

PROPUESTA DE SINERGIAS PARA UNA COMPAÑÍA AUTOMOTRIZ

Synergy proposal for an automotive company

IGNACIO TRUJILLO RIVAS¹

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

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

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

BOGOTÁ

2021

¹ nachotru@gmail.com

RESUMEN

En la presente investigación se pretendió explicar más a fondo el concepto de sinergias a través del enfoque en las empresas multinegocios. Algunas sinergias se construyen de manera corpopocéntrica, lo que podría generar resistencia por parte de los gerentes de negocios, debido a que podrían llegar a perjudicar el trabajo en equipo, los productos y la competencia interna, así como también porque podría haber errores en el cálculo puesto que no hay un enfoque propio desde la perspectiva del negocio.

Por las razones expuestas, el concepto de la sinergia intranegocios permitió desarrollar la idea de la investigación, que estuvo guiada por la pregunta: ¿cuáles son las posibles alternativas para capturar sinergias entre negocios en una empresa automotriz? La pregunta obedeció a la posibilidad de generar mayor valor entre los negocios de ventas y de posventa de dicha compañía, con apoyo, además, en los enfoques prácticos de consultores para el desarrollo de sinergias y su implementación de las mismas por más de diez años en más de 200 firmas.

Por último, se presentan las entrevistas a ejecutivos de la empresa, que contribuyeron a la generación de las ideas de sinergias, así como al análisis de sus percepciones a la luz de la literatura y de los autores consultados.

Palabras clave: sinergias, sinergias intranegocios, empresa multinegocios, automotriz.

ABSTRACT

This document aims to explain further the concept of synergies, through a focus on multi-business companies. Some synergies are built corpocentrically, which could generate resistance on the managers, because those synergies can harm teamwork, products and internal competition, as well as that it can have errors in the calculation since there is no approach by the business itself.

Due to the corpocentric approach, the concept of cross-business synergy will allow the development of the idea of this research, which is guided by the question: ¿which are the possible alternatives to capture synergies between businesses within an automotive company? This question is made by the possibility to generate greater value in the company among the sales and after-sales businesses, also supported by the practical approaches of consultants who have developed synergy implementation over 10 years, in more than 200 companies.

Finally, interviews with the company's executives are presented, which contribute to the generation of ideas of synergies, as well as an analysis of their perceptions guided by the literature and the authors consulted.

Keywords: *synergies, cross-business synergies, multi-business company, automotive.*

CONTENIDO

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
INTRODUCCIÓN.....	6
CLASIFICACIÓN DE SINERGIAS.....	8
SINERGIAS INTRANEGOCIOS (CROSS-BUSINESS SYNERGIES).....	9
DISEÑO METODOLÓGICO.....	19
RESULTADOS.....	24
PROPUESTA DE UN PLAN PARA CAPTURAR SINERGIAS ENTRE NEGOCIOS EN LA COMPAÑÍA AUTOMOTRIZ.....	27
CONCLUSIONES.....	29
REFERENCIAS.....	32

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Protocolo de la entrevista.....	20
Tabla 2. Entrevistados en la empresa automotriz.....	21
Tabla 3. Responsabilidades de las empresas.....	22
Tabla 4. Percepciones sobre fuentes de sinergia según el rol en los negocios para la pregunta ¿dónde vender?	24
Tabla 5. Percepciones sobre de fuentes de sinergia según rol en los negocios para la pregunta: ¿cómo vender?.....	25
Tabla 6. Percepciones sobre de fuentes de sinergia según rol en los negocios para la pregunta: ¿qué vender?.....	26
Tabla 7. Cumplimiento de la propuesta de investigación	29

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Porcentajes logrados en sinergias de ingresos en diez industrias.....	11
Figura 2. Sinergias de costo versus sinergias de ingresos	13
Figura 3. Actividades para la captura de sinergias de ingresos	18

INTRODUCCIÓN

El concepto de sinergia ha evolucionado en forma notable desde su introducción por parte de Ansoff (1965). Para este autor, la sinergia se expresa como $2+2=5$ pues se entiende como “el efecto sobre el rendimiento del todo”, es decir que, el todo es mayor que la suma de los rendimientos de las partes individuales. El principal avance del concepto se ha dado en la literatura sobre fusiones y adquisiciones (*mergers & acquisitions* o M&A) (Larsson y Finkelstein, 1999), alianzas (Das y Teng, 2000; Harrison *et al.*, 2001) y empresas multinegocios (Ansoff, 1965; Porter, 1985; Martin y Eisenhardt, 2001); en esta literatura se especificó dónde se encuentran las fuentes de las sinergias, que, en lo primordial, pueden agruparse en tres tipos, tal y como lo afirmaron Martin & Eisenhardt (2001): economías de enfoque, poder de mercado y gestión interna. Las economías de enfoque se entienden como la capacidad de compartir recursos entre unidades de negocios y la reducción de costos y el mejoramiento de la eficiencia son los mayores beneficios para las organizaciones. El poder de mercado, como su nombre lo indica, permite obtener mejores precios y mayores beneficios por tener una mayor capacidad de negocio que la que tiene un conglomerado o una empresa multinegocios. En cuanto a la gestión interna, se refiere a la capacidad que tienen los administradores corporativos para ser más eficientes en el mercado que sus competidores que operan como negocios independientes. Para resumir el concepto, Rivas y Londoño-Correa (2017) afirmaron que "la sinergia se entiende como la capacidad de la empresa multi-negocios para generar, en conjunto, mayor valor económico del que produciría cada unidad estratégica de negocio de manera independiente" (p. 154).

Para complementar los conceptos anteriores, existen contrastes también que contribuyen como “antónimos” de la construcción de sinergias; en la literatura se habla sobre todo de dos; una de ellas es la “desinergia”, que Jones y Hill (1988, p. 159) definieron como "las estrategias de diversificación relacionadas que dan como resultado que los costos de transacción internos superen las economías de alcance

efectivas”; la segunda se denomina “antisinergia”, que sucede cuando dos tipos se sustituyen, es decir, cuando el aumento de una sinergia disminuye el valor creado por la otra (Feldman y Hernandez, 2021); en forma complementaria, Ahuja y Novelli (2017) la definieron como los costos que se generan al administrar en conjunto diferentes negocios. A pesar de existir conceptos antónimos, también se estableció en la literatura lo que se llamó potenciador de una sinergia, es decir, lo que ocurre cuando el incremento de una sinergia aumenta el valor creado por la otra, que se conoce como “cosinergia” (Milgrom y Roberts, 1995).

CLASIFICACIÓN DE SINERGIAS

También se clasifican las sinergias por su origen, su resultado o sus beneficiarios (Rivas y Londoño-Correa, 2017). Estas autoras se refirieron a las sinergias de eficiencia o de conocimiento como las que se originan por las economías de escala o de alcance y que se obtienen gracias a la administración conjunta entre distintos negocios. La diferencia entre las sinergias de eficiencia y de conocimiento está en la posibilidad de reducir costos de las primeras y de generar nuevos ingresos de las segundas. Agregaron también las sinergias colusivas, cuyo origen es el poder del mercado. Respecto a la clasificación por resultados de las sinergias, presentaron las potenciales versus las materializadas y las positivas versus las negativas. Por último, la clasificación por beneficiarios se refiere a las sinergias para el consumidor, para el productor y para ambos.

La materialización de sinergias es una de las funciones corporativas que le corresponde al centro corporativo (Rivas-Montoya y Londoño-Correa, 2020). Cuando las relaciones de propiedad entre los negocios son del 100%, la relación entre el centro corporativo y las unidades de negocios es de subordinación. En este sentido, el centro corporativo asume la función de materializar las sinergias, en especial en los casos de adquisiciones y fusiones o M&A. En estos casos, el centro corporativo de la adquirente definió, en la etapa de las comprobaciones debidas, las sinergias potenciales, que determinan la valoración de la adquirida. Este tipo de sinergias se pueden denominar corpcéntricas, pues se originan o tienen a favor el apoyo de la alta dirección de la empresa multinegocios. El problema en este tipo de sinergias es que es difícil materializarlas por la resistencia que se genera en los negocios; según Eisenhardt y Galunic (2000), esta tensión aparece porque los gerentes: “Siguen las reglas tradicionales de colaboración que evitan la competencia interna, ya que destruye el trabajo en equipo, desperdicia recursos y canibaliza productos y negocios existentes” (p. 2).

La existencia de esta competencia y la resistencia por parte de los gerentes de las unidades de negocio, por una orden corporativa, también pueden llevar a dificultades porque la sinergia calculada “rara vez se produce en las adquisiciones porque se valora en forma incorrecta, se planifica de manera inadecuada y es mucho más difícil de crear en la práctica que de calcular en el papel” (Damodaran, 2005, p.2); gracias a ello, el concepto de sinergia intranegocios ha sido una respuesta puesto que su fin es aliviar dichas tensiones y contribuir a la mejora del negocio debido a que son más susceptibles de ser materializadas porque se originan en necesidades u oportunidades de los negocios

SINERGIAS INTRANEGOCIOS (*CROSS-BUSINESS SYNERGIES*)

Las sinergias intranegocios se diferencian de las corpocéntricas porque las generan las unidades de negocios individuales de la empresa multinegocios y no por un lineamiento del centro corporativo. Como lo afirmó Knoll (2008), “los negocios son todas las entidades de la empresa multinegocios que pueden operar en forma autónoma y que producen actividades básicas en la cadena de valor” (p. 15). En este sentido, la definición de sinergias propuesta por Martin y Eisenhardt (2001) se refiere a la manera como las unidades de negocios materializan las sinergias, pues las definieron como “el valor creado y capturado, a lo largo del tiempo, por la suma de las unidades de negocios juntas en relación con lo que lograrían por separado” (p. H2). A ese respecto, Knoll (2008) aclaró que esta sumatoria de esfuerzos conjuntos genera una relación horizontal entre las partes y, por tanto,

las sinergias intranegocios expresan el valor agregado en el nivel corporativo de la empresa puesto que capturan dos efectos del desempeño corporativo: 1) los resultados de la relación vertical entre los negocios y el centro corporativo y 2) Las relaciones horizontales entre los distintos negocios.

Sobre el particular, Martin y Eisenhardt (2001) mencionaron que el valor se puede crear en conjunto cuando se originan en las unidades de negocio y no en la empresa mediante experimentos concretos, antes de la reasignación de recursos, y no

pertenecen al resultado único de la planificación empresarial. Según los citados autores, dichas sinergias son más fáciles de materializar porque hay menor resistencia de las unidades de negocios. Esto se explica porque el proceso de decisión es de los equipos de las unidades de negocio y no un proceso impuesto por centro corporativo, es decir, de arriba abajo. El mensaje es que la flexibilidad favorece el compartir recursos y capacidades entre los negocios y, por ende, la materialización de las sinergias.

Ahora bien, si las sinergias intranegocios impactan en sentido positivo el desempeño corporativo, ¿cuáles son las posibles alternativas para capturar sinergias entre negocios? Esta fue la pregunta que guio la investigación que se presenta en este texto y que se respondió a partir de la revisión de la literatura de sinergias y, en forma específica, al aporte de los consultores especializados en M&A.

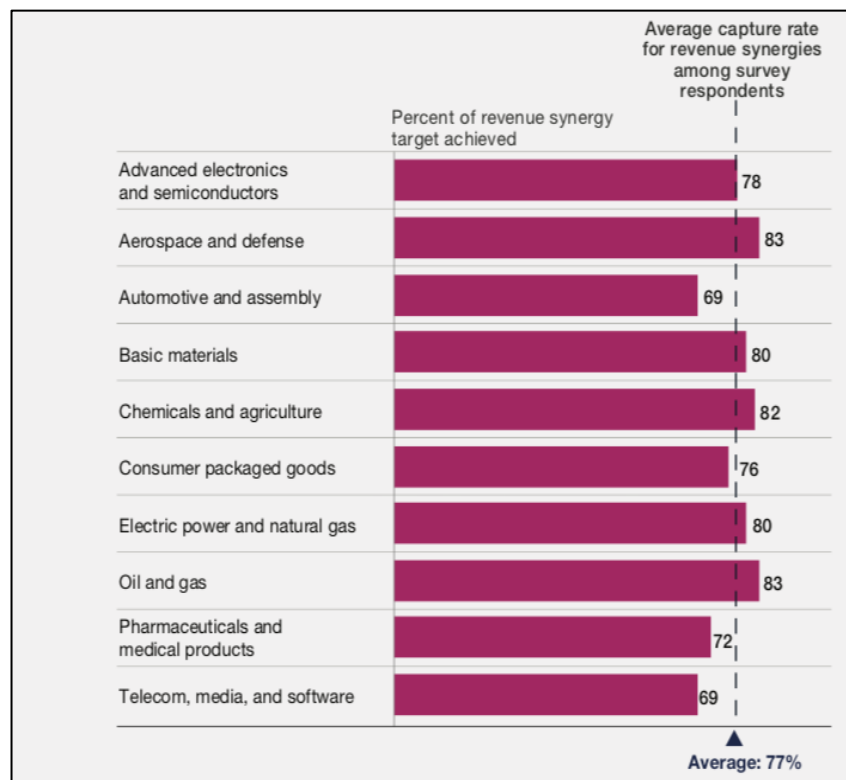
¿Cómo capturar las sinergias?

La investigación adelantada sobre las sinergias por Silva *et al.* (2018) en McKinsey & Company, una de las firmas más reconocidas en el mundo en el campo de la estrategia, así como la experiencia de Herzfeldt *et al.* (2017), autores con más de diez años de investigación en la captura de sinergias a través de la consultoría y la investigación en más de 200 empresas de diez sectores diferentes, contribuyeron a la construcción de un marco de análisis para entender cómo se pueden capturar sinergias entre negocios y ser una fuente clara acerca de la construcción de una propuesta que logre estar por encima de la media de la industria.

En la investigación realizada en dichas empresas hubo en promedio un 23% de diferencia entre el valor propuesto para la sinergia y el efectivamente capturado; de manera específica en el sector automotor, la diferencia se incrementó hasta un 31%, como se evidencia en la figura 1, y los ejecutivos de las compañías estudiadas afirmaron que los principales retos radicaron en falencias y oportunidades que existen a partir del establecimiento de metas, comportamientos y falta de

identificación de capacidades de la organización (actuales y nuevas), evidenciadas en las diferencias antes mencionadas. Su enfoque fue muy “visceral” porque se tuvieron en cuenta los principales errores y oportunidades, incluso con un derrotero de “lecciones aprendidas”, en el que se mostraron errores comunes y las maneras de evitarlos.

Figura 1. Porcentajes logrados en sinergias de ingresos en diez industrias



Fuente: Silva *et al.* (2018, p. 2)

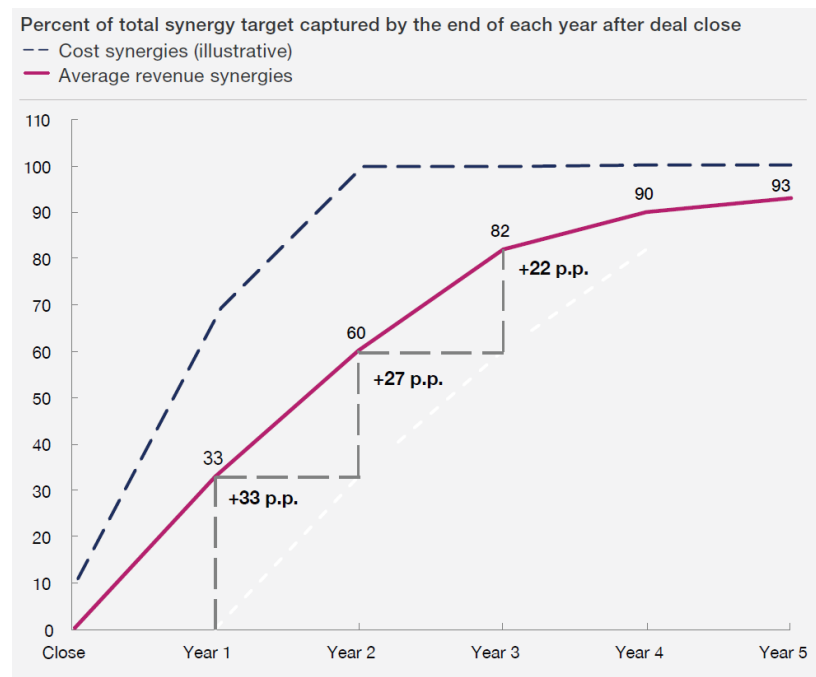
Enfoque de McKinsey & Company

Gracias a las investigaciones de Silva *et al.* (2018), de la firma consultora McKinsey & Company, se pudo afirmar que las estrategias de captura de valor, como lo son las sinergias, son elusivas. Según dicha fuente, los ejecutivos de algunas

organizaciones citaron algunas dificultades principales, como la generación de objetivos realistas, el cambio en los comportamientos internos, la ejecución de funciones entre los negocios, la medición de los impactos financieros y lograr que la organización no se desenfoque de lo que es correcto, lo que tradujo un inconveniente sobre cómo o por dónde se debe iniciar la búsqueda, por lo que en la consultora en mención se encontró una forma de preparar a los líderes en la búsqueda de las sinergias mediante el autocuestionamiento de ocho simples preguntas, que tienen un enfoque hacia los límites y los alcances a los que quiere llegar la propuesta de sinergias. Por ejemplo: se habló de cuantificar la meta, tanto en términos de tiempo como de valor; una vez priorizada dicha pregunta, se extiende a involucrar a la fuerza de ventas y a los líderes, a la planificación de los incentivos correctos para lograr la meta, al seguimiento y a las capacidades que deberían tener y tienen el día de hoy; todo esto integra la gran responsabilidad de delimitar, de manera muy detallada, quién, cómo, cuándo, dónde, por qué y para qué se elabora el mencionado plan.

También se esclareció que el proceso de captura de sinergias de ingresos toma mucho más tiempo, esfuerzo y recursos que uno de sinergia de costos debido a las dificultades y la falta de claridad en el proceso, como se mencionó antes en este apartado. Para ejemplificar en mejor forma lo expuesto, la figura 2 muestra el promedio de sinergias de costo versus el promedio de sinergias de ingresos en el transcurso de cinco años.

Figura 2. Sinergias de costo versus sinergias de ingresos



Fuente: Silva *et al.* (2018, p. 3)

En la fuente citada se llegó más a fondo, dadas las condiciones elusivas de la sinergia, por lo que, gracias a las entrevistas y las encuestas, se encontraron las siete reglas que hacen la diferencia y crean una base fundamental para lograr a cabalidad el plan de captura de sinergias. La primera de ellas busca establecer dónde, cómo y cuándo vender porque se debe buscar la manera correcta de encontrar formas de venta cruzada a clientes existentes, encontrar nuevos mercados geográficos o explorar la omnicanalidad. Además, buscar la manera en que las marcas y los productos se conozcan, empaquetar servicios y ,¿por qué no?, crear nuevas marcas para complementar ofertas existentes o crear ofertas nuevas, con el fin de aprovechar de esta forma todo el potencial mediante la colaboración entre negocios para transferir nuevas capacidades comerciales y mejores prácticas para vender lo que el cliente necesita, ofrecer soluciones y lograr que se promueva

la generación de sinergias de ingresos, es decir, que los negocios internos deben buscar el modo de hacer más fuerte a la compañía, cosa que, en la práctica, rara vez se cuantifica de manera juiciosa, a pesar de ser la fuente inagotable de nuevas capacidades.

El empoderamiento y las personas enfocadas hacia la materialización de las sinergias también forman parte del plan y el seguimiento también juega un papel fundamental puesto que Silva *et al.* (2018) se refirieron a que “la debida diligencia se convierte en el plan de negocios y la propiedad es clara desde la fuerza de ventas hasta la junta directiva” (p. 6); una vez se tenga clara la responsabilidad, se trazan y se cuantifican las oportunidades que existen al tener en cuenta la información del cliente (¿quién es?, ¿cuál es la relación con él?, ¿cuáles productos y servicios necesita?, ¿cuáles se le venden en la actualidad?) y se construye la estrategia sobre cómo alcanzar dichos objetivos con apoyo en la evaluación y el conocimiento de la fuerza de ventas, que se encargará de hacerlo una realidad. Ahora, esta fuerza de ventas siempre trabaja con un propósito y con incentivos, por ello se debe generar un plan que traiga beneficios audaces, retadores y motivadores, que ayuden a capturar el 100% las sinergias y también que contribuyan a entender qué se espera del trabajo del personal y cómo aporta cada uno de ellos a dicha estrategia.

Por último, para lograr el cumplimiento de los objetivos, es decir, para que la fuerza de ventas y el personal involucrado estén enfocados y tengan unos incentivos acordes con el plan, se debe implantar el soporte necesario para la ejecución mediante el aprovechamiento de capacidades actuales, la eliminación de las capacidades inútiles y la creación de nuevas capacidades; para medir adopción de lo anterior, se deben llevar los seguimientos día a día y mes a mes, que se tienen que convertir en las conversaciones cotidianas, de las reuniones y de las sesiones de la junta directiva por medio de la adopción de sistemas de seguimiento, como los cuadros de mando integral, de tal modo que llegue a ser una rutina que ayude a transformar el desarrollo cotidiano del negocio en sinergias de ingresos capturadas.

Enfoque de Hertfeldt, Tritschler, Dieterle y Seubert

De acuerdo con investigaciones en captura de sinergias por más de diez años, Hertfeld *et al.* (2017) sintetizaron en cuatro actividades principales y más de 19 lecciones aprendidas su investigación. Para ellos, lo más importante es administrar el flujo de trabajo desde el principio y el primer punto es establecer en forma correcta los riesgos como potencial pérdida de empleados, inconvenientes de calidad y limitaciones tecnológicas que pueden afectar la implementación del plan. En síntesis, es la estimación del potencial de la sinergia. En segundo lugar está el establecimiento de los objetivos, cuyo mandato es establecer un equilibrio entre los objetivos ampliados y estándar para evitar sobrecostos en los pagos de primas y el cumplimiento de objetivos (visto desde la base del objetivo hasta su pico máximo). La cuantificación de medidas de la sinergia debe respaldarse con la implementación detallada y la construcción de planes de negocios para administrar flujos de trabajo, de modo que la implementación de talleres para este ejercicio resulte ser un medio de trabajo muy beneficioso porque en ellos se refinan ideas, se comparten con el equipo de trabajo, se toma la decisión de su continuidad o su abandono y se discuten los costos y los beneficios asociados, para lo que se tiene en cuenta que dicha idea pueda conducir a “disinergias” (ejemplificadas en pérdidas de licencias o en costos adicionales por publicar en dos normas contables diferentes); luego de lograr lo anterior se hizo el cálculo y se elaboró el plan detallado con fechas, responsables e hitos para la construcción de la sinergia. Por último, se debe implementar una metodología rigurosa, transparente y oportuna de las sinergias prometidas mediante el uso de una base de datos central para toda la empresa con el fin de medir el impacto en el ebit (earnings before interest and taxes), tanto actual como el proyectado, el grado actual de implementación, los nombres de los responsables de las sinergias y la descripción detallada de la implementación.

Hertfeld *et al.* (2017) identificaron algunos desafíos asociados con la responsabilidad durante el proceso de seguimiento, como fue la implementación de la sinergia desde el día 1, con el fin de evitar que los propietarios desvíen su

atención hacia otros proyectos o para impedir que traten de asociar otros planes para compensar sinergias no realizadas. Hay también otros desafíos del entorno que se deben revisar con periodicidad más en profundidad para lograr recálculos (en caso de ser necesarios) y revisar impactos; con esta información pueden implementarse de nuevo talleres de innovación de sinergias puesto que, en la medida en que se avanza en el plan, se generan más conocimiento y capacidades en la organización y de esta forma las ideas que fluyen contribuyen a la conversión exitosa de sinergias; por su parte, también es efectivo el recálculo porque puede haber otros factores exógenos, como modificaciones en la política pública y en la tasa de cambio, que pueden llevar a impactos más severos en las cifras de base; de igual modo, así como las sinergias que tienen asociados planes de inversión también puede llevar a aplazamientos, lo que impactará el resultado, por lo que se debe revisar en forma rigurosa este tipo de decisiones.

De acuerdo con los dos mencionados enfoques se pudo establecer que las principales diferencias entre ambos consisten en establecer la importancia de enfocarse hacia los puntos internos para la generación de sinergia y en no olvidar que los factores exógenos, como tasas de cambio, condiciones descendentes de mercados y políticas gubernamentales. También deben considerarse, especialmente en mercados dinámicos, que se disponga de planes flexibles para recalcular metas y objetivos con el fin de lograr la captura de valor propuesta.

Por último, después de analizar las metodologías propuestas por los dos enfoques antes referidos, se proponen en la figura 3 las principales etapas y actividades que se requieren para materializar las sinergias entre negocios. Además, se presentan a continuación tres preguntas clave que orientan el diseño de un plan de captura de sinergias:

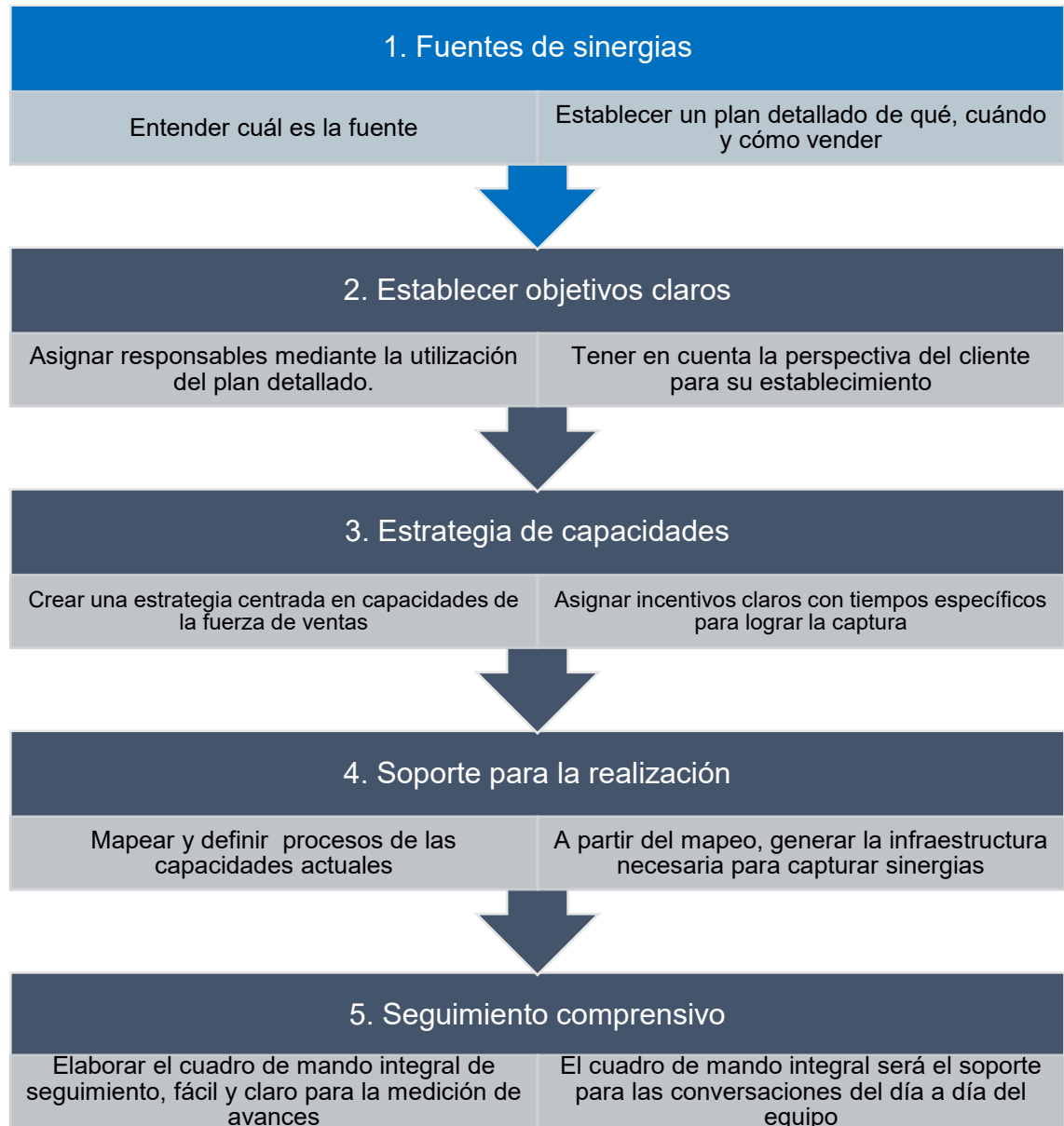
¿Dónde vender?: es la mejor forma de capturar sinergias puesto que la venta cruzada aprovecha clientes existentes y la venta de productos que alguno de los negocios no vende. En esta situación existen algunos errores comunes, como la

falta de conocimiento de los productos y algunas capacidades e incentivos a la fuerza de ventas para lograr la venta del nuevo portafolio. Otro error común es que el encargado de la estrategia de producto de la compañía es la misma persona que lidera el proyecto de sinergias. Por último, uno adicional es la falta de involucramiento de los líderes en el cumplimiento de las metas debido a su falta de conocimiento de los objetivos, el plan de trabajo y las metas por lograr.

¿Cómo vender?: para el caso de fusiones, existen el intercambio de mejores prácticas y la transferencia de capacidades comerciales, que pueden materializarse como fuentes de sinergia de ingresos; el principal reto está en lograr cerrar la brecha entre las capacidades de las dos empresas o negocios, por lo que identificar las capacidades actuales y las nuevas conduce a que se disminuya la probabilidad de cometer este error.

¿Qué vender?: la creación de soluciones nuevas, que se apalanquen como complemento a la oferta de los clientes actuales, y el cambio de marcas de producto pueden contribuir a un grupo particular de clientes. Otra opción puede ser la del desarrollo de nuevos productos, ya sea por extensión o por innovación en las líneas actuales, que puede representar una fuente adicional de ingresos en el corto, el mediano y el largo plazo.

Figura 3. Actividades para la captura de sinergias de ingresos



Fuente: elaboración propia

DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación se guio por la pregunta: ¿cuáles son las posibles alternativas para capturar sinergias entre negocios? Dada la naturaleza de este cuestionamiento, se optó por un estudio exploratorio con enfoque cualitativo. Para responder la pregunta se plantearon el siguiente objetivo general: proponer alternativas de sinergias intranegocios en una compañía automotriz y los siguientes específicos: 1) identificar oportunidades de sinergia entre los dos negocios con mayor potencial de compartir actividades, 2) contrastar las oportunidades de sinergia postuladas por los entrevistados con los criterios propuestos en el marco conceptual y 3) priorizar las alternativas de sinergia intranegocios identificadas.

El contexto en el que se desarrolló la investigación fue una compañía automotriz que tiene características de una empresa multinegocios. Esta organización se consideró interesante puesto que, a pesar de compartir marcas reconocidas en el sector y de tener un potencial para generar sinergias, es poco lo que se ha avanzado al respecto. Además, dicha firma permitió el acceso a la información y mostró interés en el tema de investigación.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron dos: entrevistas semiestructuradas y revisión documental. El protocolo de la entrevista semiestructurada que se utilizó se presenta en la tabla 1.

Los criterios de selección de los entrevistados fueron: a) representantes de distintos negocios, b) diversidad de roles, c) distintos niveles de la organización y d) representantes de diversos países. Para la revisión documental se tuvo en cuenta tanto información pública como páginas web e información libre sobre la compañía, como documentos internos de presentaciones comerciales e informes que dieron cuenta de la estrategia y la estructura de la organización, entre otros. En la tabla 2 se presentan los cargos de los entrevistados, las fechas de las entrevistas y la duración de cada una.

Tabla 1. Protocolo de la entrevista

Objetivo	Pregunta
Identificar oportunidades de sinergia entre los dos negocios con mayor potencial de compartir actividades	¿Cuáles oportunidades hay entre los negocios de venta y posventa para generar mayor valor en la compañía?
Contrastar las oportunidades de sinergia planteadas por los entrevistados con los criterios propuestos en el marco conceptual	<p>- De las ideas anteriores, ¿cuál o cuáles opciones cree usted que tiene(n) más posibilidad de ser implementada(s)?</p> <p>- ¿Cuáles obstáculos cree usted que puedan presentarse en este proceso?</p>
Priorizar las alternativas de sinergia intranegocios identificadas	<p>Al tener en cuenta las oportunidades mencionadas en las respuestas a las preguntas anteriores y si usted tuviera la oportunidad de elegir, ¿se centraría en la reducción de costos o en la generación de nuevos ingresos?</p>

Fuente: elaboración propia

Todas las entrevistas se grabaron y se transcribieron. Más tarde se identificaron los testimonios más relevantes de los entrevistados, no solo para responder la pregunta de investigación, sino en relación con el marco de análisis presentado. En un primer momento se organizaron estos testimonios según las tres preguntas clave: ¿dónde vender?, ¿cómo vender? y ¿qué vender? Para finalizar, se planteó una propuesta

basada en el marco de análisis, resultado de la revisión de la literatura, en contraste con los hallazgos del trabajo de campo.

Tabla 2. Entrevistados en la empresa automotriz

Cargo	CEO	CFO	Gerente de país	Gerente de distrito	Gerente de ventas
Tiempo en la compañía (años)	3	8	3	12	12
Tiempo en el cargo (años)	1 año	3	3	12	12
País de origen	Japón	Colombia	Chile	Colombia	Colombia
Fecha de la entrevista	29 de abril de 2021	30 de abril de 2021	30 de abril de 2021	3 de mayo de 2021	26 de abril de 2021
Duración de la entrevista	27:40	49:17	26:33	13:12	22:21

Fuente: elaboración propia

A continuación describe la compañía que se analizó y en seguida se presentan los hallazgos de la investigación.

Compañía automotriz:

La organización objeto del estudio es una empresa constituida hace 13 años en Colombia como un proyecto de riesgo compartido, es decir, una nueva compañía constituida por otras firmas dueñas de dos grandes marcas del sector y en la que cada una participa con partes iguales (50/50). Su foco es la comercialización de vehículos automotores. Una de las marcas es la encargada del suministro y la ingeniería de desarrollo de producto y la otra se enfoca hacia las funciones operativas administrativas (*back office*) y las funciones de soporte. En la tabla 3 se presentan las funciones de cada una:

Tabla 3. Responsabilidades de las empresas

Marca 1	Marca 2	Proyecto de riesgo compartido
	Recursos humanos	Mercadeo
	Contabilidad y finanzas	Ventas y operaciones
	IS&S (sistemas de información y soporte)	Gestión de flotas
	Función legal	Soporte del servicio
Desarrollo e ingeniería de producto	Facturación de repuestos y vehículos	Repuestos y accesorios
	Servicio y administración de garantías	Planeación del producto
	Manufactura	Análisis de la operación financiera
	Logística	
	Distribución de ventas	
	Red de concesionarios y contrato	
	Administración de marca	

Fuente: elaboración propia con base en documentos internos de la compañía

La organización cuenta con un gobierno corporativo en el que la marca 1 nombra al presidente, conocido como el CEO (*chief executive officer*), mientras que la marca 2 designa a su contraparte, el vicepresidente financiero, que se conoce como el CFO (*chief financial officer*). La compañía cuenta con operación en cuatro países de América Latina y sus principales fuentes de ingreso y negocios son la venta de unidades nuevas y de autopartes (por mantenimiento, desgaste o colisión), así

como todo el soporte de posventa para dichos automotores, actividades en las que se emplea a más de 27 personas entre los equipos regional y local.

RESULTADOS

Un punto de partida para capturar sinergias entre negocios, como lo mencionó uno de los ejecutivos entrevistados, es cuestionarse en forma permanente: “Es súper importante hacerse buenas preguntas...incomodarnos todos un poco y tratar de adelantarnos a lo que se viene” (gerente de país). En este sentido, se presentan en las tablas 4, 5 y 6 los testimonios más relevantes de los diferentes entrevistados en relación con las preguntas clave, a manera de ideas para capturar posibles sinergias de acuerdo con cada una de dichas preguntas: ¿dónde vender?, ¿cómo vender? y ¿qué vender?

Tabla 4. Percepciones sobre fuentes de sinergia según el rol en los negocios para la pregunta ¿dónde vender?

Cargo	Gerente de ventas	Gerente de país	CFO	CEO	Gerente de zona
¿Dónde vender?	"Un programa...de acercamiento al cliente por medio un <i>contact center</i> para ofrecer accesorios...seguros...capacitación para conductores y su certificación...Eco Drive enfocado en conducción económica y de observación al nuevo reglamento de seguridad vial"	"No todos los concesionarios tienen una fuerza de venta en terreno de repuestos; entonces, esas son cosas que estamos trabajando con ellos para que empiecen a visualizarlas y acompañen, por ejemplo, al ejecutivo de ventas que vende el vehículo"		"La venta de un solo paquete vehículo y mantenimiento incluido; así evitar problemas por mala manipulación y falta de mantenimiento...y la solución de problemas de calidad por diagnóstico en el concesionario"	"Creo que eso sea un tanto por el lado especificaciones de los vehículos; por el lado de explotar lo poquito con lo que vienen los carros y generar una propuesta de valor integral, creo que es donde están nuestras principales oportunidades de mejora"

Alternativa propuesta	<i>Contact center</i> para vender productos de posventa	Ejecutivo de ventas transversal al negocio de ventas y posventa	Paquete de vehículo con mantenimiento incluido	Uso de la telemática para recoger información que lleve a la toma de decisiones
-----------------------	---------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------	------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Percepciones sobre fuentes de sinergia según rol en los negocios para la pregunta: ¿cómo vender?

Cargo	Gerente de ventas	Gerente de país	CFO	CEO	Gerente de zona
¿Cómo vender?		"en Chile tenemos el programa de mantenciones prepagadas...intentamos que el cliente también amarre con nosotros las mantenciones de su vehículo...tenemos solo un 8 o 9% de penetración de todo lo que vendemos"	"Un mejor uso del <i>data mining</i> ...para mejorar los estimados...reducir los tiempos de respuesta...lo que implica involucrar a nuestros proveedores y los proveedores de nuestros proveedores"	"Manejar el ciclo de vida del cliente es lo más importante para mantener el vehículo operativo ya que allí es donde está la rentabilidad para el cliente"	
Alternativa propuesta		Mantenimiento prepagado más vehículo nuevo	Uso de tecnologías aplicadas al análisis y modelo de predicciones de la información de compras y ventas	Importancia del ciclo de vida del cliente y compartir recursos de ventas y posventa	

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Percepciones sobre de fuentes de sinergia según rol en los negocios para la pregunta: ¿qué vender?

Cargo	Gerente de ventas	Gerente de país	CFO	CEO	Gerente de zona
¿Qué vender?	"Tener...ingeniería que logre modificar en una forma eficiente, rápida y segura algunas características técnicas de los vehículos, de tal forma que generen mayor valor, así como la venta de un...equipo adicional que puede ser una grúa...una idea sencilla son los planchones que recogen los vehículos"	"Yo diría que las mayores oportunidades están en ciertos nichos, ciertos segmentos, que hoy día están creciendo, donde necesitamos ciertos productos y esa es la parte más difícil...porque esos productos no están...o son muy específicos para tu mercado y nadie más en el mundo los necesita"		"El ingeniero de ventas puede ayudar a traer la voz del cliente y enfocarse en dar soluciones antes de la venta para evitar problemas futuros, de forma rápida y eficiente"	
Alternativa propuesta	Taller de modificaciones del chasis "a la medida"	Enfoque en nichos de mercado		Implementar ingeniería de ventas para la venta consultiva	

Fuente: elaboración propia

PROPUESTA DE UN PLAN PARA CAPTURAR SINERGIAS ENTRE NEGOCIOS EN LA COMPAÑÍA AUTOMOTRIZ

Una vez analizados y contrastados los datos obtenidos en las entrevistas y la revisión documental, fue posible proponer un plan para capturar sinergias entre negocios en la compañía automotriz. El foco de dicha propuesta fue el cliente, es decir, poder ofrecer una propuesta integral a los clientes de manera que ellos puedan ver como relevante la nueva propuesta de valor.

¿Dónde vender?

Para el caso de las ideas acerca de dónde vender, se pueden explorar las opciones de venta del vehículo con mantenimiento y explotar las oportunidades para la administración del ciclo de vida del cliente para así lograr las ventas cruzadas, como programas de mantenimiento, venta de repuestos, seminarios de conducción eficiente y venta de seguros, entre otras, apalancadas en recursos como la central de llamadas para el recordatorio de actividades puntuales del ciclo virtuoso del cliente como lo son la asistencia a las citas de mantenimiento, el recordatorio de vencimiento de seguros, la asesoría en venta del vehículo usado y la compra del vehículo nuevo y el soporte para solicitud de documentos, entre otras alternativas.

¿Cómo vender?

El uso de la información puede apalancar mejoras en los procesos internos que en la actualidad tiene la compañía para ser más eficientes. El enfoque a mejorar los procesos que ayuden a lograr una mejor venta podría apoyarse en el traspaso de conocimiento a la organización mediante la transferencia de mejores prácticas de alcance global de sus dos accionistas de modo que se promuevan otros sistemas de información y capacitación en buenas prácticas con ejecutivos de otros mercados en aras de incrementar la satisfacción de los clientes, lo que beneficiará los

indicadores del negocio y logrará mayor nivel de ventas, tanto en unidades nuevas como en repuestos a los diferentes sectores que atiende la organización.

¿Qué vender?

Se evidenció que, por la naturaleza del negocio, los clientes están siendo atendidos de manera similar al mercado en cuanto a los procesos de negocio, sin generar una diferenciación respecto a los competidores. Gracias a ello surgió la necesidad de acompañamiento más cercano con el fin de conocer y poder modificar el producto de acuerdo con su nicho y con sus condiciones particulares de operación.

Con la adopción de un proceso de acompañamiento a través de un ingeniero de ventas, que podría indexar y generar información a partir de todas las mencionadas necesidades para solucionarlas de manera técnica y con soporte del fabricante, podría incrementarse la satisfacción del cliente, ayudar a evitar problemas futuros de calidad y, en el mediano o el largo plazo, generar un nuevo negocio para la transformación de vehículos, con estándares y certificación para la operación de acuerdo con las necesidades del cliente, tanto en la parte técnica como en la regulatoria.

CONCLUSIONES

¿Cuáles son las posibles alternativas para capturar sinergias entre negocios? La respuesta a esta pregunta de investigación permitió reconocer que, para la compañía estudiada, según la percepción de los entrevistados, la mejor alternativa es el uso de la ingeniería de las dos compañías para la implementación de un taller de transformación del chasis y del tren de potencia, lo que permitirá modificar producto terminado para atender los nichos de negocio en cada uno de los países. En la tabla 7 se presenta el cumplimiento de la propuesta de investigación:

Tabla 7. Cumplimiento de la propuesta de investigación

Pregunta de investigación	¿Cuáles son las posibles alternativas para capturar sinergias entre negocios?	A partir de la percepción de los entrevistados, la mejor alternativa es la implementación de un taller de modificaciones al producto terminado
Objetivo general	Proponer alternativas de sinergias intranegocios en una compañía automotriz	Gracias a las entrevistas sostenidas con cinco ejecutivos de la organización se obtuvieron ideas de sinergias potenciales. Valdría la pena llevar a cabo nuevas investigaciones que contengan los testimonios de otros empleados de diferentes niveles para lograr una propuesta más enriquecida de sinergias

Objetivos específicos	Identificar oportunidades de sinergia entre los dos negocios con mayor potencial de compartir actividades	Estudio de empresa automotriz con negocio de ventas y posventa, que tenga la información de clientes que desean vehículo nuevo con alguna modificación en el chasis o en el tren motor que requiere de un servicio posventa, antes de su entrega
	Contrastar las oportunidades de sinergia planteadas por los entrevistados con los criterios propuestos en el marco conceptual	Se contrastaron los criterios, mediante una priorización por medio del análisis de las percepciones a la luz de los criterios del marco conceptual y la pregunta acerca de qué vender puesto que representa nuevos potenciales negocios para la compañía
	Priorizar las alternativas de sinergia intranegocios identificadas	Se llegó a la conclusión gracias a la priorización entre las alternativas propuestas en lo referente a las preguntas sobre dónde, cómo y qué vender y se encontraron criterios similares entre los entrevistados

Fuente: elaboración propia

Gracias a lo anterior, también se pudo concluir acerca de la importancia de desarrollar nuevos estudios que permitan precisar otras alternativas, como el cierre de ciclo de vida del cliente, la implementación de sistemas de información que posibiliten mejorar la estimación de los pronósticos de mercado y la afinación de procesos de suministro y ventas que favorezcan el mejoramiento de los procesos enfocados hacia la reducción de costos y el aumento de valor para los clientes.

Además, sería interesante profundizar en el desarrollo de la propuesta en firma completa puesto que la investigación solo se orientó a encontrar la fuente de sinergias, por lo que falta ahondar en el establecimiento de un plan detallado para la propuesta y continuar con el establecimiento de objetivos, la creación de una estrategia de capacidades que tenga en cuenta incentivos, responsables y tiempos, implementar el soporte de la ejecución del plan y establecer un claro seguimiento para alcanzar la idea inicial como la primera sinergia intranegocios de la compañía.

Se recomienda también interiorizar los conceptos tratados en la investigación en la compañía, ya que pueden ser una hoja de ruta para la realización de planes de sinergia futuros y como material de estudio para capturar mayor valor para clientes y la empresa.

REFERENCIAS

- Ahuja, G., & Novelli, E. (2017). Redirecting research efforts on the diversification-performance linkage: the search for synergy. *Academy of Management Annals*, 11(1), 342-390. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0079>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Damodaran, A. (2005). The Value of Synergy. <https://ssrn.com/abstract=841486> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.841486>
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61. <https://doi.org/10.1177/014920630002600105>
- Eisenhardt, K. M., & Galunic, C. (2000). Coevolving: at last, a way to make synergies work. *Harvard Business Review*, enero-febrero, 91-101. <https://hbr.org/2000/01/coevolving-at-last-a-way-to-make-synergies-work>
- Feldman, E. R., & Hernandez, E. (2021). Synergy in mergers and acquisitions: typology, lifecycles, and value. *The Academy of Management Review*, en prensa. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0345>
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2001). Resource complementarity in business combinations: extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, 27, 679-690. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00118-0](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00118-0)
- Herzfeldt, D. A., Tritschler, D. V., Dieterle, M., & Seubert, D. C. (2017). Effectively realizing synergies: lessons learned from 10Years of M&A activities. *Management Accounting Quarterly*, 18(4), 8-18. <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA535612738&sid=googleScholar&>

v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=15285359&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon%7E6bac38b

- Jones, G. R., & Hill, C. W. (1988). Transaction cost analysis of strategy-structure choice. *Strategic Management Journal*, 159-172.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250090206>
- Knoll, S. (2008). *Cross-business synergies. A typology of cross-business synergies and a mid-range theory of continuous growth synergy realization*. Gabler Verlag.
- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: a case survey of synergy realization. *Organization Science*, 10(1), 1-26.
<https://www.jstor.org/stable/2640385>
- Martin, J. A., & Eisenhardt, K. M. (2001). Exploring cross-business synergies. *Academy of Management Proceedings*, H1-H6.
<https://doi.org/10.5465/apbpps.2001.6123191>
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1995). Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19(2-3), 179 -208. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(94\)00382-F](https://doi.org/10.1016/0165-4101(94)00382-F)
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Rivas, L. M., y Londoño-Correa, D. (2017). Revisión del tema de sinergias corporativas: origen, resultados y beneficiarios. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 153-162. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.04.004>
- Rivas-Montoya, L. M., y Londoño-Correa, D. (2020). Los roles de los centros corporativos en empresas multinegocios colombianas. *Estudios*

Gerenciales, 35(156), 299-313.

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

Silva, R., Raberger, N., Liu, A., & Chartier, J. (2018, 15 de octubre). *Seven rules to crack the code on revenue synergies in M&A*. McKinsey&Company, 1-8.
<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/seven-rules-to-crack-the-code-on-revenue-synergies-in-ma>