

INICIATIVAS PARA CAPTURAR SINERGIAS EN UNA EMPRESA
MULTINEGOCIO

INITIATIVES TO CAPTURE SYNERGIES IN A MULTIBUSINESS COMPANY

ANDRÉS FELIPE CASTIBLANCO MUÑOZ

Tesis de grado para optar al título de Magíster en Administración MBA

Asesor, docente

Luz María Rivas Montoya - PhD

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
MEDELLÍN

2024

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
OBJETIVOS.....	10
MARCO CONCEPTUAL	11
Empresas Multinegocios.....	12
Sinergias.....	15
Sinergias en Empresas Multinegocio.....	18
DISEÑO METODOLÓGICO	20
RESULTADOS.....	24
1. Identificación de las unidades de negocio.....	24
1.1 Interpesaje S.A.	24
1.2 Laboratorios de Metrología Sigma S.A.S.	25
2. Oportunidades de sinergia dentro de la Empresa Multinegocio	26
3. Evaluación y análisis de oportunidades de sinergias	31
3.1 Administración corporativa.....	31
3.2 Nuevos negocios.....	32
3.3 Poder de mercado.....	32
3.4 Operativas.....	33
3.5 Finanzas corporativas	33
4. Priorización de iniciativas de sinergias.....	34
CONCLUSIONES	36
REFERENCIAS	38

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Sinergias en EMN	18
Figura 2. Fases del enfoque cualitativo	21

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de sinergias por enfoque.....	16
Tabla 2. Criterios de selección entrevistados.....	20
Tabla 3. Información principal de las unidades de negocio.....	22
Tabla 4. Entrevistas exploratorias: fase 1.....	23
Tabla 5. Entrevistas de focalización: fase 2.....	23
Tabla 6. Entrevistas exploratorias: En busca de oportunidades de mejora.....	27
Tabla 7. Entrevistas de focalización: Identificando oportunidades de sinergia.....	29
Tabla 8. Clasificación de iniciativas de sinergia por tipo.....	30
Tabla 9. Análisis y priorización de las iniciativas de sinergias.....	35
Tabla 10. Objetivos propuestos y resueltos.....	36

RESUMEN

Este estudio cualitativo tiene como objetivo priorizar iniciativas de sinergias para Interpesaje S.A. y Laboratorios de Metrología Sigma S.A.S., dos negocios que hacen parte de una empresa multinegocio del sector industrial en Colombia. La alta gerencia de la empresa multinegocios espera capturar sinergias entre sus negocios por medio de la administración conjunta, para asegurar un crecimiento constante, una mayor participación en los mercados objetivos, una estrategia de diversificación a largo plazo y un mayor beneficio para sus accionistas. Para identificar las posibles iniciativas de sinergia, se utilizaron como técnicas de recolección de datos la revisión documental, entrevistas y grupos focales. Para el análisis de los datos se construyeron matrices en Excel que facilitaron el proceso de clasificación de las oportunidades de sinergias identificadas entre negocios. Finalmente, se priorizaron las sinergias propuestas por directivos de distintas áreas de los diferentes negocios, lo que facilitará la implementación de las iniciativas para capturar las sinergias esperadas. Este documento no solo facilitará la toma de decisiones corporativas relacionadas con la captura de sinergias, sino incluso, la postulación de futuras estrategias corporativas.

Palabras clave: Empresa multinegocio, sinergia, sinergia inter-negocios, empresa del sector industrial, estudio cualitativo.

ABSTRACT

This qualitative study aims to prioritize synergy initiatives for Interpesaje S.A. and Laboratorios de Metrologia Sigma S.A.S., two businesses that are part of a multi-business company in the industrial sector in Colombia. The senior management of the multi-business company hopes to capture synergies between its business through joint management, to ensure constant growth, greater participation in target markets, a long-term diversification strategy and greater benefits for its shareholders. To identify possible synergy initiatives, documentary review, interviews and focus groups were used as data collection techniques. To analyze the data, matrices in Excel were built to facilitate the process of classifying the identified synergy opportunities between business. Finally, the synergies proposed by managers from different areas of the different business were prioritized, which will facilitate the implementation of the initiatives to capture the expected synergies. This document will not only facilitate corporate decision-making related to capturing synergies, but even the postulation of future corporate strategies.

Key words: Multi-business company, synergy, inter-business synergy, company in the industrial sector, qualitative study.

INTRODUCCIÓN

Dentro de las empresas multinegocios (EMN), la sinergia ha sido objeto de estudio durante décadas por parte de académicos como Ansoff (1965), Goold y Campbell (1998), entre otros. Los autores coinciden en que la sinergia en una EMN está determinada por la capacidad de generar en conjunto mayor valor para las unidades de negocio (UN), contrario a si trabajaran individualmente (Rivas & Ponce, 2015). La eficaz captura de sinergias en una EMN se traduce en ventajas competitivas significativas, crecimiento sostenible y maximización del valor para los accionistas.

Entendemos como empresa multinegocio cualquier “organización con múltiples unidades y dividida en diferentes negocios que están enfocados en segmentos de producto o mercado particulares”¹ (Rivas-Montoya & Londoño-Correa, 2019, p. 14). Aun así, estando estas UN formalmente divididas, Eisenhardt y Piezunka (2011) postulan una interconexión en funciones compartidas, como recursos humanos, productos agrupados o proyectos colaborativos de innovación y desarrollo (I+D), que están dirigidas por una oficina corporativa (p.506).

Por otro lado, según Goold y Campbell (1998), “la sinergia es definida como la habilidad de dos o más compañías para generar un valor mayor al trabajar juntas de lo que generarían al trabajar por separado” (p. 133). Dicha creación de valor, de acuerdo con algunos autores como Johnson et al., (2017), debe tener un enfoque triple: primero, se debe visualizar la construcción de un propósito común; segundo, facilitar la cooperación entre negocios; y tercero, proporcionar servicios y recursos centrales, lo que facilitaría la identificación y captura de sinergias entre las UN (p. 259).

Sin embargo, al no identificar formalmente las sinergias que se pretenden capturar entre las UN, puede presentarse la “des-sinergia”. Esta surge cuando dos tipos de

¹ “It is structured as a multi-unit organization and divided into different businesses that focus on particular product-market segments.” (Rivas-Montoya & Londoño-Correa, 2019, p. 14).

sinergia se sustituyen unas a otras, y un aumento en una disminuye el valor creado por la otra. De igual forma, la correcta identificación y captura de más de una sinergia puede crear la “co-sinergia”; es decir, cuando dos tipos de sinergia se complementan entre sí y un aumento en una, mejora el valor creado en la otra (Feldman & Hernandez, 2022, p. 565). Teniendo en cuenta la explicación anterior, en este proyecto se describirán los tipos de sinergias que pueden ser capturadas entre negocios de una EMN que alojan a Interpesaje S.A. y Laboratorios de Metrología Sigma S.A.S. (LMS S.A.S.) y cómo se pueden beneficiar de las mismas.

Este estudio exploratorio cualitativo tiene como objetivo priorizar las posibles iniciativas para la captura de sinergias en una EMN del sector industrial. Busca comprender cómo la gerencia general, a través de la administración conjunta de ambas compañías, puede lograr la sostenibilidad, asegurando un crecimiento constante, mayor participación en los mercados objetivos y maximización del valor para los accionistas. A través de la revisión documental de las empresas estudiadas y de entrevistas con distintos grupos de interés relacionados, se evaluará si la centralización de actividades, servicios y recursos dentro de las empresas generan eficiencias en costos o, por el contrario, sobrecostos que no son viables para las compañías.

Con tal propósito, el presente documento inicia por la conceptualización de los términos clave del estudio y una propuesta de la relación entre sinergias y empresas multinegocio. Luego, se explica brevemente el objeto social de las UN alojadas en la EMN estudiada, para pasar a identificar y seleccionar las posibles alternativas de sinergias que pueden ser capturadas entre las UN. Finalmente, se exponen los hallazgos sobre la viabilidad o no de la captura de sinergias en la administración conjunta de una EMN mediana del sector industrial.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se identifica que la EMN bajo análisis del sector industrial agrupa dos compañías, por medio de la administración conjunta de la gerencia general; además, se comparten diversidad de activos, recursos y personal administrativo. Debido a que no están reconocidas las sinergias que se capturan entre las UN, hay una falta de objetivos que ayuden a maximizar el valor de cada compañía, asegurando un crecimiento constante y mayor participación en los mercados objetivos. Dicho lo anterior se presenta la oportunidad de formalizar la captura de sinergias entre UN, priorizando las iniciativas más relevantes y asequibles para la EMN. Adicional a esto, cada una de estas compañías tiene oportunidades de identificar sinergias con proveedores locales o internacionales que permitan crear nuevas unidades de negocio por medio de alianzas.

Este estudio busca comprender cómo la gerencia general puede aprovechar las oportunidades de sinergias entre negocios por medio de la administración conjunta de ambas compañías, priorizando iniciativas de sinergias alcanzables y coherentes a lo que la EMN requiere en la actualidad, por medio de criterios de selección como: tiempo, dificultad y costo de implementación. Adicional, teniendo en cuenta el enfoque de la sinergia, si está enfocada en generar nuevos ingresos o en reducir costos.

OBJETIVOS

General

Priorizar iniciativas para la captura de sinergias en una empresa multinegocio del sector industrial, por medio de un estudio exploratorio cualitativo, en la búsqueda de proponer una mejora en la administración conjunta de las unidades de negocio.

Específicos

1. Identificar las unidades de negocio (UN) presentes en la empresa multinegocio (EMN).
2. Identificar oportunidades de sinergia entre las unidades de negocio (UN).
3. Evaluar las oportunidades de sinergias identificadas.
4. Seleccionar y priorizar sinergias a la Gerencia General de la EMN.

MARCO CONCEPTUAL

Antes de profundizar en empresas multinegocios (EMN), es importante comprender el concepto de negocio y qué significa administrar² uno. Aunque “negocio” sea, en el lenguaje coloquial, un sinónimo de empresa u organización, Rivas y Ponce (2015) sostienen que, en el campo de la estrategia, su significado es diferente. Para las autoras el concepto de negocio “consiste en la relación de tres dimensiones: grupo de clientes, necesidades o trabajos por satisfacer y tecnologías o maneras como se satisfacen” (Rivas & Ponce, 2015, p. 39). Esto permite tener una visión amplia y moderna sobre la definición de negocio, puesto que abarca las expectativas del cliente, sus necesidades y sueños.

Teniendo presente qué es un negocio, ahora es importante definir qué significa gerenciarlo. “Para Druker (1954), gerenciar un negocio es hacer clientes, mientras que para Ansoff (1965) es la optimización de la relación entre producto y mercado.” (Rivas & Ponce, 2015, p. 39). No obstante, las investigadoras concluyen que gerenciar un negocio requiere una comprensión clara de cómo se estructuró el modelo de negocio en el pasado, su funcionamiento actual y las posibles vías de desarrollo en el futuro (Rivas & Ponce, 2015). En este último planteamiento mencionan el término modelo de negocio, concepto clave para poder construir y definir la estrategia del negocio de cara al mercado, con el fin de ser competitivo y sostenible a largo plazo.

Según Osterwalder y Pigneur (2010), “un modelo de negocio describe la razón fundamental de cómo una organización crea, entrega y captura valor”³(p. 14). Es por esto, que el modelo de negocio sirve como herramienta estratégica que permite materializar el concepto de negocio, su funcionamiento y proyección. Este concepto

² En función de este estudio se utilizará como equivalente administrar y gerenciar. De acuerdo con la RAE administrar se define como: “Desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad.” (RAE, Def. Administrar, 2023)Y gerenciar es “Gestionar o administrar algo.” (RAE, Def. Gerenciar, 2023)

³ “A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value.” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 14)

de negocio es un factor indiscutiblemente clave para definir la lógica de creación de valor, es lo que permite darle sentido y ser diferenciado de otros modelos de negocio. En resumen, es responsabilidad de la alta gerencia entender a profundidad su concepto de negocio y establecer una estrategia competitiva coherente. Sin embargo, dicha responsabilidad se torna más compleja cuando hablamos de gerenciar una empresa multinegocio, donde no solo se debe entender un único concepto de negocio y establecer una estrategia competitiva, sino múltiples (Rivas & Ponce, 2015).

Empresas Multinegocios

Inicialmente, se puede decir que las EMN nacen a partir de la diversificación de un negocio central. Este, debido a su crecimiento, se ve en la necesidad de expandir su estructura y abrir o adquirir nuevos modelos de negocio, independientes del negocio principal. Chandler (1991) plantea que una EMN se deriva de un grupo de negocios administrados conjuntamente, como resultado del crecimiento de una compañía por medio de la creación o adquisición de otros negocios (p. 31). Mientras que para Menz et al. (2015) es una firma activa en diferentes mercados de productos/servicios (p. 2). Por otro lado, para Ghoshal y Mintzberg (1994), citados por Rivas y Londoño (2020) “Una EMN se caracteriza por diversidad de negocios relacionados desde los vínculos de propiedad, administración central y formas particulares al seguimiento de desempeño” (p. 300).

Debido a esto, como se mencionó anteriormente, la complejidad de administrar una EMN es alta. De acuerdo con Rivas y Ponce (2015) se describen como complejas a las EMN por ser un conjunto de unidades independientes que conforman un todo, y que a su vez dependen recíprocamente de un entorno mayor. En consecuencia, es comprensible que las EMN revistan de una complejidad mayor que la de una empresa mononegocio, dado su diversidad de negocios y cargos gerenciales adicionales, que requieren de una administración conjunta para la materialización de sinergias potenciales (Rivas & Ponce, 2015). Para Menz et al., (2015), la

importancia y capacidad de la administración conjunta para crear mayor valor económico dentro de la EMN recae en el centro corporativo (CC) (p. 3).

Mediante el CC las EMN pueden centralizar actividades de las unidades de negocio (UN), en busca de una mayor eficiencia en los recursos y dirección de las gerencias en cada una. Londoño (2004) define el centro corporativo como:

una estructura encargada de un conjunto de funciones propias de las organizaciones integradas por diferentes negocios, en donde se efectúan los cambios en el portafolio, se define no sólo la asignación de recursos entre las diferentes empresas sino también la forma como se coordinan las actividades (Londoño Correa, 2004, p. 27) Nota: se agrega cursiva.

El rol de este CC, parte de la noción completa que facilita la unión de las responsabilidades con el grado de supervisión que se ejerce desde el mismo CC y el nivel de autonomía que se delega a las UN (Rivas & Londoño, 2020). En relación a esto, se ve al CC como la unidad ubicada en lo más alto de la estructura organizacional, donde se encuentra lo que llamaremos “la alta gerencia”.

Autores como Chandler (1991) postulan 2 tipos de estructuras organizacionales: la estructura multidivisional y la estructura de unidad, las cuales llama respectivamente “M-form” y “U-form” (por su traducción al inglés: Multidivisional – form y Unity-form) (p. 32). La “M-form” es una estructura en la cual los departamentos corporativos mantienen control sobre las estrategias y la toma de decisiones, por lo tanto, existe una independencia sobre el CC. La “U-form” es una estructura conformada por los jefes de los departamentos corporativos y el presidente de la compañía, centralizando las actividades, donde el CC mantiene control sobre la toma estratégica de decisiones. Chandler sostiene que:

La M-form surge cuando los directivos que operaban a través de estructuras existentes en “U-form” centralizadas, funcionalmente departamentalizadas,

*se dan cuenta que no tienen ni el tiempo ni la información necesaria para coordinar y hacer seguimiento a las operaciones diarias, o para diseñar e implementar estrategias de largo plazo para las distintas líneas de producción.*⁴ (Chandler, 1991, p. 33). Nota: se agrega cursiva.

En relación con esto, es importante mencionar que en una EMN la estructura organizacional juega un papel fundamental. Y aunque no se encuentre en la literatura, muchos estudios relacionados a EMN colombianas del sector industrial y adicional pequeñas o medianas empresas, pareciera que las PYMES (pequeñas y medianas empresas) no tienen clara esa diferenciación entre una empresa mononegocio y una multinegocios. En el caso de las empresas estudiadas en este informe también ocurrió esta situación, es decir, a pesar de ser una EMN que tiene más de una UN emergente de una empresa principal, era administrada por una misma gerencia, donde se compartían el capital humano, recursos claves y estandarizan procesos entre las diferentes áreas, sin ser conscientes de su carácter multinegocio. Es decir, ejercían funciones de centro corporativo sin ser consciente de ello. Ahora bien, el énfasis en la estandarización de los procesos hace que la función que ejercía se asemeje más a lo que se reconoce en la literatura con el nombre de: “centro de servicios compartidos (CSC)”. El CSC busca una reducción en costos por medio de la estandarización de procesos entre áreas de las diferentes UN (Rivas-Montoya & Londoño-Correa, 2019), ejemplo: compartir el área contable (un mismo contador para ambas UN), compartir el área de gestión humana, y demás áreas de la compañía que puedan ser transversales para todas las UN. Formalizar el CSC es importante para identificar, organizar y postular los objetivos de cada área con respecto a los objetivos de cada UN, los cuales llevan al cumplimiento del objetivo corporativo.

⁴ “The M-form came into being when senior managers operating through existing centralized, functionally departmentalized U-Form structures realized that they had neither the time nor the necessary information to coordinate and monitor day-to-day operations, or to devise and implement long-term plans for the several products lines.” (Chandler, 1991, p. 33)

Sinergias

La Real Academia Española (RAE) define sinergia como “la acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales” (Real Academia Española (RAE), 2023). Definición que se asemeja mucho a la descrita anteriormente por los autores Goold y Campbell (1998). Como también, la descrita por autores como Hitt, Ireland y Hoskisson donde “la sinergia se presenta cuando el valor que crean las unidades de negocio operando juntas es superior al valor que crean esas mismas unidades cuando operan en forma independiente” (Hitt et al., 2007, p. 186). Así mismo, Johnson et al., concuerdan que “las sinergias son beneficios obtenidos cuando actividades o activos se complementan entre si de modo que su efecto combinado es mayor que la suma de las partes (la famosa ecuación $2+2=5$)”⁵ (Johnson et al., 2017, p. 251). Por consiguiente, se puede inferir que la sinergia es la sumatoria de esfuerzos entre UN con el fin de crear mayor valor conjunto, buscando la reducción de costos, eficiencia de los recursos y mayores ingresos.

Similar a lo visto anteriormente como sinergia, existe en la literatura un término enfocado en los negocios, la “sinergia entre negocios” (cross-business synergy). Donde los autores Martin y Eisenhardt (2001) realizan los primeros aportes sobre este termino en su estudio: “exploring cross-business synergies”, definiendo sinergia internegocios como “el valor creado en el tiempo por la suma de los negocios en relación con lo que sería su valor por separado”⁶ (p. 2), haciendo referencia los autores al valor creado a partir del ahorro de costos y un incremento en los ingresos a largo plazo.

Adicional, existen distintos tipos de sinergia y maneras de clasificarlas de acuerdo con diversos autores en la literatura académica del campo de la estrategia. Goold y

⁵ “Synergies are benefits gained where activities or assets complement each other so that their combined effect is greater than the sum of the parts (the famous $2+2=5$ equation)” (Johnson et al., 2017, p. 251).

⁶ “the value that is created, over time, by the sum of the businesses together relative to what their value would be separately” (Martin y Eisenhardt, 2001, p. 2).

Campbell (1998) clasifican las sinergias de la siguiente manera: Know-how compartido, estrategias coordinadas, recursos tangibles compartidos, integración vertical, poder de negociación agrupado y creación de negocios combinados. Las cuales se describen a continuación en la tabla 1 con relación al enfoque que se tendrá en cuenta para este estudio.

Tabla 1. Clasificación de sinergias por enfoque

Sinergia	Descripción	Enfoque en reducción de costos	Enfoque en Nuevos ingresos
Know-how compartido	Se percibe el beneficio a través del intercambio de conocimiento y habilidades. Se pueden compartir manuales, políticas y procedimientos entre unidades de negocio que reflejen las buenas prácticas aplicadas.	X	
Estrategias coordinadas	Es la coordinación de estrategias competitivas entre negocios con el fin de atacar un competidor o mercado específico y tener mayor poder en el mercado.		X
Recursos tangibles compartidos	Se busca la reducción de costos compartiendo activos y recursos, lo cual pueda generar economías de escala. Ej.: compartir oficinas, planta de producción, vehículos, etc.	X	
Integración vertical	Se trata de la coordinación del flujo de productos o servicios entre unidades de negocio, buscando una reducción en el costo de inventarios, maximizar la velocidad de desarrollo de un producto o incrementar la capacidad.	X	
Poder de negociación agrupado	Al combinar el poder de compra, las unidades de negocio tienen una mayor influencia en el proveedor, lo que deriva en mejores precios o mejor calidad de los productos.	X	
Creación de negocios combinados	Es la búsqueda y creación de nuevos negocios aprovechando el know-how de cada unidad de negocio. Se puede dar a través de alianzas o joint-venture.		X

Nota: Adaptada de Goold, M. & Campbell, A. (1998). Desperately Seeking Synergy. *Harvard Business Review*, 76(5), 131-143.

Posteriormente, por medio de un estudio realizado sobre sinergias entre negocios (cross-business synergies), Knoll (2008) agrega un aporte a la clasificación de las sinergias, e identifica cuatro tipos: operativas, poder de mercado, financieras y de administración corporativa (pp. 6-7).

Knoll se refiere a las sinergias operativas como las ventajas que una EMN puede obtener a partir del aprovechamiento de los recursos entre las unidades de negocio relacionadas. Estas sinergias operativas pueden contribuir a una ventaja corporativa con el correcto uso de los recursos valiosos de las UN. Por otro lado, las sinergias de poder de mercado pueden ser capturadas mediante estrategias de fijación de precios agresivos, agrupación, compra y ventas recíprocas, etc. Las Sinergias financieras, por su lado, se obtienen aprovechando los recursos financieros de cada UN, con el fin de reducir el riesgo financiero corporativo, obtener ventajas fiscales y aprovechar oportunidades de inversión que ayuden al crecimiento de toda la organización. Finalmente, la sinergia de administración corporativa se centra en la habilidad que tiene la alta gerencia de administrar conjuntamente todos los negocios, dando apoyo y asesoramiento administrativo, basados en la relación vertical entre el centro corporativo y las unidades de negocio (Knoll, 2008, p. 25).

Recientemente, esta clasificación de sinergia se complementa con la mirada de Feldman y Hernandez, donde aportan las sinergias de no-mercado, definidas como, “la combinación de relaciones del adquirente con Stakeholders ajenos al mercado (ej., gobierno, comunidades y ONGs) que mejoren la capacidad de la empresa de tener legitimidad de esos Stakeholders”⁷ (Feldman & Hernandez, 2022, p. 554). Sinergias, que los autores dirigen sobre todo a empresas que buscan realizar fusiones o adquisiciones de otras empresas o negocios.

⁷“Combination of the relationships of the acquirer and target with nonmarket stakeholders (e.g., governments, communities, and NGOs) that enhance the firm’s ability to gain legitimacy from those stakeholders” (Feldman & Hernandez, 2022, p. 554).

Sinergias en Empresas Multinegocio

De acuerdo con lo visto anteriormente, a continuación, se presenta una propuesta de las sinergias que podemos encontrar en las EMN. Clasificadas respectivamente en 6 tipos: Las de administración corporativa, las de finanzas corporativas, las operativas, las de nuevos negocios, las de no mercado y las de poder de mercado.

Figura 1. Sinergias en EMN



Nota: Adaptado de Goold, M. y Campbell, A. (1998), *Desperately Seeking Synergy*, *Harvard Business Review*, 76(5), 131-143.; Knoll, S, (2008), *Cross-Business Synergies: A Typology of Cross-Business Synergies and a Mid-Range Theory of Continuous Growth synergy Realization*, Gabler Edition Wissenschaft. & Feldman, E., y Hernandez, E. (2022). Synergy in mergers and acquisitions: Typology, life cycles, and value. *Academy of Management*, 47(4), 549-578. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.2018.0345>

Las sinergias de administración corporativa son aquellas donde se percibe un beneficio a través de la correcta gestión de la alta gerencia, administrando conjuntamente las unidades de negocio por medio de estrategias coordinadas,

recursos administrativos compartidos (ej. Oficinas, activos valiosos de las UN), conocimiento compartido y la posibilidad de centralización de áreas que permitan reducir costos. Por otro lado, las sinergias de finanzas corporativas comprenden beneficios a partir de la integración de los recursos económicos entre UN, lo que permite aprovechar oportunidades de inversión conjunta, ventajas fiscales, reducción del riesgo corporativo, mayor poder de compra, mejores tasas de interés, mayor flexibilidad financiera, etc.

Encontramos también las sinergias operativas, las cuales se relacionan con las EMN a través del intercambio de recursos productivos entre las UN, con el fin de reducir costos, ser más eficientes y lograr economías de escala. Se pueden compartir, maquinaria, herramientas, vehículos, y cualquier activo que genere ingresos o ayude a desarrollar su objeto social. Así mismo, las sinergias de nuevos negocios pueden ser capturadas en una EMN por medio de alianzas, join-venture, y aprovechando el know-how⁸ de las UN, lo que permite evitar errores ya cometidos y encontrar oportunidades de negocio a partir de los mismos.

Por último, están las sinergias de no-mercado y las de poder de mercado. Las de no-mercado son clave en las EMN, como se menciona anteriormente, se basan en las relaciones con agentes externos al mercado. Relaciones que permiten capturar sinergias que alinean los intereses de ONGs, comunidades y gobierno con los intereses de las EMN y así evitar intervenciones que afecten el desarrollo de las actividades de la organización y por el contrario obtener beneficios o apoyo por parte de estos grupos. Del otro lado, las sinergias de poder de mercado se basan en la influencia que logra obtener la EMN sobre sus competidores, clientes y proveedores. Estas sinergias pueden otorgar beneficios a las EMN por medio de la combinación del poder de compra, potencialización de estrategias comerciales que permitan llegar a más clientes y explorar nuevos mercados, y cualquier actividad que permita obtener una ventaja significativa en el mercado.

⁸ En términos organizacionales, el know-how es la agrupación de conocimientos y experiencias que han llevado al éxito y se traducen en el saber hacer del negocio.

DISEÑO METODOLÓGICO

Para abordar el objetivo general de “priorizar iniciativas para la captura de sinergias en una empresa multinegocio del sector industrial” se diseñó un estudio exploratorio de enfoque cualitativo. Dicho enfoque “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández Sampieri et. al, 2014, p. 5). De acuerdo con estos autores, el enfoque cualitativo cuenta con 9 fases que comienzan con la exploración bibliográfica y finalizan con la elaboración del reporte de resultados de la investigación.

Previo a entrar a las fases del estudio y la búsqueda de iniciativas para capturar sinergias en la EMN, fueron seleccionados cinco participantes que cumplen con criterios que ayudaron a lograr el objetivo general. Los criterios de selección de los participantes se encuentran en la tabla 2.

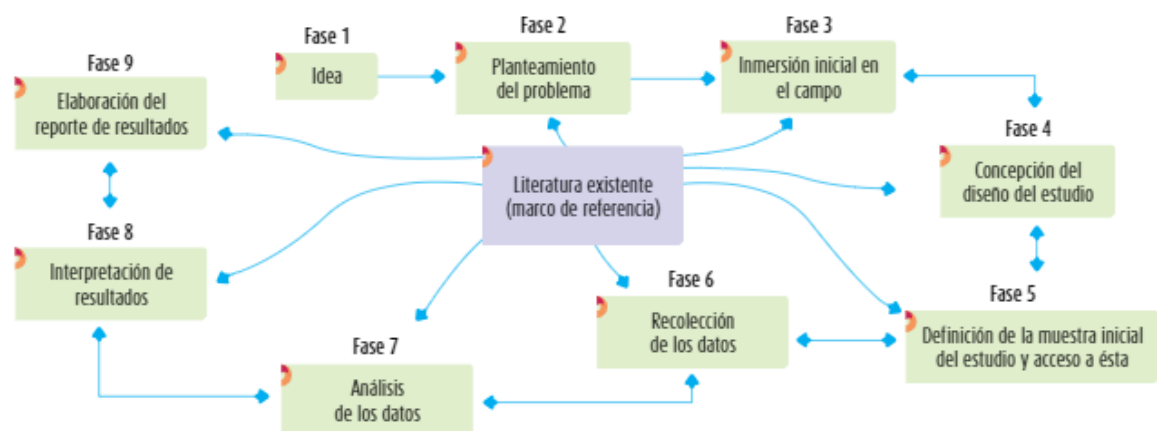
Tabla 2. Criterios de selección entrevistados

CRITERIO DE SELECCIÓN PARTICIPANTES						
No.	CRITERIO	GERENTE GENERAL (INTERPEAJE - LMS)	GERENTE COMERCIAL (INTERPEAJE)	DIRECTOR ADMINISTRATIVO (LMS)	DIRECTOR DE PROYECTOS (INTERPEAJE)	DIRECTORA HSEQ (INTERPEAJE - LMS)
1	Hacer parte de la alta gerencia de la compañía	CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE	NO CUMPLE	NO CUMPLE
2	Tener más de 10 años en la compañía	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE
3	Tener voz y voto en las desiciones estratégicas de la compañía	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE
4	Conocer muy bien ambas UN, sus empleados, sus clientes, proveedores y aliados estrategicos	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE
5	Tener más de 10 años de experiencia en cargos directivos / gerenciales, en los cuales deba tomar decisiones estratégicas.	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE
6	Entender que es una Empresa Multinegocio	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE
7	Entender que son las Sinergias y como pueden beneficiar a las UN	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE
8	Entender que es un Centro Corporativo y como puede beneficiar a la EMN	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE
TOTAL		8/8	8/8	7/8	7/8	6/8

Las personas seleccionadas fueron: la gerente general de Interpesaje y LMS, quien además es la accionista mayoritaria de la EMN; el gerente comercial de Interpesaje, que lleva con la compañía más de 18 años; el director administrativo de LMS, que ha trabajado en el grupo empresarial desde hace más de 15 años; el director de proyectos de Interpesaje, quien lleva con la empresa desde que el fundador inició en el mundo del pesaje con la anterior empresa llamada ICOB, por lo cual lleva más de 25 años con el grupo empresarial; por último, la directora de HSEQ de Interpesaje y LMS, que, a pesar de llevar menos de 10 años en el grupo empresarial, se ha abierto camino para la toma de decisiones.

Una vez seleccionados los participantes de la investigación se procedió con la recolección de datos, a través de entrevistas individuales, grupos focales y revisión documental de ambas empresas. La información recolectada se analizó a partir de la construcción de tablas comparativas, informativas e inductivas en Excel, además de figuras que expusieron la relación de las sinergias dentro de las EMN. A continuación, se presentan las fases del estudio de acuerdo con Hernández Sampieri et. al, 2014 (ver figura 2).

Figura2: Fases enfoque cualitativo



Nota: por Hernández Sampieri, R., Méndez, S., Mendoza, C., & Cuevas, A. (2014). *Fundamentos de investigación*. McGraw-Hill.

- *Fase 1:* Se desarrolló la idea de priorizar sinergias en una EMN del sector industrial
- *Fase 2:* Se planteó el problema con base en la necesidad de la EMN, que aloja a Interpesaje S.A. y Laboratorios de Metrología Sigma S.A.S., de capturar sinergias entre estas dos unidades de negocios y otras posibles unidades de negocio nuevas que el grupo está pensando en desarrollar.
- *Fase 3:* Se investigaron e identificaron las unidades de negocio, sus objetos sociales y mercados objetivo.
- *Fase 4:* En relación con la bibliografía ya estudiada y analizada se decidió y diseñó el método de estudio.
- *Fase 5:* Se definieron, como muestra inicial de estudio, las entrevistas exploratorias a los directivos previamente seleccionados con una lista de criterios. Donde se buscaba comprender la situación actual de las unidades de negocio.
- *Fase 6:* Se recolectaron datos de estudio por medio de entrevistas de focalización, encaminadas a la exploración de oportunidades de sinergias.
- *Fase 7:* Se realizó un análisis de los datos obtenidos, los cuales guiaron la priorización de las sinergias a capturar.
- *Fase 8:* La interpretación de los datos llevó a realizar grupos focales con el fin de validar los resultados obtenidos.
- *Fase 9:* Con base en los resultados del último grupo focal, se generó el reporte de los resultados, el cual se verá a continuación en el desarrollo del informe.

Las unidades de negocio estudiadas son Interpesaje S.A. y Laboratorios de Metrología Sigma S.A.S., empresas fundadas por Moisés Castiblanco en busca de suplir la necesidad del país en el sector de pesaje industrial. En la tabla 3 se puede visualizar información relevante de ambas unidades de negocio a cierre del 2023.

Tabla 3. Información principal de las unidades de negocio

EMPRESA	AÑO DE APERTURA	No. EMPLEADOS	No. SEDES	No. CLIENTES	VENTAS 2023 (en miles)
Interpesaje SA	1998	62	4	532	\$11,600 M COP
Laboratorios de Metrología Sigma SAS	2000	37	4	466	\$3,200 M COP

Nota: Adaptada de comunicación personal G., Cumbalaza, nov, 2023, Confor 3 – Informe de ventas dic 2023. y J., Zarate, nov, 2023, Informe de ventas final 2023.

Para la recolección de los datos se realizaron 2 fases de entrevistas, las cuales se pueden ver en las tablas 4 y 5. En la fase 1 se realizaron entrevistas exploratorias, en busca de entender la situación actual de las UN y qué oportunidades de mejora ven los participantes que puedan ser evaluadas o que ya estén siendo evaluadas para futuros desarrollos. Mientras que, en la fase 2, se realizaron entrevistas de focalización, donde se contrastan esas oportunidades de mejora expuestas anteriormente, con la posibilidad de capturar sinergias, y se exponen por primera vez los criterios que más adelante ayudarán con la priorización de las sinergias.

Tabla 4. Entrevistas exploratorias: fase 1

Rol	Fecha	Duración entrevista
Gerente General - Interpesaje y LMS	16/09/2023	13:01 min
Gerente Comercial - Interpesaje	19/09/2023	20:17 min
Director Administrativo - LMS	20/09/2023	29:00 min
Director de Proyectos - Interpesaje	20/09/2023	13:35 min
Directora HSEQ - Interpesaje y LMS	22/09/2023	15:22 min

Tabla 5. Entrevistas de focalización: fase 2

Rol	Fecha	Duración entrevista
Gerente General - Interpesaje y LMS	8/11/2023	16:14 min
Gerente Comercial - Interpesaje	7/11/2023	17:34 min
Director Administrativo - LMS	7/11/2023	12:13min
Director de Proyectos - Interpesaje	8/11/2023	13:32 min
Directora de HSEQ - Interpesaje	8/11/2023	6:17 min

Finalmente, se realizó un grupo focal con todos los entrevistados, donde se tenían ya definidas cuáles eran las iniciativas de sinergia a priorizar. El objetivo del grupo focal fue priorizar las iniciativas de sinergia por medio de 3 criterios de evaluación: tiempo de implementación, dificultad y costo. Adicionalmente, plantear actividades para cada iniciativa de sinergia que llevarán a la realidad la captura de estas. La duración de este grupo focal fue aproximadamente de 2 horas, en las cuales hubo intercambio de ideas y análisis sobre la viabilidad de cada iniciativa.

RESULTADOS

1. IDENTIFICACIÓN DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO

1.1 Interpesaje S.A.

Segmento de clientes: al ser una empresa B2B⁹, el segmento de clientes se encuentra sobre todo en compañías de los diferentes sectores de la economía del país, aportando con sus productos y servicios al sector minero, petrolero y cementero, hasta las farmacéuticas y empresas de alimentos y bebidas. Sus principales clientes son cementeras como grupo Argos, los ingenios azucareros como Manuelita, las concesiones viales como Ruta del Sol, los centros logísticos, los diferentes puertos del país, entre muchas otras compañías y multinacionales que requieren sistemas de pesaje industrial y automatizado para sus procesos diarios.

Lo que ofrecen: Interpesaje cuenta con tres líneas de productos: 1) la industrial, con básculas camioneras, productos para tanques y silos, llenadoras y ensacadoras, equipos de pesaje en llenado y bacheo, básculas para trenes, dinamómetros, etc. 2) La línea de laboratorio, que ofrece balanzas analíticas y de precisión para la industria de alimentos y las farmacéuticas, principalmente. 3) La línea de inspección, la cual lleva 7 años en la empresa y ofrece equipos de rayos X, detectores de metal y chequeadores de peso, dichos equipos son necesarios para la inspección de los procesos productivos en las plantas de los clientes.

Adicional a esas 3 líneas de productos ofrecen servicios de mantenimiento a todos los equipos de pesaje y todos los productos que le venden a sus clientes. Por último, ofrecen aplicaciones a la industria, donde se centran en ofrecer software especializado para la automatización e integración de los procesos productivos con los equipos de medición y control.

⁹ Business to business: empresa dedicada a vender a otras empresas como su cliente final.

Propuesta de valor: La propuesta de valor de la compañía se centra en tres aspectos, tal como lo declaran ellos en su sitio web:

- Básculas hechas a la medida del cliente; al ser fabricantes, ofrecen al cliente la medida del equipo que se adapte a sus necesidades.
- Proyectos llave en mano; el cliente no necesita buscar un proveedor diferente para tener funcionando al 100 % los equipos de pesaje, Interpesaje ofrece la puesta en marcha de todo el proyecto. Si es necesario realizar obra civil, instalar periféricos y equipos adicionales a la báscula, Interpesaje cuenta con aliados que logran satisfacer esta necesidad del cliente para que ellos no se preocupen por conseguir la mejor opción para su proyecto.
- Servicios 24/7; el equipo técnico de Interpesaje está las 24 horas y los 7 días de la semana disponible para cualquier emergencia o solicitud que tengan sus clientes, es por esto por lo que muchas empresas de la industria prefieren a Interpesaje como su aliado para tener equipos en óptimas condiciones (Interpesaje, 2023).

1.2 Laboratorios de Metrología Sigma S.A.S.

Segmento de clientes: al igual que Interpesaje, LMS es una empresa B2B que llega a los distintos sectores de la economía con sus servicios. Sin embargo, sus clientes principales se ubican en el sector de alimentos y el sector farmacéutico, algunos de ellos son Alimentos Polar, Grupo Nutresa, Novartis de Colombia, Audifarma.

Lo que ofrecen: LMS ofrece calibraciones a equipos de medición en siete magnitudes diferentes: masa, balanzas, densidad, humedad, presión, temperatura y volumen. Es uno de los pocos laboratorios en el país que tiene siete magnitudes acreditadas por la ONAC (Organismo Nacional de Acreditación de Colombia), ente regulador que permite que una empresa entregue a sus clientes los certificados de conformidad con la calibración de sus equipos. Adicional, ofrece productos complementarios para los laboratorios de sus clientes. Igualmente, brindan consultorías, asesorías y cursos que ayudan a que los ingenieros y encargados de

los laboratorios de los clientes tengan un mejor conocimiento de cómo manejar los equipos de laboratorio.

Propuesta de valor: como anuncian en su sitio web, la propuesta de valor de LMS se centra en ofrecer a los clientes certificados técnicos válidos y confiables en cualquiera de las siete magnitudes, basándose en los requisitos de la norma ISO/IEC 17025:2017. Así mismo, ofrece en la magnitud de masa, balanzas y temperatura el alcance más amplio del país, otorgando la confianza a sus clientes de que los equipos que entregan para calibración son evaluados por personal altamente capacitado y equipos de alta precisión y confiabilidad (Laboratorios de Metrología Sigma, 2023).

2. OPORTUNIDADES DE SINERGIA DENTRO DE LA EMPRESA MULTINEGOCIO

La búsqueda de oportunidades de sinergias dentro de la EMN inicia con la selección de cinco participantes de ambas UN, que cumplen con criterios previamente escogidos y estudiados que ayudaron a lograr el objetivo de estudio, dichos criterios se presentaron previamente en la tabla 2. A continuación, veremos el resultado de las primeras dos entrevistas, las exploratorias y las de focalización.

Las entrevistas exploratorias, resumidas en la tabla 6, se enfocan en dos puntos clave: 1) consideración sobre la existencia de una EMN que aloja a Interpesaje S.A. y LMS S.A.S. y 2) qué oportunidades de crecimiento y mejora existen en ambas unidades de negocio por medio de la administración conjunta. Con estos 2 puntos, inicialmente, se pretendía evaluar y analizar la realidad de ambas UN; qué falencias tienen y cómo pueden mejorarlas, qué oportunidades existen de tener una mejor posición en el mercado, cuáles actividades pueden dejar un mayor beneficio económico, cómo se pueden reducir costos, entre otras preguntas.

Tabla 6. Entrevistas exploratorias: En busca de oportunidades de mejora

Rol	¿Actualmente es una EMN?	Oportunidades de crecimiento y mejora en ambas UN
Gerente General - Interpesaje y LMS	SI	Alianza comercial, ambas UN se complementan y pueden ofrecer un servicio más integro al cliente.
		Concentrar el tema administrativo con el fin de optimizar recursos. Ej: robustecer el área contable, el área de GH, el área de abastecimiento y el área de HSEQ. Centralizar estas áreas para ambas empresas.
		Independizar como unidades de negocio las áreas de: producción, proyectos y servicio tecnico.
		Crear un centro de capacitaciones en las magnitudes que ofrece el Lab. Sigma (nueva UN).
Gerente Comercial - Interpesaje	NO	Fusionar el área comercial, tener una cabeza (lider) comercial para ambas empresas, donde se puedan establecer estrategias conjuntas debido a que ambas UN se complementan con lo que ofrecen a sus clientes.
		Alianza estrategica con proveedores e integradores que nos permitan ser más competitivos en el mercado y abarcar más clientes.
		Diversificar en modelos de negocio con el fin de mitigar riesgos, viendo a futuro interpesaje y sigma como base de un conglomerado o EMN de la cual salen nuevos negocios en desarrollos de ingeniería, software, auditorias, <u>interventorias, obras civiles, transportes de mercancías y estructuras, etc.</u>
		Ampliar el organigrama, creando un área de ingeniería de la cual dependa el área de proyectos y producción.
Director Administrativo - LMS	SI	Ver los indicadores y analizar en ambas empresas cómo se pueden mejorar las eficiencias conjuntas.
		Consolidación administrativa, realizar inventario de los activos y recursos de cada UN y analizar la manera de optimizarlos.
		Empoderar líderes y centralizar actividades y áreas, con el fin de eliminar cargos similares y repetidos entre las UN.
		Centralizar el área de calidad en ambas compañías.
Director de Proyectos - Interpesaje	NO	Alianza comercial entre las UN, ambas se complementan, se pueden cruzar clientes y así abarcar un mayor mercado para cada UN.
		Alianza comercial, potencializando las agendas de clientes de ambas UN.
Directora HSEQ - Interpesaje y LMS	SI	Aprovechar la agenda de proveedores y clientes para desarrollar y fabricar nuevos productos, que tenga que ver con metalmeccanica.
		Centralizar las áreas, el departamento de calidad, contabilidad, abastecimiento, financiero.
		Analizar muy bien las fortalezas que tiene el área comercial de cada empresa y compartir conocimiento y clientes.

De esta primera fase de entrevistas se concluyó que los cinco participantes identificaron un gran potencial en ambas UN de crecimiento, tanto colectiva como individualmente. Sin embargo, el estudio se enfoca en las oportunidades de crecimiento donde haya una relación entre las UN estudiadas y otras empresas.

Entre las oportunidades de crecimiento para ambos negocios, se puede resaltar la búsqueda de una alianza comercial entre ambas UN, que permita entregar servicios y productos más íntegros a los clientes; además, llegar a más empresas si se fusionan las agendas comerciales, buscando abarcar una mayor parte del mercado, dicha oportunidad es postulada por los cinco participantes individualmente.

Por último, se puede visualizar que 3 participantes consideran que existe una EMN debido a que Interpesaje S.A. y LMS S.A.S. hacen parte de un grupo empresarial bajo el mando de una misma gerencia y unos mismos dueños. Mientras que los dos participantes que no ven la existencia de una EMN llegan a la misma conclusión:

Actualmente, las empresas tienen bien definidos sus negocios y cada una es independiente en sus labores, sin dejar de prestarse una a otra un apoyo; sin embargo, considero que una empresa multinegocio debe contar con diversos negocios derivados de su negocio principal, tal podría ser el caso de Interpesaje y Sigma, pero por ahora no se han logrado independizar las áreas que pueden llegar a ser potenciales unidades de negocio (Comunicación propia de: G., Cumbalaza, 2023, septiembre 19, Entrevista exploratoria: Proyecto de sinergias corporativas, A. F. Castiblanco, Interviewer).

Consecutivamente, se realizaron las entrevistas de la fase 2 de focalización, en las cuales se identificaron las oportunidades de sinergia a capturar. Se evaluaron, individualmente, con cada uno de los participantes, tres criterios de captura de estas posibles sinergias: 1) tiempo de implementación, 2) dificultad y 3) costo. Dichas entrevistas pueden verse resumidas en la tabla 7. La selección de estos criterios pretendió priorizar las oportunidades de sinergia, teniendo en cuenta cuáles toman menos tiempo de implementación, una menor dificultad de ejecución y un menor costo de inversión. Esto permite entregar un abanico de posibilidades a la alta

gerencia, quienes podrán evaluar y analizar qué oportunidades de sinergia son viables de capturar a corto plazo y cuáles a un mediano y largo plazo.

Tabla 7. Entrevistas de focalización: Identificando oportunidades de sinergia

Rol	Oportunidad de sinergia	Tiempo de implementación	Dificultad	Costo
Gerente General - Interpesaje y LMS	Integrar e intercambiar el catálogo de clientes con el que cuentan ambas empresas; aprovechar el conocimiento y experiencia del personal de ambas UN.	Corto plazo	baja	medio
	Centralizar las distintas áreas que pueden ser transversales para ambas UN (áreas administrativas) (CSC)	Corto y mediano plazo	baja	bajo
	Optimización de recursos y activos	Corto plazo	baja	medio
	Alianzas estratégicas con proveedores ej. de obras civiles, internacionales para la fabricación de equipos de metal mecánica, etc.	Mediano plazo	moderada	alto
	Alianzas con entidades educativas para ser el laboratorio referente para estudiantes de metrología, para sus prácticas, investigaciones, etc.	Largo plazo	alta	medio
Gerente Comercial - Interpesaje	Mayor acceso a mercados y clientes, integrando el área comercial de las dos UN	Corto plazo	moderada	medio
	Integrar áreas transversales, en busca de aprovechar los recursos y activos de cada UN	Corto plazo	baja	medio
	Desarrollo de nuevas oportunidades de negocios, entrando en mercados emergentes, con el apoyo de proveedores del exterior para el desarrollo de nuevas tecnologías.	Mediano y Largo plazo	alta	alto
	Intercambio de conocimiento de ambas UN con el fin de fortalecerlos en las diferentes áreas de la compañía. Intercambio de políticas empresariales.	Corto plazo	baja	bajo
Director Administrativo - LMS	Como empresas complementarias, aprovechar el conocimiento y know how de las empresas para integrarlas y llegar a más clientes y nuevos mercados.	Corto plazo	moderada	bajo
	Aprovechar la capacidad de la planta de producción para incursionar en la fabricación de otros productos de metalmecánica.	Mediano plazo	moderada	alto
Director de Proyectos Interpesaje	Aprovechar la fortaleza que tienen ambas empresas en cuanto a buena reputación y experiencia en mercados e integrar el área comercial de ambas empresas, para llegar a un mayor número de clientes.	Corto plazo	baja	bajo
	Nombrar un líder a nivel nacional en el área de Servicio Técnico para ambas compañías.	Mediano plazo	moderada	medio
	Apalancamiento financiero por parte de Interpesaje como empresa madre a LMS e inversión conjunta en futuras UN y proyectos	Mediano -largo plazo	moderada	alto
Directora de HSEQ - Interpesaje	Dirección transversal de áreas como HSEQ, RH, Financiera, Abastecimiento, compartir valores y procesos.	Mediano plazo	moderada	medio
	Integrar y aprovechar los recursos y activos de ambas compañías.	Mediano plazo	moderada	medio
	Integrar el área comercial de ambas UN, aprovechando el pull de clientes.	Corto plazo	baja	alto
	Intercambio de conocimientos en el área de calidad de cada UN, con el fin de mejorar procesos.	corto - mediano plazo	baja	alto

El análisis de la información permitió identificar un total de 18 oportunidades de sinergia; algunas presentaron similitudes y sintetizaron en 10 oportunidades de sinergia para ambas UN. Luego de identificadas, se catalogó cada una de ellas por tipos de sinergia, teniendo como referencia la clasificación presentada en el capítulo anterior. Allí se proponen 6 tipos de sinergias que pueden ser capturadas en una EMN: las de administración corporativa, las de finanzas corporativas, las operativas, las de nuevos negocios, las de no mercado y las de poder de mercado. Clasificación que se puede ver a continuación en la tabla 8. Esta clasificación no tiene un orden específico, por eso se presentan en orden alfabético.

Tabla 8. Clasificación de iniciativas de sinergias por tipo

	Iniciativa	Tipo de sinergia
A	Integración del área comercial de las dos UN, ampliando el alcance de clientes y mercados.	Poder de Mercado
B	Intercambio de conocimientos en el área de calidad de cada UN, centralización de esta área.	Administración Corporativa
C	Optimización e integración de recursos y activos de ambas UN	Operativa
D	Centralizar las distintas áreas transversales de ambas compañías, realizando un intercambio de conocimiento, políticas, procesos y valores, fortaleciendo la estrategia corporativa y competitiva de cada UN	Administración Corporativa
E	Alianzas estratégicas con proveedores e integradores a nivel nacional, para ser más competitivos en el mercado.	Poder de Mercado
F	Aprovechar la capacidad de la planta de producción para incursionar en otros productos relacionados con la metalmecánica	Nuevos Negocios
G	Nombrar un líder a nivel nacional en el área de servicio técnico para ambas compañías.	Administración Corporativa
H	Desarrollo de nuevas oportunidades de negocios, entrando en mercados emergentes, apoyo con proveedores del exterior para el desarrollo de nuevas tecnologías.	Nuevos Negocios
I	Alianzas con entidades educativas para ser el laboratorio referente para estudiantes de Metrología, en sus prácticas, investigaciones, etc.	Nuevos Negocios
J	Apalancamiento financiero por parte de Interpesaje como empresa principal a LMS e inversión conjunta en nuevos negocios y proyectos.	Finanzas Corporativas

3. EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DE SINERGIAS

Dentro de las diez oportunidades de sinergia identificadas y clasificadas se encuentran: tres oportunidades de administración corporativa, tres de nuevos negocios, dos de poder de mercado, una operativa y una de finanzas corporativas. Esta clasificación fue realizada con base en la propuesta de tipos de sinergias en una EMN, desarrollada previamente en el marco conceptual. A continuación, se analizan por grupos cada una de ellas.

3.1 Administración corporativa

Este tipo de sinergias se reconocen sobre todo por la centralización de actividades y áreas. En este caso, se puede ver que se propone como iniciativa de sinergia la centralización de áreas transversales para la compañía, como lo pueden ser el área contable, la de recursos humanos y la de abastecimiento. Actualmente, estas áreas tienen una o dos personas encargadas de las actividades, tareas y labores de ambas compañías; sin embargo, son personas que tienen cargos medios y no gerenciales, por su preparación académica y experiencia en la empresa. Es por esto que no se lleva una estrategia conjunta para las UN a pesar de que actualmente se comparten recursos y activos. Es ahí donde se propone preparar o buscar personas que cumplan la función de gerentes de área que permitan formalizar una centralización, en miras de construir una estrategia corporativa de cada área.

Por otro lado, se presenta un caso similar con las áreas de calidad y servicio técnico de las UN; no obstante, estas áreas no son transversales. Por la carga laboral e importancia que tienen, cada empresa cuenta con su área independiente de calidad y servicio técnico. Aquí surge la oportunidad de sinergias por medio del intercambio de conocimientos y recursos entre áreas, adicionalmente, generar estrategias coordinadas con el fin de reducir costos, facilitar la carga laboral y dar una mejor respuesta a los clientes y entidades de control.

3.2 Nuevos negocios

La apertura de nuevos negocios siempre será una opción muy llamativa para las empresas consolidadas, pues tienen el objetivo de incursionar en otros mercados, obtener nuevas fuentes de ingreso o fortalecer las mismas líneas de negocio en las que se encuentran.

En este caso, las oportunidades que tiene Interpesaje con su planta de producción son muy amplias, gracias a que la metalmecánica tiene muchas ramas donde se puede participar. Asimismo, la empresa tiene muy buena relación con sus proveedores de hierro y acero, con los que lleva más de 20 años trabajando y puede llegar a existir una alianza para la creación de una nueva UN. Por la otra parte, LMS tiene un gran potencial con la marca que ya ha construido en el mercado. Es conocida a nivel nacional por ser uno de los mejores laboratorios metrológicos del país. Es ahí donde nace la idea de incursionar en la educación, ofreciendo las instalaciones del laboratorio para estudiantes universitarios e incluso para metrólogos de la competencia, de las empresas que son clientes y de cualquier persona que desee aprender sobre el campo de la metrología.

A pesar de ser muy llamativa la idea de crear una nueva línea de negocios, este tipo de sinergias es una de las más arriesgadas, es por esto que se recomienda estudiar y analizar cuidadosamente las oportunidades de inversión en nuevos negocios. Es necesario entender financiera y estratégicamente el negocio, no solo por el hecho de evitar pérdidas, sino también con el fin de aprovechar realmente la oportunidad de sinergia y construir un negocio con buenos cimientos.

3.3 Poder de mercado

Las sinergias de poder de mercado, como se ha mencionado anteriormente, dependen del grado de influencia que se tenga sobre el proveedor, cliente o competidores. La iniciativa de sinergia comercial que plantean los participantes es prometedora, debido a que ambos negocios por el tipo de industrias que atienden se complementan y pueden llegar a ofrecer servicios y productos integrales a sus clientes. La captura de esta sinergia comprende el intercambio de conocimiento,

habilidades, recursos y agenda de clientes. Esto les va a permitir trabajar en estrategias conjuntas que ofrezcan más opciones en sus catálogos comerciales, y logren satisfacer todas las necesidades de sus clientes. Esta oportunidad no solo influye sobre el cliente, sino también sobre los competidores, forzando a que busquen la manera de ampliar sus portafolios de productos y servicios para satisfacer de la misma manera las necesidades del mercado.

La alianza con proveedores e integradores a nivel nacional, con el propósito de reducir costos en materia prima y lograr un precio competitivo en el mercado, logra claramente una influencia sobre sus clientes y competidores. Aprovechar las relaciones con proveedores nacionales, no solo brinda la posibilidad de crear un nuevo negocio, como otro tipo de iniciativa de sinergia previamente mencionada, también permite alinear los costos de producción a un precio más competitivo en el mercado. Además, existe la posibilidad de manejar inventario de producto terminado, debido a los beneficios de crédito que puedan otorgar los proveedores.

3.4 Operativas

Actualmente ambas empresas cuentan con recursos productivos y activos que pueden gestionarse a partir de una administración conjunta con el fin de aumentar la productividad, generar eficiencias y reducir costos. Recursos como las herramientas de alto impacto, cuyo uso no es constante, pero tienen precios elevados, pueden compartirse entre UN. También, activos como los vehículos de Interpesaje sirven para el uso de LMS, cuando ellos tengan servicios en campo.

En este caso, las UN deben realizar un inventario de sus activos y recursos que pueden llegar a ser compartidos, además de evaluar qué tan eficientes pueden ser si se comparten dichos activos y recursos o si, por lo contrario, lo mejor es que cada UN cuente con sus cosas por separado.

3.5 Finanzas corporativas

A partir de la administración conjunta de ambas UN existe la posibilidad de un apoyo financiero en conjunto para: invertir en nuevos negocios, comprar materia prima,

invertir en activos, etc. Esto permite que el flujo de caja de la EMN no se vea tan afectado y pueda cubrir las responsabilidades diarias con mayor tranquilidad. En adición, en caso de que alguna de las dos UN llegue a quedar sin efectivo para cubrir sus responsabilidades, en vez de pedir préstamos bancarios a altas tasas, puede solicitar una ayuda financiera más favorable a la otra UN. Por el contrario, si ambas UN requieren un préstamo bancario, al unificar sus estados de resultados pueden mostrar mayor robustez en su sistema financiero al banco y así obtener créditos por valores superiores y a tasas preferenciales.

4. PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS DE SINERGIAS

Finalmente, teniendo seleccionadas y clasificadas las iniciativas de sinergia, se procedió a organizar un grupo focal con los cinco participantes. Inicialmente, se les explicó la dinámica del grupo focal y qué objetivo tenía. Luego, se expusieron las iniciativas de sinergia encontradas y los responsables de las propuestas, para que cada participante tuviera la oportunidad de explicar y desarrollar su idea con el grupo, respondiera por qué propuso cada iniciativa de sinergia y el resultado al que se podría llegar.

Al tener claros los requisitos, procesos, beneficios y posibles responsables de cada iniciativa, se dispuso al grupo para responder los tres criterios de evaluación para la captura de las sinergias: tiempo de implementación, dificultad y costo. Teniendo los criterios definidos, se inició la priorización, donde hubo debates e intercambio de ideas que tomaron alrededor de una hora. Para concluir, se decretaron actividades para la implementación de la captura de cada una de las iniciativas de sinergia.

En la tabla 9 se puede ver resumido el grupo focal descrito anteriormente. Allí se encuentran ya priorizadas las iniciativas de sinergia en orden de implementación. Los participantes priorizaron la captura de sinergia que expone la centralización de áreas transversales, debido a que ya existe un avance y lo que debe hacer la EMN es formalizar el centro de servicio compartido y asignar el rol a los líderes de cada

proceso. El último elemento priorizado fue la búsqueda de alianzas con entidades educativas para prestar los laboratorios de LMS a estudiantes de metrología industrial. Esta iniciativa de sinergia queda al final por las implicaciones que conlleva, tanto en inversión económica como en el tiempo y la dificultad que pueda tomar a la hora de ser implementada.

Tabla 9. Análisis y priorización de las iniciativas de sinergias

Iniciativa	Propuesta por	Criterios de evaluación			Priorización	Actividades propuestas
		Tiempo de implementación	Dificultad	Costo		
Integración del área comercial de las dos UN, ampliando el alcance de clientes y mercados.	TODOS	6 meses - 1 año	moderada	bajo	4	Continuidad y mayor acompañamiento por parte de los comerciales de ambas compañías. Definir un solo líder para ambas compañías.
Intercambio de conocimientos en el área de calidad de cada UN, centralización de esta área.	Directora HSEQ	6 meses - 1 año	moderada	bajo	7	Nombrar un líder que pueda dirigir ambos procesos. Definir un perfil del líder apto para este cargo. Analizar el alcance de cada empresa, para evaluar el costo de mantenimiento del sistema de calidad de cada empresa. Definir responsabilidades.
Optimización e integración de recursos y activos de ambas UN	Gerente General - Gerente Comercial - Directora HSEQ	6 meses - 1 año	baja	bajo	2	Definir por escrito que ambas compañías deben manejar el mismo proveedor para ciertos procesos y compra de ciertos productos. Definir un apoyo en conjunto de los técnicos en la ejecución de los servicios. De ambas UN. Acceso a plataformas de ambas UN en conjunto.
Centralizar las distintas áreas transversales de ambas compañías, realizando un intercambio de conocimiento, políticas, procesos y valores, fortaleciendo la estrategia corporativa y competitiva de cada UN	Gerente General - Gerente Comercial - Directora HSEQ	6 meses - 1 año	baja	medio	1	Formalizar el CSC. Búsqueda de los perfiles idóneos para cumplir el rol de líder del área para ambas compañías. Asignación de recursos por medio de la administración conjunta de ambas UN.
Alianzas estratégicas con proveedores e integradores a nivel nacional, para ser más competitivos en el mercado.	Gerente general	1 año - 3 años	moderada	bajo	6	Realizar presupuestos de compra durante el año, donde pueda negociar ciertos montos de compras con los proveedores. Seleccionar los proveedores que puedan tener un interés en ser parte de una nueva unidad de negocio.
Aprovechar la capacidad de la planta de producción para incursionar en otros productos relacionados con la metalmeccánica	Director Administrativo - Director de proyectos	1 año - 3 años	alta	alto	5	Estudio de mercado. Análisis de la capacidad productiva de la planta. Revisar las instalaciones para ver si son aptas o no para la producción de esos nuevos productos.
Nombrar un líder a nivel nacional en el área de Servicio Técnico para ambas compañías.	Director de Proyectos	6 meses - 1 año	alta	medio	3	Reestructurar el organigrama Creación del perfil y etapa de reclutamiento del personal idóneo para el cargo.
Desarrollo de nuevas oportunidades de negocios, entrando en mercados emergentes, apoyo con proveedores del exterior para el desarrollo de nuevas tecnologías.	Gerente General - Gerente Comercial	3 años - 5 años	alta	alto	9	Informar a los proveedores de la intención y la propuesta que se tiene para desarrollar algún producto. Postular el plan de negocio que se tendría para Latinoamérica.
Alianzas con entidades educativas para ser el laboratorio referente para estudiantes de metrología, en sus prácticas, investigaciones, etc.	Gerente General	1 año - 3 años	alta	alto	10	Revisar alcance que puede ofrecer el laboratorio a la institución educativa para sus estudiantes. Aprovechar los contactos para la búsqueda de diferentes instituciones educativas.
Apalancamiento financiero por parte de Interpesaje como empresa principal, a LMS, e inversión conjunta en nuevos negocios y proyectos.	Director de Proyectos	1 año - 3 años	moderada	alto	8	Realizar búsquedas de oportunidades de inversión y estudio de las mismas. Realizar una estructura clara de inversión corporativa, donde se fijen montos mínimos y máximos, condiciones de inversión, etc.

CONCLUSIONES

En resumen, partiendo de la idea principal sobre captura de sinergias en una empresa multinegocio, se realiza un análisis bibliográfico y documental, que se enfoca principalmente en los inicios de las EMN, su significado según varios autores y cómo este tipo de empresas están estructuradas. Simultáneamente, se centró la investigación en la clasificación tipológica de las sinergias y cómo pueden ser capturas en empresas multinegocio. Dicho análisis invita a identificar y priorizar oportunidades de sinergia para una EMN del sector industrial. Por lo que se proponen y resuelven objetivos específicos, resumidos en la tabla 10 a continuación.

Tabla 10. Objetivos propuestos y resueltos

OBJETIVOS PROPUESTOS	OBJETIVOS RESUELTOS
Identificar las unidades de negocio (UN) presentes en la empresa multinegocio (EMN)	Se identificó a Interpesaje S.A. y a Laboratorio de Metrología Sigma S.A.S. como unidades de negocio principal de la EMN
Identificar oportunidades de sinergia entre las unidades de negocio (UN)	Se identificaron 18 oportunidades de sinergia que fueron sintetizadas y clasificadas por tipo de sinergias
Evaluar las oportunidades de sinergias identificadas	Se evaluó cada oportunidad de sinergia de acuerdo con su tipología y se prepararon para ser presentadas en el grupo focal con los participantes del estudio.
Seleccionar y priorizar sinergias a la Gerencia General de la EMN	Se priorizaron las sinergia con ayuda del grupo focal, posteriormente se presentaron a la gerencia general de la EMN para la toma de decisiones.

Posterior a la priorización, se puede concluir que cada empresa tiene diferentes facilidades o preferencias para capturar sinergias, de acuerdo con: su tamaño, experiencia en el mercado, capital disponible o musculo financiero, entre otras variables. Siendo el caso de Interpesaje S.A. y LMS S.A.S., la oportunidad de sinergia que puede generar un mayor beneficio a corto plazo, además de requerir

menor tiempo de implementación, junto con una menor dificultad y costo de inversión, es la centralización de áreas transversales. Actualmente estas áreas realizan un constante intercambio de conocimiento y habilidades, donde se ve necesario formalizar un centro de servicios compartidos en el que haya líderes que guíen las estrategias de la EMN.

Por otro lado, la oportunidad de sinergia que se decidió dejar en último lugar, principalmente por el tiempo de implementación y el alto costo de inversión, fue la alianza entre entidades educativas y LMS. Sin embargo, esta oportunidad de sinergia es una de las más beneficiosas para la UN, no solo porque trae consigo un nuevo negocio, sino porque tiene varios enfoques, tales como: mejora en el reconocimiento de marca a nivel nacional, reducción de rotación de personal, facilidad para la selección de personal, reducción en tiempos de capacitación, fácil vinculación del personal con la empresa, diversificación del mercado, nuevos ingresos, entre muchos otros beneficios.

El éxito y materialización de la captura de estas sinergias depende en su totalidad de la EMN estudiada y es necesario validar el progreso de las UN y realizar seguimiento a los resultados. Este estudio se limita a una sola EMN del sector industrial en Colombia, por lo tanto, los hallazgos no pueden generalizarse de manera literal, más, sin embargo, la tipología de sinergias en empresas multinegocios propuestas en el trabajo pueden ser de utilidad para estudios en otras EMN.

Finalmente, a pesar de que este estudio está enfocado en una sola EMN, es necesario continuar investigando más sobre empresas multinegocio de pequeño y mediano tamaño en Colombia, o países latinoamericanos que complementen este estudio. Esto debido a que la mayoría de los documentos están relacionados a empresas norteamericanas o europeas, multinacionales o grupos empresariales de gran tamaño y antigüedad que requieren de una complejidad totalmente diferente a la hora de capturar sinergias, que a empresas similares presentadas en este documento.

REFERENCIAS

- Chandler, A. D. (1991). The Functions of the HQ Unit in the Multibusiness Firm. *Strategic Management Journal*, 12, 31-50.
<https://www.jstor.org/stable/2486432>
- Eisenhardt, K. M. & Piezunka, H. (2011). Complexity theory and corporate strategy. En *The SAGE handbook of complexity and management* (pp. 506-523). SAGE.
- Feldman, E. & Hernandez, E. (2022). Synergy in mergers and acquisitions: Typology, life cycles, and value. *Academy of Management*, 47(4), 549-578.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.2018.0345>
- Goold, M. & Campbell, A. (1998). Desperately Seeking Synergy. *Harvard Business Review*, 76(5), 131-143.
- Hernández Sampieri, R., Méndez, S., Mendoza, C., & Cuevas, A. (2014). *Fundamentos de investigación*. McGraw-Hill.
- Hitt, M., Ireland, D. & Hoskisson, R. (2007). *Administración estratégica: competitividad y globalización*. Thompson.
- Interpesaje. (2023, Enero 11). *Conozcanos*. pesaje.com:
<https://pesaje.com/conozcanos/>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regner, P. (2017). Corporate strategy and diversification. En *Exploring Strategy: text and cases* (pp. 242-270). Pearson.
- Knoll, S. (2008). *Cross-Business Synergies: A Typology of Cross-Business Synergies and a Mid-Range Theory of Continuous Growth synergy Realization*. Gabler Edition Wissenschaft. ISBN 978-3-8349-0869-8.

- Laboratorio de Metrología Sigma. (2023, Enero 11). *Marco estrategico*.
laboratoriosigma.com: <https://laboratoriosigma.com/marco-estrategico/>
- Londoño Correa, D. (2004). Las funciones corporativas en el grupo empresarial antioqueño durante la última década del siglo XX. *Cuadernos de investigación (Universidad EAFIT)*, 000(0015), 26-42.
- Martin, J. A. & Eisenhardt, K. M. (2001). Exploring cross-business synergies. *Academy of Management*, H1-H6.
<https://doi.org/10.5465/APBPP.2001.6123191>
- Menz, M., Kunisch, S. & Collis, D. (2015). The Corporate Headquarters in the Contemporary Corporation: Advancing a Multimarket Firm Perspective. *Academy of Management Annals*, 1-83.
<https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1027050>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Def_Business Model. En *Business Model Generation* (pp. 14-15). John Wiley & Sons, Inc.
- RAE. (2023, Noviembre 1). *Def. Administrar*. Real Academia Española:
<https://dle.rae.es/administrar?m=form>
- RAE. (2023, Noviembre 2). *Def. Gerenciar*. Real Academia Española:
<https://dle.rae.es/gerenciar?m=form>
- RAE. (2023, Noviembre 28). *Sinergia*. Real Academia Española :
<https://dle.rae.es/sinergia>
- Rivas, L. M. & Londoño, D. (2020). Los roles de los centros corporativos en empresas multinegocios colombianas. *EG Estudios Gerenciales - Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 36(156), 299-313.
<https://doi.org/https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3678>
- Rivas, L. & Ponce, S. (2015). *Conocimiento gerencial: El caso de una empresa multinegocios: Suramericana S.A.* Colección Académica EAFIT.

Rivas-Montoya, L. M., & Londoño-Correa, D. (2019). The Multibusiness Phenomenon Beyond Conglomerates and Business Groups: A Corporate Management Perspective. *ASFAE Chile*, 12(2), 13-28.
<https://doi.org/https://doi.org/10.35692/07183992.12.2.3>