

00670

6



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN**

**FUSIONES Y ADQUISICIONES DE EMPRESAS
TRANSNACIONALES EN EL PERÍODO DE
1990-2000, ANÁLISIS DEL PROCESO DE
CAMBIO, IMPACTO EN EL CLIMA LABORAL
Y EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
(INDUSTRIAL)**

**PRESENTA:
JOSÉ LUIS SABINO RUIZ GRANADOS**

TUTOR: M.A. GUSTAVO MARTÍNEZ PELLÓN

MÉXICO, D.F. A 25 DE SEPTIEMBRE DEL 2002



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatoria Personal:

Siembra un pensamiento...
y cosecharas una acción,
Siembra una acción.....
y cosecharás un hábito,
Siembra un hábito.....
y cosecharas un carácter,
Siembra un carácter.....
y cosecharás un destino.

Anónimo

La verdadera ciencia enseña a dudar
y en la ignorancia a abstenerse.

Claudio Bernard

Nada puede ensanchar más tu mente
que la habilidad de investigar sistemática
y sinceramente todo lo que la vida
ofrece a tu observación.

Marco Aurelio
(emperador romano)

El observador escucha a la naturaleza
el experimentador le hace preguntas
y la obliga a manifestarse.

Georges Cuvier.

El experimentador que ignora lo que busca
nunca comprenderá lo que encuentre.

Claudio Bernard

Un instrumento científico abre una ventana
al conocimiento. A medida que evolucionan
los científicos invierten cada vez más tiempo
en la observación de las ventanas.

Isaac Asimov

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Dedico ésta tesis a mi esposa Silvia y a mis hijas Ana Luisa y Mariana quienes con su invaluable apoyo y paciencia hicieron posible terminar con éste trabajo de investigación.

Silvia:

Gracias por todo, por lo que has significado en mi vida y por darme una familia maravillosa.

Ana Luisa y Mariana:

Este trabajo es de ustedes, sin su ayuda y comprensión no hubiera sido posible terminar ésta etapa de mi vida.

octubre - 2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

Facultad de Química

Instituto de Investigaciones Sociales

Instituto de Investigaciones Jurídicas

T e s i s

Fusiones y Adquisiciones de empresas transnacionales en el período de 1990 – 2000, análisis del proceso de cambio, impacto en el clima laboral y en la cultura organizacional.

que para obtener el grado de

Maestro en Administración (Industrial)

presenta Jose Luis Sabino Ruiz Granados

Tutor: M.A. Gustavo Martínez Pellón

Asesor de Apoyo: (opcional)

México, D.F., a 25 de septiembre del 2002



INDICE GENERAL	Página
INTRODUCCIÓN	05
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
OBJETIVO	11
HIPÓTESIS	11

CAPITULO I

1 - Proceso de Fusión de empresas.....	13
Definición, alianzas – joint venture – fusiones- adquisiciones	
1.2 Acción de las empresas para fortalecerse.....	14
1.3 Aspecto Financiero.....	15
1.4 Capacidad de mercado y Tecnológica.....	17
1.5 Productividad y diversificación de productos.....	19

CAPITULO II

2 -	Tipos de Fusiones y Adquisiciones	23
2.1	Empresa Transnacional – Empresa Transnacional.....	24
2.1.1	Grandes, Medianas, Pequeñas.	
2.3	Empresas Extranjeras en México.....	28
2.3.1	Grandes, Medianas, Pequeñas.	

CAPITULO III

3 -	Marco legal de las fusiones.....	39
3.1	Marco Legal de las fusiones en el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica y la Unión Europea.....	41

CAPITULO IV

4-	Cultura Organizacional.....	44
4.1	Definiciones.....	44
4.2	Proceso, Misión, Visión, Objetivos, Plan estratégico.....	46
4.4	Clima Organizacional.....	50

CAPITULO V

5 -	Manejo Administrativo y cultural del cambio estratégico.....	61
5.1	Concepto del Proceso de Cambio.....	61
5.2	El Cambio Organizacional.....	63
5.3	El Proceso de Cambio.....	65
5.4	Proceso de Cambio CASO REAL de una empresa Transnacional.....	70

CAPITULO VI

6 -	Cambios y conflictos.....	77
6.1	Cultura Organizacional de cada empresa.....	77
6.2	Manejo de recursos de mercado.....	78
6.3	Manejo Empresarial.....	80
6.4	Proceso de Integración.....	83
6.5	Manejo del cambio de la organización.....	91
6.6	Proceso de Integración. CASO REAL Bancomer-Bilvao Vizcaya Argentina...	94

CAPITULO VII

7 -	Componentes de la Industria Farmacéutica.....	111
7.1	Empresa Transnacional.....	111
7.2	Empresas que se fusionan (grandes, medianas y pequeñas).....	112
7.3	Análisis de las fusiones Transnacionales que se han realizado en la Industria Farmacéutica.....	119
 DIAGNOSTICO.....		 122
 RESULTADOS.....		 129
 CONCLUSIONES.....		 134

INTRODUCCIÓN

El campo de estudio del presente trabajo se centra en las fusiones de empresas transnacionales, por lo que es importante definir el concepto de fusión:

“ Una fusión implica la absorción total de un competidor o de una organización relacionada en forma horizontal y/o vertical, o la adquisición de una organización que opera en otra área ”.

Dado que implica una absorción total, la fusión precisa más recursos y es la forma más visible y sustancial de unión interorganizacional ¹.

Por otro lado, el concepto de fusión se define como dos firmas iguales o similares en el campo de acción, que se juntan para formar una entidad distinta.

“Aunque siempre existe un comprador y un comprado, no es una absorción de una empresa por otra, sino es el resultado de la conjunción de dos corporaciones con valor y tamaño similares”.

En cambio, una adquisición es cualquier compra de acciones que no implica necesariamente una síntesis de las partes ³.

Si bien las fusiones y adquisiciones entre empresas no son algo nuevo, durante la década de los 80 y 90 la estrategia de expansión de las compañías a escala mundial se convirtieron en un componente central. En realidad el panorama está dominado por las adquisiciones más que por las fusiones, que representan menos de 3% del total de las operaciones.

En concordancia con las normas de la SEC (Securities Exchange Commission), la base de datos de la firma Thompson, sólo considera adquisiciones a partir de 5% o un poco menos, si se trata de una compra minoritaria de una empresa grande que representa un valor absoluto importante: por ejemplo de un millón de dólares.

Las Fusiones y adquisiciones pueden clasificarse en cuatro categorías:

- a).- Fusiones. Resultado de la conjunción de dos corporaciones con valor y tamaño similares.
- b).- Adquisición de mayoría. El comprador obtiene arriba del 50% y menos de 100% de la empresa, involucra acciones.
- c).- Adquisición de activos. El comprador adquiere 100% de los activos de una compañía: ya sea que se trate de una rama, de un área de negocios, de una división; no involucra acciones.
- d).- Adquisición de minoría o parcial. El comprador obtiene hasta el 49% de las acciones (minoría), cuando amplía su participación con un porcentaje pequeño, sin que la suma llegue a 100% (parcial).

Una adquisición puede hacerse por dos vías:

- 1- Alguien llega y compra tantas acciones de otra empresa. Representan una oportunidad de inversión; quienes adquieren suponen que ésta tendrá un buen rendimiento y la ven como un negocio, comprar barato y añadirle valor.
- 2.- Se hace una capitalización, se diluyen las acciones y el dueño original se queda con un porcentaje menor del que inicialmente tenía, mientras que los nuevos inversionistas se apropian con la diferencia.. La compra desempeña un papel clave en su estrategia de negocio y puede tener carácter defensivo (eliminar a la competencia, hacerse difícil de engullir, volverse un bocado más preciado) u ofensivo (tomar la iniciativa para atacar nuevos mercados, complementar o integrar el negocio, etc.) ³.

El objetivo de este estudio se centra en analizar los efectos que una fusión tiene en la organización resultante, en el clima laboral y en la nueva cultura organizacional, los cuáles pueden resultar determinantes en el fortalecimiento y competitividad de la empresa

Estos efectos pueden ser de vital importancia por lo que un factor importante será sensibilizar, capacitar y desarrollar a las personas que conforman una organización para que puedan ser más competentes, adaptarse al cambio y enfrentar positivamente esta era de fusiones y nuevas estructuras de empleo, automatización y cambio dinámico, siempre teniendo presente que el ser humano es el factor clave en el ámbito Organizacional, por lo que se debe propiciar su desarrollo no solo como trabajador sino como ser humano.

Una de las principales consecuencias que tiene una fusión entre empresas es el desempleo, provocando un clima organizacional hostil, de inseguridad laboral, ésta se da por muchas razones potenciales:

- Si la "nueva empresa" adquiere nuevos propósitos, misión, visión, objetivos, y derivados de éstos requiere de nuevas estrategias, y diferentes estructuras, requerirá de diferentes descripciones de puesto y diferentes perfiles de puesto, que resulta en requerir personas con habilidades y capacidades diferentes para los nuevos puestos.

La empresa resuelve éste problema a través de un proceso que consiste en decidir:

- Capacitar para los nuevos requisitos del puesto.
- Aceptar a la persona mientras se le capacita.
- Terminar la relación laboral con la persona.

El personal, como consecuencia de los cambios, sufre en la adaptación a la nueva cultura organizacional y, en mayor grado, en la inseguridad laboral, la cuál se refleja, entre otros problemas, en:

- 1 - Que sus aptitudes y actitudes pueden no ser las requeridas para satisfacer los nuevos requisitos del puesto.
- 2 - Que existan dos personas que compiten por un solo puesto, y ambos saben que solo uno tendrá trabajo en el futuro cercano.
- 3 - Duplicidad de funciones.
- 4 - Reacomodo en la estructura Organizacional.
- 5 - Competencia de grupos constituidos.
- 6 - Antigüedad y deserción.
- 7 - Competitividad.
- 8 - Clima laboral adverso.
- 9 - Homologación de salarios y prestaciones.

Si la persona sobrevive a éste proceso y conserva un trabajo en la nueva empresa, aún subsiste un problema motivacional importante:

- a) Muchas personas no participaron de la decisión de la fusión, ni en las decisiones de los cambios requeridos como consecuencia de ésta, pero fueron afectados por el cambio.
- b) La actitud probablemente estará seriamente afectada de manera negativa (seguridad, reconocimiento, realización)

Por tal motivo las corporaciones para sobrevivir y mantener un crecimiento constante, deben revalorizar y estimular el desarrollo de los seres humanos que las integran, en tanto que en ellos residen dichos recursos estratégicos, lo cuál permitirá construir organizaciones no solo más productivas y eficientes, sino organizaciones inteligentes, de aprendizaje y de renovación que hagan posible el desarrollo integral de la sociedad.

Asimismo, la aportación principal que persigue éste trabajo es analizar e identificar las áreas de oportunidad que permitan la aceptación cultural y la integración del personal a través de un óptimo manejo del proceso administrativo del cambio Organizacional, y así apoyar cualquier iniciativa o proyecto de reorganización, de reestructuración o de reingeniería en beneficio de la organización y del personal, demostrando este enfoque como una ventaja competitiva.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los efectos que una fusión tiene en la organización resultante, en el clima laboral y en la nueva cultura Organizacional pueden resultar determinantes en el fortalecimiento y competitividad de la empresa, por lo que es importante planear y administrar el proceso de cambio en una organización que surgió de una fusión para lograr que la nueva organización determine su estrategia de crecimiento en el corto y largo plazo, y, de ésta manera, el personal adquiera nuevos motivos, fortalezca sus sentimientos de orgullo de pertenencia, seguridad, reconocimiento, y aspire a su realización laboral en esa empresa.

IV. OBJETIVO

Análisis de las Fusiones de empresas transnacionales, del proceso de cambio y los efectos en la organización resultante, en el clima laboral y en la nueva cultura Organizacional de la empresa durante el proceso de fusión

V. HIPÓTESIS

En un proceso de fusión, como una estrategia para el fortalecimiento de las empresas, el manejo adecuado del proceso de cambio, el clima laboral y la aceptación cultural de la organización resultante, pueden ser factores determinantes para mantener y mejorar la competitividad de la nueva empresa.

IV. OBJETIVO

Análisis de las Fusiones de empresas transnacionales, del proceso de cambio y los efectos en la organización resultante, en el clima laboral y en la nueva cultura Organizacional de la empresa durante el proceso de fusión

V. HIPÓTESIS

En un proceso de fusión, como una estrategia para el fortalecimiento de las empresas, el manejo adecuado del proceso de cambio, el clima laboral y la aceptación cultural de la organización resultante, pueden ser factores determinantes para mantener y mejorar la competitividad de la nueva empresa.

CAPITULO I

- 1 - Proceso de Fusión de empresas:
Definición, alianzas – joint venture – fusiones- adquisiciones
- 1.2 Acción de las empresas para fortalecerse.
- 1.3 Aspecto Financiero.
- 1.4 Capacidad de mercado y Tecnológica.
- 1.5 Productividad y diversificación de productos.

1. Proceso de Fusión de empresas:

Definiciones, alianzas - joint venture – fusiones –adquisiciones.

Definición de términos:

Las alianzas estratégicas son la forma de inversión que más interesa a la economía de un Estado Nacional, ya que implica un riesgo compartido con el país y repercute positivamente en beneficios específicos derivados de la alianza, siendo común que la Inversión Extranjera Directa ocurra a través de alianza estratégica. Ésta a su vez, puede darse de diversas maneras. Una de las formas más comunes de alianza es la que se conoce como "coinversión estratégica" (*joint venture*). Otras formas de alianzas estratégicas se manifiestan a través de fusiones, adquisiciones, patentes, marcas y franquicias².

Fusión:

Es la operación por la cuál se unen dos o más sociedades para formar una sociedad nueva que les sucederá en todos los derechos y obligaciones.

En el caso de la incorporación no hay extinción de todas las personas jurídicas o sociedades, más apenas de algunas, en este caso las incorporaciones, que se unen a otras que deben sobre existir, ampliada en su capital y patrimonio.

Adquisiciones:

Es la operación por la cuál los titulares de una empresa adquieren otra, aunque no mediante la entrega de acciones.

El proceso de adquisición puede ser total (100 % del paquete accionario) o parcial.

El proceso de fusión implica:

- a) Pre-decisión de fusión.
- b) Proyecto de estatutos de la nueva sociedad.
- c) Plan de distribución de acciones.
- d) Designación de peritos para valoración del patrimonio de cada empresa.
- e) Formación de una nueva sociedad.

En general, la fusión de empresas siempre ha sido un acto complejo, más allá del punto de vista jurídico, más complejas las implicaciones fiscales.

1.2 Acción de las Empresas para fortalecerse.

Existen diversas razones por las que una organización podría intentar fusionarse, entre las más importantes se encuentran las siguientes:

- 1) Reducir la competencia absorbiendo una importante organización competidora.
- 2) Manejar la interdependencia, ya sea con fuentes de insumos o compras a la organización o con compradores de productos de la misma, mediante su absorción.
- 3) Diversificar sus operaciones y, en consecuencia, disminuir la dependencia de las organizaciones con las que realiza intercambios.
- 4) Obtener "Economías de Sinergia". Esto ocurre, por ejemplo, a través de recursos, capacidades e integración de la producción.
- 5) Reducir inversión de capital, disminuir costos fijos, obtener mejores niveles de economías de escala o reducir costos unitarios utilizando ventajas comparativas de producción con cada socio.

- 6) Acceso a nueva tecnología como consecuencia de la convergencia e interdependencias de procesos de innovación de las firmas que se fusionan.
- 7) La creciente competencia y el rápido desarrollo tecnológico. Esto provoca que los ciclos de vida de los productos sean cada vez más cortos.
- 8) La obtención de beneficios recíprocos en combinación con el uso de activos complementarios, para intercambiar patentes y mercados.
- 9) La facilidad para superar barreras para la inversión o las políticas comerciales dictadas por los gobiernos.
- 10) La promoción e instrumentación de esfuerzos conjuntos de investigación y desarrollo.
- 11) La posibilidad de desarrollar ventajas competitivas y presentar un frente común más poderoso ante los rivales en el mercado.
- 12) Aumentar su presencia en el mercado mundial.

1.3 Aspecto Financiero.

Si bien las fusiones y adquisiciones entre empresas no son algo nuevo, durante la década de los 80 y 90 la estrategia de expansión de las compañías a escala mundial se convirtieron en un componente central. En realidad el panorama está dominado por las adquisiciones más que por las fusiones, que representan menos de 3% del total de las operaciones³.

La adquisición de compañías mexicanas por parte de compañías multinacionales ha sido una práctica regular desde la década de los 90, pero no fue sino hasta el final de la misma que se convirtió en una de las formas predominantes a través de las cuales se materializó la Inversión Extranjera Directa (IED) en México. Es importante mencionar que el fenómeno de adquisiciones también se registró entre las empresas mexicanas,

que mostraron rasgos de transnacionalización. Durante los 90, las empresas mexicanas hicieron suya la estrategia de manera sistémica, aunque en muchísima menor proporción que la realizada por empresas de otros países en desarrollo, en particular los del sudeste asiático, los cuáles si lograron internacionalizarse de manera significativa desde los 80.

El peso de las inversiones vía fusiones y adquisiciones está dado por su importancia en el crecimiento de la inversión total del país.

Las fusiones y adquisiciones totales del país durante la década pasada alcanzaron los \$ 55, 655 millones de dólares de acuerdo con las cifras de Thompson Financial Securities Data (TFSD). México recibió \$ 37, 015 millones de dólares, vía 819 transacciones, mientras que las empresas mexicanas realizaron 253 operaciones en el exterior por \$18,640 millones de dólares.

La compra del grupo financiero Banamex-Accival (Banacci) en 12,500 millones de dólares por el grupo estadounidense Citigroup eleva a 76.5 % la participación extranjera en los activos del sistema bancario mexicano, siendo uno de los más abiertos de acuerdo con el registro internacional de sistemas bancarios en mercados emergentes del Banco Mundial, porque solo lo superan mercados como el de Panamá en América Latina o el de Hong Kong en Asia.

Banacci se erige de nuevo en líder en el mercado de México, al acumular 28.5 % de los activos, una vez que integre a Citibank México, procesos que terminaron en el último trimestre del año 2001. BBVA-Bancomer tiene activos que representan 26.4 % del mercado.

La operación implicó la oferta de compra por el 100 % de las acciones de Banacci en 6,250 millones de dólares en efectivo y 6,250 millones pagados con 126 millones 887 mil 791 acciones del Citigroup a un precio de 49.26 dólares.

La integración de Banacci-Citibank México conformará un grupo financiero con 423 mil 275 millones de pesos, que representa 30.4 % de los activos consolidados en el sistema financiero, incluidas sus Afore. La cartera de crédito representará 29 % del financiamiento vigente en el sistema, los depósitos 31 % del mercado, y con la fusión tendrán 1,549 sucursales y 31,404 empleados.

Las acciones de la organización estadounidense se inscribirán en la Bolsa Mexicana de valores, ocupando el espacio y volumen de negociación que tienen los títulos de Banacci.

Los 12,500 millones de dólares en que se compran al Grupo Financiero Banamex-Accival (Banacci) representó el flujo esperado de inversión extranjera directa para este año. La intención fue de preservar a Banacci íntegro y fusionar Citibank, lo cual implicó mantener al equipo de ejecutivos que ha gestionado la administración de Banamex tan exitosamente ¹².

1.4 Capacidad de Mercado y Tecnología.

Aunque las fusiones y adquisiciones son una de las formas dominantes a través de las cuáles las empresas mexicanas se globalizan, no es el único medio de acceso a la competencia mundial. En efecto, hay que añadir otros mecanismos como las alianzas estratégicas (*joint ventures*), la colocación de acciones u otros instrumentos financieros en los mercados de valores foráneos y la creación de redes para la

distribución de productos. Mediante estas herramientas, el país logra, al mismo tiempo, atraer capital y colocar inversiones afuera, diversificando sus estrategias de competencia.

No obstante, la incorporación de nuevos competidores multinacionales en el mercado local parece ser una de las características de la globalización de México.

En los últimos años, se ha escuchado a través de los medios de comunicación, la enorme trascendencia que tiene el proceso de fusión, adquisición e incorporación en las diversas empresas grandes y/o transnacionales, en donde grupos de empresarios adquieren participación accionaria, se fusionan o literalmente compran el paquete y el control accionario de otras empresas, con objetivos principalmente de la diversificación sectorial, del avance en el posicionamiento de mercado y de productos, destacando las implicaciones de integración económica e inserción internacional, que son vivencia en México.

La necesidad de lograr un financiamiento adecuado para el negocio, eliminando las actuales cargas o presiones financieras que puedan existir, a través de un eficiente manejo de nuevas inversiones para así volver a niveles de rentabilidad, o la de contar con un flujo de fondos ante instituciones financieras locales o internacionales, o sencillamente, "cansancio empresarial", son algunas de las circunstancias que motivan las fusiones y adquisiciones.

El proceso de fusión, por su impacto, requieren de una profunda y profesional evaluación del "performance económico del socio", enfatizando en las cifras financieras, impuestos, capital social, inventarios de activos, medios de producción, equipos e instalaciones, deudas, cobertura de mercado, imagen y su posicionamiento y la cultura de trabajo, que se cuantifica como el total de personal con que se cuenta, el costo de la nómina⁸.

1.5 Productividad y diversificación de productos.

En el 2001 se presentaron y dieron a conocer en México algunas fusiones de vital importancia en el sistema bancario, que dentro de los beneficios destacan mayores servicios a través de distintos canales, más productos y mejor tecnología bancaria, costos financieros más atractivos para las empresas y una mayor disponibilidad de dinero, tanto en dólares como en pesos ^{11, 12}.

CONSOLIDACIÓN BANCARIA.

GRUPOS	INSTITUCIONES	FUSIONADAS
Banamex	Banamex.	Citibank: Citibank y Confía.
BBVA.	Bancomer: Bancomer. Promex. Unión.	BBV: Probursa. Oriente. Cremi.
Santander	Santander Mexicano.	Serfín.
Banorte..	Banorte: Banorte. Banpaís. Bancen.	
Bitál.	Bitál.	Atlántico.
Scotiabank Inverlat.	Scotiabank.	Inverlat.
Bancrecer.	Por definir su venta.	

FUENTE: El Financiero ¹².

Las fusiones y adquisiciones continúan como un fenómeno dominado por los países desarrollados. Las naciones en desarrollo participaron con solo 10% del monto total, unos \$ 75,000 millones de dólares, de los cuáles Latinoamérica captó \$ 37,200 millones

Al finalizar los 90's México se ubicó como uno de los principales receptores de inversión extranjera vía fusiones y adquisiciones. En el año 2000 fue el segundo detrás de Brasil, cuando en el año 1999 era el tercero. Las privatizaciones, primero en Brasil y Argentina, más tarde en México, fueron el factor que determinó ser puntero en éste rubro. En América Latina y el Caribe las operaciones de compra y fusión se concentraron en los servicios públicos, el sector financiero, los productos del petróleo, transporte, almacenamiento y comunicaciones.

El sector financiero- el más afectado por la crisis asiática- fue el que reportó el mayor número de operaciones de fusiones y adquisiciones.

En México la inversión extranjera directa al cierre del año 2000 rebasó los \$ 13 millones de dólares, lo que arrojó una inversión extranjera directa acumulada en el período de 1994 – 2000 de cerca de \$ 85, 000 millones de dólares.

Es importante mencionar que aunque conceptualmente es relativamente sencillo distinguir los montos de inversión extranjera y los de fusiones y adquisiciones, la comparación debe considerar que las cifras analizadas son de naturaleza diferente. Mientras la inversión extranjera directa es un concepto de balanza de pagos, los montos de las fusiones y adquisiciones están expresados como los montos movilizadas de una transacción realizada.

En el último tramo de los años 90 surgió una nueva tendencia a transnacionalizar las empresas mexicanas. Compañías radicadas en México, nacionales y extranjeras, se consolidaron como exportadoras de capitales: las inversiones realizadas en el exterior, período de 1994 – 2000, se ubicaron en \$ 18, 640 millones de dólares. Este fenómeno confirma cambios irreversibles en el modo de operar de las empresas en cuanto a sus estrategias para competir con una lógica global.

Sin duda, las adquisiciones son ya un componente importante en la dinámica de la inversión y, por lo tanto, del crecimiento económico. En el año 2000 la participación de la Inversión Bruta Fija (IBF) en el Producto Interno Bruto (PIB) recobró los niveles que tenía antes de la crisis de diciembre del año 1994, ubicándose en 19.9%. Si se analiza la aportación de la inversión privada nacional y extranjera a la IBF nacional, se observa que durante los años 90 su valor representa más de tres cuartas partes de la inversión total, llegando a más de 90% en los años 1999 y 2000. Queda claro que el motor en la creación de activos productivos fue el sector privado.

Del análisis comparativo de las cifras de las fusiones y adquisiciones con las de la inversión extranjera directa, se observa que ésta mantiene una participación mayoritaria. Sin embargo, las fusiones y adquisiciones crecen sistemáticamente y, de mantener ese ritmo, pueden llegar a ser la forma dominante de inversión extranjera directa.

Durante el año 1999 el valor de todas las fusiones y adquisiciones en las que México estuvo involucrado se situó en \$ 15, 744 millones de dólares, monto conservador si se considera que no fue posible obtener el valor de todas las transacciones realizadas.

No obstante, con la información disponible se concluye que las compras *inward* (extranjeros que compraron en México) representaron la mitad del valor total de las operaciones, lo que dio un crecimiento excepcional de 219.2 % frente al año previo. El segundo lugar lo ocuparon las operaciones *outward* (firmas mexicanas que compran en el extranjero) con 30.2 % del valor total y un crecimiento de 20.7 %.

CAPITULO II

2 - Tipos de Fusiones y Adquisiciones.

2.1 Empresa Transnacional – Empresa Transnacional.

2.1.1 Grandes, Medianas, Pequeñas.

2.2 Empresas Extranjeras en México.

2.2.1 Grandes, Medianas, Pequeñas.

Las 50 FUSIONES y ADQUISICIONES INTERNACIONALES MÁS IMPORTANTES (1987 - 2000)

No.	Año	Empresas	País	Sector y/o producto	Empresa Adquirida	País	Sector y/o Producto	* Valor
1	2000	América Online	EU	Servicios Internet	Time Warner	EU	Comunicaciones	250.0
2	2000	Glaxo Wellcome	EU	Medicamentos	SmithKline-Beechman	E U	Medicamentos	156.0
3	2000	Vodafone	GB	Telecomunicaciones	Mannesman	Alemania	Metales	155.0
4	2000	Pfizer	EU	Medicamentos	Warner - Lambert	EU	Medicamentos	90.0
5	1999	Vodafone Group PLC	GB	Telecomunicaciones	Air Touch Communications	EU	Telecomunicaciones	60.3
6	1998	British Petroleum Co PLC (BP)	GB	Petróleo y Gas	Amoco Corporation	EU	Petróleo y Gas	48.2
7	1998	Daimler - Benz AG	Alemania	Automotriz	Chrysler Corporation	EU	Automotriz	40.5
8	1999	Zeneca Group PLC	GB	Medicamentos	Astra AB	Suecia	Medicamentos	34.6
9	1999	Mannesmann AG	Alemania	Metales	Orange PLC	GB	Telecomunicaciones	32.6
10	1999	Rhone - Poulenc	Francia	Químico	Hoechst AG	Alemania	Químico	21.9
11	1999	Zurich Versicherungs GmbH	Suiza	Seguros	BAT Industries PLC Financial	GB	Seguros	18.4
12	2000	Terra Networks	EU	Servicios Internet	Lycos	EU	Servicios Internet	14.0

* Millones de dólares

FUENTE: Expansión con cifras de Thompson Securities Data Company

No.	Año	Empresas	País	Sector y/o producto	Empresa Adquirida	País	Sector y/o Producto	* Valor
13	1999	Deutsche Telekom AG	Alemania	Telecomunicaciones	One 2 One	GB	Telecomunicaciones	13.6
14	1999	Repsol	España	Petróleo y Gas	YPF	Argentina	Petróleo y Gas	13.2
15	1999	Scottish Power PLC	GB	Electricidad, Gas y Agua	Pacific Corporation	EU	Electricidad, Gas y Agua	12.6
16	1998	Texas Utilities Co.	EU	Electricidad, Gas y Agua	Energy Group	GB	Electricidad, Gas y Agua	10.9
17	1999	Wal-Mart Stores (UK) Ltd	GB	Comercio e Inversiones	ASDA Group PLC	GB	Alimentos	10.8
18	1999	Aegon NV	Holanda	Seguros	TransAmerica Corporation	EU	Seguros	10.8
19	1998	Universal Studios Inc	EU	Producción de películas	Polygram NV (Phillips Electronics)	Holanda	Eléctrico y Electrónico	10.2
20	1998	Roche Holding AG	Suiza	Medicamentos	Corange Ltd	Bermuda	Medicamentos	10.2
21	1999	Global Crossing Ltd	Bermuda	Telecomunicaciones	Frontier Corporation	EU	Telecomunicaciones	10.1
22	1999	ABB AG	Suiza	Eléctrico y Electrónico	ABB AG	Suecia	Eléctrico y Electrónico	9.8
23	1998	Nortel Networks Corp.	Canadá	Equipo de comunicación	Bay Networks Inc.	EU	Cómputo y mobiliario	9.3
24	1999	Deutsche Bank AG	Alemania	Servicios Financieros	Bankers Trust New York Corp.	EU	Servicios Financieros	9.1

* Millones de dólares

FUENTE: Expansión con cifras de Thompson Securities Data Company.

No.	Año	Empresas	País	Sector y/o producto	Empresa Adquirida	País	Sector y/o Producto	* Valor
25	1999	Mannesmann AG	Alemania	Metales	Ing Olivetti-Telecom International	Italia	Telecomunicaciones	8.4
26	1999	Suez Lyonnaise des Eaux	Francia	Electricidad, gas y Agua	Tractebel	Bélgica	Electricidad, gas y Agua	8.2
27	1997	ICI PLC	GB	Químico	Quest International	Holanda	Químico	8.0
28	1989	Beecham Group PLC	GB	Medicamentos	SmithKline Beecham Corp.	EU	Medicamentos	7.9
29	1987	BP America (British Petroleum)	EU	Petróleo y Gas	Standard Oil Co (British Petroleum)	EU	Extracción de metales	7.9
30	1999	Japan Tobacco Inc.	Japón	Tabaco	RJ Reynolds International	Holanda	Tabaco	7.8
31	1999	HSBC Holding PLC	GB	Servicios Financieros	Republic New Corp, NY	EU	Servicios Financieros	7.7
32	1999	British America Tobacco PLC	GB	Tabaco	Rothams International BV (Richemont)	Holanda	Tabaco	7.5
33	1991	Matsushita Electric Industrial	Japón	Eléctrico y Electrónico	MCA Inc	EU	Producción de películas	7.4
34	1995	Hoechst AG	Alemania	Químico	Marion Merrell Dow Inc	EU	Medicamentos	7.3
35	1995	Upjohn Co.	EU	Medicamentos	Pharmacia AB	Suecia	Medicamentos	7.0
36	1999	TRW Inc	EU	Equipo de transporte	Lucas Varity PLC	GB	Servicios Financieros	6.8

* Millones de dólares

FUENTE: Expansión con cifras de Thompson Securities Data Company.

No.	Año	Empresas	País	Sector y/o producto	Empresa Adquirida	País	Sector y/o Producto	* Valor
37	1999	General Electric Capital Corp	EU	Instituciones de crédito	Japan Leasing Corp	Japón	Instituciones de crédito	6.6
38	1998	Campeau Corp	Canadá	Servicios Financieros	Federal Department Stores	EU	Comercial	6.5
39	1999	Ford Motor Company	EU	Automotriz	Volvo Passenger Cars	Suecia	Automotriz	6.5
40	1998	Teleglobe Inc	Canadá	Telecomunicaciones	Excel Communication nc.	EU	Telecomunicaciones	6.4
41	1996	Metro Vermoegensverwaltung	Malasia	Construcción	ASKO Deutchs Kaufhaus	Alemania	Comercial	6.3
42	1999	Vivendi	Francia	Electricidad, Gas y Agua	United States Filter Corp	EU	Maquinaria Pesada	6.3
43	1999	New Holland (Holland)	Holanda	Maquinaria Pesada	Case Corp	EU	Maquinaria Pesada	6.2
44	1999	Dexia Belgium	Bélgica	Servicios Financieros	Dexia France	Francia	Servicios Financieros	6.1
45	1998	Astra AB	Suecia	Medicamentos	Astra Merck Inc (Merck & Co)	EU	Comercial	6.1
46	1995	Gran Metropolitan PLC	GB	Alimentos	Pillsbury Co	EU	Comercial	5.8
47	1995	Seagram Co Ltd	Canadá	Alimentos	MCA Inc (Matsushita Electric)	EU	Producción de películas	5.7
48	1999	Sun Life and Provincial	GB	Seguros	Guardian Royal Exchange	GB	Seguros	5.7
49	1999	Renault	Francia	Automotriz	Nissan Motor Co.	Japón	Automotriz	5.4
50	1999	Roche Holding AG	Suiza	Medicamentos	Syntex Corp	EU	Medicamentos	5.3

* Millones de dólares

FUENTE: Expansión con cifras de Thompson Securities Data Company.

OPERACIONES DE EMPRESAS EXTRANJERAS EN MÉXICO

Comprador / País	Empresa adquirida	Sector	Vendedor / País	* Valor
Telefónica (España)	Motorola (Cedotel, Baja Celular, Movitel, Nortel y Portatel)	Telecomunicaciones	Motorola Inc (EU)	2,644.5
Banco Santander Central Hispano (España)	Grupo Financiero Serfin	Banca y servicios financieros	México (México)	1,542.6
BBVA (España)	Grupo Bancomer	Banca y servicios financieros	Grupo Financiero Bancomer (México)	1,400.0
ING Groep NV (Holanda)	Valores Consolidados	Servicios financieros excepto banca	Pulsar Internacional (México)	555.0
ING Groep NV (Holanda)	Valores Consolidados	Servicios financieros excepto banca	Pulsar Internacional (México)	253.8
ING Groep NV (Holanda)	Afore Bitel	Seguros	Grupo Financiero Bitel (México)	196.0
Francia (Francia)	Energía Mayakan	Distribución de electricidad, gas y agua	TransaCanada Pipelines Ltd (Canadá)	150.0
BBVA (España)	Grupo Financiero BBVA Bancomer	Banca y servicios financieros	Grupo Financiero BBVA Bancomer (México)	126.7
General Motors Corp (EU)	Aba Seguros	Seguros	Ábaco Grupo Financiero (México)	100.0

* Millones de dólares

FUENTE: Expansión con cifras de Thompson Securities Data Company.

Comprador / País	Empresa adquirida	Sector	Vendedor / País	* Valor
Banco Santander Central Hispano (España)	Serfin	Servicios financieros excepto banca	Inversionistas locales (España)	76.0
Willamette Industries Inc (EU)	COTESA	Hule y plástico	Valores Industriales (México)	71.0
Investor Group (España)	SEMSA	Distribución de electricidad, gas y agua	SEMSA (México)	68.9
BBVA (España)	Afore Bancomer	Seguros	Grupo Financiero Bancomer (México)	66.3
Wal-Mart Stores Inc (EU)	Wal-Mart de México	Comercio al menudeo de alimentos y ropa	Wal-Mart de México (México)	63.6
Plexus Corp (EU)	Elamex	Distribución de electricidad, gas y agua	Accel (México)	53.7
Cofir (España)	Hoteles Kristal	Hoteles	Hoteles Cristal (México)	52.3
El Sitio International Corp (Argentina)	Decompras.com	Internet	Decompras.com (México)	44.7
Gas Natural de España (España)	SEMSA	Distribución de electricidad, gas y agua	SEMSA (México)	44.4
Citigroup Inc (EU)	Afore Garante	Servicios financieros excepto banca	Citigroup Inc (EU)	32.7
General Electric Co (EU)	TV Azteca	Estaciones de radio y televisión	Azteca Holdings (México)	26.2

* Millones de dólares

FUENTE: Expansión con cifras de Thompson Securities Data Company.

Comprador / País	Empresa adquirida	Sector	Vendedor / País	* Valor
General Cable Corp (EU)	Telmag	Metal y sus productos	Industrias AXA (México)	23.0
TelSoft Mobile Data Inc (Canadá)	Los Lamentos Property México	Minería	Los Lamentos Property México (México)	22.0
StarMedia Network Inc (México)	Adnet	Internet	Grupo MVS (México)	20.0
General Motors Corp (EU)	TMM-Multimodal División	Transporte terrestre de pasajeros y carga	Grupo Servia (México)	20.0
Acer Inc (Taiwán)	Acer Computec Latino América	Equipo de cómputo y oficina	Acer Inc (Taiwán)	17.5
Gammon Lake Resources Inc (Canadá)	Minerales de Soyapa	Minería	Minerales de Soyapa (México)	17.0
ING Groep NV (Holanda)	Consorcio Hogar	Construcción	Consorcio Hogar (México)	15.0
Teck Corp (Canadá)	Quiriego Cía Minera	Minería	Teck Corp (Canadá)	13.0
Denmark (Dinamarca)	ASUR	Transporte terrestre de pasajeros y carga	México (México)	11.3
Gas Natural SDG (España)	SEMSA	Distribución de electricidad, gas y agua	SEMSA (México)	11.1
International Realty Group Inc (EU)	Qualiton Hotels & Resorts Corp.	Hoteles	DSC Corp (México)	10.6

* Millones de dólares

FUENTE: Expansión con cifras de Thompson Securities Data Company

Comprador / País	Empresa adquirida	Sector	Vendedor / País	* Valor
PQ Corp (EU)	Sidesa	Química	Vitro (México)	9.9
Acer Inc (Taiwán)	Acer Computec Latino América	Equipo de cómputo y oficina	Acer Inc (Taiwán)	7.3
Glamis Gold Ltd (Canadá)	Cambior de México	Servicios financieros excepto banca	Cambior Inc (Canadá)	7.0
National Gold Corp (Canadá)	Placer Dome - Mulatos, Six Satel	Minería	Placer Dome Inc (Canadá)	6.9
Cie de Saint-Gobain (Francia)	Vidrio Sekurit Saint Gobain	Vidrio	Cie de Saint-Gobain (Francia)	6.7
Investor Group (España)	CMG	Distribución de electricidad, gas y agua	CMG (México)	6.6
Valspar Corp (EU)	Valspar México)	Química	Valspar Corp (EU)	5.8
Línea Aérea Nacional de Chile	MasAir	Transporte aéreo de pasajeros y carga	MasAir (México)	5.1
Arabian Shield Development Co (EU)	Productos Químicos Coin	Química	Productos Químicos Coin (México)	3.5
Glamis Gold Ltd (Canadá)	Cambior Inc-Crushing Plant	Minería	Cambior Inc (Canadá)	2.5

* Millones de dólares

FUENTE: Expansión con cifras de Thompson Securities Data Company

Comprador / País	Empresa adquirida	Sector	Vendedor / País	* Valor
Weatherford International Inc (EU)	TF de México	Metal y sus productos	Weatherford International Inc (EU)	0.6
Unión Eléctrica FENOSA (España)	Novocontrol Asesores	Varios	Novocontrol Asesores (México)	0.6
Robex Resources Inc (Canadá)	Vianey Mine	Minería	Vianey Mine (México)	0.5
Dogi España	Textiles ATA	Textil y prendas de vestir	Textiles ATA (México)	0.3
Pernord-Ricard SA (Francia)	Tequila Viuda de Romero	Alimentos	Tequila Viuda de Romero (México)	nd
General Electric Co (EU)	ITR	Servicios de reparación	Reino de España (España)	nd
Solvay (Bélgica)	Nortfluor	Química	Nortfluor (México)	nd
Dogi (España)	Textiles ATA	Textil y prendas de vestir	Textiles ATA (México)	nd
Vopak NV (Holanda)	Latex Distribuidora	Transporte terrestre de pasajeros y carga	Latex Distribuidora (México)	nd

* Millones de dólares

FUENTE: Expansión con cifras de Thompson Securities Data Company

nd = no disponible

En cuanto a la recepción de capital por medio de fusiones y adquisiciones, se contabilizaron 107 operaciones - de 118 realizadas -, que sumaron \$ 7,812 millones de dólares en el año 2000. El monto fue superior al del año anterior, cuando se realizaron 86 transacciones con un valor de \$ 2,447 millones de dólares: Aunque la información disponible solo permitió conocer los montos de 107 operaciones, nueve de ellas fueron de empresas extranjeras ubicadas en México y que ampliaron su inversión existente.

Los principales actores de las compras realizadas en México por compañías extranjeras fueron telefónicas de España y Banco Santander de España, e ING Groep de Holanda (con 88.9 % de la inversión total). En importancia, de acuerdo con el valor invertido, siguieron las empresas de Estados Unidos y Francia, con 7.2 % del total. Los sectores que recibieron mayor inversión vía fusiones y adquisiciones fueron las bancarias, telecomunicaciones, fondos de inversión, aseguradoras y energía, los cuáles contabilizaron 93.2 % del total de las operaciones.

Es importante destacar que seis de las mayores 10 operaciones se realizaron en instituciones del sector financiero, aunque la operación más grande efectuada fue la de Telefónica de España, que compró algunos negocios de telefonía celular de Motorola, por un monto de \$ 2,644.5 millones de dólares.

Cuando se compra una empresa, la persona que tomará las riendas, que va a estar al frente, tiene que ser la del comprador, no se necesita cambiar toda la administración, pero sí poner dos o tres personas clave. Generalmente al Director General y al de Finanzas los cambian "al minuto" que firman el acuerdo; al primero, para que empiece a tomar el control de las operaciones y al segundo, para que empiece a tomar el control del flujo de efectivo.

El resto es estandarizar políticas y procedimientos, integrar sistemas, amortiguar el choque cultural y buscar una síntesis. Es una tarea que comúnmente las empresas disponen de equipos dedicados exclusivamente a coordinar los procesos de post adquisición.

Un claro ejemplo fue el caso Citibank, el reto fue más grande del que calcularon: tuvieron que modernizar toda la infraestructura tecnológica y nivelar las condiciones laborales al mismo tiempo que desarrollaban los procesos de integración Confía/Citi (en México) y Citi/Travelers (en el mundo). Mucha gente se fue, pero muchos se quedaron. Una buena compra es aquella donde se adquiere no sólo la base tecnológica y de clientes, sino también la gente para manejarla.

Por otra parte, el mayor índice de fracasos se debe a fallas en el proceso ulterior a la compra. Las más recientes víctimas de las megafusiones son: los 25,000 trabajadores que Daimler-Chrysler tiene calculado despedir en su intento por revertir las pérdidas en las que ha incurrido desde su fusión, o los propios accionistas, que han visto despeñarse el valor de sus acciones a niveles que jamás imaginaron.

En el caso Citibank, la idea original de mantener la operación de cada banco en forma separada y hacer una fusión gradual fue trocada por un febril proceso de integración, estandarización, homologación. Tuvieron que eliminar de un plumazo la marca Confía, ponerle el nombre Citibank a todas las sucursales de esa red y rearmar en seis semanas la estrategia, al mismo tiempo que en Estados Unidos el corporativo echaba a iniciaba el funcionamiento de la megafusión con Travelers Group.

No bien pusieron un pie sobre el terreno, aparecieron los problemas: la plataforma tecnológica no estaba preparada para entrar al año 2000; los salarios, inferiores a los del resto del sistema bancario, no habían tenido aumento en dos años;

en las sucursales, las operaciones post cierres se ejecutaban a mano, entre otras situaciones. Al menos se les facilitó un asunto que consideraban clave: el *management*. De la noche a la mañana siete altos directivos del ex Confía dejaron su puesto (y el país) y fueron remplazados por *citibankers*.

En los últimos años las adquisiciones son la vía más usada para crecer y enfrentar la competencia. Entre 1987 y 1999 el valor de las fusiones y compras pasó de \$100,000 millones de dólares a \$720,000 millones. Solo en 1999 las compras y ventas ascendieron a 6,000, y se estima que el año pasado esta cifra superó los 7,500 contratos, con un valor superior al billón de dólares.

Más de una tercera parte de las operaciones fue mediante la llamada integración horizontal o compra de firmas entre las mismas industrias, como es el caso de Daimler-Chrysler en el sector automotriz, Vodafone Group y Air Touch Communications en telecomunicaciones o Rhone Poulenc y Hoechst en el químico farmacéutico. Estas empresas han buscado acelerar la entrada a un mercado específico y facilitar la compra de activos, aunque de manera más específica lo que pretenden es compartir costos de innovación, acceder a nueva tecnología, hacer más eficiente su manejo administrativo y reducir costos.

Las mayores operaciones han ocurrido en naciones desarrolladas, mientras que hasta hace poco países como México, Brasil y los de Europa del Este experimentan estas operaciones, sobre todo mediante la venta de activos públicos. La mayoría de las ventas a escala mundial fueron de empresas británicas, estadounidenses, alemanas, suecas y holandesas; las compras, asimismo, involucran a firmas de éstos países.

En el sector manufacturero las operaciones se han llevado en el ramo automotriz, farmacéutico-químico, y alimentos, bebidas y tabaco. En el sector servicios destacan telecomunicaciones, energía y servicios financieros.

La tendencia por adquirir, seguramente, se mantendrá en los próximos años en respuesta a la amenaza que significa la propia competencia mundial pese a que los efectos reales en términos económicos (incremento en productividad) o financieros (mayores ganancias) se hacen esperar³.

En la adquisición de Confía por Citibank la noticia ocupó encabezados sobresalientes de diversos diarios. Era el primer banco extranjero que compraba un banco mexicano y el precio era espectacular... por lo bajo. "Un precio de descuento, \$195 millones" encabezó el Wall Street Journal, su nota publicada en mayo de 1998, y los comentarios de los analistas consultados siguieron esa línea: el precio era solo \$ 45 millones de dólares arriba del valor en libros del banco, una red entonces de 284 sucursales con sede en Monterrey, cuyos pasivos de alto riesgo (75 % de los 4,000 millones de dólares que componían su cartera de crédito) habían sido asumidos por el Fobaproa. Citibank quería extender su presencia en la banca de consumo, por entonces muy acotada a una pequeña "clientela de muy alta calidad", Citibank se hubiese quedado fuera de la jugada sí no hubiera comprado Confía... Santander y BBV entraron con bancos chicos; Confía, aunque estaba muy lastimado (había sido intervenido y estaba descapitalizado), tenía presencia nacional y una buena red de sucursales, las leyes mexicanas habían cambiado (anteriormente no permitía a los extranjeros tener más del 8 % del sistema bancario) y el mercado es distinto.

Otro caso de análisis es el de Bachoco, entre 1993 y 1999 Bachoco invirtió más de \$ 216 millones de dólares en la adquisición de tres grandes negocios de pollo: Oscar Hidalgo, en Tecamachalco, Puebla; Sanfandila, en Lagos de Moreno, Jalisco, y Campi, en Morelos, Veracruz y Yucatán. Cada compra ha tenido choques y reencuentros: En el caso de Campi, todo el corporativo fue liquidado; las gerencias permanecieron. "Hubo que trabajar fuerte", lo más importante fue sumar la adquisición al resto de la organización, que se integraran las dos culturas; los análisis financieros,

el *due dilligence* (averiguar cuáles son las cosas que pueden quebrar en la operación), la estructuración del contrato, depende de un pequeño grupo.

Con respecto a la compra de Sanfandila "en términos estratégicos fue excelente". Entonces producía 4.1 millones de toneladas de pollos al ciclo (alrededor de diez semanas), siendo de 16 millones de toneladas la cifra en el año 2000".

Bachoco le "dio la vuelta a las empresas". Esto significa, para el grupo, mayores economías de escala y eficiencia, tecnología de punta, costos de operación más bajos, acceso a créditos, transparencia en el manejo financiero, entre otros beneficios, en consecuencia, aumentaron los ingresos y las utilidades.

El comportamiento de las operaciones de adquisiciones locales muestra una reducción del 21.1 % en el valor realizado entre los años 1999 – 2000, lo que significaría que para las empresas que operan en el mercado interno las adquisiciones no fueron una estrategia esencial en el sentido de crecer y enfrentar la competencia de empresas globales.

CAPITULO III

3 - Marco legal de las fusiones.

3.1 Marco Legal de las fusiones en el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica y la Unión Europea.

3. Marco legal de las fusiones.

Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

El 1° de enero de 1994 los gobiernos de Canadá, México y Estados Unidos firmaron el acta de creación del Tratado de Libre Comercio (TLC) conocido por su sigla en inglés NAFTA (North American Free Trade Agreement). Según el mismo, los tres países eliminarían las restricciones aduaneras y arancelarias entre ellos, formando una zona económica común.

Los tres socios, con más de seis billones (millones de millones) de dólares de producto bruto por año, se comprometieron a la eliminación inmediata de algunas tarifas comerciales y la desaparición de las restantes en un plazo de 15 años. Los tres países decidieron además que las industrias más vulnerables de México y Estados Unidos podrán recibir una protección más prolongada. Según lo firmado, cualquiera de los miembros puede retirarse del NAFTA dando aviso con seis meses de anticipación.

El proceso que culminó con la firma del acuerdo fue muy resistido por los sectores sindicales estadounidenses, temerosos de la pérdida de fuentes de trabajo. El Partido Demócrata de William Clinton votó dividido en el Congreso y los sindicatos vinculados a la AFL-CIO acusaron al presidente de permitir que las causas de la desocupación siguieran creciendo. La mayoría de los congresistas republicanos apoyaron el acuerdo, que fue aprobado por un estrecho margen en el poder legislativo.

La preocupación sindical se basa en el hecho de que los salarios medios en México son apenas 15% del salario medio de Estados Unidos. Las grandes empresas transnacionales recibirían enormes beneficios al poder contar con una mano de obra capaz de operar las tecnologías de los países desarrollados, pagándole a precio del Tercer Mundo.

Desde el momento de la puesta en funcionamiento, varios han sido los países latinoamericanos que han solicitado su ingreso al NAFTA. Chile, Colombia y Argentina de forma insistente- se han ofrecido para firmar acuerdos bilaterales con el nuevo mercado común.

Dentro de las estructuras previstas, los tres países acordaron crear el Banco Norteamericano de Desarrollo que, con sus fondos superiores a los 3.000 millones de dólares, deberá sumarse a los otros organismos crediticios internacionales.

La unificación de un espacio económico como el NAFTA significa una rejerarquización de las relaciones de Estados Unidos con América Latina. Así como la Europa comunitaria y Japón mantienen claras áreas de influencia comercial casi exclusiva, el tratado brindará a Estados Unidos la posibilidad de un acceso privilegiado a los recursos mineros y petroleros de México.

Un gran número de organizaciones ambientalistas llamaron la atención sobre la falta de controles sobre la producción industrial que existe en México. Un traslado masivo de industrias a ese país podría provocar un daño considerable al ambiente norteamericano. Washington se ha comprometido a entregar 225 millones de dólares en los cuatro años siguientes a la firma del tratado para financiar la limpieza ambiental en la frontera estadounidense-mexicana ⁶.

3.1 Marco Legal de las fusiones en el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica y la Unión Europea.

Los gobiernos de los Estados Unidos Mexicanos (México), de Canadá y de los Estados Unidos de América (Estados Unidos), decididos a:

- Reafirmar los lazos especiales de amistad y cooperación entre sus naciones.
- Contribuir al desarrollo armónico, a la expansión del comercio mundial y a ampliar la cooperación internacional.
- Crear un mercado más extenso y seguro para los bienes y los servicios producidos en sus territorios.
- Reducir las distorsiones en el comercio.
- Establecer reglas claras y de beneficio mutuo para su intercambio comercial.
- Asegurar un marco comercial previsible para la planeación de las actividades productivas y de la inversión.
- Desarrollar sus respectivos derechos y obligaciones derivados del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio, así como de otros instrumentos bilaterales y multilaterales de cooperación.
- Fortalecer la competitividad de sus empresas en los mercados mundiales.
- Alentar la innovación y la creatividad y fomentar el comercio de bienes y servicios que estén protegidos por derechos de propiedad intelectual.
- Crear nuevas oportunidades de empleo, mejorar las condiciones laborales y los niveles de vida en sus respectivos territorios.
- Empezar todo lo anterior de manera congruente con la protección y la conservación del ambiente.
- Preservar su capacidad para salvaguardar el bienestar público.
- Promover el desarrollo sostenible.
- Reforzar la elaboración y la aplicación de leyes y reglamentos en materia ambiental.

- Proteger, fortalecer y hacer efectivos los derechos fundamentales de sus trabajadores.

Las disposiciones iniciales del TLC establecen formalmente una zona de libre comercio entre México, Canadá y Estados Unidos, de conformidad con el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). Estas disposiciones proveen las reglas y los principios básicos que regirán el funcionamiento del Tratado y los objetivos en que se fundará la interpretación de sus disposiciones.

Los objetivos del Tratado son:

- a) Eliminar barreras al comercio.
- b) Promover condiciones para una competencia justa.
- c) Incrementar las oportunidades de inversión.
- d) Proporcionar protección adecuada a los derechos de propiedad intelectual.
- e) Establecer procedimientos efectivos para la aplicación del Tratado y la solución de controversias, así como fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral.

Los países miembros del TLC lograrán estos objetivos mediante el cumplimiento de los principios y reglas del Tratado, como los de trato nacional, trato de nación más favorecida y transparencia en los procedimientos.

Cada país ratifica sus respectivos derechos y obligaciones derivados del GATT y de otros convenios internacionales. Para efectos de interpretación en caso de conflicto, se establece que prevalecerán las disposiciones del Tratado sobre las de otros convenios, aunque existen excepciones a esta regla general⁷.

CAPITULO IV

4 - Cultura Organizacional.

4.1 Definiciones.

4.2 Proceso, Misión, Visión, Objetivos, Plan estratégico.

4.3 Clima Organizacional.

4. Cultura Organizacional.

4.1 Definiciones.

La cultura es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización. Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura de una organización es sumamente estable y no cambia rápidamente ⁴³.

Bajo este concepto, tenemos que no existen culturas organizacionales ni buenas ni malas, sino culturas funcionales y disfuncionales, todo ello depende de que tanto la cultura facilita el logro de la misión del negocio.

- Cultura Efectiva:

Es aquella que refuerza comportamientos orientados hacia el cumplimiento de la misión, propósitos y estrategias de la organización.

- Cultura Disfuncional:

Es aquella que refuerza comportamientos autoderrotistas que minan significativamente la moral del personal y el desempeño.

- Cultura Adaptativa:

Supone una toma de riesgo, confianza y un enfoque proactivo tanto a la vida Organizacional como a la vida individual identificando los problemas e implantando soluciones viables y estando abiertos al cambio.

Niveles de profundidad en la Cultura:

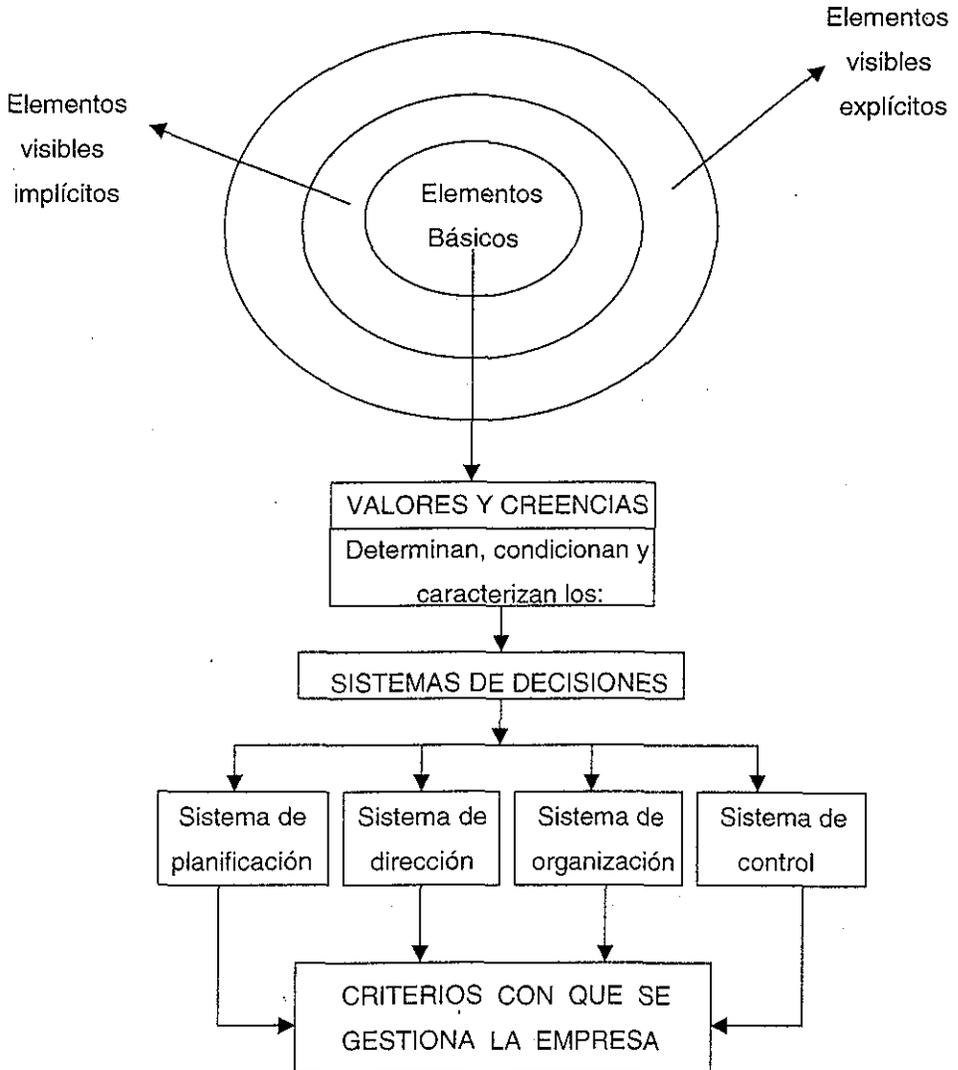
- a) Símbolos. Aspectos tangibles o manifestaciones de la "superficie". Verbales, conductuales y físicos.
- b). Perspectivas. Conjunto de ideas y acciones que una persona utiliza para definir una situación. Basado en reglas y normas.
- c). Valores. Evaluaciones que la gente hace de las situaciones, hechos, objetos y personas. Reflejan objetivos genéricos, ideales y estándares de la organización.
- d) Supuestos. Premisas tácitas sobre los que descansan los símbolos, perspectivas y valores. La esencia de la cultura está en los supuestos tácitos acerca de si mismo, otros y del mundo.

Elementos que integran la Cultura de una empresa:

- 1.- Básicos: Historia, valores, creencias, perfiles de personalidad de los directivos.
- 2.- Visibles Implícitos: Costumbres, comportamientos, prácticas de gestión (procesos)
Normas o estándares de actuación, estrategias y tácticas.
- 3.- Visibles Explícitos: Símbolos, ritos y rituales, eventos y comunicaciones.

4.2 Proceso, Misión, Visión, Objetivos, Plan estratégico.

Como incide la Cultura en la Empresa.



Cuatro culturas básicas:

Cada organización tiene una combinación de las cuatro culturas básicas. Cada una evoca diferentes comportamientos y está basada en diferentes valores humanos. Cada una implica una forma única de tomar decisiones, una forma característica de motivar a la gente en el trabajo, un estilo gerencial típico y un paquete de valores implícitos y creencias respecto al trabajo y respecto a la naturaleza humana.

Cultura de Orientación de Poder.

Estas organizaciones están basadas en una inequidad en el acceso a los recursos. Un recurso puede ser cualquier cosa que una persona controle y que otra persona desee. La gente en el poder usa los recursos para satisfacer o frustrar las necesidades de otros y entonces, controlar el comportamiento de otros. El liderazgo reside en la persona del líder o líderes y descansa en la habilidad y disposición de los líderes para administrar recompensas y castigos. En las organizaciones orientadas al poder la gente es motivada a través de recompensas y castigos y a través del deseo de ser asociado con un líder fuerte.

Cultura de Orientación al Rol.

Las organizaciones operan con base al supuesto de que la gente no es confiable, por lo tanto no dan autonomía individual o libre albedrío a los miembros de niveles más bajos. El sistema es diseñado para controlar a la gente y para evitar que cometan actos tontos o egoístas. Esto también impide que la gente sea innovadora y que haga las cosas adecuadas cuando éstas se salen de las reglas. En beneficio de la racionalidad y del orden, es difícil cambiar o romper las reglas y usualmente toma mucho tiempo hacerles los cambios necesarios (a las reglas).

Cultura de Orientación de Logro.

La organización orientada al logro ha sido llamada la organización *alineada* porque "alinea a la gente" bajo una visión y propósito común. Usa la misión para atraer y usar la energía personal de sus miembros en la persecución de metas comunes. La misión sirve para enfocar la energía personal de los individuos. Dado que los miembros hacen sus contribuciones libremente como respuesta de su compromiso con un propósito compartido, voluntariamente dan más a la organización y todos prosperan. En este tipo de organizaciones, los sistemas y la estructura sirven a la misión y son cambiadas cuando la misión lo requiere, más que convertirse en leyes en sí mismas. Estas organizaciones pueden fiarse de la visión común para organizar el trabajo, más que sujetarse a sí mismas a la disciplina de los sistemas y procedimientos.

Estas organizaciones frecuentemente son desorganizadas, se confían de que su alta motivación les permitirá cubrir sus deficiencias en estructura, sistemas y planeación. Después de un tiempo, la gente se da cuenta de que sus necesidades se subordinan a la misión y a las necesidades de la organización, empezando a desconfiar de la organización misma, o pueden mantener su compromiso pero sufrir altos niveles de estrés físico y emocional. Bajo estrés, los miembros de la organización pueden aislarse en un mundo fantástico idealizado, perdiendo contacto con la realidad de competencia, las necesidades de los clientes y del ambiente de los negocios (común en las organizaciones de Investigación y Desarrollo y de alta tecnología).

Cultura de Orientación de Apoyo.

Basada en la mutua confianza entre el individuo y la organización. La gente cree que son valorados como seres humanos, no solo como una pieza en una maquinaria o como contribuidores a una tarea. Esta cultura promueve la calidad y las buenas relaciones interpersonales, además de impulsar el entusiasmo.

Cuando no hay un balance entre la confianza y el éxito, esta cultura rara vez se encuentra en los negocios. La aportación más importante de ésta cultura es el aliviar la tensión de la dinámica que se genera en la orientación al Logro.

Las debilidades de la cultura de Apoyo son el lado negativo de sus fortalezas humanísticas ya que tiende a evitar los conflictos; con el deseo de armonía, los temas difíciles se barren bajo la alfombra. El consenso puede ser sobrevalorado, entorpeciendo la habilidad de la organización para moverse detenidamente. Las diferencias de habilidades y capacidades pueden ser ignoradas dentro de los aspectos de "trato equitativo". Las decisiones duras respecto al desempeño de las personas pueden ser pospuestas por "amabilidad", lo que impacta negativamente la efectividad de la organización. En las organizaciones orientadas al Poder y al Rol, la cohesión de los equipos de trabajo también apoyan frecuentemente a sus miembros ante comportamientos antiadministrativos tales como restricciones de regaño y ruptura de reglas.

Como nace la Cultura.

- Nace de la misión de la empresa y de lo que se espera que se haga para alcanzarla.
- Nace del sello que imprimen los fundadores.
- Nace también de los gerentes a través del modelamiento.
"Nosotros creamos la cultura como ésta nos crea a nosotros."
"El análisis y cambio de la cultura nos hace a ambos (individuos y organización) poderosos y libres."

Como se mantiene la Cultura.

- Refuerzo de las normas.
- Refuerzo de los rituales.
- Refuerzo inicial del jefe y del grupo.

Cambio de Cultura basado en Normas.

Cada cultura tiene su manera de hacer las cosas y ciertas expectativas con relación a la forma de comportarse unos con otros, las reglas y las costumbres establecidas, las normas que dictan lo que la gente puede y no puede hacer, decir o pensar en determinadas circunstancias.

- Porque este es un concepto que puede ser comprendido y aplicado con éxito por gente con un amplio rango de antecedentes y de niveles educacionales.
- Porque las normas son los elementos menos susceptibles a las abstracciones, más fácilmente reconocibles en nuestra vida diaria y de aplicación más común.

Proveen un vehículo excelente para ayudar a la gente a comprender y a administrar los aspectos culturales de la vida Organizacional.

4.3 Clima Organizacional.

Los efectos que una fusión tiene en la organización resultante, en el clima laboral y en la nueva cultura organizacional pueden resultar determinantes en el fortalecimiento y competitividad de la empresa, por lo que es importante planear y administrar el proceso de cambio en una organización que surgió de una fusión para lograr que la nueva organización determine su estrategia de crecimiento en el corto y largo plazo, y, de ésta manera, el personal adquiera nuevos motivos, fortalezca sus sentimientos de orgullo de pertenencia, seguridad, reconocimiento, y aspire a su realización laboral en esa empresa.

La cultura corporativa es algo con lo cuál tratamos en forma *indirecta*. ¿Por qué? Porque la cultura es intangible, una sombra, un efecto lateral. La cultura no se puede agarrar con la mano, no tiene manijas, nada con que tocarla directamente. De hecho, es un concepto bastante difuso y existe una cantidad de nociones raras alrededor del sujeto.

Hoy en día ¿Qué debemos hacer acerca de la cultura corporativa en el contexto de las fusiones?

Antes que todo, un gerente de negocios no es un antropólogo. Por ahora, el trabajo mayor es centrarse alrededor de la productividad, ganancias y gente. Debe tener sus ojos entrenados para lograr resultados tangibles en lugar de dejar divagar la atención en la vaga y suave neblina de la cultura.

Mantener la organización en curso....ir con rapidez a través de la integración...maniobrar hacia adelante de la competencia. Los primeros retos son *operacionales* en su naturaleza y no *culturales*.

Naturalmente, las diferencias culturales causarán dolores de cabeza en el proceso de fusionar las diferentes partes de las dos organizaciones. Esto no se puede negar. Pero apoyándose en resultados de operación se logrará mucho más para reconciliar problemas culturales que enfocándose en la cultura que no produce resultados operativos (los cuáles se necesitan desesperadamente).

¿Cuál sería la recomendación? Determinar rápidamente las diferencias culturales clave entre las partes específicas de las dos organizaciones para las que personalmente son directamente responsables para ayudar en el proceso de fusión.

Hay que hacerlo rápido, localizar las evaluaciones, por ejemplo un comparativo departamental lado por lado, no un estudio comprensivo de toda la compañía que se arrastre por meses. Sí es necesario solicitar ayuda para hacerlo, adelante, lo importante es no dejar que se convierta en un ejercicio largo y extenso. Habrá que hacerlo rápido, sí el estudio esta terminado esta en dos semanas mejor.

Como siguiente paso, se deberá comunicar a la gente cuáles son las diferencias clave, siendo directo y hablando de cosas específicas, es clave asegurarse que el personal está comprendiendo lo que se está diciendo. Acto seguido, se deberá aclarar todos los cambios que serán hechos o que se están haciendo: Explicar por que se están haciendo estos cambios culturales. Básicamente, lo que se logra con esto es ayudar a "romper el código" con rapidez en lugar de dejarlos divagar por meses o años preguntándose cuáles serán las leyes culturales que prevalecerán.

¿Será funcional la idea de crear una "cultura corporativa común?" ¿Una noción de mezclar dos culturas globales diferentes en una?. Cuando los ejecutivos de primer nivel hablan de "tomar lo mejor de ambos mundos", en el intento de construir algún tipo de super-cultura. ¿Que tan realista ha estado todo lo que está pasando?, se presentan guerras de poder, batallas de mala fe, gente haciendo grandes esfuerzos para mantener o encontrar posiciones. El nivel de confianza esta muy deteriorado. El motor del rumor es salvaje, la tensión está en su punto más alto, el clima está más cargado políticamente hasta donde se puede aguantar. En medio de todo esto ¿se quiere intentar lo imposible? Habrá que ser realistas y olvidar esto de crear una cultura corporativa común, por el momento no se puede hacer.

De alguna manera, a través de la década pasada se ha vendido la idea de la necesidad de crear una cultura común (compartida) cuando se fusionan dos compañías. Hasta antes de la fusión, en ambas organizaciones se presenta en primera instancia una recolección de sub-culturas. Investigue en cualquier compañía y en casi todas lo que se encuentra es una confederación de tribus. Sus diferencias son mayores que sus similitudes.

Basta ver a nuestro alrededor, ¿trabajan las personas en el departamento de mercadotecnia de la misma manera que los de contabilidad? ¿opera el personal legal con la misma intensidad, empuje y grado de riesgo que el equipo de ventas?.

¿Cómo se ve el comportamiento gerencial de primer nivel si se compara con la jerarquía de menor nivel?. Compare a la gente de cualquier Estado de la República con la gente del D.F o la cultura de la multitud de Ciudad Nezahualcoyotl con un grupo pequeño de la colonia del Valle.

No es que se pretenda desechar el concepto popular de la cultura corporativa, lo que se necesita desechar es la palabra "común".

Esto es, compartir algunos valores... una cantidad de principios operativos comunes en todas partes de la organización... una pequeña cantidad de estándares a nivel compañía. Eso está bien, tiene sentido, tanto como se puede inducir en todo el mundo y tratar de sostener o reforzar.

Más allá de eso, se debe manejar la fusión hacia una diversidad de cultura corporativa. Hacia una coexistencia pacífica de muchas tribus, gente diferente trabajando de maneras diferentes, convergiendo en metas comunes... *no* conformando una cultura corporativa persuasiva.

Es una gerencia que se basa en la realidad. Esto se puede hacer con éxito en la realidad. Esta posición de mezcla cultural es lo mejor para contrarrestar a la competencia

Dimensiones del CLIMA ORGANIZACIONAL

Desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atrmósfera, Clima Organizacional, etc.

Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

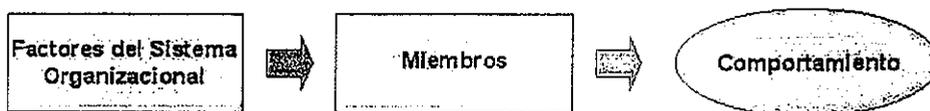


Figura - 1

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, Figura 1, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, Figura 2.

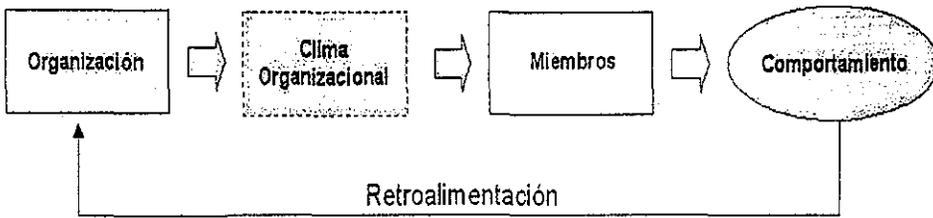


Figura – 2

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). Basándose en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición: El clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.

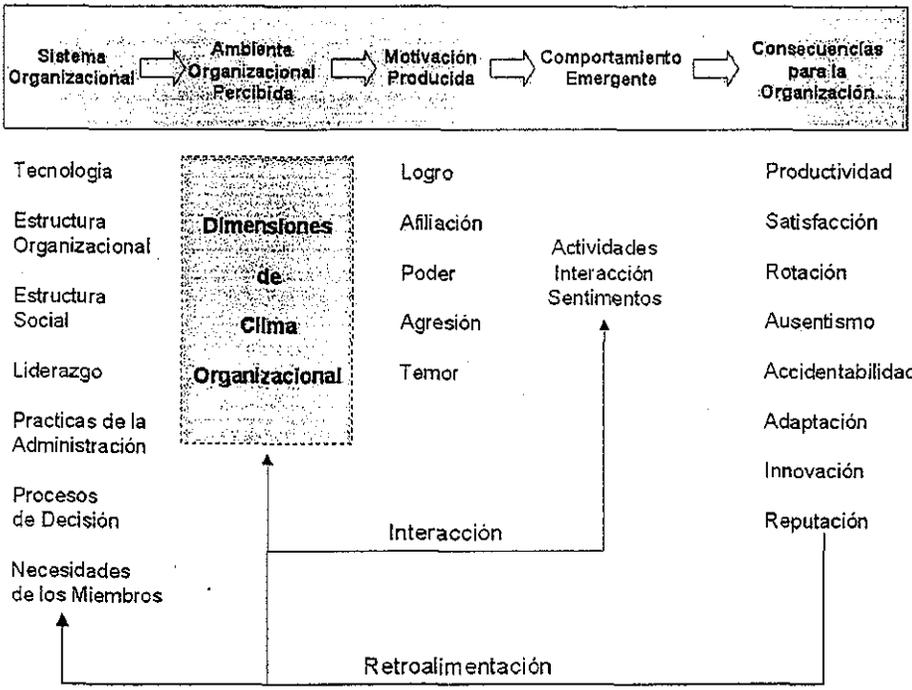


Figura - 3

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Desde esa perspectiva el *Clima Organizacional* es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el *Clima Organizacional* se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado *Clima Organizacional*. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Dimensiones del Clima Organizacional

Entre las alternativas para estudiar el *Clima Organizacional* (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1. ESTRUCTURA

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y sin estructura.

2. RESPONSABILIDAD (*empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. RECOMPENSA

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. DESAFIO

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. RELACIONES

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. COOPERACIÓN

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. ESTANDARES

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

8. CONFLICTOS

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. IDENTIDAD

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Conclusión:

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura Organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

CAPITULO V

- 5 - Manejo Administrativo y cultural del cambio estratégico.
- 5.1 Concepto del Proceso de Cambio.
- 5.2 El Cambio Organizacional.
- 5.3 El Proceso de Cambio.
- 5.4 Proceso de cambio. CASO REAL de una empresa Transnacional.

5 - Manejo Administrativo y cultural del cambio estratégico.

5.1 Concepto del Proceso de Cambio.

Una de las áreas más importantes y estudiadas en la administración al final del siglo XX es el Cambio Organizacional.

Entender mejor como y porque el cambio organizacional ocurre, es lo que afecta su éxito o fracaso, y como manejarlo e implementarlo son hoy herramientas para la supervivencia en un ambiente cada vez más dinámico e inestable.

En los últimos veinte años, muchos especialistas han profundizado en el estudio del Cambio Organizacional. Autores como Kurt Lewin, Kanter, Conner, Bennis y algunos otros¹² han contribuido significativamente para mejorar la comprensión de la naturaleza y consecuencias de éste fenómeno organizacional.

Por que entender más de Cambio Organizacional.

Como personas que estamos viviendo la turbulencia de este intenso fin de principio de siglo, estamos cada vez más envueltos en lo que podemos denominar Dinámica Organizacional, ya que somos impactados de forma distinta por las constantes modificaciones a las que éstas están permanentemente sometidas.

¿Por qué cambiar?

Las organizaciones no tienen otra alternativa que reinventarse así mismas de manera permanente para tener éxito. Necesitarán individuos que encuentren deleite en lo desconocido, que vean el aprendizaje no como una confesión de su ignorancia, sino como la única forma de vida. Se ha dicho que el aprendizaje en la gente es para toda la vida, esto también aplica para las organizaciones ¹⁹.

Para que cambiar.

Existen muchas razones para cambiar, algunas de ellas tendrán diferentes grados de complejidad dependiendo del alcance que el cambio tenga dentro de la organización, si este será parcial, es decir que solo abarque un área o bien sea general.

Razones podríamos mencionar algunas tales como: Incrementar el valor de las acciones, fusiones y adquisiciones, competitividad global, acceso a nichos de mercado, tecnología, optimización de operaciones, reducción de costos, y muchas otras más.

Variables del Cambio.

Los actores.

Son las personas y su comportamiento, la forma en que estas piensan y reaccionan ante los cambios.

La trama.

El cambio organizacional en cuestión, que requiere de análisis de los problemas potenciales que pueden ocurrir, el papel que jugarán las personas, así como Los procesos de comunicación durante el cambio.

El teatro o escenario.

La organización dentro de la cuál el cambio será implantado. En éste punto deberán de verse temas como la sinergia, cultura organizacional, presión, trabajo en equipo, pero algo muy importante revisar el historial de la implantación de cambios que se hayan hecho y con que grado de éxito y satisfacción

5.2 El cambio Organizacional.

Por cambio organizacional se entiende las modificaciones al nivel de estrategia, procesos o personas que ocurren en determinada organización, independientemente de la naturaleza o tamaño de la misma. En otras palabras, dentro de éstos grupos específicos, son cambios organizacionales las modificaciones de ser, actuar, pensar y sentir de las personas envueltas en esa organización pudiéndose clasificar estas organizaciones como naturales y planeadas.

Un cambio planeado es el que resulta de una decisión y proceso de evaluación, adecuando a las consecuencias técnicas, operacionales, psicológicas y otras necesarias para la transformación de una determinada situación, por ejemplo un cambio en la estrategia de ventas.

Un cambio natural es aquel que surge de forma evolutiva dentro de las empresas, en función de otros factores que no implican una decisión externa, tales cambios cuando se dan, son normalmente procesos reactivos de adaptación a las presiones del entorno, por ejemplo establecer un programa de comunicación.

En un proceso de cambio se presentan diversa etapas, dentro de los cuáles citaré como de los más relevantes siete estados del cambio.

- Nivel 1. Período de falta de claridad y confusión.
- Nivel 2. Período de Negación.
- Nivel 3. Período de depresión.
- Nivel 4. Período de dejándolo ir.
- Nivel 5. Período de equilibrio.
- Nivel 6. Período de reflexión y aprendizaje.
- Nivel 7. Período de preparación del futuro y autorregulación.

Algunas fuerzas impulsoras del cambio.

- Certificación por parte de algún organismo gubernamental y/o privado 12%
- Rediseño de procesos 12%
- Tecnología 10%
- Cambio de cultura 19%
- **Estrategia de negocios (incluye fusiones y adquisiciones) 42%**
- Otros 5%

Rol que desempeña el factor Humano en el Cambio Organizacional.

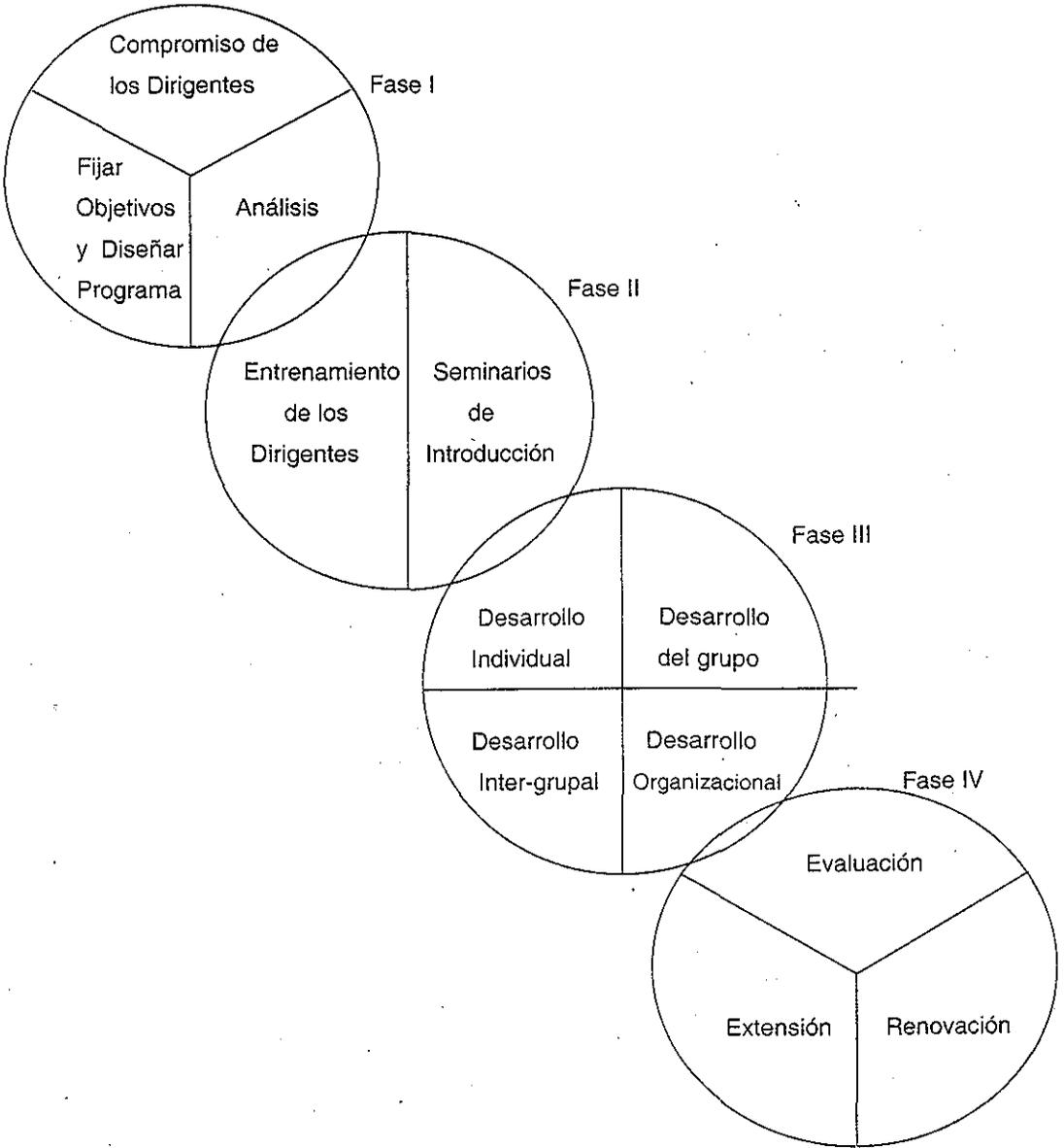
Dependiendo de nuestra posición dentro de la organización, podremos, cuando el cambio ocurra, desempeñar diversos roles. Cada grupo de personas tiene sus intereses y objetivos personales, pudiendo estar estos alineados o no con los objetivos del cambio.

Cuando las diversas personas perciben que el cambio no es de su interés, se posicionan abiertamente o no, contra el cambio y el proceso en sí, surgiendo indiferencia o resistencia, en diversos grados. Cuando las personas, en sus diversos roles, ven ventajas en el Cambio, se identifican con el y lo apoyan.

El desempeño de los roles durante el Proceso de Cambio.

- Líderes del Cambio. Son los individuos o grupos que tienen el poder de autorizar el cambio en sus respectivas áreas.
- Patrocinador del Cambio. Individuo o grupo que utiliza su poder para tomar legítimo el Cambio.
- Agente de Cambio. Individuo o grupo responsable por la acción del Cambio.
- Blanco del Cambio. Individuo o grupo que debe realmente cambiar alguna cosa sobre sus conocimientos, habilidades, comportamiento o actitudes.

5.3 El Proceso de Cambio.



Fase I

Análisis y Fijación de Objetivos.

Se obtiene información a fin de analizar:

- a) ¿Qué está pasando en la Organización y por que?
- b) ¿Qué queremos que pase?
- c) ¿Qué es lo que debemos hacer para lograr los cambios deseados?

Objetivos de operación:

Para valorizar factores cuantificables.

- Resultados de la producción.
- Cifras de ventas.
- Cifras de utilidades.

Objetivos Culturales.

Para detectar presencia/ausencia de las normas culturales que se buscan.

Objetivos de Programa:

Para asegurar las actividades:

- a) Programas de entrenamiento.
- b) Sistemas de compensaciones.

Fase II.

Sistemas de Introducción e involucración.

¿Cómo puedo contribuir al proceso de cambio de cultura?

¿Qué puede aportar nuestro grupo, tanto para nosotros mismos como con relación a otros grupos en el proceso de cambio de cultura?

Toda la gente directamente afectada por el Programa de Cambio debe tener la oportunidad de experimentar la nueva cultura:

- Que comprendan la importancia del programa.
- El impacto de las normas culturales establecidas en ellos mismos y en la organización.
- Identifique la naturaleza de la cultura prevaleciente y la que se desea adoptar, poniendo énfasis en las reglas que quieren y necesitan desarrollar para llegar a los objetivos que se han fijado.

En ésta fase los participantes tienen la oportunidad de preguntarse:

¿Qué puedo hacer para ayudar en el proceso de cambio cultural?

¿Qué puede hacer nuestro grupo, tanto por si mismo, como en relación con otros grupos, para ayudar en el proceso de cambio de cultura?

¿Qué puede hacer nuestra organización para ayudar en el proceso de cambio cultural?

Si la gente se da cuenta que sus ideas están siendo tomadas en cuenta para preparar el programa, estará en mejor disposición de aceptar la responsabilidad del cambio y de sentir que controla la situación.

Dos aspectos del concepto de propiedad resultan vitales:

- Debe ser genuino y debe ser sentido.

Fase III

Sistemas de implementación y cambio

¿Qué habilidades necesitan desarrollar las personas para hacer congruente con las nuevas normas?

¿Cómo generar sinergia entre varios grupos?

¿Cómo hacer congruentes las metas individuales con las metas grupales?

¿ Se requiere formar "grupos de trabajo" para problemas específicos?

¿Qué políticas y procedimientos se requiere cambiar?

Aplicar en sus propios ambientes de trabajo lo que han aprendido y experimentado en la fase II.

Se enfocan en las áreas que han sido identificadas en la Fase I, empiezan a modificarlas y fortalecerlas, de tal manera que contribuyen a la obtención de las metas que han sido fijadas.

La implementación se hace a cuatro elementos básicos de la cultura:

- a) El individuo.
- b) El grupo.
- c) Los dirigentes.
- d) La organización.

Desarrollo individual:

Son orientados hacia las actividades, programas y metas. Cada persona es ayudada a desarrollar las habilidades y a adquirir los conocimientos necesarios para llegar a esas metas y es premiado por sus logros.

La práctica, la planeación y la valoración se convierten en un proceso positivo, los individuos reciben la ayuda y la retroalimentación constructiva que requieren.

Desarrollo del grupo:

Los equipos ya existentes desarrollan/mantienen una cultura constructiva, con metas individuales y de equipo, se reúnen periódicamente para situaciones y problemas que los afectan, el uso eficiente del tiempo y de su esfuerzo para valorar el avance de sus metas.

Se establecen reuniones para tener oportunidad de mejorar las relaciones intergrupales, de tal manera que se puede llegar a un sinergismo.

Desarrollo intergrupal:

Su comportamiento afecta a toda la cultura, es necesario: Apoyarlos a reforzar las reglas positivas preexistentes y a poner en práctica las nuevas reglas positivas.

Fase IV

Evaluación y Renovación

Reconocer logros.

Áreas a mejorar.

Estrategias para futuras mejoras.

Integrar nueva gente

¿Cómo mantener el enfoque hacia resultados?

¿Cómo se están midiendo los resultados de cambio?

No importa que tanto éxito haya tenido su esfuerzo de cambio, se requiere una continua renovación y reevaluación para que el programa de cambio gradualmente se convierta en parte de la cultura preexistente.

La evaluación sistemática de cada uno de los tres tipos de objetivos fijados en la Fase I, ofrece la oportunidad de evaluar lo que no se ha podido conseguir e implantar las medidas necesarias para lograrlo.

Se programan juntas de renovación y esta evaluación interna da la oportunidad a todos los participantes de:

- Reconocer los logros.
- Identificar las áreas que necesitan ser mejoradas.
- Planear estrategias futuras para mejoras adicionales.
- Integrar al proceso a la gente nueva.
- Mantener el enfoque en los resultados.

5.4 Proceso de cambio. CASO REAL de una empresa Transnacional.

Este caso real que se presentó en una planta farmacéutica, Transnacional, de capital 100% extranjero, ubicada en México, D.F., con aproximadamente 350 empleados, se llevó a cabo un proceso de cambio en la cultura del personal, teniendo como línea base la visión, los valores y objetivos de la empresa, apoyados en un proceso de desarrollo Organizacional.

En una primera fase, empezaron con el grupo de alta dirección (aprox. 12 personas), soportada y empujada directamente por el Director General de la empresa, para lo cuál se auxilió de una empresa extranjera consultora especialista en la implantación del proceso de cambio.

Como segunda fase y como soporte para la implementación del proceso de cambio en este grupo de alta dirección, fue primordial conocer el clima Organizacional imperante en ese momento y tomarlo como escenario y enfocar la mejora en estas áreas de oportunidad, por lo que integró a un grupo externo que se dedicó a coleccionar datos a través de entrevistas y cuestionarios aplicados a las personas integrantes de la organización cuya permanencia en ella fuera de 5 años cuando menos, siendo aproximadamente un total de 300 personas, una vez obtenida esta base de datos enfocaron sus prioridades a aquellas situaciones problemáticas de mayor importancia.

Para pretender tener éxito en esta actividad fue imperante y primordial alinear primero a los integrantes del grupo de alta dirección, razón por la que enfocó su atención en el cambio de cultura de éstas personas

En paralelo y para facilitar éste proceso de cambio en la cultura Organizacional, tomaron algunas medidas:

- Promociones y ajuste en los salarios percibidos (incremento), en personas de alto potencial.
- Contrataciones posiciones estratégicas de personas con un alto nivel de conocimientos y habilidades.

Por otro lado, los integrantes del grupo de alta dirección contaban con una excelente preparación educativa y con altas habilidades técnico – administrativas, pero con una conducta marcada por el tipo de educación propias de la familia tradicional, conocido como cultura, fundamentada en los valores familiares y propios del país, siendo un gran obstáculo en la aceptación e implementación del cambio.

Esto fue una de las principales preocupaciones ya que una de las premisas en el éxito del proceso de cambio es “que si tu no tienes enfocado a tu grupo contigo y con tus expectativas, estas predestinado al fracaso. Si tu vas solo, tus probabilidades de fracaso son grandes aún a pesar de tener el mejor proceso y al mejor consultor”

En un comunicado, el Director General comentó: La Implementación del proceso de cambio en las personas, el proceso de cambio estratégico y la continuidad en mantener éste cambio “per se”, será exitoso sí y solo sí las personas cambian.

Otra problemática fue que los integrantes de este grupo, al principio no tenían claros hacia donde quería llegar el director, lo cuál creó confusión e incertidumbre en la mayoría de estas personas.

Interesantes y diversos fueron los problemas a los que se enfrentó el Director General durante el proceso de implementación de este proceso de cambio, en este nivel de alta dirección, entre los principales fue el sabotaje al proceso en beneficio propio para que no tuviera éxito en su implementación, por otro lado, uno de los factores de mayor obstáculo fue la idiosincrasia y la conducta de las personas así como.

el tipo de comportamiento que presentaron, siendo insuficiente sentenciar: "sí no cambias tu comportamiento y conducta, podrías perder tu empleo", ya que daban la impresión de no importarles, por lo que durante el proceso, hubo la necesidad de llegar a despedir a un integrante, ya que demostró con su comportamiento y conducta, a través de este proceso, defensa contra la retroalimentación que recibió, así como una actitud de justificación a la conducta demostrada dentro de la organización.

Una vez sentadas las bases para el cambio en los integrantes del grupo de alta dirección, alineados con las expectativas de la Dirección general, presentaron a todos los integrantes de la organización la misión, visión valores, objetivos y plan estratégico para México.

Por otro lado y una vez alineados los integrantes del grupo de alta dirección, el objetivo fue que los directores divisionales facilitaran que el proceso de cambio se diera en cada una de sus áreas, que empujaran ha que se implementaran de una manera rápida, cada uno en su estilo propio.

Es importante hacer notar que el Director General tuvo una participación más directa en la implementación del proceso de cambio en los integrantes de los dos grupos principales para la empresa: la fuerza de ventas y marketing.

Se trabajó en la estructura Organizacional, quedando una estructura Organizacional como unidad de negocio enfocada en términos de estrategia de venta, mercadeo, investigación y manufactura operacional, contando con una estrategia de comunicación para apoyar la estrategia de la organización, información tecnológica y de negocios.

Finalmente implementó un programa de promociones y desarrollo del personal, quitando a la gente que no cumplió con las habilidades y conductas requeridos para mantener el proceso de cambio vigente y en el largo plazo, con un plan de sucesión activo.

Áreas de enfoque prioritario:

1 - Contabilidad y Finanzas.

2 - Ventas y Mercadotecnia:

- a) - Reestructuración, evaluación, selección, contratación y capacitación al personal con talento.
- b) - Contratación / nombramiento de un nuevo Director de Ventas, cuya finalidad fue favorecer e incrementar la fuerza de ventas.
- c) - Contratación / Nombramiento de un nuevo Director de Mercadotecnia, para facilitar e incrementar la expansión de los productos del negocio en el mercado.
- d) - Implementar nuevos procesos de Desarrollo Organizacional y del Negocio, alineado con la visión y valores del negocio.
- e) - Implementar programas de culturización al grupo de Alta Dirección.
- f) - Implementar un Plan de sucesión para el personal de talento para mantener un crecimiento sostenido.
- g) - Detectar fortalezas y debilidades para trabajar en las áreas de oportunidad de crecimiento, teniendo como principal prioridad el fomentar la comunicación y el trabajo en equipo entre los Directores y el personal de ambas áreas de ventas y mercadotecnia, apoyando y favoreciendo un clima laboral positivo y de apoyo.

3 - Conformar a los integrantes del grupo de Alta Dirección (comité ejecutivo) en las áreas funcionales faltantes: Finanzas, Recursos Humanos, Legal, Desarrollo Organizacional, Operaciones de manufactura y Asuntos Regulatorios.

4 - Elaboración, desarrollo e implementación del Proceso de Planeación Estratégica (Strategic Planning Process), entre las que incluyó una reorganización interna alrededor de las unidades de negocio.

5 - Elaboración e implementación del proceso de cambio humano (Human Change Process) en este proceso de cambio en el aspecto humano (con un enfoque hacia

la nueva cultura Organizacional, en el comportamiento y en la conducta), fue alineado con el proceso de cambio estratégico (strategic change process).

6.- Creación de un grupo de trabajo para la implementación de las tareas (employee task force), los cuáles tuvieron que cumplir con el siguiente perfil:

- Personal joven y Bilingüe.
- Con liderazgo.
- Con credibilidad dentro de la organización.
- Con un alto potencial de desarrollo en el futuro.
- Conocimiento en la cultura Mexicana.

7 - Elaboración e implementación de entrevistas al personal de mayor antigüedad en todas las áreas funcionales.

8 - Análisis y evaluación de resultados, plan de acción.

9 - El Comité Directivo informó a todo el personal de los planes elaborados, la ejecución de los mismos y los principios en que se rige el negocio (valores, misión, visión, etc.)

Problemas a los que se enfrentó el Director con su comité ejecutivo, durante el proceso:

- Resistencia negativa de algunos integrantes del grupo.
- Sabotaje al proceso de cambio por temor a los resultados.
- Resistencia al cambio por aspectos culturales naturales.
- Despedir a la gente que no convergía con los valores y la nueva cultura Organizacional.
- Contrataciones de personal cuya selección no fue bien planeada, ya que se enfocaban en las habilidades y conocimientos técnicos, de alta capacidad, pero que no se alineaban con la nueva estructura Organizacional.

Ventajas que favorecieron este proceso de cambio:

- Respuesta positiva, de apoyo y de apertura por parte de los empleados de todos los niveles, ya que al involucrarlos directamente en el proceso, a través de entrevistas, se sintieron tomados en cuenta y esto fue nuevo para la mayoría.
- Entender y apoyar el proceso por el que estaban pasando ya que conocían lo que pasaba a su alrededor

Cultura Mexicana:

Normalmente las personas (empleados) no dicen abiertamente lo que piensan, hasta que el jefe lo solicita, y raramente retan a su supervisor, es decir, comentarle lo que realmente piensan sin temor a la represalia. Existe un régimen de silencio en la organización todo el tiempo, teniendo como consecuencia, empleados con necesidades no externadas, no escuchadas y/o no cubiertas.

El comportamiento del jefe para el mismo y para la imagen que proyecta a los demás es muy importante, esto hace que como líder no quiera admitir públicamente que algo no sabe o que ha cometido errores, porque es visto como un signo de debilidad, puede impactar negativamente en su " fuerza" o " imagen ", y la gente podría empezar a resistirse o a retarlo, siendo totalmente inaceptable para el.

Tener la tendencia de no ser sinceros, de no hablar con la verdad y ser tendenciosos en las respuestas, buscando el beneficio personal y/o aprovechando las circunstancias en perjuicio de otros.

Decir lo que se debería de hacer y no hacerlo bien uno mismo, criticando ofreciendo en la mayoría de las veces retroalimentación negativa. Ser recelosos de todos y no confiar en los demás, imaginando y esperando, en la mayoría de las veces, una acción negativa hacia uno mismo.

CAPITULO VI

6- Cambios y conflictos.

6.1 Cultura Organizacional de cada empresa.

6.2 Manejo de recursos de mercado.

6.3 Manejo Empresarial.

6.4 Proceso de Integración.

6.5 Manejo del cambio de la organización.

6.6 Proceso de Integración. CASO REAL Bancomer-Bilvao Vizcaya Argentaría.

6. - Cambios y conflictos.

6.1 Cultura Organizacional de cada empresa.

Las fusiones pueden ser ganadas o perdidas antes de que empiece en realidad con el trabajo de la integración real.

Tan pronto como se firma la fusión, la batalla empieza en las mentes de las personas. Ganar ésta batalla significará salvar el proceso, perderla significará el incrementar las posibilidades de que la fusión se encuentre en las estadísticas de las fallas.

Para contar con el apoyo del personal como soporte del proceso de fusión la primera regla básica será construir un ambiente de credibilidad siendo empático en el nivel de la gente, ya que sin esto no se podrá tener mucha influencia sobre las ideas y opiniones de otras personas, por tal motivo, es muy importante dar la noticia como es, "la buena, la mala y la fea", estableciendo las ventajas y desventajas, con un flujo constante de información.

Por otro lado, las discusiones volarán tan pronto como la gente se de cuenta de que hay una fusión en proceso. Es un drama grande. Son situaciones angustiantes. Todo mundo tiene una opinión y todas las reglas de comunicación verbal prevalecen.

Para los siguientes meses se estará luchando una guerra por la verdad, por lo que será importante moverse estratégicamente y con el propósito para formar opiniones, para establecer las expectativas apropiadas, ya que los que están adentro y afuera inmediatamente empezarán a formar sus propias ideas acerca de la fusión.

Para algunas personas no les será agradable como parece y empezarán a trabajar en contra de la fusión. Parte del trabajo será promover la fusión, por lo que defender este proceso se tornará riesgoso si se es demasiado agresiva con la gente. Establecer expectativas correctas con precisión será como tiro al blanco

Durante situaciones como éstas, será de vital importancia "controlar la comunicación verbal", no es que haya que decir menos, es ser mucho más cuidadosos en lo que se dice, como se dice y a quien se le dice.

6.2 Manejo de recursos de mercado.

Otra situación que se presenta en éste proceso es que algunas de las personas más capacitadas estarán buscando un puesto, posiblemente no se tengan muchas personas que están circulando sus currículas, pero la mayoría estarán considerando sus opciones.

Las fusiones son buenas para obtener la atención de la gente. Todo el personal empieza a ver a su alrededor y se pregunta como será afectado en su carrera. Algunas personas no podrán vivir con la incertidumbre y ambigüedad así que empezarán a buscar oportunidades en otros lados. Habrá personal que tendrá una muy buena idea de lo que está por venir, pero que nos les gusta lo que se ve, así que también decidirán revisar las otras posibilidades de trabajo que haya. La gente con el mayor talento naturalmente que tendrá las mejores alternativas. Los reclutadores ejecutivos buscarán en forma agresiva sabiendo que las fusiones siempre aflojan las cadenas que los retienen.

Investigaciones realizadas al respecto reportan que compañías adquiridas, en promedio pierden cuatro de diez gerentes durante los primeros 24 meses de la fusión. Esta tasa de rotación es tres veces la tasa que se encuentra en compañías que no están involucradas en una fusión.

En tomas hostiles, la tasa de rotación entre los gerentes se encuentra arriba del 50%. Nadie revisa las estadísticas de rotación en otro personal importante tales como talento técnico clave, los mejores vendedores, etc. , pero no hay razón de creer que estos datos se vieran diferentes.

Muchas veces, naturalmente, la gente es la parte más apreciada del trato. Si el talento de mayor jerarquía salen, el valor de la adquisición cae hasta el piso, esto financieramente es malo, pero lo que es aún peor, es que los que parten frecuentemente se unen con los competidores y los refuerzan.

Es factible que se tenga que operar con esta premisa con todo mundo, que en ambas organizaciones consideren otro empleo, con esto en mente, se tiene que ver con más cercanía esta situación ¿Qué sería lo más crucial para el éxito de la fusión?, ¿Quién no puede darse el lujo de perder? Habrá que investigarlo lo más rápido posible e ingeniar una estrategia de re-reclutamiento que ayude a conectarse con estas personas, que se vea como una estrategia de publicidad

¿Cómo se debe ver éste re-reclutamiento?, debe ser como el reclutamiento básico pero hasta mejor, después de todo, se ha invertido en éstas personas más de lo que se invertiría en un novato.

A continuación, se presentan algunos puntos que considero fundamentales:

- Hacer que la persona escogida se sienta especial, no tomarlo como algo que ya está.-
- Mantener las líneas de comunicaciones abiertas y activas.
- Infundir confianza en la persona, preguntándole acerca de ideas y opiniones.
- Tratar de dar a la persona un papel clave, una asignación especial que lo haga claro que está altamente valuado como persona.
- Considerar dar un aumento, un título más alto o bono para "quedarse".

Es importante asumir que la gente que está planeada quedarse en la nueva organización no necesariamente lo hará por el solo hecho de no hablar de salir. La mayoría de la gente no anuncia sus intenciones de forma pública. De hecho, si se inicia con el re-reclutamiento hasta que las personas parecen visualmente en problemas o empiezan a hablar abiertamente acerca de salir, es probable que se haya iniciado demasiado tarde, ya que hay la posibilidad de que el personal de alto talento, aunque todavía en la nómina, ya se haya movido mentalmente a un nuevo trabajo. La seguridad siempre sale antes que el cuerpo.

De acuerdo a investigaciones realizadas la rotación tiene su pico dos veces en el escenario de una fusión típica. El primer punto vulnerable es temprano - durante las primeras semanas - cuando el proceso de integración está empezando. Esto significa que se debe atacar la situación inmediatamente. El segundo éxodo ocurre meses después, cuando la nueva organización finalmente toma forma y la gente tiene el sentido exacto de lo que será el trabajo en la organización fusionada. En éste punto el período de esperar y ver, pasó. Ahora viene el segundo éxodo de rotación porque algunas personas que han sido lo suficientemente pacientes para intentarlo deciden que la fusión no ha funcionado en su mejor interés. Esta gente es la más difícil de reclutar. El secreto está en un inicio temprano y estar dispuesto a invertir, tanto en el personal que permanecerá como en el de traer personal de reemplazo.

6.3 Manejo Empresarial.

Nuevos movimientos en la estrategia de integración de fusiones. Muchas compañías han sido compradas por sus patentes, licencias, participación en el mercado, marcas, productos de investigación, métodos, bases de clientes o cultura. La tendencia de hoy en día es adquirir compañías en el mismo negocio o cerrarlo, compañías que se complementen, que refuercen sus capacidades de servir a los clientes.

Esta investigación muestra que compañías relacionadas, en su mayoría, son a veces hasta más difíciles de asimilar, ¿por qué?. Los que adquieren piensan que entienden el otro negocio, pero muchas veces no es así, por que ambas compañías tienen el mismo tipo de gente con actividades similares y esto significa duplicidad. Este es el lado oscuro de la sinergia.

En éste proceso, de adquisición, muchas compañías invirtieron fuertemente en la reingeniería de procesos del negocio, implementaron grupos funcionales, redefinieron y redistribuyeron el trabajo, asignándole al personal rangos más amplios de responsabilidad. Se formaron nuevos equipos de trabajo, otorgándoles autoridad para planear y conducir trabajos. Separaron las organizaciones en partes y formaron nuevos patrones

El proceso de integración pone la reingeniería a una nueva prueba. ¿Con qué facilidad pueden consolidarse dos o más compañías con reingeniería?, ¿Qué pasa si una es impulsada por procesos y la otra todavía es estructurada por funciones?, ¿Que si una trabaja en base geográfica y la otra por línea de producto?, ¿Qué pasa si una tiene una reingeniería extensiva mientras que la otra apenas empieza?.

Por ejemplo, *fusionar dos departamentos de compras* por separado, es lo suficientemente complicado como *fusionar dos cadenas de valor* altamente integradas, cada una involucrada con proveedores, contratistas y clientes.

Las divisiones clásicas que una vez rigieron las organizaciones desaparecen con rapidez. Muchos ejecutivos y gerentes han sido involucrados en organizaciones funcionales de fusión, pero ¿cuántos han consolidado unos con reingeniería?. Muy poca gente tiene el conocimiento que se requiere para juntar las nuevas funciones.

Por otro lado, las fusiones de hoy en día se desarrollan en una fuerza de trabajo más cansada, con mayor estrés y más fatigada por los cambios. Ocurre en mercados donde los clientes tienen más opciones de compra que nunca. Dentro de un juego global de competencia y grandes avances tecnológicos.

Las fusiones siempre han empujado las habilidades gerenciales de cambio de la gente hasta un límite. Ahora éste límite es aún mayor. Hoy en día es un juego diferente y no se puede dar el lujo de confundir *experiencia* con *expertise*.

Con esta base, la interrogante sería: ¿cuál es el factor clave para tener la más alta probabilidad de éxito en un proceso de fusión? La respuesta es: la duración del período de transición e integración.

Entre más tiempo se toma para integrar, más cerca se vive en el borde. Con una consolidación lenta se correlacionan en alto grado situaciones decepcionantes.

La mayoría de las fusiones toman más tiempo de lo que deberían, las compañías están tomando velocidad; pero el mundo de cambio se está acelerando cada vez más rápido.

Así que antes que ellas terminen su consolidación, puede ser que se presenten otros cambios que requieren de la atención de la gerencia y que absorban recursos financieros. Entre menos importancia procedan con el proceso de integración de la fusión, más probable es que terminen como víctimas de una sobrecarga de cambio.

Aún hay ejecutivos (gente altamente calificada), que discuten entre ellos y concluyen que tomarán el tiempo que sea necesario para hacerlo *bien*. Esto está bien en teoría pero en la práctica, lamentablemente, falla. Cuando se llega a la velocidad de ejecución, la llamada "prudencia" se convierte en una estrategia precipitada.

Se escuchan a personas que discuten, que requieren estudiar la situación más tiempo, evaluar las alternativas una vez más, considerar todos los ángulos, esperar hasta que todo el mundo se reúna, esto no se debe permitir, ya que va en perjuicio del proceso de integración. En un proceso de fusión se presenta una carrera contra problemas de operación, una carrera contra la complacencia de los empleados, una carrera contra los críticos, los que se resisten, los que dicen que no y la gente con mente negativa que estaría complacida de verlo fallar. No se puede dar el lujo de tolerar cualquier forma de retraso, aunque tenga la máscara de la prudencia. Cuando está en descanso, los competidores empujan. Cuando está en proceso, sus clientes lo abandonarán. Si decide darse un poco más de tiempo, permitirá que los que se resisten ganen más terreno.

Es esencial combatir la tendencia natural de estudiar la situación y de tratar de crear un plan de integración perfecto. No existen soluciones perfectas en una estrategia de fusiones, únicamente existen soluciones buenas y oportunas. Por lo que hay que explotar la ventaja de la velocidad, usarla para implementar soluciones antes de que los críticos puedan hasta aislar los problemas, hay que utilizar a éstos críticos para desorientar a los que se apegan al "status quo". Es tiempo de una ofensiva de rápido movimiento para un momento de instante. La velocidad verdadera pondrá las posibilidades a favor del proceso.

6.4 Proceso de Integración.

Muchas fusiones empiezan con un inicio horrible, por tópicos políticos que contaminan el plan de integración. El proceso delicado de hacer *normal el trato tan apropiado* y necesario para consumar la fusión, se pasa al proceso de *gerencia* de combinar las dos compañías. El problema se encuentra en el hecho que los movimientos involucrados en hacer un trato son muy diferentes de los pasos gerenciales que se requieren para que el trato se haga funcionar.

La fase uno de una fusión involucra el análisis y la pura negociación. La fase termina tan pronto como se firman los papeles y se aprueba el trato. En éste preciso punto empieza la fase dos y es un ejercicio completamente diferente. Se mueve inmediatamente al ejercicio del manejo de integración. Estas dos fases son diferentes una de la otra, muchos ejecutivos que tratan de hacer tratos crean un desorden real cuando llegan a la fase de integración.

El análisis continúa en la fase dos, la negociación. En este punto en la fusión, las habilidades más apreciadas son el manejo y el liderazgo. El problema es que la política sigue en el camino.

Muchas veces el proceso de hacer el trato (la fusión) es facilitado con compromisos difíciles de cumplir. En el esfuerzo de facilitar las negociaciones, los ejecutivos de primer nivel juegan y aceptan requerimientos de la contraparte en apoyo a que el trato se lleve a efecto lo más pronto posible. En la fase dos, estas concesiones regresan para entorpecer el proceso de integración. El manejo se vuelve difícil porque la gente tiene que cumplir con los aspectos más desagradables del trato, por ejemplo, la reducción del personal.

Lo que es aún menos tolerante es que continúan los movimientos motivados por la política, entorpeciendo la fase dos inapropiada e innecesariamente. Es como la gerencia no puede romper el hábito. El comportamiento que tiene sentido en la fase uno, ahora interfiere seriamente en la metodología apropiada para la integración, e otras palabras, se presenta el juego que denominamos "política de apasionamiento". La gente de primer nivel, por ejemplo, van quietamente alrededor de los egos de otras personas, tratando de no molestar el plumaje de un ejecutivo, teniendo el miedo que se les acusa de ser demasiado fuertes, la gerencia hace todos los intentos de antagonizar a todo el mundo. Tratan de esquivar las cosas tan cuidadosamente que se salen de la línea muy lentamente, perdiendo tiempo valioso.

Las fusiones piden a gritos que un liderazgo fuerte y demandan más dirección gerencial, pero muchas veces los tópicos con respecto a quien realmente está cargo quedan nebulosos, las ordenes de ejecución o seguimiento son ambiguas o no existentes, como resultado, se arrastra el proceso de integración.

La compañía debe ser clara, al punto y rápida para establecer la autoridad. Sin embargo, por sensibilidades políticas mal enfocadas, el manejo de fusiones muchas veces se convierte en la construcción de consensos.

Mientras que siga esta actividad, se agudizan las peleas de poder y la gente marca sus territorios de manera que garantizan que habrá problemas

Por tal motivo y aunque alguien se enoje, es mucho mejor anunciar inmediatamente quien está al mando. Decir quién reporta a quién, especificar el rango de perspectivas de todo el mundo en las responsabilidades, ser directo en lugar de preocuparse acerca de egos afectados. Sí no se da prioridad a esta tarea, no será fácil posteriormente.

Las fusiones siempre requieren que se hagan sacrificios. Es un tiempo de trueques, compromisos, soluciones mucho menos que perfectas. En tanto que se refiere a tópicos de gente, algunos ganan, algunos pierden, algunos salen parejos.

Puede tener mucha preocupación profunda – para todo el mundo- pero no evita el daño en sus carreras.

Muy dentro, los gerentes saben que esto va a suceder. Claro está que no todo el mundo puede ir a la cima, pero cuando llega el momento de decidir quien de las dos fuerzas de trabajo será realmente integrado, la gente afectada usualmente siente la obligación de mostrar justicia. Por instinto, quieren hacer una acción equitativa que se

vea como justa en la manera que asignan a la gente para las diferentes posiciones. Este tipo de comportamientos es completamente entendible. Pero sí se desarrolla, la directriz gerencial no será particularmente buena. De hecho, ser "justo" con empleados actuales será una prioridad superior, fusionar puede considerarse como un plan malo, es como pelearse con la decisión de sí o no declarar una guerra, ¿cómo se puede justificar sí no está dispuesto a sacrificar algunas vidas?

Muchas veces, en el intento de ser justo y equitativo durante el proceso de integración produce malas decisiones para el negocio. Esto se verá en el inicio, cuando la gente sea requerida para apoyar en las diferentes fuerzas de tarea en la fusión y en los grupos de transición. Las compañías se esforzarán para obtener una representación igual de ambas organizaciones. *Balance* es la palabra mayor, ya que sugiere que la gente de ambos lados de la línea base tendrán una oportunidad igual en los asuntos de la fusión.

Este enfoque enfatiza la justicia a costa de la competencia. Es una metodología imperfecta porque implica que en el futuro un tratamiento igual será la norma. Esto no es el mensaje que se debe mandar en éstos días. Es un mensaje de dar títulos sugiriendo que la igualdad cuenta más que la competencia, implica que es más importante de que compañía viene, que la habilidad individual para contribuir.

Estos errores se ven con mayor grado en las llamadas "fusiones de iguales", pero ocurren en cualquier momento cuando la gente a cargo toma decisiones del personal, diseñados para lograr un *balance* en lugar de lo mejor. Llevar la "justicia" a un nivel demasiado local la pregunta es ¿Qué tan justo es para los accionistas?, ¿Para los clientes? ¿Para el resto de los empleados? ¿No merecen éstas personas los mejores talentos que tienen que ofrecer la compañía combinada?

Ahora es el mejor momento para mejoras organizacionales. Se deberá elegir lo mejor e integrarlo, sin importar de que compañía viene. No se deberá tratar de obtener un trato de 50 – 50. Tratar un 70 – 30 o un 10 – 90 - cualquiera que haga a la organización más fuerte, más rápida, más competitiva. No importa si se trata de gerentes, instalaciones, líneas de producto, grupos de ventas, proyectos de investigación y desarrollo, hasta con marcas se deberá ser "injusto". Estén a favor de lo mejor, en lugar del juego de los intercambios políticamente correctos.

Cada fusión, una vez que se ha anunciado, de inmediato se pone a juicio. Los ejecutivos de alto nivel (los responsables de la negociación) también son los acusados. Muchas veces la noticia de la fusión escapa durante la fase de negociación y se desarrolla la crítica antes de que se haya hecho el trato. Otra forma es cuando la gerencia ejecutiva divulga primero su historia. Esto es una oportunidad crucial, pero muchas veces los ejecutivos pierden sus posibilidades de establecer apropiadamente la fase para lo que va venir

Los gerentes ejecutivos pueden hablar todo el día acerca de que tan grande será la fusión, pueden elogiar el potencial y prometer a la gente muchas cosas, pero muchos no lo creerán.

Los medios esperan poder reportar algo provocativo y controversial, a ellos les gustan más las noticias malas. También la comunidad de inversión puede tener una actitud amarga. La competencia siempre está buscando información, buscando problemas con los cuáles puede trabajar con los clientes. Y con respecto a la audiencia de empleados, ellos escuchan con mucho escepticismo, suspicacia, hostilidad y temor.

Mientras tanto, los críticos hacen énfasis en los problemas genéricos de la fusión como prueba que la misma fue mal concebida y pobremente ejecutada. ¿su evidencia?. Una moral hundida. Un nivel de confianza debilitado en la organización.

Erosión en el compromiso de trabajo. Batallas de poder y batallas de mala fe. Tensiones altas. Pérdida de lealtad a la compañía. Confusión y frustración: Finalmente lo más importante, una baja en la productividad.

Esto es un giro completamente normal en los eventos, estos problemas únicamente comprueban que hay una fusión en progreso, no si es bueno o malo.

Estos problemas invariablemente se presentarán, por lo que es conveniente que se comuniquen en su momento en lugar de dejar al personal en contra del cambio y con la libertad de manejar la situación de manera impredecible, generando conflictos, tensión y resistencia al cambio.

Por tal motivo es necesario y básico tener logros rápidos que se celebren públicamente. Para contrarrestar la molestia, la incertidumbre y la suspicacia del personal, se necesita algún éxito rápido, de alguna manera se debe proteger el trato desarrollando una prueba tangible de que las cosas se dirigen a una dirección correcta. Como ejemplos están los siguientes:

- Dos líderes de la compañía se encontraron y entendieron.
(*" ¡Son personas reales!"*)
- Un nuevo nombre y logotipo son presentados.
(*"Es muy vivo"*)
- Se consolidan los paquetes de beneficios de los empleados
(*"No nos olvidaron"*)
- Se cierra una venta grande.
(*"Podemos trabajar juntos"*)
- Candidatos que lo merecen, son promovidos
(*"Hay lugar para ganadores aquí"*)

- Líneas de productos que no generan ganancias son eliminadas.
("Ya era tiempo")
- Una compañía adopta de la otra las mejores prácticas.
("Podemos aprender de ellos")
- Algunas políticas y procedimientos son discontinuados.
("¡Finalmente!")

Mucho más convincente que todo lo anterior serán las victorias financieras, el dinero no habla, más bien grita. Sí se presentan los números favorablemente, la gente mantendrá la atención en el proceso. Al mostrar un resultado rápido de la fusión que lleva los signos de dólares, los quejosos, los que se oponen a la integración, empezarán a perder credibilidad y la resistencia al cambio se debilitará.

Hoy en día los mensajes cruzan el planeta con "velocidad-E". El empleado de menor nivel dentro de la organización puede consultar el Internet, acceder al World Wide Web, o simplemente disparar las palabras en forma instantánea a otros través de E-mail, fax, teléfono celular o correo de voz.

Una fusión siempre es una historia que se difunde con rapidez. Cada día trae nuevos desarrollos. La verdad es una meta en movimiento y muchas veces muerta cuando se llega. En su esfuerzo de controlar las comunicaciones y manejar mensajes no será suficiente con un boletín de la compañía que sale una vez al mes o hasta cada semana. Se necesita una página en la red. Una exhibición en E-mail, conferencias en video. Una estampida de rumores repercute en el mundo cableado desde fuentes legítimas y otros. Tiene que hacer que se oiga el mensaje a "velocidad-E", de manera comprimida, lógica y consistente. De otra manera los críticos lo electrocutarán.

De hecho, hoy en día, en un proceso de fusión se requiere de un gerente de comunicación, un “zar de la información”, una persona dedicada a servir como central de mensaje para noticias de la fusión, cuya función principal será la de mantener y alimentar una corriente constante y proactivos para todos los participantes clave.

El silencio, por otro lado, es el pecado mayor, crea un vacío en la información que, en un proceso de fusión, es gran vacío que favorece los rumores, creando temor, pensamientos de esperanza, información perversa o mentiras completas, además de inventar problemas internos mayores a los reales.

Un factor crítico para el futuro de la integración es la comunicación de dos vías. Así que primero se deberá aceptar las malas noticias. Es mejor que la gerencia de primer nivel las reciba de primera mano en lugar de que otros lo hagan. Sí se conocen los problemas, hay probabilidades de que los pueda resolver. Hacer fácil a los empleados el comunicar lo que esta mal y nunca disparar en contra del mensajero. Se deberá convertir en una gran máquina de comunicación, es decir, hablar, escribir, y explicar constantemente así como escuchar en exceso. EN momentos de gran incertidumbre esto es como aprender y como liderar.

En el proceso de mantener a todos los empleados actualizados, es importante decirles el *porqué* antes del *cómo* y *qué*. Los “trabajadores de pensamientos” hoy en día quieren más que una simple orden, requieren de razones...lógica...racionales, aceptarán prácticamente cualquier cosa si tiene sentido para ellos, sin importar que difícil o decepcionante. Articular la lógica detrás de la fusión y ellos ayudan a crear el *cómo* hacerlo funcionar.

Finalmente, no modificar la verdad es imprescindible, no jugar el juego de propaganda. No se puede engañar a ésta gente, por lo menos no por mucho tiempo.

Otro aspecto clave es para manejar expectativas es ayudar a la gente a entender que el período de integración de la fusión es una fase transitoria, es meramente pasajero- un tiempo con problemas si, pero la organización se moverá mas allá de éstos problemas. Se debe aclarar este punto, ya que de otra manera, la gente estará convencida que el dolor de la fusión es como será la vida después de haber terminado con la fusión, es mucho mejor no mentir y prepararlos mentalmente a un trabajo duro y de tensiones emocionales.

6.5 Manejo del cambio de la organización.

La oposición al cambio resurgirá con mayor fuerza tan pronto como el proceso de integración empiece a dar forma. La resistencia empieza a incrementarse. Hay un cambio en la organización y empieza en contra-empuje. La gente se irrita, se lamenta, se queja y critica, se queja acerca de sus objetivos, así como de la manera en la cuál trata de lograrlos. Muy pronto el nivel de ruido empieza a molestar los oídos.

Bajo circunstancias normales, las reacciones negativas de esta fuerza significarían que algo se esta haciendo mal. En el escenario de una fusión son más bien un medio de que se están haciendo las cosas bastante bien.

Sin embargo, la resistencia recibe atención. Y entre más fuerte es la reacción de la multitud contra el cambio, más está inclinada a preguntarse acerca de las metas o metodologías. Retado por otros se empieza a retar uno mismo. Trazos de dudas empiezan a circular en la cabeza. Parte de uno dice "no empujes tan fuerte....tómalo con calma....la organización ya recibió todo lo que puede absorber, mejor rétraete, reagrupate, deja que las cosas se asienten un poco".

Estas son señales de que están acercándose a un conjunto super-crítico del proceso de integración en la fusión: Están llegando a lo que se le conoce como el *punto de rompimiento*, una de las fases donde se hace o rompe la ruta para que la fusión tenga éxito.

La organización tuvo que pelear para llegar ahí: Ahora es el momento de comprobar la fuerza. Los que se resisten dicen "¡No podemos (no queremos) tomar más!". Lo que debemos saber es que se está en el umbral de algo grande. No están en el borde del *fracaso*, está en el punto de *lograr la transición*.

Todo lo que se ha hecho hasta este punto está en línea, están en un momento de obtener una ventaja cuantiosa. Si ahora lo dejan, no se recibirá nada. Perder la resolución antes de pasar a través del punto de rompimiento significará que todo ha sido un esfuerzo perdido.

Las organizaciones tienden a actuar de una manera flexible. En el manejo de fusiones se tiene que mantener la fusión en el cambio, hasta incrementar la operación, hasta que llega al punto de rompimiento, entonces con un pequeño más de empuje, la organización se moverá más allá del umbral crucial y entrará en la zona flexible, allí se quedará el cambio, no existe ninguna forma de regresar a la manera como estuvieron las cosas. La resistencia desaparece.

Esto es, el camino para el éxito de una fusión no es estable, consistente, o un proceso de incremento donde cada esfuerzo que se hace hacia una integración recibe su paralelo en las utilidades. En fases tempranas de consolidación, se invierte mucho esfuerzo pero parece que se logra poco. Entonces se llega al punto de rompimiento y este último pequeño esfuerzo da las grandes recompensas.

Ahora es el momento de mantenerse fuerte. Mantener el curso, empujar a la organización más allá del punto de rompimiento y entrar en la zona flexible

Cuando se llega a la categoría del cambio Organizacional, la consolidación requiere de una reestructuración de la organización. Duplicidades de funciones llevan a disminuciones. Se enfrentan culturas. Sistemas y procesos deben ser reestructurados y reconciliados. Políticas y procedimientos deben ser reeditados. La línea de productos puede ser el doble de un día a otro. Toda la estructura de poder debe ser re-negociada. Todo esto (y más) se lleva a cabo en forma simultánea y cuando todo el mundo está observando (la bolsa, accionistas, proveedores, clientes, competidores, empleados y los medios).

Las fusiones rompen el *status quo*. Pronto toda la organización parece estar fuera de balance. Pronto la desestabilización empieza a afectar a la gente, y la gerencia se preocupa de que el lugar reciba una sobredosis de cambio.

¿Qué es lo que se debería hacer en ésta situación?

La reacción más común de los gerentes y ejecutivos es equivocada y bastante infructífera. Se sienten atraídos a estabilizar las cosas. Su tendencia natural es tratar y manejar el cambio para hacer que la situación se estabilice. Desde su punto de vista, un buen manejo del cambio es manteniendo el control y estas circunstancias les proporciona el sentimiento de que están perdiendo el soporte, así que tratan de poner fuerza en la fusión hacia una estabilidad.

Pero ahora es el momento de respetar sus limitaciones. En este tiempo no tendrán éxito para llevar una estabilidad a la organización. Se puede invertir cantidades enormes de energía buscando un equilibrio Organizacional cuando de hecho la desestabilización puede ser usada como una ventaja.

Durante los primeros meses de una integración de una fusión, lo mejor que se puede hacer es manejar lo débil. Los asuntos en este estado de fluctuación tiene una gran ventana de oportunidades durante las cuáles se pueden hacer cosas fuertes.

Es como tener una licencia para hacer cambios completos, tomar acciones que estuvieron pendientes por mucho tiempo. La gente está en su punto. El nivel de energía es elevado, así que se debe actuar, no dejar pasar la oportunidad de hacer más que únicamente fusionar.

Este impulso mayor en el metabolismo corporativo es algo que se tiene que sostener desesperadamente. En lugar de preocuparse por ello, se debe de nutrir: La organización debe ser competitiva. Acerca de la inestabilidad intensa, debe usarse para desarrollar una tolerancia mayor para el desorden al lado de la gente. Esto también se ha convertido en la habilidad esencial de supervivencia en este mundo de cambio a alta velocidad.

6.6 Proceso de Integración. CASO REAL Bancomer-Bilvao Vizcaya Argentaría.

La cultura del negocio y su efecto en un proceso de fusión:

Las empresas son entidades legales, formadas por un grupo de personas con comportamientos y percepciones individuales que al estar integrados ejercen gran influencia en la vida de los accionistas, directores, empleados, clientes y proveedores, conformando una cultura y que al momento de unirse no necesariamente aportan procesos sinérgicos sino que al contrario, algunas veces pueden ser del "defecto fatal" en el logro de los objetivos de la fusión.

El comportamiento humano en las empresas, es muy evidente en los procesos de fusión, debido a las confrontaciones en los modelos de hacer y resultados obtenidos, y pueden ser la diferencia en el cumplimiento oportuno de los logros y son tan aparentemente subjetivos como el concepto "la buena química" en una relación.

El comportamiento de los equipos de trabajo, de las empresas / culturas que se mezclan, se enfrentan, se integran a una nueva identidad, un nuevo apellido, generan "química", buena o mala.

¿ Cómo vive la empresa este proceso de cambio? ¿Cómo lo perciben los equipos de trabajo?. Lo que se unió para ser más fuerte, genera la fuerza centrífuga, la que expulsa, la que rompe.

La trascendencia de entender el papel fundamental del recurso humano en éstos procesos, es vital, finalmente la gente es la que enciende un sistema, la que atiende al cliente, la que genera ingresos, utilidades, flujos de efectivo. Es el ACTIVO de la empresa que se APRECIA.

Los resultados de un negocio son tan buenos, como el compromiso de las personas que lo integran.

Los fundamentos importantes en el logro de los compromisos, estriban en la transmisión de objetivos, la confianza, la seguridad la estabilidad.

Un ejemplo de integración interna, dentro de un proceso de fusión está el caso real: Bancomer - Bilbao Vizcaya Argentaría, que a continuación presento una breve reseña de la Fusión del Grupo Financiero BBV Argentaría y del Grupo Financiero Bancomer.

El 1° de julio del año 2000, nació de manera formal el Grupo Financiero BBV Bancomer, después de que en el pasado 29 de junio del 2000, las Asambleas de Accionistas de ambos Grupos aprobaron la fusión y capitalización presentada por el Grupo BBVA, situación que el grueso del personal de ambas instituciones, se enteró a través de los medios de comunicación.

El 4 de julio en todos los lugares de trabajo, se encontró un Boletín denominado INTEGRADOS, y en paralelo se iniciaron las conversaciones sobre los paralelismos de operaciones y funciones, los cuestionamientos y los rumores: desconcierto del porque, que va a pasar, la magnitud de los despidos, en otros casos las sensaciones de tranquilidad....."son tan grandes " se van a tardar en decidirse, la duda, quien compra a quien, es fusión.

La negociación de fusión, había concluido y se iniciaba el proceso de integración.

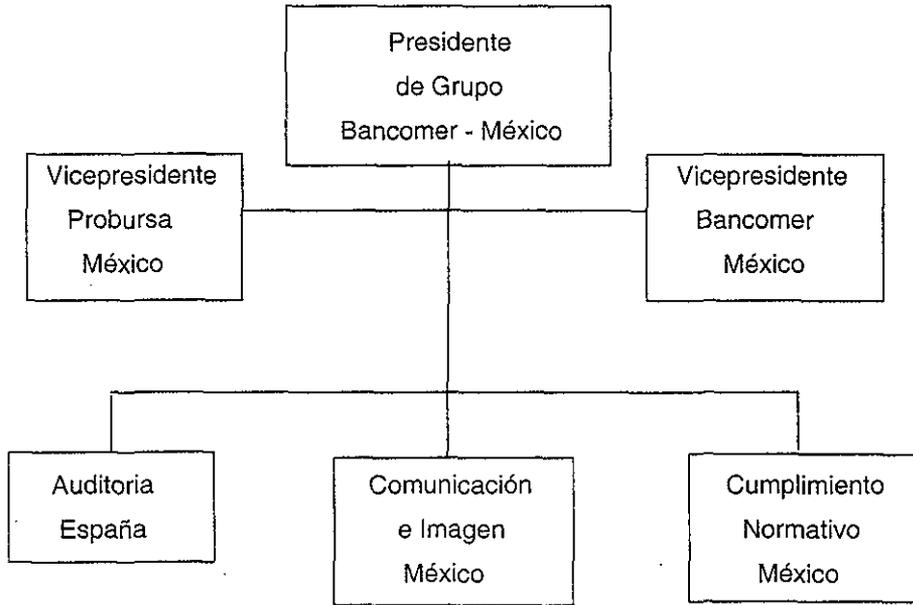
ESTRUCTURA

¿ Quién administra después del cierre de la negociación?

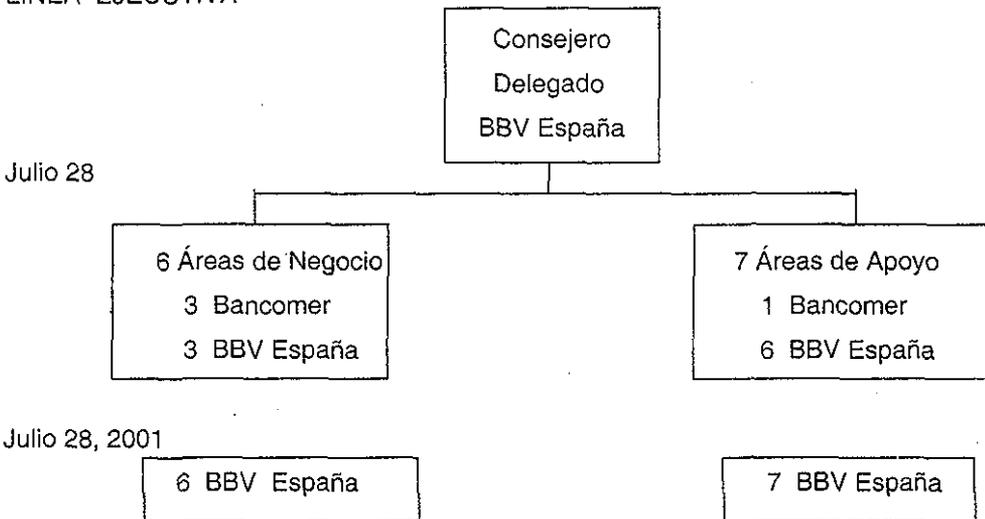
La entidad adquirente, normalmente será la sobreviviente y estará a cargo del Grupo.

En esta fusión, esta máxima no es la excepción, más aún, cuando el sentido de la fusión que tiene el Grupo BBV Argentaría, considera que Bancomer es la mejor opción que existía en México, un banco bien asentado en el territorio, con mucha potencia, por parte de Bancomer, BBV le ofrece la globalidad que estaba buscando.

El 5 de julio del año 2000, el Grupo da a conocer la estructura:



LÍNEA EJECUTIVA



En agosto del 2000, se informó la estructura del Grupo Ejecutivo: 476 Directores: 32% BBVA y 68% BANCOMER, como consecuencia natural de las dimensiones previas de los dos grupos que se integran. Este equipo es el responsable de poner en acción las estrategias y establecer los eficientes canales de comunicación.

Se integró el máximo órgano coordinador del proceso: **COMITÉ DE INTEGRACIÓN**

Funciones

- Cumplimiento de los principios rectores.
- Ratificación de las decisiones más relevantes del área de integración que afecten a múltiples áreas.
- Comunicación externa e interna del proceso.
- Garantizar coordinación global.
- Control de la consecución de los objetivos en el plazo definido.
- Seguimiento de resultados.
- Coordinación e impulso de los temas de interés especial.

El proceso se llevó a cabo mediante la creación de Equipos de Integración.

- Comunicación interna.
- Imagen y comunicación externa.
- Sistemas.
- Acuerdos interbancarios.
- Implementación de medidas de recursos humanos.
- Inmuebles y distribución de espacios.
- Gestión de plantilla.
- Ahorro en otros gastos de explotación y compras.

Y dos áreas de interés especial.

- Estrategia E-Business.
- Cuidado especial de la acción.

Coordinados por un área de Integración, con las siguientes funciones:

- Desarrollo del plan básico de integración y planificación general del proceso.
- Apoyo, supervisión y coordinación de las áreas de negocio y apoyo en sus planes operativos de integración.
- Análisis y recomendación al primer ejecutivo sobre las decisiones corporativas.
- Resolución de conflictos entre unidades.

En paralelo a la modificación de la estructura, coexistió un programa denominado: "Todos bajo en un mismo techo", el concepto consiste en reubicar a los equipos de trabajo, en unidades administrativas congruentes, con aspectos de imagen, ubicación física, accesibilidad, equipamiento, maximizar el aprovechamiento del espacio y de la inversión en los inmuebles.

Ambos Grupos totalizaban 320,000 m² de oficinas, 23 edificios, 14 propios y 9 rentados, sin contar la red de sucursales.

Para el personal, fue modificar además sus rutinas de traslado y su estatus de espacio físico, entre otros.

Operativamente: Se modificaron las denominaciones de Puesto:

Ejecutivo de cuenta a Gestor.

Líder de Proyecto a Consultor.

Gerente a Analista.

Una vez definidas las principales estructuras, los proyectos tuvieron como objetivo:

1. Plan Básico de Integración de Procesos Básicos.
2. Fusión interna de áreas.
3. Definir y cumplir presupuestos de negocio.

Concluyendo formalmente el 31 de diciembre del año 2000.

El resultado cuantitativo fue, 42,000 empleados al inicio de éste proceso, al 31 de diciembre del año 2000, se cerró con 38,000 personas, siendo una disminución de 4,000 personas, 9.5%, presentándose, en algunos casos, bajas voluntarias.

Como reaccionaron las personas: Aceptar, adaptarse, rechazar, tolerar, etc. Depende del nivel en la estructura, de las expectativas, de los compromisos económicos, la edad, preferencia de pensamiento, permanencia y tolerancia por falta de alternativa laboral,

El mensaje de la Dirección fue:

¿Cómo debemos contribuir todos a facilitar la integración?

"Lo que debemos hacer es trabajar con apertura y disposición al cambio, procurando adaptarnos de la mejor forma en las nuevas situaciones. Otro asunto importante es cuidar las entregas entre áreas que intercambian actividades o integrantes, para que todo fluya adecuadamente".

Cambiar una cultura es virtualmente imposible y ciertamente costoso.

COMUNICACIÓN

El nuevo Grupo enfatizó la importancia de la comunicación, estableciendo canales de comunicación formales y en ambos sentidos de la organización.

- Boletín de Integrados.
- La hoja en Intranet.
- Mail de la Dirección General, abierto.
- Mail del comité de Integración.

Donde se recibieron las opiniones en contra de este proceso, se manifestó la desconfianza hacia estos medios, pero mes a mes, quincenalmente en un principio, se presentó todo el Plan de Integración, continuas entrevistas a la Dirección, se dieron a conocer los currículum vitae de los Directores.

Sé manifestó un interés en querer conservar al personal, se publicaron promociones de carácter internacional, ascensos esperados, insistieron en la no-modificación de prestaciones y la no-búsqueda de reducir la plantilla de recursos humanos.

Las palabras de la Dirección fueron:

"Una vez que se determine cómo es toda la Organización y todos los organigramas que conforman el Grupo, entonces sabremos, comparando las personas que nos hace falta con las que tenemos, que excedentes se pueden tener"....."en una organización es muy malo que falte gente, pero es igualmente malo que sobre gente, ya que en ese caso se reducen las oportunidades de desarrollo de las personas, se fracciona el trabajo y se elevan los costos".

En enero del año 2001, desapareció Integrados y surge ENLACE, el mensaje:

Concluimos la integración, somos 1 solo Grupo, CONOCIÉNDONOS.

COMUNICACIÓN INTERNA INTERNACIONAL

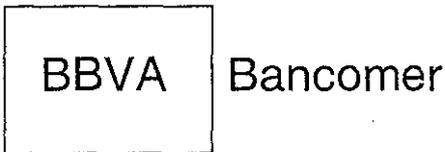
La revista CRÓNICA, con difusión en todo el grupo Financiero, presenta a los integrantes del Grupo, los resultados y avances de la fusión Bancomer, el 4 de marzo del año 2001, asimismo, dieron a conocer la estrategia para América Latina, a sus 14 bancos anteriormente fusionados, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Panamá, Perú, Puerto Rico, Venezuela, Bolivia y El Salvador.

COMUNICACIÓN AL CLIENTE

La importancia de informar a "los de casa"

A través de videoconferencia, se presentaron los objetivos y los modelos de comunicación al cliente, siempre 3 días anteriores al lanzamiento al público:

- Carteles.
- Imagen Publicitaria.
- El cambio de imagen de las sucursales.
- El Nuevo Nombre del Grupo.



Lo que no cambia pierde la oportunidad de ser mejor.

En Bancomer hemos cambiado por un mejor futuro para todos.

Al cambiar crecemos.

Usando una filosofía: para su cliente interno y para el cliente usuario de sus servicios.

CAMBIO

Las encuestas, sus resultados, su difusión.

Con objeto de monitorear el impacto del proceso de integración, se realizó un panel de calidad de clientes, durante los primeros quince días de noviembre del año 2000, buscando medir:

1. La comunicación con el cliente.
2. La fusión de los productos y sus atributos.
3. El impacto del cierre de algunas sucursales.
4. La calidad del servicio que otorgan como banca y la problemática operativa.

Aunque algunos aspectos no pueden ser evaluados con claridad, los resultados más importantes son:

- La percepción de los clientes hacia la fusión es en general positiva, 6 de cada 10 están totalmente de acuerdo.
- Los clientes de la red Promex, son los que manifiestan mayor incertidumbre.
- La comunicación ha sido clara y en la mayoría de los casos oportuna.

Un aspecto clave en el servicio al cliente, es la adecuada información que han recibido del personal que los atiende:

Opinión sobre la información recibida del personal:

- 68% Excelente, muy buena.
- 27% Buena.
- 5% Mala, muy mala.

Opinión sobre el conocimiento del personal sobre la fusión:

- 77% Excelente, muy buena.
- 14% Buena.
- 4% Mala, muy mala.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A EMPLEADOS

En términos generales percibieron la fusión como favorable, necesaria y positiva. Muchos expresaron tener dudas acerca de las nuevas reglas del juego, en la institución, a nivel estructural, operativo y cultural.

El cliente y sus necesidades continúan ocupando un lugar central en la agenda de todos, a pesar de los inconvenientes y preocupaciones derivadas del proceso.

En general, se valoraron positivamente los esfuerzos institucionales de comunicación del cambio, aún cuando se pidió mayor flujo de información oficial en forma oportuna asegurando su recepción por parte de todos los integrantes del Grupo.

PRESTACIONES

Un modelo de retribución homologado.

Objetivo:

Rescatar las mejores prácticas de los "tres bancos" para definir un paquete que resultara sencillo, fácil de administrar y competitivo en el mercado de trabajo. Un paquete que garantice como mínimo un ingreso equivalente al que actualmente tiene cada empleado y que cumpliera con los lineamientos de los presupuestos para gastos.

La difusión del modelo se realizó presentándose a Directores de primer nivel y Subdirectores, después en cascada. Finalmente en reuniones plenarias, a través de la hoja de Intranet, se entregó de forma personalizada a cada empleado y con firma de contrarecibo.

Las palabras del Director, en esta etapa del proceso, fueron:

" El plan de retribuciones se integró, no necesariamente por lo más grande de cada modelo origen de banco, sino lo que mejor funcione para la motivación de la gente y para el costo del grupo".

PLAN DE INTEGRACIÓN DE SISTEMAS Y OPERACIONES.

En el proceso de integración de los diferentes grupos que conforman la fusión, uno de los aspectos más relevantes fue el poder operar conjuntamente y hablando el mismo lenguaje en el menor plazo posible. Para alcanzar ésta meta, los equipos de especialistas informáticos trabajaron en el plan de integración de sistemas y operaciones.

Los objetivos principales de este plan fueron:

- Que el cliente no note la integración (en la operación).
- Que las redes dispongan de las mejoras tecnológicas.
- Cumplir los pasos comprometidos.

Para alcanzarlos, se consideraron como premisas básicas:

- En una integración, se debe escoger el sistema global de uno de los bancos.
- En el resto de los sistemas se hará un análisis caso por caso.
- La velocidad de la integración es prioritaria.
- Deben minimizarse los cambios y riesgos para afectar lo menos posible a los clientes.
- Es necesario gestionar los bancos con una visión única desde el inicio del proceso.

Unión de fortalezas.

Durante la integración se tuvo siempre presente:

1. A la nueva empresa resultante.

Hay que ver hacia adelante. No hay nosotros ni ellos, ahora somos un solo Grupo.

2. El cliente es nuestro fin.

El cliente no debe notar la fusión, solo los beneficios en el servicio que recibe.

3. El equipo de BBVA Bancomer no es solo los directivos, sino 42,000 personas.

Los líderes no deben esperar a que su gente les pregunte como va la integración, deben comunicar productivamente los avances.

4. Somos la mayor organización vendedora de México, pero debemos demostrar que somos la mejor.

Fue necesario cambiar la cantidad por la calidad con base en metas y responsabilidades concretas.

5. Equipo, pero esfuerzo individual.

Cada cuál tiene que asumir un compromiso personal, no debe arrojarse en el equipo porque se han establecido objetivos individuales.

6. Ser positivos durante el proceso de integración.

Hay que vivir el proceso con respeto, apertura y objetividad. Sí surgen problemas debemos ayudar a resolverlos.

7. Esfuerzo superior al de nuestros competidores.

Debemos multiplicar el esfuerzo, ya que realizaremos una integración y además queremos ganar cuota de mercado a partir de ahora, por lo que hay que trabajar más que la competencia.

8. Confianza, trabajo, equipo y éxito.

Con la combinación de éstos elementos esta fusión ganadora se hará realidad.

9. La austeridad como estilo de trabajo.

Debemos de ser capaces de conseguir mayores logros con menores costos.

10. Atractivos y ambiciosos retos profesionales.

Entender que ésta fusión es un gran reto profesional para todos y que es un motivo de orgullo participar en ella.

¿Que se requiere para conseguir el éxito en el proceso?

- Tranquilidad y Confianza.

Se llevó el proceso profesionalmente. Nosotros apostamos por la gente.

- Comprensión.

Hacer una confluencia de dos grupos financieros como estos tiene una complejidad muy grande. Pedimos comprensión, porque ésta integración la sacaremos adelante.

- Trabajo al Máximo.

Tenemos que seguir ganando terreno a la competencia en México, América y el mundo. La operación de fusión la realizará un reducido equipo, pero el resto del grupo en México no se puede paralizar, esto tiene que ir hacia arriba.

Es fundamental facilitar el proceso de integración pensando como un solo grupo.

¿Por qué se hace esta fusión?

- Porque con la combinación de ambos grupos, se consolida una posición de liderazgo.
- Respondemos claramente a los retos de la globalización y concentración que se están produciendo en el mundo.
- Lograremos mayor presencia internacional.
- Conjuntamos una presencia regional masiva.
- La fusión permite establecer fortísimas sinergias.
- Tenemos una extensa base de clientela.
- Contamos con una gran capacidad de distribución (sucursales y cajeros automáticos),
- Ofreceremos la mayor y mejor gama de productos y servicios.
- Tendremos la tecnología más avanzada.
- Participaremos activamente en la nueva economía (Internet y el comercio electrónico).
- Consolidamos el liderazgo en banca, seguros, pensiones y Afores.
- Potenciamos la expansión del nuevo grupo hacia otros mercados (EU y Centroamérica).

- Porque tenemos que ofrecer a nuestro equipo una mejor oportunidad de carrera profesional.

¿Cuál es el impacto de los recursos humanos, entre tan vasta estrategia?

La respuesta de la Dirección al mes de mayo del año 2001:

"La operación de la fusión ha sido la mayor de éste tipo que se ha realizado en nuestro país y también en Latinoamérica: Su importancia económica y su complejidad operativa así lo avalan. Sin embargo, **lo más delicado y trascendente ha sido el factor humano**. Nosotros, estrictamente todos, hemos sido participantes del proceso, y por lo tanto, todos hemos tenido presión, tensión, incremento de trabajo y, en momentos, angustia por el futuro próximo.

Solo los que no se han involucrado no lo han sentido y éstos no interesan al Proyecto.

El reto es de tal importancia y magnitud, de tal trascendencia, que aquel que no se compromete, estorba.

Concluir el proceso nos genera grandes satisfacciones a todos. Quedará atrás la incertidumbre y con ella, la angustia.

No basta con imaginar una posibilidad, tampoco es suficiente aterrizarla y planearla. Lo único que cuenta en la vida es la capacidad de realización y por eso concluir con éxito la fusión es responsabilidad de todos" ⁸.

En una entrevista realizada a Ignacio Aldonza Goicoechea, Director general del Grupo de Sistemas y Operaciones de BBVA Bancomer comentó que las premisas básicas de la integración fueron:

- El sistema global para el banco es la Plataforma Unificada BBVA.
- Orientación al cliente no a productos.
- La velocidad de integración primó sobre el desarrollo de nuevos programas y funcionalidades.
- Se minimizaron los cambios y riesgos para afectar lo menos posible a los clientes.
- Se gestionaron desde el minuto cero los bancos con visión única.

Durante este proceso se realizaron el cierre de 400 sucursales que resultaron redundantes.

Aún en los mejores escenarios, un proceso de ésta naturaleza implicó la pérdida de una cuota del mercado debido a:

- Los clientes reflejaron descontento en el servicio.
- Las empresas que mantenían operaciones en diversos bancos, con el hecho de la fusión, cancelaron sus cuentas, para abrirlas con bancos competidores.

Por estas razones, se vieron en la necesidad de acelerar el proceso ya que la competencia estaba siendo favorecida por la inestabilidad implícita del proceso de cambio "la velocidad fue crítica", finalizando el proceso de fusión Promex-BBVA-Bancomer, dos meses antes de lo planeado, el 08 de octubre de año 2001.

CAPITULO VII

7 - Componentes de la Industria Farmacéutica.

7.1 Empresa Transnacional.

7.2 Empresas que se fusionan (grandes, medianas y pequeñas)

7.3 Análisis de las fusiones Transnacionales que se han realizado en la Industria Farmacéutica.

7. Componentes de la Industria Farmacéutica.

7.1 Empresa Transnacional.

Entre los años 1999 – 2000 el mundo de los negocios fue testigo de inversiones de más de \$ 300 billones de dólares en fusiones mayores en el sector farmacéutico. Analistas Industriales predicen que en los siguientes 5 años el 80% del mercado farmacéutico mundial estará controlado por solamente un pequeño grupo de grandes empresas farmacéuticas como consecuencia de las fusiones y adquisiciones. Esta clase de fusiones que se han presentado, aunado con numerosas joint venture, expansión de mercado y alianzas tales como outsourcing, incrementaran una potencial competencia en el mercado farmacéutico mundial ¹³.

Por otro lado, la tendencia a fusionarse de las compañías farmacéuticas, tiene entre sus principales razones las siguientes ^{13 - 14}:

- | | |
|--|------|
| • Adquisición de nuevos productos. | 94 % |
| • Adquisición de nuevos mercados. | 88 % |
| • Consolidación en el Sector. | 78 % |
| • Acceso a Tecnología. | 76 % |
| • El valor de la acción. | 76 % |
| • Globalización. | 71 % |
| • Diversificación de Productos. | 70 % |
| • Ampliación de Mercado en otros Países. | 70 % |
| • Incremento en la Fuerza de Ventas. | 62 % |
| • Reducción de Costos. | 50 % |

"Una vez que la fusión se ha llevado a cabo, una nueva cultura deberá emerger rápidamente de la compañía, para que la nueva firma pueda mantener una posición competitiva en el mercado farmacéutico mundial" comentó Joyce Aydlett, presidente de la firma de consultoría Aydlett & Asociados (Greenville, N C) en una conferencia sobre Manufactura Global, en Taormina, Italia ¹⁵.

Un "Headcounter" de personal para compañías multinacionales exclusivamente enfocado a la Industria Farmacéutica, afirmó que el elemento crítico para que cualquier fusión tenga éxito es el "personal", ya que el staff deberá ser disminuido puesto que no se puede mantener la duplicidad de personal para una misma función, dichos cambios de personal deberán hacerse rápidamente, por lo que el personal que se mantenga dentro de la organización así como el de nuevo ingreso será clave para el éxito del proceso de integración

Teva Pharmaceutical, una compañía establecida en Israel y que se expandió a Canadá, Estados Unidos y Europa en los últimos cinco años, durante el proceso de adquisición de otras compañías, utilizó una estrategia de transferencia adicional y agresiva, cuyo enfoque se concentró en la formación de un "equipo de integración" los cuáles se caracterizaban por que cada uno de ellos cumplía con el "*expertise*" en su área de dominio, dichos integrantes cubrían las áreas Economía y Finanzas, Operaciones de Calidad, Ingeniería y Operaciones de Manufactura. El equipo trabajó conjuntamente como grupo corporativo, en puntos tácticos de consolidación de líneas de producto de tal manera que al reducir al personal de manufactura no tuvieran problemas de abastecimiento de producto, de cumplimiento con los procedimientos de manufactura y con el nivel de servicio al cliente, así mismo, sí financieramente no convenía invertir en alguna instalación, la capacidad fuera limitada y/o que geográficamente no estuviera ubicada estratégicamente, simplemente cerraban el sitio de trabajo.

7.2 Empresas que se fusionan (grandes, medianas y pequeñas)

LAS 50 COMPAÑÍAS FARMACÉUTICAS MÁS IMPORTANTES EN VENTAS DEL AÑO 2000 ¹⁶.

N°	COMPAÑÍA	VENTAS GLOBALES (USD billones)	CRECIMIENTO (desde 1999)	INVERSIÓN Invest. & Des. (USD billones)	INVERSIÓN MARKETING (USD billones)	COSTO VENTAS Y ADMÓN. (USD billones)	ESTRATEGIA CLAVE DE DESARROLLO
1	GlaxoSmith Kline	\$ 23.45	10 %	\$ 3.82	No disponible	\$ 10.23	Fusión entre Glaxo-Wellcome y SmithKline Beecham, en diciembre del año 2001, diversidad productos
2	Pfizer	\$ 22.57	12 %	\$ 4.44	No disponible	\$ 11.44	Adquisición de Warner-Lambert. Ocho productos con ingresos arriba de \$ 1 billón de dólares.
3	Merck - Sharp & Dohme.	\$ 20.20	16 %	\$ 2.34	\$ 6.17	No disponible	Solo Joint Venture con Schering Plough para vender y distribuir en el mercado dos productos (Zocor y la combinación Singulair-Claritin).
4	Astra-Zeneca	\$ 15.70	4 %	\$ 2.89	No disponible	\$ 5.69	Fusión de negocios de la línea de Agroquímicos con Novartis, para formar Sygenta.
5	Aventis	\$ 15.05	11 %	% 2.5	No disponible	No disponible	Fusión de Hoechst-Marion Lepetit-Roussel-Rhone Poulenc Rorer. - EU aprobó Taxotere para un tratamiento contra el cáncer. - EU aprueba lanzamiento de los Europeos del producto Hexavac.

FUENTE: PHARMACEUTICAL EXECUTIVE April 2001.

LAS 50 COMPAÑÍAS FARMACÉUTICAS MÁS IMPORTANTES EN VENTAS DEL AÑO 2000 ¹⁶.

N°	COMPAÑÍA	VENTAS GLOBALES (USD billones)	CRECIMIENTO (desde 1999)	INVERSIÓN Invest. & Des. (USD billones)	INVERSIÓN MARKETING (USD billones)	COSTO VENTAS Y ADMÓN. (USD billones)	ESTRATEGIA CLAVE DE DESARROLLO
6	Bristol Meyers Squibb.	\$ 14.40	11 %	\$ 2.03	\$ 2.42	No disponible	Las ventas de Taxol disminuyeron considerablemente después de perder la exclusividad en EU. El BuSpar mantuvo su patente.
7	Johnson & Johnson	\$ 11.95	12 %	\$ 2.93	\$ 10.88	\$ 11.44	La subsidiaria Cordis adquirió Atrionix.
8	Pharmacia.	\$ 10.80	57 %	\$ 2.75	No disponible	\$ 6.74	Creada a través de una fusión con Monsanto-Searle y Farmacia & Upjohn.
9	Novartis.	\$ 10.70	7 %	\$ 1.96	\$ 6.65 (por grupo)	No disponible	Llegó a ser una compañía para el cuidado de la salud después de una fusión de negocios con la línea agrícola. (Zandoss-Ciba Geigy). Adquiere Wesley Jessen VisionCare
10	Eli Lilly.	\$ 10.18	2 %	\$ 2.02	\$ 3.23	No disponible	Sin fusión. Lanzamiento en EU de Sarafem. FDA concedió extensión de 6 meses de exclusividad de mercado a Prozac para estudios Pediátricos.

FUENTE: PHARMACEUTICAL EXECUTIVE April 2001.

LAS 50 COMPAÑÍAS FARMACÉUTICAS MÁS IMPORTANTES EN VENTAS DEL AÑO 2000 ¹⁶

N°	COMPAÑÍA	VENTAS GLOBALES (USD billones)	CRECIMIENTO (desde 1999)	INVERSIÓN Invest. & Des. (USD billones)	INVERSIÓN MARKETING (USD billones)	COSTO VENTAS Y ADMÓN. (USD billones)	PRODUCTO (S) DE MAYOR VENTA (S)
11	American Home Products.	\$ 10.00	5 %	\$ 1.69	No disponible	\$ 5.03	Premarin \$ 1.87 USD billones.
12	Roche.	\$ 8.41	1 %	\$ 2.31	\$ 5.11	No disponible	Rocephin \$ 1.033 USD billones.
13	Shering-Plough	\$ 8.30	8 %	\$ 1.33	No disponible	\$ 3.49	Claritin \$ 3.0 USD billones.
14	Takeda	\$ 7.73	menor al 1 %	No disponible.	No disponible.	No disponible.	Lanzoprazole \$ USD no disponible
15	Bayer.	\$ 5.51	23 %	\$ 1.05	No disponible.	No disponible.	Cipro. \$ 1.6 USD billones.
16	Sanofi-Syntelabo	\$ 5.4	5 %	No disponible	No disponible.	No disponible.	Plavix/Iscover \$ 1.19 USD billones.
17	Boehrung-Ingelheim	\$ 4.22	No disponible	\$ 832.35 millones	No disponible.	No disponible.	Atrovent \$ USD no disponible.
18	Abbot Laboratories	\$ 4.06	4 %	\$ 1.35	No disponible	\$ 2.89	Depakote \$ USD no disponible.
19	Sankyo	\$ 3.82	Todas las ventas disminuidas.	\$ 539.29 millones.	\$ 338.23 millones.	No disponible.	Mevalotin \$ USD no disponible.
20	Shionogi	\$ 3.47	4 %	\$ 246.12 millones.	No disponible.	No disponible.	Flomox \$ USD no disponible.

FUENTE: PHARMACEUTICAL EXECUTIVE, April 2001.

LAS 50 COMPAÑÍAS FARMACÉUTICAS MÁS IMPORTANTES EN VENTAS DEL AÑO 2000 ¹⁶.

N°	COMPañÍA	VENTAS GLOBALES (USD billones)	CRECIMIENTO (desde 1999)	INVERSIÓN Invest. & Des. (USD millones)	INVERSIÓN MARKETING (USD billones)	COSTO VENTAS Y ADMÓN. (USD millones)	PRODUCTO (S) DE MAYOR VENTA (\$)
21	Amgen	\$ 3.2	5 %	\$ 845.00	No disponible.	\$ 826.00	Epogen \$ 1.19 USD billones.
22	Eisai	\$ 3.01	6 %	No disponible	No disponible.	No disponible.	Aricept \$ USD no disponible.
23	Yamanouchi	\$ 2.83	4 %	No disponible.	No disponible.	\$ 1.78 billones	No Disponible
24	Schering AG	\$ 2.51	24 %	\$ 738.96	\$ 1.36	No disponible.	Betaferon \$ 553 USD millones.
25	Fujisawa	\$ 2.49	4 %	\$ 167.95	No disponible.	\$ 444.54	Prograf \$ 396.9 USD millones.
26	Daichi	\$ 2.486	4 %	\$ 286.07	No disponible.	\$ 813.61	No Disponible
27	Novo Nordisk	\$ 2.479	27 %	\$ 425.05	No disponible.	\$ 784.14	Novolin \$ USD No disponible.
28	Merck KGaA	\$ 2.33	26 %	\$ 422.51	No disponible.	No disponible.	Glucophage \$ 1.87 USD billones.
29	BASF	\$ 2.31	15 %	\$ 427.61	No disponible.	No disponible.	Syntroid \$ 433.09 USD millones.
30	Baxter	\$ 1.9	14 %	\$ 379	\$ 1.34	No disponible.	Recombinate \$ 600. USD millones.
31	Akzo Nobel	\$ 1.78	22 %	\$ 284	No disponible.	\$ 621.25	Remeron \$ 371.31 USD millones.
32	Chugai	\$ 1.55	3 %	\$ 334.26	No disponible.	\$ 556.14	Epogin \$ USD no disponible.

FUENTE: PHARMACEUTICAL EXECUTIVE April 2001.

LAS 50 COMPAÑÍAS FARMACÉUTICAS MÁS IMPORTANTES EN VENTAS DEL AÑO 2000 ¹⁶.

N°	COMPAÑÍA	VENTAS GLOBALES (USD billones)	CRECIMIENTO (desde 1999)	INVERSIÓN Invest. & Des. (USD millones)	INVERSIÓN MARKETING (USD millones)	COSTO VENTAS Y ADMÓN. (USD millones)	PRODUCTO (S) DE MAYOR VENTA (S)
33	Teva	\$ 1.55	37 %	\$ 104.58	No disponible.	\$ 307.08	Cepaxone \$ 72.70 USD millones.
34	DuPont	\$ 1.49	2 %	Más de \$ 500	No disponible.	No disponible.	Sustiva \$ USD no disponible.
35	Solvay	\$ 1.45	15 %	\$ 334.87	No disponible.	No disponible.	Luvex \$ 252.78 USD millones.
36	Purdue / Napp / Mundipharma	\$ 1.35	34 %	\$ 266.00	No disponible.	No disponible.	OxyContin \$ 982 USD millones.
37	Genentech	\$ 1.28	23 %	\$ 489.88	\$ 497.04	No disponible.	Rituxan \$ 444.1 USD millones.
38	Wellfide	\$ 1.27	No disponible.	\$ 151.28	No disponible.	\$ 392.81	Liple \$ 121.18 USD millones
39	Tanabe Seiyaku	\$ 1.18	Todas las ventas disminuidas.	\$ 167.51	\$ 57.2	No disponible.	Herbesser \$172.05 USD millones.
40	Kyowa	\$ 1.17	Todas las ventas disminuidas.	\$ 216.70	No disponible.	\$ 880.76	No disponible.
41	Serono	\$ 1.15	9 %	\$ 263.35	\$ 393.72	No disponible.	Gonal-F \$ 365.9 USD millones.
42	Elan	\$ 1.05	31 %	\$ 322.20	No disponible.	\$ 512.13	Zanaflex \$ 91 USD millones.
43	Forest Laboratories	\$ 872.82 millones	60 %	\$ 70.29	No disponible.	\$ 455.91	Celexa \$ 427.34 USD millones.

FUENTE: PHARMACEUTICAL EXECUTIVE April 2001.

LAS 50 COMPAÑÍAS FARMACÉUTICAS MÁS IMPORTANTES EN VENTAS DEL AÑO 2000 ¹⁶

N°	COMPAÑÍA	VENTAS GLOBALES (USD millones)	CRECIMIENTO (desde 1999)	INVERSIÓN Invest. & Des. (USD millones)	INVERSIÓN MARKETING (USD millones)	COSTO VENTAS Y ADMÓN. (USD millones)	PRODUCTO (S) DE MAYOR VENTA (S)
44	3M	\$ 802.75	5 % proyectado	No disponible.	No disponible.	No disponible.	No disponible.
45	Biogen	\$ 761.08	23 %	\$ 302.84	No disponible.	\$ 170.06	Avonex \$ 761.08 USD millones.
46	Schwartz Pharma	\$ 688.05	4 %	\$ 84.88	No disponible.	No disponible.	Moexipril / Univasc / Uniretic \$ 52.69 USD millones.
47	Allergan	\$ 675.3	22 %	\$ 195.60	No disponible.	\$ 650	Botox \$ 239.5 USD millones.
48	Chiron	\$ 627	31 %	\$ 298.84	No disponible.	\$ 219.74	Proleukin \$ 113 USD millones.
49	ICN	\$ 593.57	7 %	\$ 18.77	No disponible.	No disponible.	Efudex \$ USD no disponible.
50	Alza	\$ 477.7	48 %	\$ 190.8	No disponible.	No disponible.	Ditropan XL \$ 179 USD millones.

FUENTE: PHARMACEUTICAL EXECUTIVE April 2001.

7.3 Análisis de las fusiones Transnacionales que se han realizado en la Industria Farmacéutica.

Con base al cuadro de "LAS 50 COMPAÑÍAS FARMACÉUTICAS MÁS IMPORTANTES EN VENTAS DEL AÑO 2000" vemos que con estas fusiones la unión de productos incrementa sustancialmente su presencia en el mercado mediante la unión de nuevas entidades químicas, teniendo como consecuencia un incremento en sus productos.

Otro punto importante a considerar es que en el entorno farmacéutico cuando la patente de un producto expira sus ventas bajan en el orden del 80%, por lo que la habilidad para continuar reemplazando estas drogas con nuevos productos es la clave para sobrevivir en este sector industrial ¹⁷.

Por otro lado, las bolsas bursátiles (ejemplo Wall Street), se mantienen en una gran expectativa, esperando que estas compañías incrementen y mantengan su rentabilidad, así como ganancias en su crecimiento. Bajo este concepto y en una estrategia de competencia en el corto plazo, para combatir la problemática de las expiraciones en las patentes y a falta de nuevos productos, lo que las compañías farmacéuticas están haciendo es adquirir otras firmas o se están fusionando ¹⁸.

Adicionalmente, la competencia extrema ha causado que los costos de mercado se hayan incrementado radicalmente, en consecuencia, por supuesto, es que numerosas drogas de muchas compañías están siendo severamente dañadas.

Un punto importante de considerar es que cuando el precio de las acciones bajan en el mercado bursátil, estas compañías son candidatas a que las compren o a fusionarse, tal es el caso de empresas como Merck & Co. , Inc, Eli Lilly, Abbott, Bayer y Akzo Nobel, automáticamente bajaron su posición en la tabla ¹⁶, por lo que éstas

compañías están obligadas a desarrollar estrategias de crecimiento por sí solas que las mantenga en la competencia dentro del sector o bien pensar en evaluar la posibilidad de fusionarse o ser adquiridas, ejemplo de ello es la actual fusión de Abbot Laboratories y Química Knoll ¹⁴.

Empresas como Merck & Co. Inc. , y Eli Lilly han enfocado su estrategia de crecimiento y competitividad en la Investigación y Desarrollo de nuevas moléculas, y en las que ambas compañías invirtieron mucho más con respecto al año anterior, (Eli Lilly el doble) como lo podemos observar en el cuadro de las Empresas que han invertido billones de dólares en Investigación y Desarrollo ¹³⁻¹⁶:

Empresas que han invertido billones de dólares en Investigación y Desarrollo ¹³⁻¹⁶:

Año 1999	Billones Dólares		Año 2000	Billones Dólares
1. – Merck & Co.	2.06		1. - Glaxo Smith Kline Beecham.	3.82
2. – Pfizer.	2.7		2. - Pfizer-Grupo Warner Lambert.	4.44
3. – Astra – Zeneca.	2.1		3. - Merck & Co.	2.34
4. – Bristol Meyers Squibb.	1.7		4. - Astra-Zeneca.	2.89
5. – Glaxo Wellcome.	2.1		5. - Aventis.	2.5
6. – Aventis.	2.3		6. - Bristol Meyers Squibb.	2.03
7. – Smith Kline Beecham.	1.6		7. - Johnson & Johnson.	2.93
8. – Novartis.	1.6		8. - Pharmacia UpJohn.	2.75
9.- Johnson & Johnson.	1.6		9. - Novartis.	1.96
10. – Eli Lilly.	1.0		10. - Eli Lilly.	2.02

Cuando una fusión o adquisición es anunciada y durante el proceso de integración total, un fenómeno interesante que se presenta en el corto plazo es el impacto que tiene en sus ventas ¹⁷.

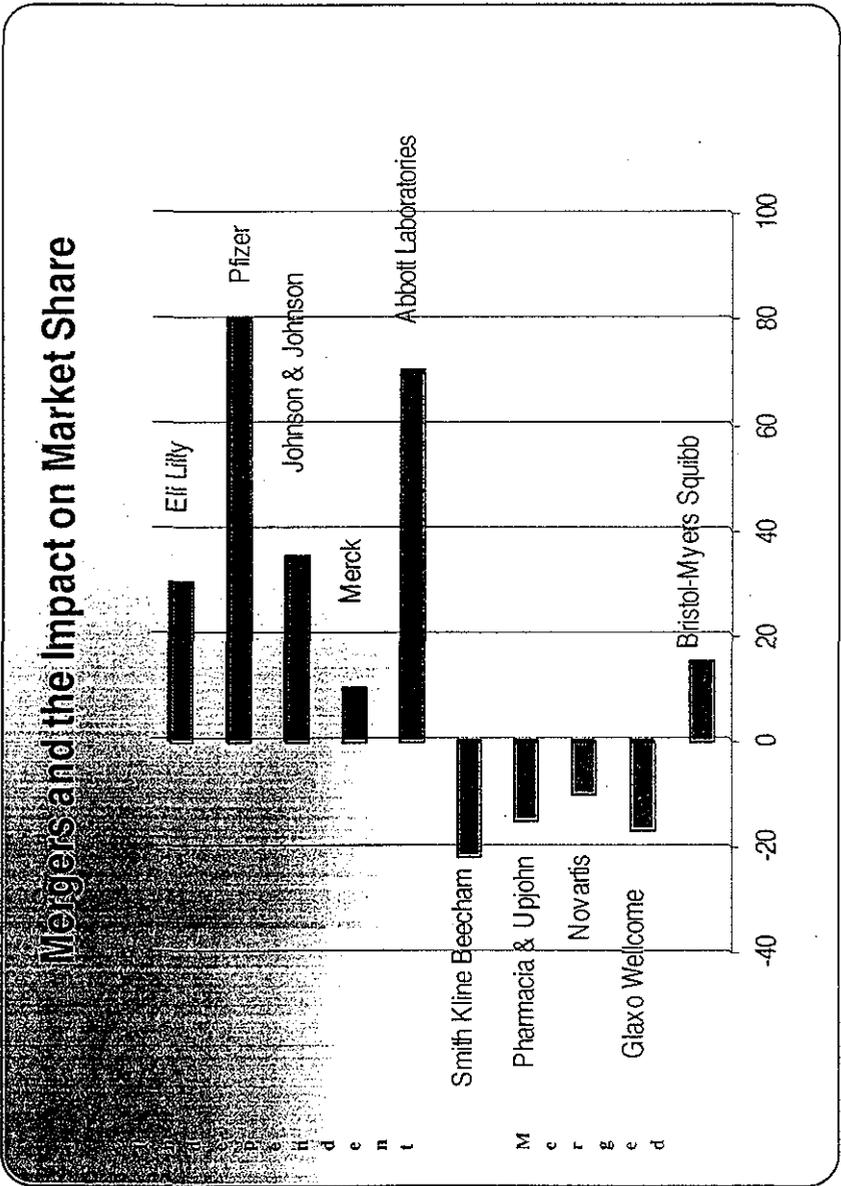
Analizando el cuadro "Mergers and Impact on Market Share" tenemos que cuando las compañías son independientes mantienen una tendencia positiva en sus ventas, pero aquellas empresas que se fusionaron, en el corto plazo se ven impactadas de manera significativa sus ventas totales en el mercado, tendiendo inclusive a presentar pérdidas, es un comportamiento muy interesante ya que este resultado es el reflejo de que algo sucedió en su entorno interno.

Patrick Kager ¹³ reporta que el proceso de fusión o adquisición, en el corto plazo pasa por etapas críticas y por una serie de factores difíciles de controlar y manejar, entre los que sobresalen:

- a) Decidir quien es el que va a mantener el control en la nueva firma.
- b) El proceso de cambio y de integración.
- c) Crear y mantener la nueva cultura de la firma resultante.
- d) Implementar las nuevas estrategias de expansión y crecimiento (internas y externas).

El proceso de integración es un proceso crítico, que de no estar adecuadamente manejado podría ser la diferencia entre el éxito o el fracaso de una fusión o bien ser la determinante en la competitividad de la empresa en el mercado sí en este proceso no se tiene de forma tangible resultados positivos en el corto plazo ¹³.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Fuente Business Week

121-A

DIAGNOSTICO

Para la comprobación de la hipótesis planteada en la presente investigación, se realizó una investigación de campo, utilizando como herramienta un cuestionario que constó de 125 preguntas, iniciando con la identificación de las variables dependientes (y's) e independientes (x's).

Las variables dependientes de esta investigación fueron (y's) son:

y^1 = Liderazgo y adaptación al cambio.

y^2 = Objetivos y Delegación.

y^3 = Capacitación.

y^4 = Manejo de juntas y toma de decisiones.

y^5 = Equipos de Trabajo.

y^6 = Valores Organizacionales.

y^7 = Manejo de Conflictos.

y^8 = Rediseño Organizacional.

Estas variables por su naturaleza escaláramente son no métricas.

Con base a la hipótesis de trabajo propuesta, las variables independientes (x's) de esta investigación son:

x^1 = Edad

x^2 = Estado civil.

x^3 = Sexo.

x^4 = Años de experiencia laboral.

x^5 = Nivel de ingresos.

x^6 = Nivel de estudios.

x^7 = Tamaño de la organización.

Las variables independientes x_1 , x_4 y x_5 por su naturaleza, escalaramente son métricas y presentan la posibilidad de ser medidas en una escala numérica.

Las variables x^2 , x^3 , x^6 y x^7 por su naturaleza son no métricas.

Forma en que se van a medir las diversas variables dependientes e independientes:

- Variables Dependientes:

Puesto que son no métricas, su operacionalización para hacerlas medibles se hizo utilizando una escala de Lickert.

La escala de Lickert es una escala aditiva con un nivel ordinal. En su construcción, el investigador debe compilar una serie de items que expresen un amplio rango de actitudes desde extraordinariamente positivas hasta extraordinariamente negativas. Cada item tiene varias alternativas que el sujeto debe contestar en una sola alternativa, estas expresiones (alternativas) son fijas para todos los items, dando puntuaciones a las alternativas de 5, 4, 3, 2, 1, quedando:

5. Muy de acuerdo.
4. De acuerdo.
3. Ni de acuerdo, ni desacuerdo.
2. En desacuerdo.
1. Muy en desacuerdo.

- Variables Independientes:

La variable x^1 : "Edad" de naturaleza escalar métrica, se operacionalizará en la elección de tres posibles rangos:

1. - Hasta 30 años.
2. - De 31 a 35 años.
3. - Más de 35 años.

La variable x^2 : "Estado civil" de naturaleza escalar no métrica, se operacionalizará en la elección de tres posibilidades:

1. - Soltero.
2. - Casado.
3. - Divorciado.

La variable x^3 : "Sexo" de naturaleza escalar no métrica, se operacionalizará en la elección de dos posibilidades:

1. - Masculino.
2. - Femenino.

La variable x^4 : "Años de experiencia laboral" de naturaleza escalar métrica, se operacionalizará en la elección de tres posibles r La variable x^2 : "Estado civil" de naturaleza escalar no métrica, se operacionalizará en la elección de tres posibilidades rangos:

1. - De 0 a 5 años.
2. - De 6 a 10 años.
3. - Más de 10 años.

La variable x^5 : "Nivel de ingreso" de naturaleza escalar métrica, se operacionalizará en la elección de cuatro rangos:

1. - De \$ 8,000 a \$ 12,000.
2. - De \$ 12,001 a \$ 15, 000.
3. - Más de \$ 15,000.

La variable x^6 : "Nivel de estudios" de naturaleza escalar no métrica, se operacionalizará en la elección de tres posibilidades:

1. - Pasantes.
2. - Titulados.
3. - Posgrado.

La variable x^7 : "Tamaño de la organización" de naturaleza escalar métrica, se operacionalizará en la elección de tres posibilidades:

1. - Hasta 100 personas.
2. - Entre 101 y 300 personas.
3. - Más de 300 personas.

Requisitos que debe cumplir el instrumento de medición

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: Validez y Confiabilidad.

Validez:

Se refiere al grado en que un instrumento realmente mide las variables que pretende medir.

Sampieri reporta tres tipos de validez:

- a).- Validez de contenido.
- b).- Validez de criterio.
- c).- Validez de constructo.

Debido a que en ésta investigación se utilizó éste tipo de validez, haré referencia a su concepto. La validez de constructo se determina mediante el procedimiento denominado "Análisis de Factores". Es un método estadístico multivariado para determinar el número y naturaleza de un grupo de constructos que están subyacentes en un conjunto de mediciones. Un constructo es un atributo para explicar un fenómeno.

En este análisis se generan variables artificiales (denominadas factores) que representan constructos. Los factores son obtenidos de las variables originales y deben ser interpretados de acuerdo a estas. Es una técnica para explicar un fenómeno complejo en función de unas cuantas variables.

Confiabilidad.

Se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados.

En la práctica es casi imposible que una medición sea perfecta. Generalmente se tiene un grado de error. Desde luego, se trata de que este error sea el mínimo posible. Por esta razón la medición de cualquier fenómeno se conceptualiza con la fórmula básica: $X = t + e$.

Donde "X" representa los valores observados (resultados disponibles), "t" son los valores verdaderos y "e" es el grado de error en la medición. Si no hay error de medición ("e" = cero), el valor observado y el verdadero son equivalentes.

La expresión matemática es:

$$X = t + 0$$
$$X = t$$

Esta situación representa el ideal de la medición. Entre mayor sea el error a medir, el valor que observamos (y que es en el que nos basamos) se aleja más del valor real o verdadero. Por ello es importante que el error sea reducido lo más posible. Pero ¿cómo sabemos el grado de error que tenemos en una medición?. La respuesta es: Calculando la confiabilidad.

Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición, todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad, éstos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1. Un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad. Entre más se acerque el coeficiente a cero hay mayor error en la medición.

El procedimiento estadístico conocido como el Coeficiente Alfa de Cronbach desarrollado por J.L. Cronbach, requiere una sola administración del instrumento y produce valores que oscilan entre cero y uno.

Expresión matemática que asocia variables dependientes en función de las variables independientes.

Con la aplicación de la Estadística Paramétrica se podrá evaluar la hipótesis de trabajo y con ello dar respuesta al problema de investigación.

El planteamiento subyacente de la hipótesis de trabajo de la investigación propuesta es el siguiente:

El manejo adecuado del proceso de cambio, el clima laboral y la aceptación cultural de la organización resultante pueden ser factores determinantes para mantener y mejorar la competitividad de la nueva empresa (variable dependiente Y), están en función de una serie de factores independientes (variable independiente X).

La expresión matemática que refleja lo anterior es: $Y = f(X)$.

Sustituyendo los parámetros definidos para estas variables tenemos que la expresión matemática que refleja el fenómeno bajo estudio es:

$$(y^1, y^2, y^3, y^4, y^5, y^6, y^7, y^8) = f(x^1, x^2, x^3, x^4, x^5, x^6, x^7)$$

Lo que refleja un modelo multivariado de causas y efectos.

Procesamiento de la información.

Para el tratamiento de la información se puede recurrir a la Estadística Paramétrica y No Paramétrica.

La Estadística Paramétrica se interesa en dos tipos de problemas: la estimación de los parámetros de la población y la prueba de hipótesis.

Las pruebas Paramétricas requieren que los puntajes analizados sean producto de una medición que por lo menos tenga la fuerza de una escala de intervalo, también requieren, para su correcta aplicación, la distribución normal de alguno de los estadísticos y/u homogeneidad de las varianzas.

Las pruebas no paramétricas se pueden utilizar cuando no esta especificada la escala de valores. Se les llaman también "pruebas de rango" que pueden usarse con puntajes que no son exactos en sentido numérico, sino simples rangos. Se utilizan también en el tratamiento de muestras pequeñas.

Las pruebas no paramétricas son útiles tanto para datos inherentes a los rangos como datos cuyos puntajes aparentemente tienen fuerza de rangos. Se denominan también pruebas de distribución libre, debido a que en la mayoría de ellas no es importante como se distribuyen los datos.

Para el tratamiento numérico de la información generada en este estudio, se utilizó la Estadística Paramétrica.

Para el procesamiento de la información se utilizó el paquete estadístico para computadora personal Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versión 9.0 para Windows.

RESULTADOS

A 42 personas de mandos intermedios, integrantes de diversos laboratorios farmacéuticos y del sector bancario (BBVA-Bancomer) se les aplicó un cuestionario.

Con los datos obtenidos se construyó una base de datos (una matriz de 15 x 42), que se conformó con la respuesta de 42 individuos a 7 variables independientes (edad, estado civil, sexo, años de experiencia laboral, nivel de ingreso, nivel de estudios y tamaño de la organización) y la respuesta de los mismos individuos a 8 variables dependientes (liderazgo y adaptación al cambio, objetivos y delegación, capacitación, manejo de juntas y toma de decisiones, equipos de trabajo, valores organizacionales, manejo de conflictos y rediseño Organizacional), $7 + 8 = 15$, transformándose en una base con un total de $15 \times 42 = 630$ datos.

Con la información obtenida se pudo determinar el perfil prototipo del sujeto estudiado, mostrándose a continuación:

Variable Independiente	Perfil	% de Frecuencia
Edad	Mayor de 35 años	70.8
Estado civil	Casado	82.2
Sexo (Género)	Masculino	86.4
Años de experiencia laboral	Más de 10 años	90.7
Nivel de ingreso	Más de \$ 15,000	56.1
Nivel de estudios	Licenciatura titulado	85.3
Tamaño de la organización	Más de 300 personas	89.6

Con las respuestas obtenidas se realizó la prueba del Coeficiente de Correlación de Pearson en el Módulo Bivariate Correlations del paquete estadístico para computadora personal Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versión 9.0 para Windows.

De la información obtenida de los Coeficientes de Correlación para la hipótesis de ésta investigación se obtuvo el siguiente comportamiento:

Liderazgo y adaptación al cambio:

a) el perfil del jefe de las personas que contestaron el cuestionario, fue:

	NO	SI
Tiene liderazgo.....	90%	10%
Se arriesga.....	92%	08%
Promueve a su personal.....	85%	10%
Es de confiar	92%	08%
Conoce las necesidades de su personal y los motiva.....	85%	15%
Es honesto y sincero con sus colaboradores.....	96%	04%
Al realizar un cambio lo explica al personal.....	90%	10%

b) Perfil del subordinado:

Tiene liderazgo con su gente	20%	70%
Involucrados con el proceso de cambio.....	97%	03%
Fomentan el cambio en su gente.....	96%	04%
Reciben retroalimentación durante el proceso de cambio.....	95%	05%
Se enfocan solo en el cumplimiento de la tarea y solo observan.....	96%	04%
Consideran al personal para evaluar y/o implementar algún cambio.....	99%	01%

2.- Objetivos y Delegación	NO	SI
Tienen objetivos definidos.....	70%	30%
Sus metas son alcanzables y precisas.....	80%	20%
Es eficaz la delegación dentro del área.....	90%	10%

Capacitación

Tienen un adecuado entrenamiento para realizar bien sus labores.....	80%	20%
Tienen oportunidad de desarrollo profesional.....	90%	10%
Tienen un plan de vida y carrera.....	98%	02%

Manejo de Juntas y toma de decisiones

En las reuniones se mantiene la empatía.....	90%	10%
Para la toma de decisiones se evalúan todas las alternativas.....	95%	05%

Equipos de trabajo

Se impulsa a trabajar en equipo.....	80%	20%
Están orientados como servicio al cliente interno/externo.....	85%	20%
Obtienen resultados sin importar el como	10%	90%
En las investigaciones se enfocan a resolver las desviaciones.....	80%	20%
En la integración de procesos son abiertos en la información.....	90%	10%

Valores Organizacionales

Conocen claramente la misión y la visión de la nueva empresa.....	82%	18%
La empresa busca ser más rentable más que enfocarse a su personal....	09%	91%
Hay confianza entre los miembros de la organización.....	99%	01%
Ayudan a sus compañeros en la realización del trabajo.....	70%	25%
Se mantiene la ética de y entre los integrantes de la organización.....	95%	05%
Se siente el personal involucrado y comprometido.....	90%	10%

	NO	SI
Conocen las políticas, normas y reglamentos de la nueva empresa.....	80%	20%
Los integrantes se alinean a las políticas, normas y reglamentos.....	80%	20%
Aplican la cultura de servicio al cliente.....	95%	05%
Existe el espíritu de servicio, confianza y compañerismo.....	96%	04%
Se sienten identificados y con sentido de pertenencia.....	98%	02%
Se organizaron procesos de integración de personal.....	85%	15%
Se han presentado despidos de personal.....	100%	0%
Después del proceso de integración se ha retirado personal.....	85%	15%

Manejo de Conflictos

El personal acepta los cambios de manera adecuada.....	96%	10%
El personal se mantiene concentrado en sus labores diarias.....	97%	03%
La competencia se vuelve dañina entre los integrantes	02%	98%
La relación laboral se torna difícil.....	06%	94%
Boicotean el trabajo de los demás integrantes.....	04%	96%
El personal se concentra en la información no oficial.....	89%	11%
Se incrementan los comentarios entre los mismos integrantes.....	98%	02%
Se mantiene la motivación entre los integrantes.....	99%	01%
Se incrementan las diferencias de opinión entre los integrantes.....	99%	01%
Se percibe un buen ambiente de trabajo.....	99%	01%
La productividad ha disminuido	96%	04%
Se ha incrementado el número de faltantes de producto.....	10%	90%
Se ha incrementado el ausentismo del personal	85%	15%

Rediseño Organizacional

Conocen los alcances del rediseño del negocio.....	90%	10%
Le explican al personal la nueva forma de trabajar.....	70%	30%
A los integrantes les interesa estar involucrados en el rediseño.....	10%	90%
El personal está motivado para participar en el rediseño.....	75%	25%

Con el objeto de determinar la confiabilidad de los cuestionarios, a los resultados obtenidos se les aplicó el procedimiento estadístico conocido como el Coeficiente Alfa de Cronbach que produce valores que oscilan entre cero y uno, procesando la información en el Módulo Reliability Analysis-Scale (Alpha) del paquete estadístico para computadora personal Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versión 9.0 para Windows.

Se observó que en todos los casos un valor alto del Coeficiente Alpha de Cronbach, lo cuál demostró la confiabilidad del instrumento utilizado.

Con la información obtenida se dio respuesta a la hipótesis motivo de ésta investigación.

CONCLUSIONES

- Las fusiones y adquisiciones han creado nuevos conglomerados "superpoderosos" estos conglomerados se han convertido en los motores para el desarrollo de nuevos productos.

75% de las grandes fusiones fallan en crear valor en las acciones.

La productividad baja 50% después del anuncio de una fusión.

47% de los líderes muestran desgaste en los tres años posteriores a la fusión.

La satisfacción de los empleados baja 14% después de la fusión.

85% de los empleados sienten que para sus superiores tiene mayor importancia lo económico que la calidad o la gente.

Las fusiones han sido soporte en la creación de estrategias de negocios ocultas para adicionar valor.

La integración ha sido planteada como una estructura de proceso multifases y no como un proyecto de un solo tiempo.

La integración cultural es lo más difícil de realizar.

Las tácticas funcionan mejor cuando se tiene tres metas: -reducción de costos, integración de operaciones y crecimiento acelerado.

Para hacer negocio, las fusiones tienen como base o punto de partida el crecimiento a corto y largo plazo, visión, proximidad geográfica, calidad de la gente, calidad de los productos, calidad de la propiedad intelectual, mercado y acciones de venta, rendimiento interno y retención de talento:

En la integración de procesos:

- Siguen un camino estructurado y sistemático.
- Desarrollan modelos de integración con roles y responsabilidades.
- En la pre-adquisición, identificar malas negociaciones, barreras culturales, debilidades y desarrollar un plan de comunicación.
- En la construcción, introducir a la integración de los directivos, orientar a la nueva cultura corporativa, formular planes de integración, localizar recursos y responsabilidades.
- Para una rápida integración, los directivos conducen la aceleración del proceso de integración, adaptando continuamente planes e iniciando intercambio con otra compañía.
- Para una asimilación adecuada, los equipos de integración deben seguir trabajando y desarrollando herramientas así como procesos para el intercambio a largo plazo y ser auditados, evitando actuar torpemente y tener resultados pobres.

La cultura de integración es el elemento más difícil, en la que la integración de los directivos veteranos juega un rol crítico.

Los esfuerzos de integración tienen tres grandes riesgos que son factores vitales:

- Fallar al comunicar a un compañero del corporativo.
- Fallar al formar un plan de integración.
- Fallar al comunicar las actividades de integración y sus efectos en el personal.

Para minimizar éstos riesgos se tendrá que evaluar las culturas corporativas y adelantar diferencias y similitudes, integrando comunicaciones para informar al personal la generación de una nueva cultura organizacional, identificando y reteniendo a los ejecutivos clave para manejar el proceso de integración.

Para crear una sinergia de crecimiento es importante:

- Reducir costos, realizar una integración operacional y una aceleración del crecimiento
- Encontrar una duplicidad de operaciones, de instalaciones y de elementos de trabajo.
- Trabajar en cooperación y combinación armónica, compartiendo instalaciones, tecnología, líneas de producción y fuerzas de ventas.
- Suma de las partes ya que la fusión tiene como objetivo el incrementar el potencial económico.
- Se deberá tener un enfoque y seguimiento muy cercano en la integración de las líneas de productos y la fuerza de ventas ya que son las más difíciles de integrar y a la vez son los que pueden hacer fracasar una fusión.

En lo referente al sector farmacéutico, las estrategias que siguen las empresas farmacéuticas líderes en el mundo son:

- Innovación, investigación y desarrollo ante el vencimiento de patentes.
- Las alianzas estratégicas, los joint ventures y las fusiones para acceder a nuevos productos y obtener reducción de costos
- La penetración a otros mercados geográficos.
- La diferenciación con base a calidad y el servicio.

En México la cultura en algunas empresas se caracteriza por ser de control (para que no ocurra lo que casi nunca pasa) y de reacción (tipo bombarazo) pero no de planeación, lo que dificulta el cambio de línea de visibilidad al futuro en lugar del

pasado. En la mayoría de las empresas se dedica más tiempo y recursos para saber lo que realmente se vendió en el pasado, que para planear la forma en que se logrará vender en el futuro.

En una encuesta a 350 CEO's (Chief Executive Officer) durante 1997 en USA expresaron:

- ◆ 100% de sus organizaciones estaban inmersas en un Proceso de Cambio Organizacional mayor, de los cuáles el 31% originado por una Fusión y/o adquisición.
- ◆ 80% esperaban nuevos cambios durante los próximos años.
- ◆ Solo el 17% de ellos manifestaron haber alcanzado los objetivos originalmente planteados para el cambio.
- ◆ 40% se manifestaron insatisfechos con los resultados alcanzados.
- ◆ La mayoría de los CEO's insatisfechos entrevistados, identificaron al factor humano como el principal elemento de resistencia al cambio.

Referencias:

- ¹ Henry Mintzberg. James Brian Q., John V, (1995), "EL PROCESO ESTRATÉGICO" 1ª. edición, editorial Prentice Hall, pp. 219-221, Ciudad de México, México.
- ² Joseph F. Carlos Mondragón, (2000), " MATRIMONIOS DINÁMICOS", revista ESTRATEGIA, mayo, pp.24-27 Ciudad de México, México
- ³ María Hope, (2001), "COMER ES UN ARTE, FUSIONES Y ADQUISICIONES" revista EXPANSIÓN. Marzo, pp 29-48, Ciudad de México, México.
- ⁴ Roberto González A, (2001), "MEGAFUSIONES, PODER DE MERCADO", Artículo Electrónico megafusiones. Consultado el día 17/abril/01 en el World Wide Web: <http://www.jornada.unam.mx/2000/may00/000506/megafusiones.html>
- ⁵ "FUSIÓN CREA MONSTRUO FARMACÉUTICO", Revista Electrónica de TERRA/ Estrategia & Negocios. Consultado el día 16/abril/01 en el World Wide Web: <http://www.terra.com.ni/negocios/articulo/html/neg8263.htm>
- ⁶ Juan Jackson " GUIA DEL MUNDO", Instituto del Tercer Mundo 1136. Artículo Electrónico Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Consultado el día 11/ julio /01 en el World Wide Web: <http://www.eurosur.org/quiadelmundo/recuadros/tlcan/index.html>
- ⁷ Luis Dallanegra Pedraza " MUNDO LATINO", Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas" (CONICET). Artículo Electrónico Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC-NAFTA). Consultado el día 11/ julio /01 en el World Wide Web: <http://www.mundolatino.org/politica/Tratados/tlcnafta.htm> luisdallanegra@pinos.com

- ⁸ Patricia Ramírez A, (2001), "IMPACTO DEL PERSONAL EN LAS FUSIONES DE LAS GRANDES EMPRESAS", Caso Bancomer - Bilbao Vizcaya Argentaría, Universidad del Valle de México, agosto, pp. 1 - 10, Ciudad de México, México.
- ⁹ Alexis P. Goncalves. "DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL". Miembro Honorario de la Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC) y Vicepresidente para Latinoamérica de Gestión de la Calidad del Citibank – Banca Corporativa.
- ¹⁰ Alejandro Ascencio, Verónica Galan, (2001), Periódico: REFORMA,. México, D.F., Viernes 18 de mayo, pp. 1-Sección A, NEGOCIOS.
- ¹¹ Alicia Salgado, (2001), Periódico: El Financiero,. México, D.F., Viernes 18 de mayo, pp. 4-Sección FINANZAS.
- ¹² Patrick Kager and Jan J. Malek, (2001), "GET READY TO MERGE OR DIVERGE?". Pharmaceutical Executive, August, pp. 52-60, www.pharmaportal.com.
- ¹³ Joseph A. DiMasi, Ph.D., (2001)," WINNERS AND LOSERS IN NEW DRUG INNOVATION". Marketing Managing & Magazine Executive, Sept., pp. 99 – 110.
- ¹⁴ Trish Ellis, (2001), "ARE YOU READY FOR GLOBAL MANUFACTURING?" Pharmaceutical Technology, September, pp. 86, www.pharmtech.com.
- ¹⁵ Andra Brichacek, (2001), "TOP 50 PHARMACEUTICAL COMPANIES OF 2000" Pharmaceutical Executive, April, pp. 62 - 82.
- ¹⁶ Jennifer Nasri, (1999), "MERGERS AND THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY – SHOULD THEY MIX?" Corporate Growth Report, December, pp. 10541- 10552.
- ¹⁷ Mónica Mistreta y Dino Rozenberg, (2002), "INNOVACIÓN". Information Week, April pp. 20- 24.

- ¹⁸ Dr. Guillermo Carrasco Acevedo, (2000), "Comportamiento en las redes de Comunicación Gerencial". ITESM Monterrey, Nuevo León, Mayo.
- ¹⁹ Dr. Alejandro Ruelas-Gossi, (2002), "Post-Merger Integration (PMI) process". ITESM, CAMPUS CIUDAD DE MÉXICO, junio, pp. 1- 30.
- ²⁰ Kottler. J.P.,(1978), "Power, success and organizational effectiveness". *Organizational Dynamics* 6, No. 3, pp. 27 – 40.
- ²¹ Kipnis, D. Schmidt, S.M and Wilkinson, I, (1980), "Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one´s way" *Journal of Applied Psychology* 65, No. 4, pp. 440 – 452.
- ²² Smith P.B. and Peterson, M,(1988), "Leadership in Context: A cultural Analysis of Organizational Behavior", Sage, London.
- ²³ Yulk, Gary, (1993), "Patterns of influence behavior of Managers". *Group and Organization Management*. Vol 18 No. 1, March, pp. 5 – 28.
- ²⁴ Rothwell, R. and Wisseman, H, (1986), "Technology, culture and public policy". *Technovation*, Vol. 4, pp. 91 – 115.
- ²⁵ Hofstede, G.& Bond M.H., (1988), "The Confucious connection. From culture roots to economic growth". *Organizational Dynamics* 16, No. 1 pp. 4 – 21.
- ²⁶ Hofstede, G.(1993), "Cultural constraints in Management theories". *Academy of Management Executive* Vol. 7, No. 1 pp. 31 – 39.
- ²⁷ Hofstede, G.(1980), "Culture´s Consequences Differences in Work-Related Values" Sage, Publications, Newbury Park, California.

- ²⁸ Hofstede, G. "Cultures and Organizations". McGraw Hill Book Company Europe, Berkshire, England, 1991.
- ²⁹ Hofstede, G., Neuijen, B., Daval Ohayv, D. and Sanbders, G. (1990), "Measuring Organizational Cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases" *Administrative Sciences Quaterly*, 35, pp. 286 – 316.
- ³⁰ Barney, J.B. (1986). "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?", *Academy of Management Review*, 11 (3), pp. 656 – 665.
- ³¹ Gregory, K.L. (1983). "Native –view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations". *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 359 – 376.
- ³² Harris, S.G.(1994). "Organizational culture and individual sensemaking: A schema based perspective". *Organization Science*, 5 (3), pp. 309 – 321.
- ³³ Hatch, M.J. (1993). "The dynamics of organizational culture". *Academy of Management Review*, 18 (3), pp. 656 – 665.
- ³⁴ Jones, G.R. (1983). "Transaction costs, property rights and organizational culture: An exchange Perspective". *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 454 – 467.
- ³⁵ Kunda G.(1992), "Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation". Filadelfia : Temple University Press.
- ³⁶ Martin, J. y Siehl, C. (1983), "Organizational culture and counter culture: An uneasy symbiosis". *Organizational Dynamics*, Otoño, pp. 52 – 64.

- ³⁷ Pedersen, J.S. (1992), "Organizational cultures in information technology firms ". En F. Borum, A.L. Friedman, M. Monsted, J.S. Pedersen and M. Risberg (Eds) *Social Dynamics of the IT field: The case of Denmark* (pp. 37 – 64). New York: Walter de Gruyter.
- ³⁸ Sackman, S.A. (1992), "Culture and subcultures: An analysis of organizational Knowledge". *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 140 – 161.
- ³⁹ Schein, E.H. (1996), "Culture: The missing concept in organization studies" *Administrative Science Quaterly*, 41, pp. 229 – 240.
- ⁴⁰ Schein, E.H.G.(1980), "Organizational culture and Leadership" 2nd. Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- ⁴¹ Siehl, C. And Martin, J. (1990), "Organizational Culture: A key to financial performance?". En B. Scheneider (Ed) *Organizational Climate and Culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publisher.
- ⁴² Wilkins, A.L., and Ouchi, W.G. (1983). "Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance". *Administrative Science Quaterly*, 28, pp. 468 – 481.
- ⁴³ William, B.Johnston. (1991). "Global Work Force 2000: The New World Labor Market", *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 115 – 127.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2002

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

A/n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **José Luis Sabino Ruíz Granados**, presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Industrial), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Comité Académico del Programa de Posgrado, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Domingo Alarcón Ortiz	Presidente
M.A. Enrique Angeles Cisneros	Vocal
Dr. Salvador Padilla Hernández	Secretario
M.A. Gustavo Martínez Pellón	Suplente
M.A. Leticia Quevedo Porcel	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Ciudad Universitaria, D.F., 5 de septiembre del 2002.

El Coordinador del Programa

Dr. Sergio Javier Jasso Villazul