



Artículo

Revisión del tema de sinergias corporativas: origen, resultados y beneficiarios

Luz Maria Rivas^{a,*} y Diana Londoño-Correa^b^a Profesora asociada, Escuela de Administración, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia^b Profesora titular, Escuela de Administración, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 18 de octubre de 2016

Aceptado el 17 de abril de 2017

On-line el 16 de junio de 2017

Códigos JEL:

M10

Palabras clave:

Sinergia

Empresa multinegocios

Estrategia corporativa

Fusiones

Adquisiciones

RESUMEN

La materialización de sinergias es un reto para la administración de empresas multinegocios. En este texto se presenta el estado del conocimiento sobre las sinergias en el subcampo de la estrategia corporativa. Para ello se estudian artículos publicados entre 2003 y 2015 en revistas académicas, reconocidas por el Institute for Scientific Information-ISI Web of Science y por Scimago. Esta revisión de tema diferencia las investigaciones que abordan las sinergias como resultado en la etapa de adquisición y se centra en la de integración, donde la práctica administrativa toma mayor relevancia. Por lo tanto, se propone estudiar las sinergias a partir de criterios de clasificación identificados en la literatura: origen, resultados y beneficiarios. De esta forma, reconocer la diversidad de sinergias abre un camino para enfrentar el reto de la administración multinegocios.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Review on corporate synergies: Origins, outcomes and beneficiaries

ABSTRACT

Realization of synergies is a challenge for multibusiness firm's management. Aiming at exploring the state of knowledge on synergy in the subfield of corporate strategy, this text studies articles published between 2003 and 2015 in academic journals recognized by the Institute for Scientific Information-ISI Web of Science and Scimago. This review differentiates synergy research in the acquisition stage and focuses on the integration stage, where administrative practices are relevant. For that reason, this paper promotes researching synergies from its origin, outcomes, and beneficiaries. By recognizing synergy diversity, a path facing the multibusiness management challenge is opened.

© 2017 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

JEL classification:

M10

Keywords:

Synergy

Multibusiness firm

Corporate strategy

Mergers

Acquisitions

* Autor para correspondencia. Universidad EAFIT, Cra. 49 # 7 sur 50, Medellín, Colombia.
Correo electrónico: lrivas@eafit.edu.co (L.M. Rivas).

Revisão da questão de sinergias corporativas: origem, resultados e beneficiários

R E S U M O

Classificação JEL:
M10

Palavras-chave:
Sinergia
Empresa multinegócios
Estratégia corporativa
Fusões
Aquisições

A materialização de sinergias é um desafio para a administração de empresas multinegócios. Neste texto é apresentado o estado do conhecimento sobre sinergias no sub campo da estratégia corporativa. Para isso, foram estudados artigos publicados entre 2003 e 2015 em revistas acadêmicas reconhecidas pelo *Institute for Scientific Information-ISI Web of Science* e por *Scimago*. Esta revisão de questões diferencia as pesquisas que atingem as sinergias resultantes na fase de aquisição e centra-se na integração, onde a prática administrativa torna-se mais relevante. Portanto, propomos estudar as sinergias a partir de critérios de classificação identificados na literatura: origem, resultados e beneficiários. Assim, reconhecer a diversidade de sinergia abre um caminho para enfrentar o desafio da administração multinegócios.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

1. Introducción

La sinergia se entiende como la capacidad de la empresa multinegocios para generar, en conjunto, mayor valor económico del que produciría cada unidad estratégica de negocio de manera independiente (Ansoff, 1965; Goold y Luchs, 2003). La empresa multinegocios es el resultado de la búsqueda de crecimiento de un negocio a partir de la creación o la adquisición de otros, que se administran bajo la estructura de unidades estratégicas. En este sentido, la preocupación por la administración conjunta en empresas multinegocios, y en particular, por la manera como se crea valor, es asunto del subcampo de la estrategia corporativa (Chandler, 1991; Goold y Campbell, 1998; Goold, Campbell y Alexander, 1994; Kanter, 1989; Porter, 1987).

La posibilidad de generar mayor valor conjunto como fruto de la adquisición puede darse en dos momentos: la etapa de la adquisición y la de integración. En la primera, la sinergia se entiende como el mayor valor que le asigna el mercado a la firma adquiriente. En la segunda, las sinergias surgen como resultado de la administración conjunta, a partir de la colaboración entre unidades de negocios, la movilización de la base de activos y recursos, la integración de actividades de las cadenas de valor y/o la alineación de las propuestas de valor (de Wit y Meyer, 2010). Desde esta perspectiva, la sinergia se concibe como resultado de la administración de los negocios que operan conjuntamente luego de una adquisición. Sin embargo, el presente documento se centra en las sinergias que pueden surgir en la etapa de integración, asunto que ha tomado relevancia en años recientes (Haleblian, Devers, McNamara, Carpenter y Davison, 2009), en particular para los ejecutivos corporativos que enfrentan el reto de promover la materialización de sinergias.

Tanto en la etapa de adquisición como en la de integración, los estudios sobre la sinergia se han enfocado en los resultados. En la etapa de adquisición ha sido abordada con preguntas afines con la diversidad del portafolio de negocios (Haleblian et al., 2009; Rumelt, 1982) y la estimación del precio de la empresa objetivo, es decir, el de la empresa a comprar en un proceso de adquisición (Garzella y Fiorentino, 2014; Krishnan, Krishnan y Lefanowicz, 2009). Así mismo, es frecuente que los estudios sobre la etapa de integración también se ocupen de medir el resultado final de la administración conjunta entre adquiriente y adquirida. En este caso se contrastan las sinergias potenciales versus las alcanzadas o materializadas (Porter, 1987). Estas investigaciones sobre el resultado de las adquisiciones se sustentan en planteamientos económicos y financieros, útiles para las decisiones sobre la definición del portafolio, pero insuficientes para la administración de la empresa multinegocios.

Si bien entender la sinergia como resultado es importante tanto en la etapa de adquisición como en la de integración, en esta última

también toman relevancia los procesos administrativos que hacen posible el logro o la materialización de sinergias. Sin embargo, es poco lo que se ha estudiado sobre estos procesos (Knoll, 2008). Pareciera entonces necesario, en la etapa de integración, ir más allá de la sinergia como resultado para entenderla en su diversidad. Desde allí, sería posible reconocer tipos de sinergias e identificar actividades de coordinación que faciliten la materialización de estas en las empresas multinegocios.

Los lineamientos corporativos sobre sinergia parecen quedarse en la idea general de creación de valor conjunta. De esta manera, la sinergia se entiende en la empresa multinegocios como una orden genérica del centro corporativo, sin que los responsables de hacerlas realidad cuenten con conocimientos y prácticas que les permitan materializarlas. El presente documento es un primer acercamiento a la investigación sobre sinergia, con el propósito de detallar el concepto y reconocer cómo su diversidad invita a respuestas administrativas más ajustadas a las particularidades de los diferentes tipos de sinergias.

Con el propósito de apoyar la práctica administrativa en las empresas multinegocios, así como la investigación sobre la diversidad de sinergias en la etapa de la integración, se hace esta revisión y se proponen algunas temáticas de investigación. Por tanto, la pregunta que motiva esta revisión es: ¿cómo se clasifican las sinergias en la literatura sobre la administración de empresas multinegocios en el subcampo de la estrategia corporativa?

Para responder a esta cuestión se identificaron 51 revistas del área *Business, Management and Accounting* en la categoría *Strategy and Management* de *Scimago Journal and Country Rank*¹ (2015). Para la búsqueda de los artículos se recurrió a *Scopus* y se utilizaron las palabras clave: *Synerg*², *multibusiness* y *multidivisional*. La búsqueda se realizó en el título, *abstract* y palabras clave. El periodo seleccionado para esta revisión fue 2003-2015, tomando como punto de partida la revisión del campo de la estrategia corporativa realizada por Goold y Luchs (2003) en el *Oxford Handbook of Corporate Strategy*.

Un recorrido por la literatura permitió reconocer la diversidad que entraña la palabra sinergia así como distintas maneras de clasificación: etapas y lugares. Las etapas se entienden como el momento en el cual se estudia la sinergia y se diferencia la etapa de la adquisición (M&A, por las iniciales en inglés de *Mergers and Acquisitions*, tal como se reconoce en la literatura del campo de la estrategia) de la integración (post-M&A). En cuanto al lugar, es

¹ Consulta realizada en www.scimagojr.com

² El asterisco se utiliza para buscar información en las bases de datos para hacer referencia a palabras que tengan la misma raíz inicial con diferentes terminaciones, en este caso podrían ser: *synergy*, *synergies*, *synergistic*.

el contexto donde se mide la sinergia como resultado y se distinguen 2: el mercado y la organización. El primero se ocupa de la manera como la sinergia impacta las condiciones del mercado, mientras que en el segundo se indaga por las fuentes de sinergia en la organización.

Confirmando la apreciación de Knoll (2008), solamente se identificaron 11 artículos publicados entre el 2003 y 2015. El análisis de estos permitió reconocer también diferentes tipos de sinergias según el origen, los resultados y los beneficiarios. El origen o fuente de la sinergia puede ser por economías de escala o de alcance, así como por transferencia de recursos y capacidades. La clasificación de las sinergias como resultado dan cuenta de las materializadas, potenciales, positivas y negativas. Y, en relación con los beneficiarios, se identifican las del consumidor, del productor y de ambos.

En coherencia con el propósito de apoyar la práctica, la docencia y la investigación de la administración de empresas multinegocios, este documento estudia los artículos que abordan las sinergias en la etapa de integración y propone complementar las miradas enfocadas en el resultado con conocimientos administrativos sobre los procesos que hacen posible su materialización.

Este artículo se divide en 7 partes: la introducción es la primera; en la segunda, se hace una aproximación al concepto de sinergia en la literatura antes del 2003; en la tercera, se presenta el proceso metodológico seguido para la revisión de tema; más adelante, se describen los artículos estudiados y se profundiza en las formas de entender y clasificar las sinergias en ellos; en la 6, se proponen algunas temáticas que pueden iluminar la administración de empresas multinegocios y la investigación sobre las sinergias, y en el punto 7 se presentan las consideraciones finales a manera de cierre.

2. Aproximaciones a la sinergia en la literatura de la estrategia corporativa antes del 2003

La materialización de sinergias es una preocupación central en la administración de empresas multinegocios, uno de los asuntos que ocupa a la estrategia en el nivel corporativo. En los inicios del campo académico de la estrategia, no se diferenciaban los niveles corporativo y de negocio. Por tanto, el nombre corporativo se utilizaba para referirse a ambos, un negocio o una empresa multinegocios (o firma diversificada) (Christensen, Andrews y Bower, 1973). Aunque es difícil especificar cuándo aparecieron estos niveles, en el artículo de Porter (1987) se destacan unas diferencias entre las preguntas que ocupan a la estrategia del negocio de las que convocan a la estrategia corporativa:

«La estrategia competitiva busca cómo crear una ventaja competitiva en cada uno de los negocios en los que compite la empresa. La estrategia corporativa se refiere a dos cuestiones distintas: en qué negocios debe estar la compañía y cómo debe la oficina central manejar la serie de unidades de negocio» (Porter, 1987, p. 55).

En este sentido, la estrategia corporativa responde principalmente a 2 tipos de preguntas: ¿qué empresas deben conformar el portafolio de negocios? (Goold y Luchs, 2003) y ¿cómo administrar el conjunto de empresas resultante? (Rumelt, Schendel y Teece, 1994). Estas 2 temáticas enmarcan las investigaciones sobre estrategia corporativa hasta el 2015 y, en ambas, se aborda el estudio de la sinergia.

La primera pregunta sobre la definición del portafolio es la que ha convocado el mayor número de investigaciones (Haleblian et al., 2009). De allí se derivan los interrogantes sobre M&A, emprendimientos corporativos, tipos de diversificaciones, así como la relación entre diversidad de negocios y desempeño de la firma (Hill, 1994; Rumelt, 1982). Además, se han estudiado las desinversiones

y reestructuraciones (Goold y Luchs, 2003). En esta perspectiva la sinergia se entiende como resultado del proceso de adquisición.

La indagación por la administración de la empresa multinegocios abre vertientes de trabajo acerca de las distintas maneras como se puede crear mayor valor, a partir de la coordinación de actividades y procesos entre las unidades de negocio. Además de la preocupación por la sinergia como resultado, algunos autores han manifestado otras preocupaciones: ¿cómo aportan los negocios valor a la firma?, ¿de qué manera puede la oficina central aportar a la creación de ese valor? (Campbell, Goold y Alexander, 1995; Chandler, 1991; Goold et al., 1994), ¿cuáles son las estructuras organizacionales desde donde se administra la empresa multinegocios? (Hill, 1994; Williamson, 1994), ¿cómo se hace el seguimiento al desempeño corporativo? (Hungenberg, 1993), ¿de qué manera se asignan recursos? (Govindarajan y Fisher, 1990) y ¿cómo se genera la sinergia? (Chatterjee, 1986; Kanter, 1989). Como se puede inferir, desde esta perspectiva, las sinergias pueden entenderse por el resultado pero también por los procesos que las hacen posibles.

El concepto de sinergia en el marco de la administración multinegocio es el mayor valor creado en actividades y procesos compartidos, de tal forma que el efecto combinado es mayor que la suma de las partes. Según Ansoff (1965), el concepto de sinergia en los negocios se adopta a partir del planteamiento de la Teoría General de Sistemas acerca de las situaciones en las que el todo es mayor que la suma de las partes. Por esta razón, se representa como «2 + 2 = 5» (Ansoff, 1965, p. 72). Este mayor valor no sería posible si esas mismas unidades de negocio operaran en forma independiente (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2007; Johnson, Scholes y Whittington, 2006). Frente a este tema, Porter (1985) afirma que sin la sinergia una firma diversificada sería un poco más que un fondo mutuo de inversión.

Ansoff (1965) desarrolló un concepto y una tipología de sinergias en su obra *Corporate strategy*. En este texto utiliza la palabra sinergia para referirse a uno de los componentes principales de la estrategia producto-mercado de la firma y para mencionar los acoples requeridos entre el negocio principal y los nuevos. De igual manera, clasifica las sinergias en positivas y negativas; diferencia las de ventas, las operativas, las de inversión y las administrativas; por tanto, se puede inferir que su criterio de clasificación se apoya en una mirada funcional.

Por su parte, Rosabeth Moss Kanter, en su libro *When giants learn to dance* (1989) hace un llamado por enfoques organizacionales que promuevan la cooperación y faciliten la explotación de oportunidades para compartir recursos entre diferentes negocios. Esta autora describe la sinergia como una mezcla mágica de actividades de negocios que son más fuertes y más rentables juntos de lo que serían de manera separada.

Otros autores han abordado el tema de la sinergia y la han clasificado a partir de diferentes criterios. En la tabla 1 se presenta una síntesis de los tipos de sinergia, de acuerdo con publicaciones anteriores a 2003. En los trabajos presentados en esta tabla se identificaron 3 criterios de clasificación de la sinergia: funciones, origen o fuente y resultados. En el sentido propuesto por Ansoff (1965), algunos autores como Trautwein (1990), Kay y Diamantopoulos (1987), así como Chatterjee (1986), refuerzan el criterio funcional para clasificarla como: operativa, de inversión, financiera, de ventas y administrativa. La sinergia soporta la teoría de la eficiencia, una de las 7 corrientes que presenta Trautwein (1990) para explicar la justificación de las fusiones, las que asimila con la etapa de integración de las adquisiciones. Desde esta perspectiva, las fusiones son planeadas y ejecutadas para lograr la sinergia, lo que lo lleva a distinguir 3 tipos: financieras, operacionales y administrativas. Kay y Diamantopoulos (1987), por su parte, relacionan la incertidumbre y la sinergia desde el punto de vista del mercadeo. Sin embargo, presentan un modelo formal de estrategia corporativa en el que resaltan que cada modelo de sinergia depende de la existencia de

Tabla 1
Formas de clasificación de las sinergias antes del 2003

Criterio	Tipo	Autores
Funciones	Operativas u operacionales	Ansoff (1965); Kay y Diamantopoulos (1987); Trautwein (1990)
	De inversión	Ansoff (1965); Kay y Diamantopoulos (1987)
	Financieras	Chatterjee (1986); Trautwein (1990)
	Ventas	Kay y Diamantopoulos (1987)
	Administrativas	Ansoff (1965); Kay y Diamantopoulos (1987); Trautwein (1990)
Origen o fuente	Economías de escala	Harrison et al. (1991)
	Economías de alcance	Harrison et al. (1991)
	Transferencia de habilidades	Harrison et al. (1991); Prahalad y Hamel (1990)
Resultados	Recursos compartidos	Goold y Campbell (1998)
	Colusivas	Chatterjee (1986)
	Esperadas o potenciales	Goold y Campbell (1998); Martin y Eisenhardt (2003)
	Materializadas	Goold y Campbell (1998); Eisenhardt y Galunic (2000)
	Positivas	Ansoff (1965)
	Negativas	Ansoff (1965)

Fuente: elaboración propia.

elementos compartidos, por ejemplo: 1) clientes, se refieren, entonces, a la sinergia de ventas; 2) materia prima, sinergia operativa; 3) tecnología de producción, sinergia de inversión, 4) habilidades gerenciales, sinergia administrativa.

Ahora bien, según la tradición de las investigaciones sobre definición de portafolio, Chatterjee (1986) explora las clases de sinergia que podrían relacionarse con las diferentes estrategias de adquisición y su impacto en el desempeño. Para efectos de este trabajo las referencias son las sinergias financieras como las asociadas con el costo de capital, las sinergias operativas afines con la producción y las sinergias colusivas (o de poder de mercado) relacionadas con el precio.

Frente a la preocupación por el origen o fuente de la sinergia, se destacan 5 posibilidades. Tres de ellas son planteamientos de la economía: poder de mercado o colusivas, economías de escala y economías de alcance (Chatterjee, 1986). Las otras 2 son la transferencia de habilidades y los recursos compartidos que se apoyan en planteamientos administrativos. Harrison, Hitt, Hoskisson e Ireland (1991) diferencian 2 fuentes de sinergia: las que surgen de la transferencia de habilidades y las que se obtienen de las economías de escala o alcance. Estos autores plantean que las diferencias entre las firmas pueden crear mayor valor que las similitudes. Para ello, comparan y miden los patrones de asignación de recursos tanto en la firma adquiriente como en la adquirida. Esto contrasta con los planteamientos de Rumelt et al. (1994) y sus continuadores, quienes sostienen que a mayor diversidad de negocios, menor el desempeño financiero de la firma.

Durante el mismo decenio tomó fuerza la perspectiva de los recursos (*Resource Based View*, RBV), en el marco de la cual Prahalad y Hamel (1990) plantearon que a la luz de la administración del conjunto, la única manera de alcanzar la sinergia es a través de la identificación y la explotación de las competencias centrales, entendidas como el aprendizaje colectivo organizacional. Estos autores, además de Kanter (1989), han enfatizado en la importancia

de la estructura requerida para materializar las sinergias y abrieron el interés por investigar sobre las especificidades administrativas en las que se soporta el logro de la sinergia (Pablo, 1994; Vermeulen y Barkema, 2001).

Desde un enfoque prescriptivo y con el propósito de orientar las decisiones sobre sinergia en una empresa multinegocios, Goold y Campbell (1998) abordan las dificultades que enfrenta la administración para materializar las sinergias esperadas. En su artículo presentan los sesgos gerenciales en relación con el exceso de optimismo o ilusión de la sinergia, pues se suele sobreestimar su potencial y subestimar los costos necesarios para materializarla. Por lo demás, diferencian 6 formas de sinergia: *know-how* compartido, estrategias coordinadas, recursos tangibles compartidos, integración vertical, poder de negociación concentrado y creación de negocios combinados. Finalmente, concluyen advirtiendo de que la principal responsabilidad de la administración conjunta en el tema de sinergia es no causar daño a las unidades de negocio.

En relación con los resultados como criterio de clasificación de la sinergia, Ansoff (1965) contrasta las sinergias positivas con las negativas, mientras que Martin y Eisenhardt (2003), Eisenhardt y Galunic (2000) y Goold y Campbell (1998) hablan de las sinergias esperadas o potenciales, relacionadas principalmente con la etapa previa a la adquisición o fusión, por una parte, y, por otra, a las materializadas o realizadas que surgen de la integración de los negocios.

Además de estas formas de clasificación de las sinergias, otros investigadores han examinado la dificultad para su materialización, al punto de cuestionar si esta es siempre la única forma de crear valor en una empresa multinegocios (Goold y Luchs, 2003). Como estos autores explican, es posible que para algunas empresas multinegocios sea conveniente mantener la administración independiente cuando no existe un alto potencial de sinergias entre los diferentes negocios que conforman el portafolio.

La preocupación por cómo materializar las sinergias también motivó la investigación de Larsson y Finkelstein (1999), quienes proponen un modelo integrador de los procesos estratégico, organizacional y humano de las firmas fusionadas. En su artículo, los autores consideran que las sinergias son el resultado de la similitud entre las empresas y, al mismo tiempo, de su complementariedad, siendo esta última la que más aporta. Entre sus conclusiones destacan la integración organizacional como la que en mayor medida explica la materialización de las sinergias, y la similitud entre las áreas de producción y mercadeo, como aquella que genera mayor resistencia entre los empleados.

Para superar las dificultades de la sinergia, Eisenhardt y Galunic (2000) proponen la coevolución como una manera distinta de materializarla. Este mecanismo se centra en la colaboración entre unidades de negocio (*cross business synergies*), apoyadas en una red de relaciones en las que a veces se colabora y otras se compite, pero prevalece el ambiente colaborativo bajo una premisa de flexibilidad. De esta manera, la responsabilidad por la estrategia corporativa ya no está en manos solamente de la oficina central o *headquarters*, sino también de los administradores de las unidades de negocio. Desde esta perspectiva, las sinergias están motivadas por los incentivos de las unidades de negocio y se promueven o se cancelan de acuerdo con las necesidades particulares de cada negocio en su contexto; lo importante es mantener abierto el canal de comunicación entre ellos. En este mismo sentido, Martin y Eisenhardt (2003) reiteran que la razón de ser de las empresas multinegocios es la materialización de las sinergias potenciales.

El anterior recorrido por publicaciones que han abordado la sinergia, desde su planteamiento en el campo de la estrategia en 1965 hasta la publicación del *Oxford Handbook of Strategy, Volume II: Corporate Strategy* en el año 2003, evidencia el consenso de los autores acerca de la importancia de la creación de valor como la razón de ser de la administración conjunta de las unidades de negocios. De

Tabla 2
Criterios de eliminación de nombres de revistas

Criterio de eliminación	Ejemplos de términos asociados al criterio
Áreas funcionales	Marketing, Finance, Technology, Service, Quality, Operation, transport, supply chain
Contexto y nivel de análisis	International, Multinational, Industry, Clothing, Healthcare
Disciplinas específicas	Econom*, Systems, Entrepreneurship, Leadership, History, Finance, Accounting

Fuente: elaboración propia.

igual manera, se reconocen los pocos artículos que han abordado el tema y la ausencia de documentos de revisión específicos sobre la sinergia, a excepción del acercamiento que se hace en el *handbook* anteriormente mencionado. Además, se advierten pocas publicaciones que se ocupen del proceso administrativo que favorece o dificulta la materialización de sinergias.

Este panorama justifica el interés por profundizar en el estado del conocimiento sobre la sinergia desde la estrategia corporativa. Por esta razón, se realizó una revisión de tema motivada por la pregunta: ¿cómo se clasifican las sinergias en la literatura sobre la administración de empresas multinegocios en el subcampo de la estrategia corporativa? A continuación, se explica en detalle el proceso metodológico seguido para dicha revisión.

3. Proceso metodológico de la revisión de tema

Con el objetivo de estudiar la literatura sobre sinergia en el subcampo de la estrategia corporativa, se identificaron las revistas (*journals*) del área *Business, Management and Accounting* en la categoría *Strategy and Management* de *Scimago Journal and Country Rank*³ (2015). En esta primera exploración se seleccionaron 316 revistas académicas. A partir de allí, se limitó la búsqueda hacia publicaciones en inglés o español. De este grupo resultante, se eliminaron todos aquellos *journals* que en su título declararan interés por áreas funcionales y operacionales, disciplinas específicas y contextos distintos del de la empresa multinegocios, como puede apreciarse en la *tabla 2*. En otras palabras, se privilegiaron las revistas que se interesan en temas de estrategia y gerencia general. Al final, 89 revistas cumplieron los criterios de búsqueda.

Para complementar la búsqueda, se aplicaron los mismos criterios para el Institute for Scientific Information-ISI Web of Science. Se identificaron 337 revistas académicas, que al filtrar por los criterios de eliminación (*tabla 2*), disminuyeron a 51. Las 89 revistas resultantes de la búsqueda en *Scimago* se contrastó con la de ISI, lo que arrojó el siguiente resultado: 24 revistas que comparten el mismo *International Standard Serial Number* [ISSN] de *Scimago* y 26 revistas con doble identificación (ISSN) y la revista *Business Research Quarterly*, que no se encuentra en *Scimago*.

Luego, para la identificación de los artículos en las 52 revistas seleccionadas, se recurrió a *Scopus* y se utilizaron los términos: *Synerg**, *multibusiness* y *multidivisional* en el título, en el *abstract* y las palabras clave. El periodo acotado para este trabajo fue 2003–2015, tomando como punto de partida la revisión del campo de la estrategia corporativa realizada por *Goold y Luchs (2003)* para el *Oxford Handbook of Corporate Strategy*.

Como resultado de la exploración con los términos referidos en las 52 revistas seleccionadas, se identificaron 17 artículos sobre sinergia en el campo de la estrategia. Una vez analizados los títulos, *abstracts* y palabras clave del conjunto de artículos, se excluyeron

Tabla 3
Criterios de exclusión de artículos

Criterio de exclusión	Referencia	Observaciones
Uso de la palabra sinergia como lenguaje común	Pitelis (2007)	Por el uso de la palabra sinergia en su definición de lenguaje común y no como se entiende en la estrategia corporativa
Contexto diferente de empresas multinegocios	Huesch (2013)	Por ser un solo negocio
	Battisti y Stoneman (2010)	Proceso específico como innovación
	Sundaramurthy et al. (2014)	Relaciones entre el gerente general y la junta directiva
	Wu y Choi (2004)	Creación de sinergia en redes o clusters
	Cao et al. (2009)	Preocupación por la ambidestreza organizacional

Fuente: elaboración propia.

6 a partir de los criterios presentados en la *tabla 3*. Los criterios de exclusión de artículos son de 2 tipos: por el uso de la palabra sinergia en su definición de lenguaje común ([Pitelis, 2007](#)) y por el estudio de la sinergia en un contexto distinto del de la empresa multinegocios. En este último caso, por ejemplo, se dan contextos como: un solo negocio ([Huesch, 2013](#)); un proceso específico como innovación ([Battisti y Stoneman, 2010](#)) o la ambidestreza ([Cao, Gedajlovic y Zhang, 2009](#)); las relaciones entre el gerente general y la junta directiva ([Sundaramurthy, Pukthuanthong y Kor, 2014](#)) y la creación de redes o *clusters* ([Wu y Choi, 2004](#)). Aunque las redes o *clusters* tienen similitud con las empresas multinegocios, difieren por la relación de propiedad; este es un factor determinante en la definición de la empresa multinegocios y que marca diferencias en las posibilidades de la administración conjunta.

En total fueron considerados 11 artículos acerca de la sinergia en el contexto de las empresas multinegocios; en el siguiente apartado se presenta la lista de los artículos y su descripción.

4. Publicaciones académicas sobre sinergia 2003–2015

Para responder la pregunta de investigación de la sinergia en el marco de la estrategia corporativa, se revisaron publicaciones académicas reconocidas siguiendo el proceso metodológico descrito anteriormente. De allí es posible resaltar que la preocupación por la sinergia sigue vigente; sin embargo, son pocos los artículos que abordan su estudio desde el proceso administrativo que facilita su materialización. Adicionalmente, para el periodo de referencia, tampoco fue posible encontrar un artículo de revisión de literatura sobre esta temática. Por otra parte, *Organization Science* es el único *journal* que tiene 2 artículos sobre sinergia para el periodo estudiado; los demás, tienen un solo artículo, tal como se muestra en la *tabla 4*.

Las referencias estudiadas muestran que 14 de los 23 autores están afiliados a universidades estadounidenses, 3 italianas y 2 alemanas. Los demás autores se encuentran adscritos a universidades suizas, australianas, chinas y de Emiratos Árabes. En esta revisión no se identificaron autores afiliados a universidades latinoamericanas. Entre las instituciones de Estados Unidos se destaca la Universidad de Minnesota como la que acoge al mayor número de investigadores de la sinergia en empresas multinegocios.

4.1. Enfoques y métodos

La literatura sobre sinergia en el subcampo de la estrategia corporativa ha sido abordada desde 3 enfoques de corte teórico, durante el lapso 2003–2015: M&A ([Garzella y Fiorentino, 2014](#);

³ www.scimagojr.com

Tabla 4

Lista de artículos revisados

	Título	Año	Journal	Autores	Filiación	País de filiación
1	Structural recombination and innovation: Unlocking Intraorganizational Knowledge synergy through structural change	2015	Organization Science	Karim, S. Kaul, A.	Boston University University of Minnesota	EE. UU. EE. UU.
2	A synergy measurement model to support the pre-deal decision making in mergers and acquisitions	2014	Management Decision	Garzella, S. Fiorentino, R.	University Parthenope University Parthenope	Italia Italia
3	Synergy Sources, Target Autonomy, and Integration in Acquisitions	2013	Journal of Management	Zaheer, A. Castañer, X. Souder, D.	University of Minnesota University of Lausanne University Connecticut	EE. UU. Suiza EE. UU.
4	Consolidation of the energy sector, potential synergies, and realized shareholder value –Survey and new insights from top managers' perceptions	2012	Problems and Perspectives in Management	Fraunhoffer, R. Schierack, D.	Technische Universität Technische Universität	Alemania Alemania
5	Achieving demand-side synergy from strategic diversification: How combining mundane assets can leverage consumer utilities	2012	Organization Science	Ye, G. Priem, R.L. Alshwer, A.	Renmin University of China, Lingnan College, Sun Yat-Sen University Texas Christian University University of Wisconsin-Milwaukee	China EE. UU. EE. UU.
6	Using rival effects to identify synergies and improve merger typologies	2011	Strategic Organization	Clougherty, J.A. Duso, T.	University of Illinois University of Dusseldorf and Wissenschaftszentrum	EE. UU. Alemania
7	Synergy, coordination costs, and diversification choices	2011	Strategic Management Journal	Zhou, Y.M.	University of Maryland	EE. UU.
8	Market perception of synergies in related acquisitions	2009	Academy of Strategic Management Journal	Krishnan, H.A. Krishnan, R. Lefanowicz, C.E.	Xavier University Michigan State University University of Virginia	EE. UU. EE. UU. EE. UU.
9	Strategic alliances and knowledge sharing: Synergies or silos?	2007	Journal of Knowledge Management	Connell, J. Voola, R.	University of Wollongong in Dubai University of Sydney	Emiratos Árabes Unidos Australia
10	A paradox of synergy: Contagion and capacity effects in mergers and acquisitions	2006	Academy of Management Review	Shaver, J.M.	University of Minnesota	EE. UU.
11	Synergies and internal agency conflicts: The double-edged sword of mergers	2006	Journal of Economics and Management Strategy	Fulghieri, P. Hodrick, L.S.	University of North Carolina Columbia University	EE. UU. EE. UU.

Fuente: elaboración propia.

Fraunhoffer y Schierack, 2012; Zhou, 2011; Shaver, 2006; Fulghieri y Hodrick, 2006; Zaheer, Castañer y Souder, 2013; Krishnan et al., 2009; Clougherty y Duso, 2011), Teoría de la firma (Zhou, 2011; Fulghieri y Hodrick, 2006) y perspectiva de la firma basada en el conocimiento (*Knowledge based view of the firm*, KBVF) (Shaver, 2006). En la tabla 5, se presentan los objetivos, enfoques y métodos que se aprecian en los 11 artículos estudiados.

Como se puede observar en la tabla 5, los enfoques teóricos sobre las M&A sobresalen como planteamientos teóricos en los artículos estudiados. De acuerdo con la revisión que hacen Halebian et al. (2009), las M&A se han analizado desde sus antecedentes, moderadores y resultados, con un enfoque cuantitativo. Con esta visión, la sinergia se entiende como una de las razones o motivos de las adquisiciones (Connell y Voola, 2007). La perspectiva de las M&A tiene preguntas que han sido abordadas desde la economía,

las finanzas y la estrategia (Shaver, 2006). Ye, Priem y Alshwer (2012), con respecto a la estrategia de diversificación, analizan desde una perspectiva económica desde afuera de la empresa; en otras palabras, desde el mercado, característica de la corriente de la organización industrial y, por tanto, no se interesan por la administración del conjunto de negocios. Los investigadores desde el marco de las M&A se han preocupado por medir las sinergias potenciales para valorar la firma objetivo en la primera etapa y, en la etapa de integración, se centran en evaluar el desempeño o en contrastar las sinergias potenciales y las materializadas. Por consiguiente, no se ocupan de la manera como se logran las sinergias, pero sí se resalta la dificultad para materializarlas (Fulghieri y Hodrick, 2006).

Desde otra perspectiva, 2 de los artículos revisados examinan la cuestión con base en la Teoría de la firma. Allí se identifican 2 temas: explicaciones para la diversificación relacionada por la

Tabla 5
Objetivos, enfoques y métodos de investigación

	Cita	Objetivo	Método	Enfoques
1	Fulghieri y Hodrick (2006)	Examinar cómo las re combinaciones estructurales de las unidades de negocio impactan en la subsecuente innovación de la firma.	Cuantitativo	KBV
2	Connell y Voola (2007); Karim y Kaul (2015)	Desarrollar un modelo efectivo de medición de sinergias que apoye el proceso de toma de decisiones en fusiones y adquisiciones.	Cualitativo y cuantitativo	M&A
3	Connell y Voola (2007); Karim y Kaul (2015)	Demstrar que la autonomía de la empresa adquirida puede coexistir cuando hay complementariedad y capturar la esencia de la distinción entre complementariedad y similaridad así como su grado de relación	Cuantitativo	M&A
4	Karim y Kaul (2015)	Extender la investigación sobre sinergias en general y específicamente indagar por la cadena de valor del sector energético alemán desde un enfoque práctico	Cualitativo	M&A
5	Garzella y Fiorentino (2014)	Integrar teorías de la diversificación entre industrias a partir de las perspectivas de la oferta y la demanda	Cuantitativo	M&A
6	Zaheer et al. (2013)	Ofrecer una metodología que diferencie las sinergias colusivas de las que buscan eficiencias, en integraciones horizontales	Cuantitativo	M&A
7	Fraunhoffer y Schiereck (2012)	Evaluar los argumentos que justifican la diversificación relacionada por la potencialidad de generación de sinergias entre las líneas de negocios.	Cuantitativo	Teoría de la firma
8	Ye et al. (2012)	Reconocer si el mercado está en capacidad de identificar sinergias operativas en el momento en el que se hace el anuncio de una adquisición	Cualitativo y cuantitativo	M&A
9	Clougherty y Duso (2011)	Investigar la influencia de un mercadeo relacional en una alianza estratégica para determinar si esas firmas logran sinergias a partir de la transferencia de conocimiento o si operan bajo silos de conocimiento	Cuantitativo	RBV
10	Zhou (2011)	Describir los efectos de la integración de negocios fusionados para materializar sinergias a través de dos mecanismos: el efecto contagio y el efecto capacidad	Teórico	M&A
11	Krishnan et al. (2009)	Investigar la interacción entre las sinergias y los conflictos de agencia internos que emergen de manera endógena en las firmas multidivisionales	Cuantitativo	Teoría de agencia

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6
Artículos según etapa y lugar

Etapas	Lugar	Autores
Adquisición	Mercado	Garzella y Fiorentino (2014); Krishnan et al. (2009)
Integración	Organización	Fraunhoffer y Schiereck (2012); Zaheer et al. (2013); Zhou (2011)
	Mercado	Connell y Voola (2007); Karim y Kaul (2015); Clougherty y Duso (2011); Ye et al. (2012)

Fuente: elaboración propia.

potencialidad de sinergia (Haleblian et al., 2009; Trautwein, 1990) y los conflictos de agencia internos que emergen en las firmas diversificadas (Haleblian et al., 2009). Además, los investigadores que se sustentan en los aportes de la KBVF muestran interés por la manera como el conocimiento y la innovación se crean o transfieren entre empresas que son parte de una alianza estratégica o de una firma diversificada (Zaheer, Castañer y Souder, 2013).

En relación con los métodos de investigación, la **tabla 5** evidencia que siete de los 11 artículos describen investigaciones cuantitativas, 2 combinan métodos cualitativos y cuantitativos, al tiempo que uno es cualitativo y otro teórico. Con un método cualitativo, los investigadores abordan el estudio de la sinergia en el sector energético, desde adentro de algunas empresas y tienen un claro interés por apoyar la práctica administrativa (Fraunhoffer y Schiereck, 2012).

El examen de los artículos referidos permitió caracterizar etapas y lugares, según puede verse en la **tabla 6**. Las etapas están clasificadas como adquisición y proceso de integración, y los lugares, como mercado y organización. Este texto profundiza en los estudios de la etapa de la integración que abordan temas organizacionales.

Los autores que se interesan por la primera etapa se enfocan en la valoración de la empresa objetivo (*target firm*) a partir de las sinergias potenciales, en otras palabras, el interés está en la capacidad del mercado para valorar las sinergias potenciales y para ello proponen sistemas de medición (Garzella y Fiorentino, 2014) y predicción (Krishnan et al., 2009).

Los estudiosos que se ocupan de la materialización de las sinergias en el proceso de integración lo hacen desde 2 lugares: la organización y el mercado (Clougherty y Duso, 2011; Ye et al., 2012). Quienes se enfocan en la organización como el lugar donde se materializan las sinergias son los más cercanos a los temas administrativos y refieren 2 tipos de fuentes de sinergia: la eficiencia (Fraunhoffer y Schiereck, 2012; Zaheer et al., 2013; Zhou, 2011) y el conocimiento (Connell y Voola, 2007; Karim y Kaul, 2015). De otro lado, quienes consideran el mercado como el lugar donde se materializan las sinergias, distinguen entre las colusivas o de poder de mercado (Clougherty y Duso, 2011) y las de combinación de productos o servicios (Ye et al., 2012).

En coherencia con el propósito de este texto, a continuación se presentan las formas de entender y clasificar las sinergias en los artículos publicados entre 2003–2015 y que se interesan por la etapa de la integración.

5. Formas de entender y clasificar las sinergias 2003–2015

En la primera parte de este texto se presentó la clasificación de las sinergias de acuerdo con publicaciones anteriores al 2003. A continuación se expone un análisis que privilegia la etapa de la integración por su relación con la administración de empresas multinegocios. Así pues, en la **tabla 7** se tipifican las sinergias en la etapa de integración (post-M&A) a partir de 3 categorías que muestran el foco sobre el cual los autores desarrollaron sus investigaciones: origen o fuente, resultados y beneficiarios de la sinergia.

Los autores que profundizan en temas sobre el origen o fuente de la sinergia refirieron la eficiencia (Fraunhoffer y Schiereck, 2012; Clougherty y Duso, 2011) y el conocimiento como las principales razones para promover la coordinación administrativa que propicia la materialización de sinergias (Karim y Kaul, 2015; Connell y Voola, 2007). Frente a las sinergias de eficiencia habría que advertir que estas denotan las economías de escala o de alcance que pueden obtenerse como consecuencia de la administración conjunta entre la adquiriente y la adquirida. Las categorías de eficiencia y conocimiento permiten diferenciar el interés por la disminución de costos,

Tabla 7
Formas de clasificación de las sinergias en la etapa de integración (2003–2015)

Criterio	Tipo	Autores
Origen o fuente	Eficiencia	Fraunhoffer y Schiereck (2012)
	Conocimiento	Clougherty y Duso (2011)
Resultado	Colusiva	Karim y Kaul (2015)
	Materializada	Connell y Voola (2007)
		Clougherty y Duso (2011)
		Fraunhoffer y Schiereck (2012)
Beneficiarios	Potencial	Connell y Voola (2007)
		Zhou (2011)
		Shaver, 2006.
	Positiva	Fulghieri y Hodrick (2006)
	Negativa	Fulghieri y Hodrick (2006)
	De consumidor	Fulghieri y Hodrick (2006)
	De productor	Ye et al.
	De ambos	(2012)

Fuente: elaboración propia.

de la generación de nuevos ingresos, lo que sin duda es un aporte valioso para encarar futuros estudios sobre lo que significa la sinergia desde la perspectiva administrativa. En este punto, también se destacan las sinergias colusivas, es decir, las relacionadas con el mayor poder de mercado (Clougherty y Duso, 2011).

Las preocupaciones por el resultado se centraron principalmente en comparar las sinergias potenciales (Zhou, 2011; Shaver, 2006) versus las materializadas (Fraunhoffer y Schiereck, 2012; Connell y Voola, 2007), así como en el impacto positivo o negativo que tiene la sinergia en los resultados de la empresa (Fulghieri y Hodrick, 2006). Y en cuanto a los beneficiarios de la sinergia, solo en uno artículos se distinguieron las sinergias que percibe el productor de las del consumidor y también las percibidas por ambos. Este artículo es novedoso en tanto incursiona por primera vez en la pregunta por el quién se beneficia de la sinergia (Ye et al., 2012).

Al contrastar las formas de clasificación de la sinergia en la literatura previa al 2003 con la estudiada en esta revisión, se observa cómo los investigadores parecen haber abandonado los criterios funcionales de clasificación de la sinergia para dar espacio a las miradas por procesos y recursos. Sin embargo, se mantiene la preocupación por el origen o la fuente de la sinergia así como por los resultados. En la revisión de los artículos de sendos periodos se reconoce el carácter positivo o negativo de la sinergia; además, prevalece este concepto como resultado sin plantearse los procesos administrativos que la hacen posible.

Ahora bien, con la intención de motivar la indagación sobre las sinergias en empresas multinegocios, y específicamente sobre los procesos administrativos que hacen posible su materialización, a continuación se presentan algunos temas que pueden ser objeto de investigación futura.

6. Temáticas de investigación sobre procesos para materializar sinergias

La sinergia es más que el resultado de una adquisición. El concepto de sinergia involucra una variedad de actores, procesos y resultados que pueden diferenciar la manera como se crea o se destruye valor en la integración de las firmas adquiriente y adquirida. En la integración es necesario reconocer la diversidad de tipos de sinergias, así como los procesos asociados con su materialización.

Investigar las sinergias desde su origen o fuentes, resultados y/o beneficiarios puede generar una variedad de preguntas, temáticas y alternativas que apoyarían la materialización de las sinergias en la práctica. Reconocer el origen o fuente de la sinergia es importante para identificar cuándo se están disminuyendo costos por la administración conjunta y cuándo se están generando nuevos ingresos.

Profundizar en los resultados de la sinergia desde una perspectiva administrativa, abre la posibilidad de creación de indicadores cualitativos y cuantitativos que midan el mayor valor generado por la administración conjunta.

De esta manera, se podría hacer seguimiento al desempeño de los ejecutivos corporativos acorde con la generación de mayor valor por la ejecución de acciones intencionadas. Además, permitiría evaluar el carácter positivo o negativo de las sinergias a la luz del valor económico, actual y futuro, creado o destruido. Si se cruza la eficiencia como fuente de sinergia con los actores internos, resulta posible indagar por temas como la motivación para la generación de sinergias, el compromiso de los empleados para la disminución de costos a partir de economías de escala, las limitaciones de la estructura multidivisional y las nuevas estructuras que emergen de las interacciones entre unidades de negocio (Eisenhardt y Galunic, 2000; Galunic y Eisenhardt, 2001). Así mismo, los costos de coordinación para la materialización de las sinergias (Fulghieri y Hodrick, 2006), los tipos de sinergias según el sector económico en el que compiten las unidades de negocio (Karim y Kaul, 2015), el efecto contagio y el efecto capacidad según tipos de sinergias (Shaver, 2006). Sería interesante, además, indagar por la magnitud de los beneficios que se pueden obtener por el mayor poder de mercado en contraste con los que se alcanzarían de otras fuentes de sinergia (Zhou, 2011).

En cuanto a los beneficiarios, es poco lo que se logró identificar en la literatura y, sin embargo, sería deseable hacer evidente el valor percibido por los clientes, los beneficios obtenidos por los negocios así como las contribuciones a otros grupos de interés que participan o se benefician de la administración conjunta. Por ejemplo, se considera de interés profundizar en las fuentes de sinergia desde la diferenciación entre aquellas orientadas a la eficiencia o disminución de costos y las encaminadas a la creación o transferencia de conocimiento, que permiten la generación de nuevos ingresos. Así mismo, es importante reconocer los beneficiarios y demás actores de la sinergia, distinguiendo los internos de los externos; en los internos también podría diferenciarse a los empleados de los accionistas.

Dado que el conocimiento en la organización suele permanecer encapsulado en áreas o divisiones funcionales o especializadas, es importante pensar en estructuras organizacionales que propicien la interacción lateral entre áreas, divisiones y unidades de negocio (Fraunhoffer y Schiereck, 2012). También se justifica indagar por las capacidades de exploración y explotación del conocimiento (ambidestreza), por el potencial que ofrecen las sinergias de conocimiento para generar nuevos ingresos a través de procesos de innovación.

En esa misma dirección, el tema del conocimiento en relación con los clientes ofrece una variedad de asuntos de investigación, en la medida en que son ellos quienes perciben el mayor valor ofrecido por la firma y están dispuestos a pagar por este. En tal sentido, aparecen temas como: propuestas de valor integradas (Shaver, 2006), percepción de valor de marca compartida (Clougherty y Duso, 2011) y combinación de productos y servicios (Connell y Voola, 2007; Karim y Kaul, 2015).

Finalmente, valdría la pena profundizar en la relación entre los momentos del proceso de integración con los tipos de sinergias de eficiencia y de conocimiento. Pareciera que los primeros momentos de la integración se caracterizan por la eliminación de redundancias en costos y cargos (estructura) lo que conlleva a la materialización de economías de escala. Pero las sinergias de eficiencia tienen un límite y por esto las sinergias de conocimiento aparecen como alternativa para la generación de mayor valor conjunto. Estas últimas, se han mostrado especialmente difíciles de materializar, o al menos de medir. De esta manera, es probable que las sinergias se materialicen por la identificación de oportunidades entre las mismas unidades de negocio y no por lineamientos del centro corporativo (Eisenhardt y Galunic, 2000; Eisenhardt y Pienzunka, 2011; Galunic

y Eisenhardt, 2001). La colaboración entre unidades de negocio adquiere relevancia cuando se reconoce el aporte de la similitud y complementariedad como fuentes diferenciadas de sinergia (Ye et al., 2012).

El campo de la estrategia ha dado muestras de apertura para recibir aportes de distintos tipos de investigaciones e, incluso, algunos autores han expresado un interés por fortalecer el conocimiento con el cual se pueda apoyar la práctica de la administración general. Este es el caso de la empresa multinegocios, donde la temática de la sinergia clama por nuevas investigaciones de tipo cualitativo que detallen los microprocesos donde surgen y, al mismo tiempo, se materializan los distintos tipos de sinergias (Galunic y Eisenhardt, 2001). Con la revisión que ahora se presenta, al abrir la posibilidad de diferenciar las sinergias entre su origen, resultados y beneficiarios, se evidencia que las sinergias son tanto un fenómeno multicausal como multipropósito que requiere perspectivas diversas para ser abordado.

7. Consideraciones finales

En el campo de la estrategia se diferencian el nivel de negocio del corporativo. La estrategia en el nivel corporativo estudia la conformación del portafolio de negocios y su administración conjunta. Esta última se enfoca en las maneras como se crea valor, es decir, en las formas de materializar sinergias potenciales.

La posibilidad de crear un mayor valor económico entre la firma adquiriente y la adquirida puede darse en dos momentos: en la etapa de la adquisición y en la de integración. En ambas etapas la sinergia se ha entendido como un resultado de la adquisición. Particularmente, en la etapa de integración, esta mirada al resultado deja por fuera los procesos administrativos que hacen posible la materialización de sinergias potenciales.

La sinergia ha sido estudiada como un resultado medido con un indicador cuantitativo que poco dice de su variedad en la etapa de integración. Para materializar las sinergias sería deseable entender el concepto más allá de la definición básica de «creación de valor conjunto», pues reconocer su diversidad podría dar elementos para su administración. Sin embargo, en la práctica es frecuente el lineamiento corporativo de generar sinergia, sin indicaciones de cómo esta puede ser materializada. Esta manera única de entender la creación de valor conjunto ha sido motivo de frustración para ejecutivos corporativos.

Esta revisión de tema permitió diferenciar origen, resultados y beneficiarios de las sinergias. En la literatura abordada se distinguen los tipos de sinergia, pero no se profundiza en los procesos que hacen posible su materialización. Sin embargo, detallar conceptualmente los diversos tipos de sinergias podría facilitar la acción administrativa. Por ejemplo, al diferenciar las sinergias de eficiencia de las de conocimiento es posible ahondar en las especificidades administrativas que exige cada tipo de ellas, para lograr así su materialización. Indagar por estos procesos administrativos es una deuda pendiente de los investigadores en estrategia corporativa, en particular de quienes se ocupan de estudiar la administración de empresas multinegocios.

Este texto ofrece una variedad de criterios de clasificación de las sinergias que evidencian su diversidad. Es posible entonces que tanto la práctica administrativa como la docencia sobre la administración de la empresa multinegocios puedan verse enriquecidas al reconocer el origen, los resultados y beneficiarios de las sinergias. Por su parte, la investigación encuentra en esta manera de entender las sinergias, una variedad de preguntas y temáticas que podrían motivar futuros estudios orientados a apoyar la administración multinegocio. En coherencia con lo anterior, se proponen tópicos de investigación relacionados con el origen o fuente de las sinergias, la estructura necesaria para hacerlas posibles, los momentos

para diferentes tipos de sinergias, los actores que participan en su construcción o materialización y los beneficiarios de las sinergias, entre otros.

La selección de las revistas que se estudiaron para esta revisión de tema presenta 2 tipos de limitaciones. En primer lugar, el foco en el nivel corporativo de la estrategia por el cual se excluyeron las publicaciones de nivel funcional donde posiblemente se aborda las sinergias en la etapa de integración desde las distintas áreas de la organización. En otras palabras, asuntos funcionales que se encuadran desde otros campos como las finanzas, el mercadeo, las operaciones, la gestión humana, entre otros, quedaron por fuera del trabajo que se expone. La segunda limitación tiene que ver con el lugar de origen de los *journals* que están incluidos en ISI Web of Science y *Scimago*, dado que en estas bases de datos predominan publicaciones estadounidenses y europeas y, por ello, no se tuvieron en cuenta otras publicaciones que podrían ser interesantes en el contexto de los países emergentes.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York: Mc Graw Hill.
- Battisti, G. y Stoneman, P. (2010). How innovative are UK firms? Evidence from the Fourth UK Community Innovation Survey on Synergies between technological and organizational innovations. *British Journal of Management*, 21(1), 187–206.
- Campbell, A., Goold, M. y Alexander, M. (1995). The value of the parent company. *California Management Review*, 38(1), 79–97.
- Cao, Q., Gedajlovic, E. y Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781–796.
- Chandler, A. (1991). The functions of the HQ Unit in the multibusiness firm. *Strategic Management Journal*, 12, 31–50.
- Chatterjee, S. (1986). Types of synergy and economic value: The impact of acquisitions on merging and rival firms. *Strategic Management Journal*, 7(2), 119–139.
- Christensen, R., Andrews, K. y Bower, J. (1973). *Business policy text and cases*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Clougherty, J. y Duso, T. (2011). Using rival effects to identify synergies and improve merger typologies. *Strategic Organization*, 9(4), 310–335.
- Connell, J. y Voala, R. (2007). Strategic alliances and knowledge sharing: Synergies or silos? *Journal of Knowledge Management*, 11(3), 52–66. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270710752108>
- De Wit, B. y Meyer, R. (2010). *Strategy synthesis: Resolving strategy paradoxes to create competitive advantage* (3rd ed.). United Kingdom: Cengage Learning.
- Eisenhardt, K. y Galunic, C. (2000). Coevolving. At last, a way to make synergies work. *Harvard Business Review*, 78(1), 91–101.
- Eisenhardt, K. y Pienzunka, H. (2011). Complexity theory and corporate strategy. En P. Allen, S. Maguire, y B. McElvey (Eds.), *The SAGE Handbook of Complexity and Management* (pp. 506–523). London: SAGE.
- Fraunhofer, R. y Schiereck, D. (2012). Consolidation of the energy sector, potential synergies, and realized shareholder value – Survey and new insights from top managers' perceptions. *Problems and Perspectives in Management*, 10(2), 81–92.
- Fulghieri, P. y Hodrick, L. S. (2006). Synergies and internal agency conflicts: The double-edged sword of mergers. *Journal of Economics y Management Strategy*, 15(3), 549–576.
- Galunic, C. y Eisenhardt, K. (2001). Architectural Innovation and Modular Corporate Forms. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1229–1249.
- Garzella, S. y Fiorentino, R. (2014). A synergy measurement model to support the pre-deal decision making in mergers and acquisitions. *Management Decision*, 52(6), 1194–1216.
- Goold, M. y Campbell, A. (1998). Desperately seeking synergy. *Harvard Business Review*, 76(5), 131–143.
- Goold, M., Campbell, A. y Alexander, M. (1994). How corporate parents add value to the stand alone performance of their businesses. *Business Strategy Review*, 5(4), 33–55.
- Goold, M. y Luchs, K. (2003). Why diversify? Four decades of management thinking. En D. Faulkner y A. Campbell (Eds.), *The Oxford handbook of strategy: Corporate Strategy (II)* (pp. 18–42). New York: Oxford University Press.
- Govindarajan, V. y Fisher, J. (1990). Strategy, control systems, and resource sharing: Effects on business-unit performance. *The Academy of Management Journal*, 33(2), 259–285.
- Haleblian, J., Devers, C., McNamara, G., Carpenter, M. y Davison, R. (2009). Tacking stock of what we know about mergers and acquisitions: A review and research agenda. *Journal of Management*, 35(3), 469–502.
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. y Ireland, R. D. (1991). Synergies and post-acquisition performance: Differences versus similarities in resource allocations. *Journal of Management*, 17(1), 173.

- Hill, C. (1994). Diversification and economic performance: Bringing structure and corporate management back into the picture. En R. Rumelt, D. Schendel, y D. Teece (Eds.), *Fundamental issues in strategy. A research agenda* (pp. 297–321). Boston: Harvard Business School.
- Hitt, M., Ireland, D. y Hoskisson, R. (2007). *Administración estratégica: competitividad y globalización*. Mexico: Thomson.
- Huesch, M. D. (2013). Are there always synergies between productive resources and resource deployment capabilities? *Strategic Management Journal*, 34(11), 1288–1313.
- Hungenberg, H. (1993). How to ensure that headquarters add value. *Long Range Planning*, 36(6), 62–73.
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7.ª ed.). Madrid: Pearson.
- Kanter, R. M. (1989). *When giants learn to dance*. London: Simon y Schuster.
- Karim, S. y Kaul, A. (2015). Structural recombination and innovation: Unlocking intraorganizational knowledge synergy through structural change. *Organization Science*, 26(2), 439–455.
- Kay, N. M. y Diamantopoulos, A. (1987). Uncertainty and synergy: Towards a formal model of corporate strategy. *Managerial y Decision Economics*, 8(2), 121–130.
- Knoll, S. (2008). Part I: Introducing and classifying cross-Business synergies 2. Concept and characteristics of cross-business synergies. [Doctoral dissertation]. University of St. Gallen, Wiesbaden. Dissertation no 3391.
- Krishnan, H., Krishnan, R. y Lefanowicz, C. E. (2009). Market perception of synergies in related acquisitions. *Academy of Strategic Management Journal*, 8, 99–119.
- Larsson, R. y 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.
- Martin, J. y Eisenhardt, K. (2003). *Cross-business synergy: Recombination modularity and the multi-business team*. Paper presented at the Academy of Management.
- Pablo, A. (1994). Determinants of acquisition integration level: A decision making perspective. *Academy of Management Journal*, 37(4), 803–836.
- Pitelis, C. N. (2007). A behavioral resource-based view of the firm: The synergy of Cyert and March (1963) and Penrose (1959). *Organization Science*, 18(3), 478–490.
- Porter, M. (1985). *Competitive strategy: Creating and sustaining a superior performance*. New York: Simon & Schuster.
- Porter, M. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Rumelt, R. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4), 359–369.
- Rumelt, R., Schendel, D. y Teece, D. (1994). *Fundamental issues in strategy, a research agenda*. Boston: Harvard Business School Press.
- Shaver, J. M. (2006). A paradox of synergy: Contagion and capacity effects in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 31(4), 962–976.
- Sundaramurthy, C., Pukthuanthong, K. y Kor, Y. (2014). Positive and negative synergies between the CEO's and the corporate board's human and social capital: A study of biotechnology firms. *Strategic Management Journal*, 35(6), 845–868. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2137>
- Trautwein, F. (1990). Merger motives and merger prescriptions. *Strategic Management Journal*, 11, 283–295.
- Vermeulen, F. y Barkema, H. (2001). Learning through acquisitions. *Academy of Management Journal*, 44(3), 457–476.
- Williamson, O. (1994). Strategizing, economizing, and economic organization. En R. Rumelt, D. Schendel, y D. Teece (Eds.), *Fundamental issues in strategy. A research agenda* (p. 636). Boston: Harvard Business School.
- Wu, W. P. y Choi, W. L. (2004). transaction cost, social capital and firms' synergy creation in chinese business networks: An integrative approach. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(3), 325–343.
- Ye, G., Priem, R. L. y Alshwer, A. A. (2012). Achieving demand-side synergy from strategic diversification: How combining mundane assets can leverage consumer utilities. *Organization Science*, 23(1), 207–224.
- Zaheer, A., Castañer, X. y Souder, D. (2013). Synergy sources, target autonomy, and integration in acquisitions. *Journal of Management*, 39(3), 604–632.
- Zhou, Y. M. (2011). Synergy, coordination costs, and diversification choices. *Strategic Management Journal*, 32(6), 624–639.