empresarial y se alude a él de modo indistinto como Mineros S. A.</p> |

| Factor configuracional del CHQ | Hallazgo | Impacto en la configuración del centro corporativo |
|--------------------------------|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Con posterioridad a la declaración de la mega para 2020 en el año 2008 ha habido dos reestructuraciones que responden a hitos importantes como la creación de varias empresas a partir de la de origen y el ajuste a la estructura fruto de la expansión en el país y en Centroamérica | |
| Sinergias | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se observa similitud entre las empresas Hemco y Mineros | <p>Zaheer <i>et al.</i> (2013) sugieren que la integración entre una empresa adquiriente y una adquirida es factible y razonable cuando hay similitud de negocio. Dada la existente entre las empresas Mineros y Hemco, es de esperar una alta integración de cara al reto que enfrentan</p> |

Fuente: elaboración propia

Lo anterior permite evaluar el nivel de incidencia de los factores que tienen que ver en la configuración del centro corporativo:

Tabla 7. Incidencia de los factores en la configuración del CHQ

| Factor | Nivel de incidencia |
|------------------------|----------------------------|
| Estrategia | Alta |
| Sistema de gobierno | Baja |
| Roles | Alta |
| Tamaño | Baja |
| Localización | Alta |
| Recursos y capacidades | Media |

Fuente: elaboración propia

Algunas consideraciones adicionales:

- No se reconoce un centro de servicios compartidos aunque en la práctica se identifican algunas de las características que dan cuenta de su existencia: extensión y control de la estrategia en las diferentes unidades de negocio y captura de sinergias mediante la prestación de servicios comunes a todas las unidades de negocio para que las empresas filiales se dediquen de manera exclusiva a la operación de acuerdo con su ámbito de aplicación.
- Se validó la investigación de Egelhoff (2010), quien concluyó que en las multinacionales de hoy en día aún se requieren las estructuras jerárquicas y de los centros corporativos. Para el Grupo Mineros representan beneficios la continuidad y el fortalecimiento de los servicios corporativos y por ello se trabaja en esa dirección, al indagar sobre el despliegue de los servicios corporativos al interior del grupo.
- Frente a las cuatro funciones básicas desempeñadas por el centro corporativo en una empresa multinegocios (por ejemplo: Pettifer, 1998, y Young y Goold, 1999, citados por Collis *et al.*, 2007), para el caso de estudio logró identificarse la existencia de tres de ellas: (a) coordinación en la asignación y el despliegue de los recursos de la empresa en la jerarquía, (b) representación legal de la compañía, que incluye la presentación de informes de obligatorio cumplimiento

y de tipos financiero y legal y (c) proporciona los servicios corporativos para las empresas pertenecientes al grupo. Frente a la responsabilidad por el desempeño financiero de sus unidades de negocio, las empresas constituidas pertenecientes al grupo no cuentan con estados financieros independientes, con excepción de Hemco Nicaragua, cuyo proceso de integración con la empresa matriz apenas está comenzando.

6. CONCLUSIONES

Este trabajo de investigación derivó aportes en el análisis de la administración de los grupos empresariales, responsabilidad a cargo de los centros corporativos. Puede considerarse un punto de partida para seguir concentrando esfuerzos en el análisis de los factores que inciden en la configuración de los centros corporativos y los efectos o sinergias que los mismos logran, al reconocer su rol en empresas multinegocios de países emergentes.

Los resultados del estudio permiten confirmar, para el caso objeto de investigación, la relevancia del soporte corporativo a las diferentes unidades de negocio. Asimismo, la investigación permitió comprobar que no son unicasales las variables que inciden en la configuración del centro corporativo como supuestos clave de modelamiento y cada variable puede estar influenciada por otros elementos. La clasificación analizada en esta investigación no está constituida por variables absolutas, habida cuenta de la fuerte interrelación que existe entre las mismas, pero sí posibilitó el abordaje sistemático para efectos de la caracterización. Dicha clasificación no solo sirvió para el desarrollo de la parte empírica de la presente investigación sino que puede utilizarse como referente para cualquier tipo de organización y en cualquier sector empresarial.

Así pues, en el diseño y la configuración del centro corporativo para el caso del Grupo Mineros se encontró que: (a) además de la estrategia, el rol y la localización

de las empresas son factores importantes para la configuración del centro corporativo, (b) el ajuste estructural del centro y su evolución emergente se han dado a la luz de los cambios en la definición del portafolio, (c) el centro corporativo se encuentra inmerso en una de las unidades de negocio, (d) la naturaleza del negocio y la ubicación de las empresas han influido en el modelo de operación y en la integración de los servicios corporativos y se observó centralización del control y descentralización de la operación.

Se espera que este trabajo motive el interés por el análisis de los grupos empresariales en el contexto colombiano, de un lado para los investigadores, como eje en la generación de nuevo conocimiento, y de otro para las empresas, al facilitar la información requerida para abordar el ejercicio empírico.

Se propone una futura investigación que posibilite un mayor análisis de la relación entre la localización y la configuración del centro corporativo, en virtud de la información obtenida y que reveló importantes hallazgos en términos de la ubicación física de algunos empleos como parte del equipo de trabajo del centro corporativo, materializado en la centralización del control y la descentralización de la operación.

Constituye, además, un reto interesante profundizar en el análisis del centro corporativo del grupo empresarial analizado, toda vez que posee la característica de empresa multinegocio y de empresa multinacional (pese a que ambas son relativamente recientes) y pueden significar elementos de interés para identificar el nivel de incidencia en la configuración del centro corporativo y si en efecto podría buscarse la integración de ambas características, como lo proponen Menz *et al.* (2015).

Por último, se propone como futura investigación, caracterizar la relación de propiedad entre el Grupo Colpatria y el Grupo Mineros y cómo ésta incide en la gestión interna.

REFERENCIAS

Andrews, K. J. (1971). *The concept of corporate strategy*. Nueva York: Irwin.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. Homewood, IL: McGraw-Hill.

Bardolet, D., Fox, C. R., & Lovallo, D. (2011). Corporate capital allocation: a behavioral perspective. *British Journal of Management*, 32(13), 1465-1483.

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2016). Certificado de existencia y representación legal. Recuperado el 30 de octubre de 2016, de: <http://www.mineros.com.co/pdf/Certificado-de-Existencia-y-Representacio%CC%81n-Legal-MINEROS-S.A.pdf>

Campbell, A. (2003). The role of the parent company. En D. Faulkner & A. Campbell (Eds.), *The Oxford handbook of strategy, volume II: corporate strategy* (pp. 72-94). Oxford, MA: Oxford University Press.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Chung, L. H., Gibbons, P. T., & Schoch, H. P. (2006). The management of information and managers in subsidiaries of multinational corporations. *British Journal of Management*, 17(2), 153-165.

Collis, D., Young, D., & Goold, M. (2007). The size, structure, and performance of corporate headquarters. *Strategic Management Journal*, 28(4), 383-405.

- Collis, D., Young, D., & Goold, M. (2012). The size and composition of corporate headquarters in multinational companies: empirical evidence. *Journal of International Management*, 18(3), 260-275.
- De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy: process, content, context: an international perspective*, 4^a ed. Boston, MA: Cengage Learning, 4th edition.
- Du, Y., Deloof, M., & Jorissen, A. (2015). The roles of subsidiary boards in multinational enterprises. *Journal of International Management*, 21(3), 169-181.
- Eisenhardt, K.M. & Galunic, D.C. (2000). Coevolving: at last, a way to make synergies work. *Harvard Business Review*, 78(1), 90-101.
- Egelhoff, W. (2010). How the parent headquarters adds value to an MNC. *Management International Review*, 50(4), 413-431.
- En Mineros S. A. la responsabilidad social promueve el progreso y desarrollo (2015). *Revista Negocios & Petróleo*. Recuperado el 31 de octubre de 2016, de: <http://negociosypetroleo.com/es/2015/07/29/colombia-en-mineros-s-a-la-responsabilidad-social-promueve-el-progreso-y-desarrollo/>
- Filatotchev, I., & Wright, M. (2011). Agency perspectives on corporate governance of multinational enterprises. *Journal of Management Studies*, 48(2), 471-486.
- Galan, J. I., & Sanchez-Bueno, M. J. (2009). The continuing validity of the strategy-structure nexus: new findings, 1993–2003. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1234-1243.

- Galan, J. I., Sanchez, M. J., & Zúñiga-Vicente, J. A. (2005). Strategic and organizational evolution of Spanish firms: towards a holding network form? *British Journal of Management*, 16(4), 279-292.
- Ghoshal, S., & Mintzberg, H. (1994). Diversification and diversifict. *California Management Review*, 37(1), 8-27.
- Grupo Mineros (2008). *Memoria de sostenibilidad*. Medellín: Grupo Mineros.
- Grupo Mineros, (2009a). *Memoria de sostenibilidad*. Medellín: Grupo Mineros.
- Grupo Mineros (2009b). Nueve padrinos lideran la descripción de lo que sería la nueva estructura corporativa. *Notas Oro*, 101, 3. Recuperado el 18 de octubre de 2016, de: <https://issuu.com/mineros/docs/notas-oro-101>
- Grupo Mineros (2010). *Memoria de sostenibilidad*. Medellín: Grupo Mineros.
- Grupo Mineros (2011). *Memoria de sostenibilidad*. Medellín: Grupo Mineros.
- Grupo Mineros (2012). *Memoria de sostenibilidad*. Medellín: Grupo Mineros.
- Grupo Mineros (2013). *Memoria de sostenibilidad*. Medellín: Grupo Mineros.
- Grupo Mineros (2014a). *Gobierno corporativo*. Medellín: Grupo Mineros. Recuperado el 31 de enero de 2017, de: <http://mineros.com.co/es/informacion-corporativa/gobierno-corporativo>
- Grupo Mineros (2014b). *Memoria de sostenibilidad*. Medellín: Grupo Mineros.
- Grupo Mineros (2015a). *Memoria de sostenibilidad*. Medellín: Grupo Mineros.

Grupo Mineros (2015b). *Informe financiero*. Medellín: Grupo Mineros.

Grupo Mineros (2016). *Hechos históricos relevantes*. Medellín: Grupo Mineros.
Recuperado el 26 de noviembre de 2016, de:
<http://www.mineros.com.co/es/informacion-corporativa/hechos-historicos-relevantes>

Hodge, B., Anthony, W. y Gales, L. (2003). *Teoría organizacional, un enfoque estratégico*, 6ª ed. Madrid: Prentice-Hall.

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*, 7ª ed. Madrid: Pearson Education.

Kownatzki, M., Walter, J., Floyd, S. W., & Lechner, C. (2013). Corporate control and the speed of strategic business unit decision making. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1295-1324.

Kunisch, S., Menz, M., & Ambos, B. (2015). Changes at corporate headquarters: review, integration and future research. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 356-381.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 4(4), 691-710.

Las nuevas apuestas de Colpatria (2015). *Dinero*. Recuperado el 30 de octubre de 2016, de: <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/nuevos-negocios-colpatria-2015/206927>

- Li, G. H., Yu, C. M., & Seetoo, D. H. (2010). Toward a theory of regional organization. *Management International Review*, 50(1), 5-33.
- Londoño C., D. (2003). Las funciones corporativas en el Grupo Empresarial Antioqueño durante la última década del siglo XX. *Ad-Minister, edición especial*, 26-42.
- Menz, M., Kunisch, S., & Collis, D. J. (2015). The corporate headquarters in the contemporary corporation: advancing a multimarket firm perspective. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 633-714.
- Mineros se va a buscar "el dorado" en Nicaragua (2013). *Dinero*. Recuperado el 10 de noviembre de 2016, de: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/mineros-va-buscar-el-dorado-nicaragua/171799>
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43-59.
- Ramachandran, J., Manikandan, K., & Pant, A. (2013). Why conglomerates thrive (outside the U.S.). *Harvard Business Review*, 91(12), 110-119.
- Rojas T., J. F. (2012). Mineros S. A.: a punta de caucho, Mineros estira su negocio en el Bajo Cauca. *El Colombiano*. Recuperado el 14 de noviembre de 2016, de: <http://www.mineros.com.co/es/noticias/historico-de-noticias/115-caucho-mineros-negocio>

- Rojas T., J. F. (2013). Mineros inicia expansión por Nicaragua. *La República*. Recuperado el 12 de noviembre de 2016, de: https://www.larepublica.co/empresas/mineros-inicia-expansi%C3%B3n-por-nicaragua_34652
- Sanchez-Bueno, M. J. & Suarez-Gonzalez, I. (2010). Towards new organizational forms. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(3), 340-357.
- Vahlne, J. E., Schweizer, R., & Johanson, J. (2012). Overcoming the liability of outsidership - The challenge of HQ of the global firm. *Journal of International Management*, 18(3), 224-232.
- Whittington, R. (2003). Organizational structure. En D. Faulkner & A. Campbell (Eds.), *The Oxford handbook of strategy, volume II: corporate strategy* (pp. 319-148). Oxford, MA: Oxford University Press.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*, 4^a ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zaheer, A., Castañer, X., & Souder, D. (2011). Synergy sources, target autonomy, and integration in acquisitions. *Journal of Management*, 39(3), 604-632.
- Zhou, Y. M. (2011). Synergy, coordination costs, and diversification choices. *Strategic Management Journal*, 32(6), 624-639.

ANEXO

Fuentes primarias

- Dos entrevistas semiestructuradas: a un mando medio (jefe de Sistemas de Gestión en Bajo Cauca) y un profesional (analista de estrategia), cada una con una duración de dos horas.
- Se remitieron dos cuestionarios a directivos (director de Sistemas de Gestión y director de Logística), de los cuales se recibió una respuesta.
- Como parte de la revisión documental se tuvo acceso a nueve fuentes documentales confidenciales (332 diapositivas en *PowerPoint*).

| Archivo | Fecha de revisión |
|--|-------------------------|
| Gente Mineros 03_08_2016.ppt | 17 de noviembre de 2016 |
| 1. Principios rectores de la integración.ppt | 28 de julio de 2016 |
| 2. Modelo de operación.ppt | 28 de julio de 2016 |
| 3. Modelo de gestión.ppt | 28 de julio de 2016 |
| 4. Estructura organizacional.ppt | 28 de julio de 2016 |
| 5. Derechos de decisión.ppt | 28 de julio de 2016 |
| 5. Matriz control distribuido - MDD 100614.xls | 28 de julio de 2016 |
| 6. Red de conversaciones.ppt | 28 de julio de 2016 |
| DIAGNOSTICO FINAL.ppt | 28 de julio de 2016 |