



## FACTORES QUE INCIDEN EN LA SINERGIA DE UN GRUPO EMPRESARIAL: UN ANÁLISIS DESDE EL ENFOQUE DE LA TEORÍA FUNDAMENTADA.

### **Ninfa Maribel Galán Espinoza**

Estudiante de Maestría en Tecnologías de la Información para los Negocios del Instituto Tecnológico de Sonora, de Ciudad Obregón, Sonora. Licenciada en Administración con Especialidad en Mercadotecnia por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, de Pachuca de Soto, Hidalgo.

Filiación institucional: Instituto Tecnológico de Sonora, México

Correo: [ninfagalaan@gmail.com](mailto:ninfagalaan@gmail.com)

### **Jorge Guadalupe Mendoza León**

Doctor en Ciencias e Ingeniería, Línea de investigación: Gestión Tecnológica de la Innovación de la Universidad Autónoma de Baja California. Mexicali, B.C., Maestría en Ciencias de Ingeniería Industrial del Instituto Tecnológico de Hermosillo. Hermosillo, Sonora., Ingeniero Industrial en Producción del Instituto Tecnológico de Tijuana. Tijuana, B.C.

Filiación institucional: Instituto Tecnológico de Sonora, México

Correo: [jorge.mendoza@itson.edu.mx](mailto:jorge.mendoza@itson.edu.mx)

### **Gilda María Martínez Solano**

Maestría en Ingeniería en Logística y Calidad - Unidad Navojoa, campus sur del Instituto Tecnológico de Sonora., Ingeniero Industrial y de Sistemas del Instituto Tecnológico de Sonora. Es profesora investigadora AAA en la Maestría en Tecnologías de la Información para los Negocios, del Instituto Tecnológico de Sonora.

Filiación institucional: Instituto Tecnológico de Sonora, México

Correo: [gmmartinez@itson.edu.mx](mailto:gmmartinez@itson.edu.mx)

### **Dra. Sandra Mónica Ramos Ospina**

Fonoaudióloga. Especialista en Alta Gerencia, Especialista en Administración de Servicios de Salud. Especialista en Multimedia, Magister en Administración de Empresas con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología de ULACIT, en San José de Costa Rica Magíster en Administración y Planificación educativa de la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología UMECIT, en Panamá. (Mención de honor a la excelencia académica) Doctorando en Ciencias de la educación Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología UMECIT.

Correo: [sandra.ramos@fumc.edu.co](mailto:sandra.ramos@fumc.edu.co)

Enviado: 15 de marzo de 2020

Aceptado: 23 de abril de 2020

Publicado: 23 de junio de 2020

Correo principal: [ninfagalaan@gmail.com](mailto:ninfagalaan@gmail.com)



INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA  
COLEGIO MAYOR  
DE ANTIOQUIA



Alcaldía de Medellín  
**Cuenta con vos**  
SAPIENCIA  
Agencia de Educación Superior de Medellín

## **FACTORES QUE INCIDEN EN LA SINERGIA DE UN GRUPO EMPRESARIAL: UN ANÁLISIS DESDE EL ENFOQUE DE LA TEORÍA FUNDAMENTADA.**

### **RESUMEN**

El presente artículo tiene como objetivo generar un modelo teórico en el que se identifiquen los principales factores que inciden en la sinergia de un grupo empresarial del Sur de Sonora, basado en la Teoría Fundamental con aplicación en el ámbito empresarial como método de estudio y utilizando la entrevista como principal técnica de recolección de datos. En primer lugar, se realiza una aproximación a los elementos de interés; posteriormente se describe el objeto de estudio para explicar el contexto en el que se desarrolla la investigación, se define la muestra y los materiales, se describe y justifica el método de estudio y finalmente se desarrollan el procedimiento, con las etapas de codificación del método empleado, obteniendo como resultado principal la creación de un modelo teórico que respalde los elementos que propician la Sinergia en el grupo de estudio, brindando un análisis de la información obtenida del trabajo de campo con trabajos relacionados.

**PALABRAS CLAVE:** Sinergia empresarial, teoría fundamental, modelo teórico.

## **FACTORS TO CONSIDER IN THE BUSINESS SYNERGY: AN ANALYSIS FROM THE APPROACH OF GROUNDED THEORY**

### **ABSTRACT**

*This article aims to generate a theoretical model that identifies the main factors that affect the synergy of a business group in Southern Sonora, based on the grounded theory with application in the business field as a method of study and using the interview as the main data collection technique. First, an approximation is made to the elements of interest; subsequently, the object of study is described to explain the context in which the research is carried out, the sample and materials are defined, the study method is described and justified and finally the procedure is developed, with the coding stages of the method used, resulting in the creation of a theoretical model that supports the elements that promote synergy in the study group, providing an analysis of the information obtained from the fieldwork with related jobs.*

**Keywords:** *Business Synergy, Grounded Theory, Theoretical Model.*



## INTRODUCCIÓN

Como parte de las estrategias empleadas por las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) para atender las exigencias de un competitivo e impredecible mercado, surge la necesidad de focalizar sus esfuerzos en transformar sus estructuras de negocio, fortalecer sus recursos, así como las técnicas estratégicas empleadas para hacer frente a la competencia, con el firme propósito de responder a tales retos impuestos por los avances tecnológicos constantes, competidores globales, así como a los retos organizacionales, económicos y técnicos que pudieran enfrentar (Arce, 2008). Por lo anterior, es de principal interés para las organizaciones el llevar a cabo una reestructuración integral de sus negocios, donde las fusiones, adquisiciones o alianzas de cooperación juegan un papel fundamental, identificando además como enfoque común de negocio el concepto de Sinergia Empresarial.

La Sinergia Empresarial hace referencia a las diferentes maneras de generar valor a partir de la integración de 2 o más unidades de negocio, donde es imprescindible establecer los lineamientos integrales para el máximo aprovechamiento de las distintas ventajas competitivas que ofrece este concepto, destacando que tal efecto no se produciría si cada unidad de negocio trabajase de manera individual (Arce, 2008). Los beneficios adquiridos al trabajar bajo este enfoque de negocio son variados y de gran peso, van desde unificar los equipos de trabajo, compartir actividades y responsabilidades, establecer canales conjuntos de marketing y distribución, mejorar el aprovechamiento de las experiencias ajenas a

las empresas, compartir conocimiento implícito y explícito sobre productos, clientes y mercados para utilizarse en la planificación empresarial, interactuar e intercambiar conocimientos y capacidades técnicas en empresas similares, crear una imagen corporativa compartida con la que se fortalezca el reconocimiento de las empresas implicadas en el mercado, fortalecer la habilidad de negociación con clientes, proveedores o grupos de interés, así como permitir al negocio superar sus niveles de rentabilidad que serían inferiores si las prácticas fueran realizadas de manera independiente (Arce, 2008).

De acuerdo con Rivas y Londono (2017) se han identificado dos momentos en los que se puede generar mayor valor conjunto a partir de la Sinergia Empresarial, uno de ellos refiere a la etapa de adquisición y, por otro lado, a la etapa de integración. En la etapa de adquisición se entiende a la sinergia como el valor de mercado de la empresa que va a ser adquirida. Por otra parte, en la etapa de integración los autores afirman que las sinergias son concebidas como el resultado de la gestión conjunta de las unidades de negocio implicadas, lo que conlleva la unificación de activos y recursos, así como de las actividades clave que formarán parte de la cadena de valor del negocio, alineando de manera integral las propuestas de valor.

A partir de lo anterior, y para fines de esta investigación, el presente documento se desarrolla en torno a la etapa de integración del proceso sinérgico, a fin de identificar los factores que influyen al momento de adoptar este enfoque de negocio de un caso analizado en un grupo empresarial del sur de Sonora, México; sumando

así al conocimiento existente en el tema para esta etapa o momento, respondiendo así a las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué interrelaciones tienen las actividades que generan valor en las unidades de negocio?
- ¿Cuál es la propuesta de valor final que resulta de la práctica de la Sinergia Empresarial para el grupo?

## MARCO TEÓRICO

### Sinergia Empresarial

Se dice que el término de Sinergia es efectivo, visto desde el campo de la estrategia, en el momento en que la gestión conjunta de las unidades de negocio genera un mayor valor financiero que el que se obtendría al operar de manera individual. Es Ansoff (1964), quien conceptualiza por primera vez este término como el efecto “2+2=5”, refiriéndose a ello como la acción de buscar un mejor desempeño y posicionamiento empresarial en el mercado, a partir de la suma y/o combinación de esfuerzos (Rivas, 2013). Por otra parte, es Kanter (1989) quien apoya el concepto de Ansoff (1964), afirmando que este término es una mezcla mágica para obtener mayor fuerza y rentabilidad a partir de la interacción conjunta de las actividades empresariales, por lo que, de trabajar de manera independiente, no se obtendrían tales resultados (Rivas y Londono 2017).

En el estudio titulado Retos y sinergias de las empresas multinegocios (Rivas, 2013), se recopilan diferentes conceptos por autores relevantes que coinciden con

los de Ansoff (1964) y Kanter (1989). El primero es de Goold, Campbell y Alexander (1998), quienes explican que el término de Sinergia proviene del griego *synergos*, cuyo significado es trabajo conjunto; sin embargo, en términos empresariales este concepto toma otro valor, refiriéndose a ello como la capacidad de generar un impacto mayor a partir del trabajo conjunto de dos o más negocios. Por otra parte, Ireland, Hitt y Hoskisson (2008), aseveran que la sinergia empresarial es considerada como una estrategia de cooperación para generar economías de alcance, ya que el valor generado de la gestión conjunta de capacidades y recursos es mayor al que se obtendría de la gestión individual de los negocios. En el estudio, se destaca también la aportación de Porter (1985), quien considera que una de las particularidades de mayor peso en las estrategias de negocios es la interrelación empresarial; por otro lado, afirma que, en caso de no existir las sinergias, las compañías no compartirían nada más que un fondo mutuo de inversión. Finalmente, Chatterjee (2007) sostiene que realmente surge una sinergia cuando al fusionar diferentes unidades de negocio se obtiene una mayor eficiencia operativa y se generan mayores ingresos de los que hubieran obtenido de manera independiente.

Como parte del análisis de Rivas (2013), es posible puntualizar que la sinergia va más allá de agregar nuevas tecnologías o integrar nuevos talentos; por lo que, para lograr el éxito que declara este término, es necesario entender la complejidad que demanda este proceso, explicando su dificultad al momento de llevarlo a la práctica.

## Elementos de la Sinergia

Con el propósito de obtener las ventajas que ofrece este enfoque, surge la necesidad de identificar los elementos principales que conforman la sinergia empresarial. A fin de abordar lo anterior, se presenta en la tabla 1 los elementos propuestos por Porter en 1985 (como se cita en Arce 2008), mediante los cuales afirma que las sinergias generan valor.

Tabla 1: *Elementos clave en las Sinergias, según Pórter.*

Elementos	Descripción
Recursos/Actividades	Se refiere al resultado de compartir activos y/o esfuerzos para generar economías de escala, a partir del trabajo conjunto en áreas de investigación y desarrollo, ingeniería, producción, ventas, mercadotecnia y distribución.
Ventajas indirectas del Marketing e I+D	Este elemento beneficia a través de la experiencia de negocio de las compañías pertenecientes al grupo, compartiendo información tanto implícita como explícita sobre productos, clientes y mercados, a fin de que pueda ser utilizada de manera estratégica por las compañías, promoviendo una mejor toma de decisiones en el grupo.
Empresas Similares	A través de este enfoque, es posible compartir conocimientos, técnicas y estrategias entre empresas con actividades similares que forman parte del grupo,
Imagen Compartida	El mercado asigna un valor mayor a las unidades de negocio que forman parte de un todo, por lo que, al gozar de tal beneficio, es aún más el reconocimiento y posicionamiento de estas compañías.

Fuente: Recuperado de Arce Burgoa, 2008.

Como afirma Arce (2008), se plantea que para lograr el aprovechamiento deseado de las sinergias es necesario concientizar acerca de las ventajas obtenidas de su práctica, tomando las precauciones necesarias y estableciendo los lineamientos sobre los que habrán de cooperar.

Por otra parte, Rivas (2013) afirma que las formas de generar sinergia dependen del tipo de empresa, así como del mercado en el que se desenvuelve y, a pesar de las similitudes existentes en la oferta de valor generada a partir de la gestión

conjunta de las unidades de negocio, sólo los especialistas en el ámbito estratégico se han preocupado realmente por explicarlas de maneras distintas. Así mismo, Rivas (2013) plantea tres formas de generar valor a través de la sinergia empresarial: al unir y combinar las actividades de negocio, al movilizar los recursos y, finalmente, a partir del alineamiento estratégico de las compañías.

A fin de abordar lo anterior, se muestra en la figura 1 el panorama general en el que pueden surgir las sinergias. Como punto de partida, se muestra el núcleo empresarial, del cual se derivan las diferentes compañías que trabajan de manera conjunta; posteriormente, se identifican los elementos de cada unidad, los cuales refieren al inventario de activos o recursos de los negocios, su cadena de valor, así como la propuesta de valor al mercado. Por otra parte, se identifican en el centro de la figura tres acciones: movilizar, integrar y alinear. La primera acción, que es movilizar, refiere a compartir conocimientos o recursos entre las unidades de negocio, a fin de que, si en una de ellas estos no son debidamente aprovechados, en la otra unidad si lo sean. Así mismo, esta acción da la posibilidad de replicar las prácticas de negocio, por lo que, si una unidad de negocio tiene un activo con estándares altos de desempeño, pueda traspasarse tal cual en la otra compañía a fin de generar el mismo impacto. Respecto a la acción de integrar, principalmente se refiere al compartir actividades y formas de operar que, al ser unificadas, generen un valor mayor entre las unidades de negocio. Finalmente, la acción de alinear va dirigida a mejorar continuamente la capacidad de negociación de las compañías que forman parte del grupo con los clientes y proveedores, a fin de ofrecer

elementos adicionales a la propuesta de valor del negocio individual, siendo una estrategia válida para responder a las altas exigencias del mercado (Rivas, 2013).



Figura 1: Formas para generar Sinergia. Fuente: Rivas (2013).

Como parte del estudio realizado por Rivas (2013), se presenta en la tabla 2 una recopilación de las aportaciones sobre los elementos y las formas de generar Sinergia por diferentes autores, justificando así la postura que toman respecto a ello.

Tabla 2: Formas de Sinergia según diferentes autores.

Autor	Aportación
Pralhad y Doz (2003)	Afirman que el definir un portafolio compartido, el crear valor de manera lógica y el establecer procesos internos de gobernanza, son elementos que al interrelacionarse sustentan el proceso de creación de valor. Por otra parte, aportan que los elementos anteriores surgen a partir de identificar la forma en que se relacionan las unidades de negocio, donde las compañías pueden seleccionarse simplemente porque son un buen negocio, porque son empresas consolidadas en la industria, porque comparten similitudes con la

---

empresa madre, porque pueden complementar o fortalecer las competencias del grupo, porque se puede aprovechar los vínculos que tienen con otros negocios y porque poseen características estratégicas complejas al ser empresas que de manera proactiva pueden reinventarse. Finalmente, estos autores contribuyen que, para poder crear valor de manera conjunta es necesario entender el modelo de negocio del grupo, identificar los recursos, riesgos, así como las competencias necesarias para lograr el desempeño al que aspira el grupo.

Estos autores aportan seis tipos de formas en las que se puede presentar la sinergia. La primera de ellas se refiere al conocimiento compartido, el cual puede ser visualizado en manuales, procedimientos o políticas definidas por las unidades de negocio, los cuales pueden ser fácilmente compartidos entre las distintas compañías a fin de promover mejores prácticas y fortalecer las competencias del grupo. Otra forma es a través de la coordinación de y estrategias, donde, a partir de su alineación, brinde las herramientas necesarias para afrontar los retos competitivos. Por otra parte, el compartir recursos es otra de las formas de sinergia, así como el coordinar el flujo de productos o servicios entre unidades de negocio, a fin de reducir costos y tiempos e incrementar la capacidad de uso. Finalmente, el mejorar de manera continua la capacidad de negociación para generar una mayor influencia sobre los grupos de interés es otra de las formas de sinergia, así como el crear negocios nuevos a partir de del conocimiento que comparten las compañías.

---

Goold,  
Campbell  
Alexander  
(1998)

Fuente: Los autores con información adaptada de Rivas (2013)

## Tipos de Sinergias

Es cada vez mayor el interés en el estudio de este concepto, por lo que son diferentes los autores que aportan a las investigaciones de la sinergia, así como a su clasificación según diferentes criterios. Es Ansoff (1964), quién introduce la primera clasificación de este término, identificando cinco tipos de Sinergia: de ventas, operativa, de inversión, gerencial y financiera. Por otra parte, Chatterjee (2007) propone tres tipos diferentes: la Sinergia financiera, operacional y la relacionada con los precios (Rivas, 2013).

Sin embargo, para mostrar un panorama general sobre los hallazgos encontrados acerca de la clasificación de la Sinergia, se presenta en la tabla 3 la tipología de este término a partir de los criterios identificados por distintos autores, tomada del

estudio Revisión del tema de sinergias corporativas: origen, resultados y beneficiarios de Rivas y Londono (2017). En esta tabla diferentes autores destacan tres criterios principales: funciones, origen y resultados; así mismo identifican diferentes tipos de sinergias para cada uno de los criterios.

Tabla 3: *Formas de clasificación de las sinergias antes del 2003.*

Criterio	Tipo	Autores
Funciones	Operativas u operacionales	Ansoff (1964); Kay y Diamntopolus (1987); Trautwein (1990)
	De inversión	Ansoff (1964); Kay y Diamntopolus (1987)
	Financieras	Chatterjee (2007); Trautwein (1990)
	Ventas	Kay y Diamntopolus (1987)
	Administrativas	Ansoff (1964); Kay y Diamntopolus (1987); Trautwein (1990)
	Economías de escala	Harrison et al. (1991)
Origen o Fuente	Economías de alcance	Harrison et al. (1991)
	Transferencia de habilidades	Harrison et al. (1991); Prahalad y Hamel (1990)
	Recursos compartidos	Goold, Campbell y Alexander (1998)
	Colusivas	Chatterjee (2007)
Resultados	Esperadas o potenciales	Goold, Campbell y Alexander (1998); Martin y Eisenhardt (2003)
	Materializadas	Goold, Campbell y Alexander (1998); Eisenhardt y Galunic(2000)
	Positivas	Ansoff (1964)
	Negativas	Ansoff (1964)

Fuente: Tomado de Rivas y Londono (2017).

Es posible decir que cada autor proporciona una perspectiva e interpretación diferente del concepto de Sinergia, ya que depende del ambiente en el que se propicie. Por lo anterior, a fin de mostrar un panorama más descriptivo de la tipología existente, se presenta en la tabla 3 una recopilación cronológica de los diferentes

tipos de sinergia, con la aportación de diversos autores, retomado del estudio Retos y sinergias de las empresas multinegocios de Rivas (2013).

Tabla 4: *Tipos de Sinergia según diferentes autores.*

Tipo	Descripción	Autor (es)
<i>Al combinar sus recursos</i>	<i>Modulares</i> Sinergias generadas a partir de la administración independiente de recursos, utilizados únicamente para generar mayores utilidades.	Dyer, Kale y Singh (2004)
	<i>Secuenciales</i> Surgen cuando las actividades o insumos entre las compañías son interdependientes, es decir, que para que una de las unidades de negocio pueda cumplir con sus obligaciones, necesita que otra de las unidades concluya sus actividades.	
	<i>Recíprocas</i> Se generan trabajando estrechamente y al intercambiar de manera iterativa conocimientos para la ejecución de las actividades.	
<i>Relacionadas al conocimiento</i>	<i>Productos</i> 1. Creados internamente: son los sistemas, diseños y demás componentes necesarios para generar el nivel de producción establecido. 2. Obtenidos externamente: refiere a los convenios o alianzas estratégicas con socios o proveedores de las unidades de negocio que pueden ser aprovechados por los miembros del grupo.	Tanriverdi y Venkatraman (2005)
	<i>Clientes</i> Es el conocimiento relacionado al cliente, que va desde la identificación de necesidades y preferencias, hasta el comportamiento de compra del mismo; que puede transferirse entre unidades de negocio.	
	<i>Gerencia</i> Son las experiencias y mejores prácticas del grupo de los procesos de administración de alianzas, de las inversiones y del riesgo, que son considerados como críticos para generar las sinergias.	
	<i>Estratégica</i> Surge de dos tipos. El primero de ellos es cuando la compañía conoce y está alerta de su entorno tanto estratégico como operativo. Por otra parte, el segundo tipo refiere a la colectividad, donde se reconocen las expectativas y metas de los socios que colaboran con las firmas.	
<i>Cultural</i>	Este elemento está relacionado con la parte humana, principalmente son los esfuerzos estratégicos diseñados para generar compatibilidad con los socios de las compañías implicadas.	Bititci, Turner, Mackay, Parung y Walters (2007)
<i>Operacional</i>	Refiere a dos elementos. El primero de ellos está relacionado a los procesos operativos y a los controles	

	<p>definidos de manera interna para la empresa. El segundo pone a prueba el nivel de madurez de las organizaciones respecto a su capacidad de coordinación en sus procesos operativos.</p>	
<i>Comercial</i>	<p>Se entienden como la aseveración por parte de los socios sobre la fuerza comercial de las unidades de negocio, teniendo conocimiento sólido, claro y transparente de todo tipo de acuerdos sobre riesgos, derechos de propiedad intelectual y participación de las ganancias.</p>	
<i>Operativas</i>	<p>Son las ventajas generadas por las sinergias de crecimiento y eficiencia al gestionar los activos operativos entre las compañías.</p>	
<i>Poder de mercado</i>	<p>Se entienden como las ventajas que pueden generarse a partir del establecimiento de estrategias de colaboración, tales como productos o servicios agrupados, compras, etc. Surgen en el momento que se comparten riesgos entre las unidades de negocio, así como al definir el mercado interno de capitales, donde además se busca aprovechar las ventajas financieras que proveen las economías de escala.</p>	Knoll (2008)
<i>Financieras</i>	<p>Emergen al relacionar el núcleo empresarial con las compañías que lo integran, donde se comparten las habilidades gerenciales para contextualizar el negocio, así como la asesoría que se brinda en esta área para cada una de las organizaciones.</p>	

Fuente: Elaboración propia a partir de Rivas (2013).

El anterior recorrido de los autores que han abordado los diferentes tipos de sinergia, evidencia la importancia generar valor partir de la gestión conjunta de las compañías que trabajan bajo este enfoque.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El proceso metodológico utilizado para el desarrollo de esta investigación se dividió en cuatro fases (ver figura 2): descripción del objeto de estudio, selección de las técnicas para recolección de datos, la descripción del método y, finalmente, la descripción del procedimiento. A fin de explicar cada etapa de la investigación, se

presenta a continuación el recorrido metodológico que han seguido las fases del proceso cualitativo de este estudio.



Figura 2: Metodología empleada. Fuente: Elaboración propia.

## Objeto de estudio

Esta investigación se llevó a cabo en un grupo empresarial del Sur de Sonora; conformado por cinco unidades de negocio que ofrecen servicios de: multimedia y redes sociales, gestión de negocios y créditos hipotecarios, arquitectura e imágología, arte digital y coordinación de eventos sociales y empresariales. Cabe mencionar que el grupo está constituido por diez socios, mismos que se encuentran distribuidos dentro de las diferentes empresas que interactúan.

El grupo empresarial es de reciente creación, por lo que el objetivo de estudio es identificar los factores o elementos que consideraron como empresas independientes para adoptar este enfoque de negocios y trabajar bajo el esquema

de grupo empresarial, por lo que la información presentada a continuación fue previamente abordada con las cinco unidades de negocio, detallando la información en el desarrollo de estas etapas.

## Muestreo

Para definir la muestra del estudio, se seleccionó el contexto que dará lugar a la investigación a partir del objeto de estudio descrito anteriormente. Sin embargo, al ser un grupo conformado por diez socios con horarios y agendas de trabajo diferentes, se dejó a criterio del comité del grupo empresarial la selección del número de participantes, definiendo como único requerimiento la colaboración de un socio por cada unidad de negocio a fin de abarcar mayormente los criterios involucrados en la Sinergia Empresarial.

Finalmente, se tuvo la participación de cinco socios; dos mujeres y tres hombres, cuyo rango de edad fue de 27 a 40 años, pertenecientes a cada unidad de negocio, cumpliendo así el requerimiento considerado con anterioridad.

## Técnicas de recolección de datos

### 1. Entrevista

Los medios en que pueden recopilarse los datos en este tipo de metodología son distintos, sin embargo, para fines de esta investigación la primera técnica empleada fue la entrevista semiestructurada, a fin de promover mayor confianza, libertad y flexibilidad a la hora de interactuar con los participantes, permitiendo conocer de

una manera real su perspectiva, destacando las características más relevantes que los identifiquen con el tema principal de estudio: la Sinergia Empresarial.

La programación para la aplicación de las entrevistas estuvo sujeta a la disponibilidad de los socios, llevándose a cabo en dos sesiones a la semana en las instalaciones del grupo, aplicándolas en un periodo total de dos semanas.

A fin de estructurar la información de la entrevista para identificar los elementos que componen la Sinergia Empresarial en el caso de estudio, se definieron cinco variables de interés que se presentan en la tabla 4 junto una breve descripción del objetivo de las mismas; de manera que, a partir de estas variables, se pretende partir de lo general a lo particular para identificar los elementos condicionantes que han propiciado la Sinergia en el grupo empresarial.

En la primera variable, se consideran los aspectos relacionados al origen o razón de ser de la unión estratégica, la visión compartida del negocio, la perspectiva a futuro, así como los elementos de valor para adoptar este enfoque estratégico. Por otra parte, en la segunda variable se busca identificar la manera en que se ha organizado el grupo, las funciones por unidad de negocio, así como la opinión o perspectiva que tienen los socios de la forma de trabajo. En la tercera variable, se pretende ubicar las especificaciones legales bajo las cuales trabaja el grupo, el esquema de pago, así como las aspiraciones de los socios en este tema. En la penúltima variable, es de interés indagar sobre la forma en que colaboran o se interrelacionan las diferentes unidades de negocio, a fin de concretar proyectos conjuntos para el grupo empresarial. Finalmente, en la última variable se examinan

los aspectos relacionados a los servicios de venta y post venta, a fin de identificar si esta acción es realizada de manera integral o asilada.

Tabla 5: *Variables de interés.*

Variable	Objetivo
Perspectiva general	Conocer cuál es la postura individual de los socios, respecto a la razón de ser y la visión que tienen del grupo a futuro.
Estructura organizacional	Identificar el enfoque bajo el cual trabaja el grupo, así como el grado de influencia de cada unidad de negocio.
Aspectos legales y financieros	Referir las especificaciones legales del grupo el grupo, así como el enfoque financiero bajo el cual trabajan; considerando el esquema de pago a los colaboradores, gastos de infraestructura y el porcentaje de aportación que le compete a cada socio.
Proyectos	Indagar sobre la manera en que el grupo ofrece, busca y concreta nuevos proyectos, así como la forma de trabajo colectiva según los diferentes servicios que ofrecen.
Experiencia del cliente	Destacar los elementos relacionados al cliente, específicamente de la atención que reciben por parte del negocio, la manera en que se atienden las quejas y sugerencias, así como del seguimiento post venta.

Fuente: Elaboración propia.

## 2. Observación

A fin de fortalecer el análisis de la técnica anterior, se hizo uso de la observación como segunda técnica empleada para recolección de datos, a fin de complementar la información recabada en la entrevista. Esta técnica destaca el estudio del lenguaje corporal de los participantes mediante el uso de los sentidos de la vista y el oído.

Al ser realizado el estudio por un solo investigador, se hizo uso de una grabadora de video para poder recrear la situación y complementar el trabajo de campo, permitiendo al entrevistador concentrarse en realizar las preguntas en tiempo y forma, así como tomar notas u observaciones del lenguaje corporal de los entrevistados; siendo este medio un soporte para la memoria del investigador.

## Método

### Teoría fundamentada

La metodología utilizada para esta investigación es la teoría fundamentada, la cual refiere a una serie de pasos o acciones a desarrollar con el propósito de construir modelos teóricos que expliquen un sujeto de estudio. Se tiene documentado que la primera propuesta de esta teoría fue por parte de Strauss y Glaser en 1967, quienes establecen como objetivo el desarrollar una teoría basada en recolectar y analizar datos empíricos de manera sistemática, sin partir de alguna hipótesis o teoría inicial (Carrera 2014).

Este método propone identificar categorías que resultan del análisis minucioso de la información a través del método comparativo, donde se recurre a la capacidad de análisis del investigador para identificar las semejanzas y diferencias de los datos, permitiendo generar categorías que ayuden a entender de mejor manera el objeto de estudio (Páramo Morales 2015). Además, permite dar explicación a las relaciones existentes entre dos o más categorías de una realidad que se observa. De esta manera, es capaz de generar teorías, conceptos o hipótesis a partir de los datos y no de marcos teóricos ya establecidos anticipadamente (Alarcón Lora, Munera Cavadias y Montes Miranda 2017). El establecimiento de estas categorías es resultado de un análisis minucioso de los datos; donde, al utilizar el método comparativo, se recurre a la capacidad de análisis del investigador para identificar las semejanzas y diferencias de la información, conduciendo a una mejor comprensión del tema de estudio (Páramo Morales 2015).

**Justificación del método**

Algunos investigadores concuerdan que la metodología de Teoría Fundamentada además de generar conocimiento permite también comprender y sobre todo interpretar un fenómeno específico de estudio (Arraiz Martínez 2014).

Glaser (1992) afirma que este tipo de metodología es de utilidad para estudios con relación en la conducta humana dentro de las organizaciones o en otros grupos. Por otra parte, considera que la Teoría Fundamentada puede ser aplicada en el estudio organizacional ya que el proceso de crear una empresa se entiende como un proceso social (Cuñat Giménez 2007).

A fin de mostrar un panorama general sobre las diferentes aplicaciones de la Teoría Fundamentada en el ámbito empresarial, se presenta en la tabla 5 una recopilación de lo anterior por diferentes autores.

**Tabla 6: Teoría Fundamentada aplicada en el ámbito empresarial.**

<b>Autor</b>	<b>Aportación</b>
Joannides y Berland (2008)	Nivel administrativo: estudios relacionados del uso de esta metodología en la investigación en control de gestión.
Avena (2005)	Investigación en la toma de decisiones en la administración, visto desde su experiencia y con base en la responsabilidad.
Leonard y Mcadam (2002)	Teoría fundamentada para generar un modelo de gestión total de calidad a través del tiempo en las organizaciones.
Pauleen et al. (2007)	Enfoque de Teoría Fundamentada en la utilización del aprendizaje como herramienta estratégica para gestionar conocimiento al trabajar con tecnologías nuevas.
Bakir y Bakir (2006)	Análisis de las estrategias complejas utilizadas en empresas de tipo cultural.
Komives et al. (2006)	Diseño de un modelo de liderazgo a partir del desarrollo de identidad.
Hindle (2002)	Emprendimiento recurriendo a los juegos de simulación

Fuente: Elaboración propia a partir de Páramo Morales, 2015.

Tradicionalmente, las investigaciones que refieren a la creación de empresas se han enfocado principalmente en los empresarios, lo que limita la información sobre otros elementos de valor que influyen tanto de manera interna como externa con el proceso del desarrollo empresarial. Por lo anterior, el utilizar la Teoría Fundamentalada como metodología de estudio en el proceso de creación de empresas propicia una mayor contribución en el tema, ya que genera una cantidad de información variada y detallada sobre el tema.

## Procedimiento

Como parte del proceso para el desarrollo de esta investigación, se realizó una codificación y categorización de la información obtenida en las entrevistas, la cual se divide en dos etapas: codificación abierta y codificación axial. Se presenta una breve descripción de lo que consiste cada etapa y, finalmente, se concluye la investigación con la creación de la teoría; donde, a través de un esquema conceptual, es posible identificar los factores que inciden en la Sinergia del grupo de estudio, aportando al cumplimiento del objetivo y las preguntas de investigación planteadas.

### 1. Codificación abierta

Esta codificación se define como el proceso de análisis para identificar los conceptos, las propiedades y las dimensiones que son descubiertos en los datos generados (Arraiz Martínez 2014).

Es en esta primera etapa del procedimiento donde se llevan a cabo las transcripciones de las entrevistas aplicadas, a fin de analizar e identificar los conceptos que tuvieran algún tipo de relación, denominando esto como una asociación conceptual. Cabe mencionar que las notas de campo fueron una herramienta adicional para facilitar la recreación situacional de las posturas de cada participante, promoviendo un mejor entendimiento de los datos.

Como parte de esta asociación conceptual, se asignó un color específico a aquellos datos que tuvieran algún tipo de relación, definiendo también palabras clave que pudieran abarcar tales elementos, descubriendo en la información una serie de propiedades y dimensiones específicas a cada variable.

## 2. Codificación axial

La codificación axial se interpreta como la manera de relacionar la información para identificar las categorías y subcategorías que coexisten en los datos (Arraiz Martínez 2014).

En esta segunda etapa, se da paso a la formulación y descripción de las categorías, a partir de las propiedades y dimensiones identificadas anteriormente. El propósito de esta etapa es contribuir a la interpretación de los datos que resultan del cruzar las categorías y subcategorías definidas en las unidades de análisis, según sus similitudes; obteniendo como resultado final una estructura clara en la que se identifican las categorías, propiedades y dimensiones que conforman el estudio (ver tabla 6).

### 3. Codificación selectiva (Generación de la teoría)

A partir de la información obtenida en las etapas anteriores; donde se integran las categorías, propiedades y dimensiones, se da paso a la construcción de un esquema conceptual del fenómeno de estudio, donde se identifican puntualmente los factores que inciden en la Sinergia del grupo empresarial; mostrando las interrelaciones, tanto positivas como negativas, de los elementos identificados con anterioridad.

Con la interpretación que se presenta en el apartado de conclusiones de este modelo teórico, se da cumplimiento al objetivo y preguntas de investigación del estudio, aportando al conocimiento existente de la Sinergia Empresarial en la etapa de integración.

## RESULTADOS

Los hallazgos obtenidos en el presente estudio parten de los elementos identificados en la codificación axial, mismos que permiten concretar la teoría que fundamenta esta investigación.

A fin de comprender lo anterior, se muestran en la tabla 7 los hallazgos obtenidos en esta segunda etapa, presentando los patrones identificados en los datos, así como sus condiciones de aplicación, generando finalmente la categorización de la información, así como la definición de sus propiedades y dimensiones.

Tabla 7: Codificación axial.

Categorías	Propiedades	Dimensiones
Factores personales	Habilidades y conocimiento	Experiencia en multimedia
		Experiencia en redes sociales
		Experiencia en arquitectura
		Experiencia en imagología
		Experiencia en coordinación de eventos
	Psicosociales	Experiencia en gestoría de negocios
		Trabajo en equipo
		Participación en la toma de decisiones
		Valores compartidos
		Motivación
Factores de valor	Fortalezas del lugar	Liderazgo
		Responsabilidad
		Compromiso
		Proactividad
		Ubicación estratégica
	Fortalezas del grupo	Atractivo
		Agradable
		Status
		Filosofía de trabajo compartida
		Suma de talentos
Propuesta de valor al cliente	Fortalezas del grupo	Proyectos compartidos
		Oportunidad de crecimiento
		Cartera de clientes compartida
		Estabilidad con los clientes
		Gastos compartidos
	Propuesta de valor al cliente	Logros en conjunto
		Desarrollo de carrera
		Modelo de negocio diferente
		Vanguardia
		Buena dinámica de trabajo
Factores limitantes	Barreras internas	Resolución de problemas
		Aceptación de los clientes
		Apoyo en imprevistos
		Experiencia de compra
		Servicio integral
		Servicios complementarios
		Asesoría y acompañamiento
		Desarrollo de ideas de negocio
		Interacción rápida
		Socios estratégicos
Seguridad		
Respaldo		
Calidad		
Resolución de problemas		
Competencia interna		
Canales de comunicación		
Organización		
Planeación estratégica		
Proceso de ventas integral		

Factores aspiracionales	Barreras externas	Desconocimiento de la competencia Tecnología Mejora continua Crecimiento en la infraestructura Presencia digital Expansión: apertura de nuevas sucursales Crecimiento de la plantilla Definición de un plan comercial Nuevos canales de comunicación
	Visión como grupo	Desarrollo de un modelo Post venta Implementación de sistemas Adopción de herramientas de gestión Diversificación de servicios Aumento de la cartera de clientes Proyectos más grandes Presencia en redes sociales Renta del espacio Medir la satisfacción de los clientes Solvencia económica Crecimiento profesional
	Visión del personal	Motivación Confianza en el negocio Gestión del talento
	Visión del cliente	Experiencia de compra

Fuente: Elaboración propia.

Como primeros hallazgos se encuentran las 4 categorías identificadas en la codificación axial, denominadas factores: personales, de valor, limitantes y aspiracionales. Por otra parte, se ubica un total de 10 propiedades en la codificación, agrupadas según su categoría: habilidades y conocimiento, psicosociales, fortalezas del lugar, fortalezas del grupo, propuesta de valor al cliente, barreras internas, barreras externas, visión del grupo, visión del personal y visión del cliente. Finalmente, se contabilizaron un total de 73 dimensiones, ubicando para la categoría de factores personales 14 dimensiones, para factores de valor 30 dimensiones, para factores limitantes fueron 7 dimensiones y, concluyendo las categorías, para factores aspiracionales se identificaron un total de 22 dimensiones.

A partir de la creación de la codificación axial, se dio paso a la construcción de un esquema teórico del fenómeno de estudio (ver figura 3), que hace referencia a la codificación selectiva. Este modelo resultante explica la relación de la información obtenida en la codificación axial, de una manera menos compleja y más relacional.

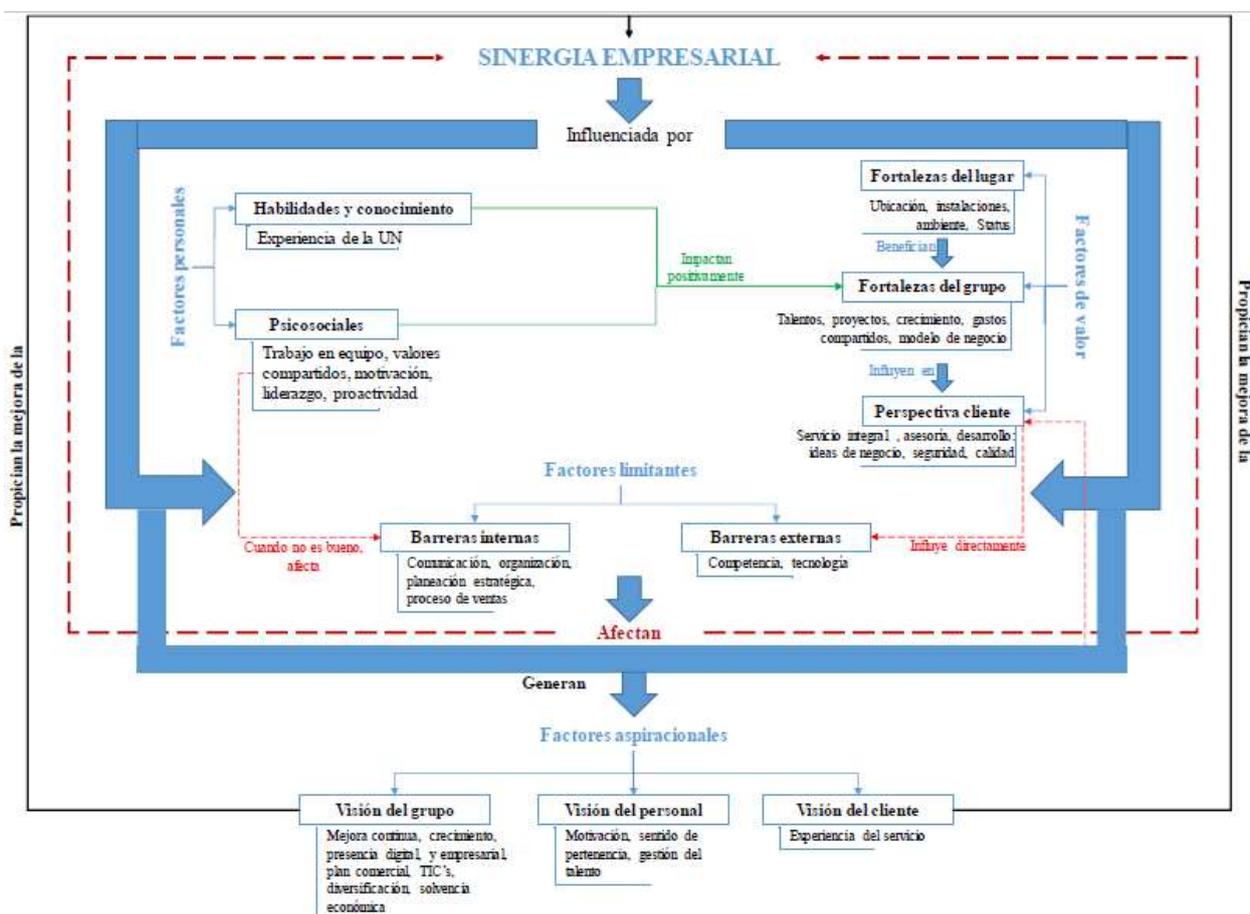


Figura 3: Modelo de codificación selectiva. Fuente: Elaboración propia.

A fin de explicar el modelo resultante de esta metodología, es necesario referirnos a la Sinergia como el resultado del impacto, tanto positivo como negativo, de todos y cada uno de los factores identificados en el esquema.

Como primer hallazgo de este modelo, se dice que la Sinergia del grupo de estudio está influenciada por los factores personales y por los de valor. El primer factor, identifica dos tipos de propiedades: habilidades y conocimiento, así como psicosociales; aludiendo a las capacidades y competencias de los socios y colaboradores que conforman el grupo, concluyendo así que es un equipo profesional que alberga distintas especialidades bajo los mismos valores y aspiraciones; y, destacando también, una buena relación interna de trabajo, así como el desarrollo continuo del personal. Por otra parte, en el factor de valor se destacan tres tipos de propiedades: fortalezas del lugar, fortalezas del grupo y la propuesta de valor al cliente. En la primera de ellas se enfatiza los aspectos calificativos del espacio de trabajo, vistos como una ventaja competitiva. En la segunda propiedad, se alude a las virtudes que posee el grupo empresarial, enfatizando una serie de características internas tales como logros compartidos, proyectos en conjunto, oportunidad de crecimiento, mitigación de gastos, un modelo de negocios diferente, así como una filosofía de trabajo compartida. Finalmente, la última propiedad hace referencia a la propuesta de valor del grupo para el cliente, donde se destaca la oferta de un servicio integral, completo y capacitado para desarrollar cualquier idea de negocio, atendiendo eficientemente las necesidades y problemas de los clientes.

El impacto resultante de los factores anteriores es positivo, ya que las virtudes de los factores personales influyen de manera positiva a los de valor, específicamente a la propiedad de fortalezas del grupo. Por otra parte, hablando específicamente de

los factores de valor, fue posible identificar que las fortalezas del lugar benefician de alguna manera las fortalezas del grupo, donde, a su vez, estas influyen positivamente en la perspectiva del cliente.

Sin embargo, cuando los dos factores anteriores no obtienen los resultados deseados, es decir, no tienen una buena ejecución, surgen los factores limitantes. Estos factores se traducen como aquellas áreas de oportunidad del negocio, tanto internas como externas, revelando una serie de problemáticas actuales por las que atraviesa el negocio. Ambas propiedades de estos factores limitantes afectan la Sinergia del grupo empresarial, convirtiéndose, como su nombre lo dice, en barreras tanto internas como externas. Por otra parte, se mostró como parte de los hallazgos de la investigación que las barreras internas que pudiera tener el grupo afectan directamente a la perspectiva del cliente, lo que afectaría a su vez a las fortalezas del grupo.

A partir de lo anterior, se identifica un panorama de mejora como reflexión de la situación actual sobre los factores limitantes del grupo, identificando así la última categoría del modelo: los factores aspiracionales. Se ha puntualizado que estos factores no solo surgen de la identificación de áreas de oportunidad, sino también de son generados por el impacto positivo de los factores personales y de valor. Estos factores aspiracionales marcan el estado ideal futuro para las 3 propiedades identificadas: visión del grupo, visión del personal, visión del cliente. Finalmente, son estas propiedades las que propician el mejor aprovechamiento de la Sinergia como enfoque de negocio, fomentando así un ciclo de mejora y aprendizaje continuo

para hacer frente a los retos venideros, promover una expansión o crecimiento del negocio, así como lograr el posicionamiento deseado del grupo empresarial de estudio.

## DISCUSIONES

La presente investigación muestra como hallazgo principal la identificación de los factores que inciden en la Sinergia de un grupo empresarial del sur de sonora. El tipo de estudio es cualitativo, cuya base metodológica de investigación es la Teoría fundamentada de los datos, utilizando la entrevista y la observación como técnicas de recolección de datos. En la primera técnica se contó con la participación del 50% del comité del grupo empresarial, dando pauta al conocimiento de una perspectiva actual y futura sólida del grupo.

Como hallazgos puntuales, se identificaron 4 tipos de categorías, siendo los factores que inciden en la Sinergia del grupo de estudio: personales, de valor, limitantes y aspiracionales. En la primera categoría se definieron 2 propiedades y un total de 14 dimensiones; en la segunda, categoría se contabilizaron 3 propiedades y 30 dimensiones; en la tercera categoría se identificaron únicamente 2 propiedades y 7 dimensiones y, finalmente, en la cuarta categoría se ubicaron un total de 3 propiedades y 22 dimensiones.

Finalmente, se generó un modelo de codificación selectiva en el que se muestra de manera gráfica y entendible las relaciones entre cada factor identificado, así

como el impacto que tienen en la Sinergia como enfoque de negocio del grupo de estudio.

## CONCLUSIONES

En este estudio se presentó un modelo representativo de los factores que influyen tanto positiva como negativamente en la Sinergia del grupo de estudio, específicamente en la etapa de integración, a partir de la Teoría Fundamentada como metodología de investigación.

A partir de los hallazgos mencionados con anterioridad, es posible concluir que el grupo de estudio adopta el concepto de Sinergia empresarial e identifica una serie de ventajas competitivas que han sido internalizadas en las diferentes unidades de negocio, tales como: 1. Habilidades y conocimiento compartido: fusión de talento, 2. Actividades y responsabilidades compartidas: promoviendo el trabajo en equipo y liderazgo, 3. División equitativa de costos: de mantenimiento, de servicios, de consumibles, etc., 4. Creación de una imagen compartida: a fin de fortalecer el reconocimiento del grupo en el mercado regional y estatal, 5. Ofrecer servicios complementarios y de calidad: amplio portafolio de servicios, generando valor adicional al cliente al desarrollar la idea de negocio con la esencia inicial del cliente en un mismo lugar y 6. Infraestructura moderna y llamativa: brindando status y reconocimiento

Lo anterior, se asemeja al trabajo mostrado por Arce (2008), fortaleciendo el conocimiento del grupo en materia de Sinergia empresarial, coincidiendo en los siguientes elementos: Unificación de equipos de trabajo; Aprovechamiento de las experiencias ajenas a las empresas, a fin de compartir conocimiento implícito y explícito sobre productos, clientes y mercados para utilizarse en la planificación empresarial; Interacción e intercambio de conocimientos y capacidades técnicas en empresas similares; Generar valor a partir de la creación de una imagen corporativa compartida con la que se fortalezca el reconocimiento de las empresas implicadas en el mercado, destacando también niveles de rentabilidad superiores a los que obtendría de manera independiente; Compartir actividades; Ofrecer valores adicionales al cliente

Por otra parte, es importante mencionar que el grupo identifica abiertamente las barreras internas y externas de sus unidades de negocio, por lo que es primordial para ellos trabajar de manera continua en esos aspectos, facilitando así la mejora continua de la Sinergia en el negocio.

Finalmente, a fin de responder a las preguntas de investigación planteadas anteriormente, se concluye que: Las interrelaciones de las actividades que generan valor en las unidades de negocio fueron identificadas y descritas con anterioridad en el apartado de resultados y sintetizadas en el modelo teórico resultante de la aplicación de la metodología de estudio, resumiendo lo anterior en: La interrelación de los factores personales con los de valor, cuyo impacto es positivo respecto a las fortalezas del grupo y las perspectivas del cliente; La interrelación de las

propiedades de las fortalezas de valor, donde las fortalezas del lugar benefician a las fortalezas del grupo y a su vez estas últimas influyen positivamente en la perspectiva del cliente; La interrelación de los factores limitantes con los personales y los de valor, cuyo impacto es negativo debido a que cuando los factores personales no son lo suficientemente buenos, generan barreras internas y externas, afectando a su vez la perspectiva del cliente y, en general, la sinergia en el grupo empresarial; La interrelación de los factores aspiracionales surge como resultado reflexivo de la búsqueda de áreas de oportunidad, permitiendo focalizar una visión a futuro del estado deseado del grupo. Tanto los factores personales, de valor, así como los limitantes, son elementos fundamentales que se relacionan constantemente para generar las dimensiones de los factores aspiracionales.

La propuesta de valor final que resulta de la práctica de la Sinergia Empresarial para el negocio es vista como el conjunto de ventajas competitivas enunciadas anteriormente, que, comparadas con trabajos afines, marcan una pauta positiva en el cumplimiento de la Sinergia Empresarial como enfoque de negocios en el grupo de estudio.

## RECOMENDACIONES

Si se desea profundizar o complementar la información de esta investigación, se recomienda involucrar a la mayor cantidad de interesados, ya que en esta ocasión solo se contó con la participación de la mitad de los socios del grupo, por cuestiones ajenas a la investigación.



Finalmente, los resultados de esta investigación propician una base sólida para el grupo de estudio, debido a que puede servir como punto de partida sobre la situación inicial del negocio comparada con su evolución a futuro, permitiendo también el identificar las áreas de oportunidad desde raíz sobre aquellos elementos que repercuten o han repercutido en la etapa de integración de la Sinergia empresarial. Así mismo, se recomienda ampliamente la complementación de los resultados obtenidos en este material con otras herramientas o técnicas que promuevan una mejor gestión empresarial del negocio, tales como la utilización del modelo de negocio a través del lienzo Canvas, el desarrollo de un plan de negocio, así como el uso de la planeación estratégica como principal herramienta de gestión.

## REFERENCIAS

- Ansoff, H. I. (1964). A quasi-analytic approach to the business strategy problem. *Management Science*, (1), 67-77. Recuperado de: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mantech.4.1.67>
- Arraiz, G. A. (2014). Teoría fundamentada en los datos: un ejemplo de investigación cualitativa aplicada a una experiencia educativa virtualizada en el área de matemática. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 41, 19-29. Reperado de: <http://funes.uniandes.edu.co/10567/>
- Burgoa, L. G. A. (2008). Sinergia estratégica: “Una necesidad para la supervivencia de las empresas”. *Perspectivas*, (21), 141-160. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942157008.pdf>
- Carrera, R. M. H. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas. Revista de Ciencias de la Educación*, (23), 187-210. Recuperado de: <https://revistascientificas.us.es/index.php/Cuestiones-Pedagogicas/article/view/9815>
- Giménez, R. C. (2007). Aplicación de la teoría fundamentada (grounded theory) al estudio del proceso de creación de empresas. In *Decisiones basadas en el*

- conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM (p. 44). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2499458>
- Goold, M., Campbell, A., & Alexander, M. (1998). Corporate strategy and parenting theory. *Long Range Planning*, 31(2), 308-314. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S002463019800017X>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Hoskisson, R. E. (2009). *The Management of Strategy: Concepts & Cases*. Evans Publishing Group. Recuperado de: <https://www.strategyclub.com/wp-content/uploads/2018/08/17th.Overview.File4 - 1 .pdf>
- Kanter, R. M. (1989). Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy. *Family Business Review*, 2(1), 77-114. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00077.x>
- Lora, A. A. A., Cavadias, L. M., & Miranda, A. J. M. (2017). La teoría fundamentada en el marco de la investigación educativa. *Saber, ciencia y libertad*, 12(1), 236-245. Recuperado de: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/1475>
- Páramo, D. (2015). La teoría fundamentada (Grounded Theory), metodología cualitativa de investigación científica. *Pensamiento & gestión*, (39), 1-7. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762015000200001&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762015000200001&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Peffer, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). A design science research methodology for information systems research. *Journal of management information systems*, 24(3), 45-77.
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *The Journal of Business Strategy*, 5(3), 60.
- Rivas, L. M. (2013). Retos y sinergias de las empresas multinegocios. *Multidisciplinary Business Review* 6, nº 1 (junio 2013): 12-30. Recuperado de: <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/12481>
- Rivas, L. M., y Londono, D. (2017). Revisión del tema de sinergias corporativas: origen, resultados y beneficiarios. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 153-162. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231730030X>