

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

Escuela de Administración de Empresas

**Tema:**

**Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero.**

Seminario de Graduación para Optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Administración Financiera

Elaborado por:

Juan José Alvarado Ruiz

Emmanuel Barrios Montiel

Jonathan Monge Gómez

Andrea Quirós Ramírez

Profesor guía:

Alejandro Elizondo Castillo

Junio, 2009

## ÍNDICE GENERAL

|  |    |
|--|----|
| Índice General .....                                 | 1  |
| Índice de Gráficos.....                              | 4  |
| Índice de Cuadros .....                              | 5  |
| Introducción.....                                    | 6  |
| CAPÍTULO I .....                                     | 8  |
| GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN .....              | 8  |
| A. Justificación del Estudio.....                    | 9  |
| B. Planteamiento del Problema .....                  | 10 |
| C. Objetivo General .....                            | 11 |
| D. Objetivos Específicos.....                        | 11 |
| E. Alcances y limitaciones de la investigación ..... | 12 |
| CAPÍTULO II .....                                    | 15 |
| MARCO TEÓRICO .....                                  | 15 |
| Fusiones y Adquisiciones.....                        | 16 |
| Fusiones Horizontales:.....                          | 19 |
| Fusiones Verticales:.....                            | 20 |
| Fusiones en Conglomerado: .....                      | 20 |
| Fusiones Puras: .....                                | 21 |
| Fusiones de Incorporación o Adquisición: .....       | 21 |
| Fusiones y adquisiciones hostiles: .....             | 21 |
| Fusiones y Adquisiciones Dinámicas .....             | 22 |

# Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

|  |    |
|--|----|
| Due Diligence.....   | 25 |
| Razones de fracaso de una fusión .....   | 28 |
| Pilares del éxito en fusiones y adquisiciones .....  | 32 |
| Determinantes de éxito en las fusiones y adquisiciones.....  | 36 |
| La clave del éxito para las fusiones y adquisiciones .....   | 39 |
| Factores de éxito y fracasos en las fusiones.....  | 41 |
| Ventajas y Desventajas de la maximización del capital humano en las<br>Fusiones y Adquisiciones..... | 44 |
| Cultura y su impacto en las Fusiones y Adquisiciones .....   | 49 |
| ¿En qué consiste la cultura organizacional? .....  | 50 |
| Identidades culturales corporativas .....  | 51 |
| Proceso de integración en las fusiones y adquisiciones .....   | 54 |
| CAPITULO III .....   | 59 |
| MARCO METODOLOGICO.....  | 59 |
| A. Tipo de Investigación .....   | 60 |
| B. Sujetos y Fuentes de Información .....  | 62 |
| C. Técnicas de Investigación .....   | 64 |
| D. Selección de la Muestra .....   | 66 |
| E. Recolección de Datos .....  | 67 |
| F. Procesamiento y Análisis de Datos .....   | 68 |
| CAPITULO IV .....  | 70 |
| ANALISIS DE LA INFORMACION.....  | 70 |
| Razones para llevar a cabo una Fusión o Adquisición .....  | 71 |

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

|   |     |
|---|-----|
| La cultura organizacional en procesos de Fusiones y Adquisiciones .....     | 76  |
| Impacto en la rentabilidad como resultado de una fusión o adquisición ..... | 83  |
| Manejo de la incertidumbre .....  | 87  |
| CAPITULO V .....  | 93  |
| CONCLUSIONES.....   | 93  |
| LINEAS DE INVESTIGACION .....   | 99  |
| Bibliografía .....  | 100 |
| APENDICE 1 .....  | 103 |
| APENDICE 2 .....  | 106 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

| Número de Grafico | Página |
|-------------------|--------|
| GRAFICO # 1.....  | 73     |
| GRAFICO # 2.....  | 76     |
| GRAFICO # 3.....  | 79     |
| GRAFICO # 4.....  | 81     |
| GRAFICO # 5.....  | 83     |
| GRAFICO # 6.....  | 85     |
| GRAFICO # 7.....  | 88     |
| GRAFICO # 8.....  | 91     |

## ÍNDICE DE CUADROS

| Número de Cuadro | Página |
|------------------|--------|
| CUADRO # 1.....  | 72     |
| CUADRO # 2.....  | 74     |
| CUADRO # 3.....  | 77     |
| CUADRO # 4.....  | 80     |
| CUADRO # 5.....  | 81     |
| CUADRO # 6.....  | 84     |
| CUADRO # 7.....  | 87     |
| CUADRO # 8.....  | 90     |

## INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial de nuestros tiempos es sumamente dinámico y amplio, los mercados han pasado de ser locales a convertirse en globales. Esta situación ha permitido que surjan grandes empresas con capacidad de moverse a nivel mundial, además, los medios de comunicación y transporte modernos permiten el intercambio comercial de una forma más ágil y barata. La competitividad ha aumentado a niveles sumamente altos.

Es aquí donde surge una dinámica interesante en el mundo de los negocios. Algunas empresas grandes absorben a otras más pequeñas por diversas razones, ya sea por crecimiento, reducción de costos o eliminación de competencia. Cada uno de los procesos de integración, debe estar basado en una estrategia que busque la forma de manejar a las empresas involucradas y que logren alcanzar los objetivos planteados.

Las fusiones y adquisiciones de empresas surgen en el mundo de los negocios por diversas razones, pero sea cual sea la razón, siempre habrán personas de por medio. El factor humano es de vital importancia para el adecuado desarrollo de las actividades de una empresa, y es especialmente crítico ante un proceso tan complejo como el de fusiones y adquisiciones.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

La presente investigación pretende dar a conocer los principales impactos de los procesos de integración en la cultura y el factor humano, y a su vez, estimar el impacto financiero que implica la aplicación de las diferentes estrategias existentes para manejar este tipo de procesos.

La investigación se realiza con base en experiencias de expertos en el tema o personas que de una u otra forma han vivido, incluso dirigido, procesos de fusiones y adquisiciones.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES DE LA**

### **INVESTIGACIÓN**

## **GENERALIDADES DE LA INVESTIGACION**

El presente capítulo contiene una explicación de los aspectos generales de la investigación, como la justificación del estudio y planteamiento del problema que brindan una idea de la razón por la que se desarrolla este estudio. Además, se detallan los objetivos, tanto el general como los específicos, que se persiguen con el desarrollo del este trabajo. Finalmente, este capítulo contiene una descripción de los alcances y principales limitaciones que se enfrentaron durante el desarrollo de la investigación.

### **A. Justificación del Estudio**

En el mundo cada vez las distancias son más cortas, los mercados más globalizados y accesibles, se ha pasado de una economía local a una economía global y nuestro país no es ajeno a esto.

Bajo este esquema el comercio mundial ha evolucionado, las pequeñas empresas se enfrentan a las grandes corporaciones transnacionales que ingresan a sus mercados locales. De esta forma surge una competencia muy fuerte y desigual donde se da una lucha por la supervivencia o supremacía en el mercado. Como estrategia, y siguiendo diferentes objetivos, las empresas con recursos económicos fuertes buscan ganar mercado mediante adquisiciones o

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

fusiones de otras empresas más pequeñas pero con conocimiento del mercado local. A su vez, las empresas más pequeñas buscan sacar provecho de su estructura y conocimiento al fusionarse o venderse a estas grandes corporaciones obteniendo así beneficios para sus accionistas y colaboradores.

Estos procesos de fusiones o adquisiciones tienen implicaciones del tipo financiero, humano, organizacional y legal. A la hora de llevar a cabo un proceso de integración, es conveniente desarrollar estrategias para minimizar el impacto negativo, tanto en la organización adquiriente como en la adquirida, que pueda resultar producto de un mal manejo sobre estos factores.

Esta investigación pretende analizar el impacto que tienen las estrategias para el manejo de los recursos humanos en un proceso de integración y su impacto financiero en el éxito o fracaso del proceso. De esta forma se procura mostrar algunas estrategias que han resultado efectivas en ciertos tipos de integración y a la vez destacar algunas otras que han resultado no tener impactos tan positivos en las organizaciones y que son aplicadas por algunos ejecutivos al momento de llevar a cabo este tipo de procesos.

### **B. Planteamiento del Problema**

Investigar los aspectos negativos y positivos de las estrategias utilizadas por las empresas en Costa Rica, para manejar los factores organizacionales, al

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

momento de realizar procesos de fusiones y adquisiciones con la finalidad de obtener beneficios.

### **C. Objetivo General**

Determinar cómo influyen las estrategias para el manejo del capital humano por parte de las empresas, en el éxito o fracaso de los procesos de fusiones y adquisiciones en Costa Rica.

### **D. Objetivos Específicos**

1. Determinar los aspectos positivos y negativos, para el personal de las empresas en Costa Rica, resultantes de las estrategias utilizadas para el manejo del capital humano en los procesos de Fusiones y Adquisiciones
2. Citar los beneficios y perjuicios en el desempeño de la empresa como consecuencia de la reestructuración del capital humano debido a un proceso de Fusiones y Adquisiciones.
3. Estudiar en el proceso de Fusiones y Adquisiciones el efecto de la mezcla de culturas en la sinergia esperada por las empresas involucradas.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

4. Analizar el proceso de integración como un factor crítico para el alcance de los objetivos de una Fusiones y Adquisiciones.

### **E. Alcances y limitaciones de la investigación**

#### **1. Alcances**

Esta investigación busca conocer las estrategias más comunes utilizadas por las empresas radicadas en Costa Rica para llevar a cabo procesos de integración con otras entidades, ya sea a través de fusiones o adquisiciones.

Se identifican estrategias que abarcan todas las áreas de la empresa, sin embargo, el estudio se centra en aquellas que se enfocan en el factor humano, analizando sus fortalezas y debilidades que impactan la rentabilidad de la empresa producto de la aplicación de estas estrategias.

Además, este estudio recopila información de ejecutivos de empresas de diferentes sectores de la economía nacional, como el sector servicios y el industrial. Con esto se ilustra las diferentes estrategias seguidas por los jefes de estas empresas, según los objetivos perseguidos por las mismas y al sector de la industria a la que pertenecen.

## **2. Limitaciones**

A continuación se brinda una descripción de las limitaciones presentes a la hora de desarrollar esta investigación

### **a. Del estudio**

El estudio fue realizado con base en la opinión de 10 expertos en el tema, por lo tanto no es una muestra representativa y no se puede generalizar a una población determinada ni hacer inferencia estadística.

### **b. Información**

El resultado final de la investigación fue afectado por limitaciones en la información o el acceso a la misma. Dentro de los factores limitantes se puede mencionar la poca disposición de las empresas a brindar información, además de la poca disponibilidad de los ejecutivos a compartir su experiencia.

En la cultura predominante en Costa Rica se percibe un miedo o temor a brindar información, ya sea esta proveniente de las empresas o de la experiencia profesional y personal. Además, no existe una actitud positiva en las personas para brindar información con fines de investigación.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

Otro factor importante que limitó el resultado de la investigación, surgió de la solicitud de los expertos entrevistados de que se les diera un trato confidencial tanto a sus identidades como a la de sus empresas y que, en consecuencia, no se mencionaran en el informe final del estudio.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

## MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los fundamentos teóricos sobre los cuales se basa el estudio. Contiene una descripción y recopilación de diferentes teorías sobre fusiones y adquisiciones que sustenta la investigación.

### Fusiones y Adquisiciones

Las fusiones y adquisiciones son un medio que utilizan algunas empresas para la expansión o crecimiento. Existen otras formas de hacer crecer una empresa, sin embargo, las fusiones y adquisiciones representan una buena alternativa a través de la inversión de capital. En el mundo las fusiones y adquisiciones han tendido a seguir un patrón que podemos llamar de “oleadas”, ya que se han presentado periodos donde esta actividad se intensifica. (Sudarsanam, 1996, p. 1).

El objetivo inmediato de una fusión o adquisición es el crecimiento y la expansión de los activos, ventas, participación de mercado o la maximización de la riqueza de los accionistas. Sea cual sea la razón, las fusiones y adquisiciones siempre deben formar parte de una estrategia de negocios, la cual debe buscar una ventaja competitiva de largo plazo para las empresas involucradas (Sudarsanam, 1996, p. 6).

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

Las fusiones y adquisiciones como estrategias de crecimiento permiten la optimización de los recursos, en algunos casos resulta especialmente beneficiada el área de investigación y desarrollo. Esta unión de fuerzas permite el ahorro de recursos al eliminar las actividades duplicadas de ambas empresas. Se debe considerar al momento de una fusión o adquisición, la sinergia, lo cual busca que la unión de dos o más empresas resulte en el nacimiento de una empresa con valor superior al de las entidades que le dan origen si se evaluara el valor de estas por separado, aunque esto también depende de los objetivos estratégicos de cada una de las partes (Martínez, 1995, p. 179).

Las fusiones de empresas, desde la perspectiva financiera se dan en el momento en que dos o más empresas empiezan a realizar actividades en conjunto y esto normalmente ocasiona una duplicación de actividades en los diferentes departamentos.

Otra razón para la realización de fusiones o adquisiciones es por cuestiones de estrategia comercial o de mercado, como puede ser conquista de nuevos mercados o eliminación de competencia, principalmente cuando se llevan a cabo las adquisiciones, las cuales en determinados momentos pueden ser hostiles.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

Entonces, podemos definir fusión como: “La unión jurídica de los activos, pasivos y capital de dos o más empresas, denominadas fusionadas, en una sola, llamada fusionante” (Martínez, 1995, p.180).

También se puede definir adquisición como la adquisición jurídica de los activos, pasivos y capital de una entidad, denominada adquirida, por parte de una entidad más fuerte llamada adquirente.

Una adquisición hostil es cuando una empresa es absorbida por otra entidad más fuerte y no de forma voluntaria. Esto puede darse por varias razones, como por ejemplo una empresa que enfrente dificultades económicas o de alguna otra índole puede tener que recurrir a ser absorbida por otra más fuerte para evitar mayores daños a la compañía, accionistas y el recurso humano principalmente. Otra razón bastante común por la cual se dan las adquisiciones hostiles es cuando una empresa muy poderosa incursiona en una actividad comercial en la cual le quita literalmente el mercado a otras empresas más pequeñas, estas últimas se verán en el dilema de dejarse absorber y formar parte de la entidad más fuerte, o dejarse destruir y dirigirse inevitablemente a la quiebra y al cierre de operaciones, con todas sus implicaciones económicas y humanas. En estos casos, la empresa fusionante sobrevive y las fusionadas desaparecen, aunque también depende del tipo de relación que exista entre estas.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

Las fusiones y adquisiciones significan ahorro y maximización de recursos en muchos casos gracias a la eliminación de actividades duplicadas, pero también implican el incremento de una serie de gastos como resultado de la fusión o adquisición. Algunos de los gastos que se ven incrementados son gastos de índole legal, reestructuración, capacitación del personal, financiamiento, entre otros.

No siempre las empresas que se unen pertenecen a la misma actividad económica o poseen grandes diferencias una de otras. Es por esta misma razón que no todas las fusiones pueden ser iguales desde el punto de vista económico y de esta forma surge la necesidad de clasificar las fusiones según su tipo para su mejor estudio, dentro de las cuales podemos mencionar: Fusiones horizontales, verticales, por conglomerados, puras, y de incorporación o adquisición.

### **Fusiones Horizontales:**

Las empresas involucradas en este tipo de fusiones se desempeñan normalmente en la misma actividad económica, a manera de ejemplo podemos mencionar fusiones entre dos empresas del sector financiero, como puede ser la fusión de dos bancos para conformar un tercero.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

### **Fusiones Verticales:**

Como su nombre lo indica, son fusiones que se realizan en línea vertical hacia atrás o hacia adelante en las actividades comerciales o productivas. Por ejemplo, cuando una empresa productora se fusiona con una comercializadora o distribuidora, este tipo de fusión sería una fusión del tipo vertical hacia adelante en la cadena comercial; aunque también puede darse el caso donde una empresa manufacturera se fusione con otra que sea productora de materias primas, este tipo de fusión se clasificaría como una del tipo vertical hacia atrás en la cadena comercial.

### **Fusiones en Conglomerado:**

Este tipo de fusiones ocurre cuando las empresas participantes de este proceso no tienen relación en cuanto a sus actividades productivas, es decir, se dedican a actividades diferentes en mercados diferentes. Un ejemplo de este tipo de fusiones es el resultado entre la fusión de una empresa de servicios financieros con una empresa de producción de alimentos.

Existe diferentes criterios para clasificar las fusiones, la mencionada anteriormente es una clasificación desde el punto de vista económico. A continuación se presenta una clasificación desde el punto de vista legal, según la cual existen dos tipos de fusiones:

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

### **Fusiones Puras:**

Este tipo de fusión se da cuando dos o más empresas que conforman la fusión desaparecen completamente para dar lugar a una nueva entidad. Por ejemplo, la fusión entre el banco A y el banco B da como lugar banco C.

### **Fusiones de Incorporación o Adquisición:**

Este tipo de fusión se denomina también adquisición y se da “cuando una empresa se convierte en la entidad fusionante y absorbe a las demás entidades fusionadas” (Martínez, 1995, p.181).

Existen muchas razones que pueden considerarse como originarias de las concentraciones de empresas, pero podemos hablar de dos tipos principalmente, las obligadas y las dinámicas (Angenieux, 1976, p. 5).

Como mencionamos anteriormente las adquisiciones se pueden dar de forma dinámica o de forma obligada, también conocida como hostil.

### **Fusiones y adquisiciones hostiles:**

Este tipo de fusiones o adquisiciones surgen principalmente por el miedo, ya que los propietarios de las empresas aceptan la adquisición solo ante una

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

amenaza precisa o ante un empeoramiento de la situación financiera o comercial de la empresa. Las amenazas residen más que todo en la competencia, la cual cada día es más fuerte principalmente por la apertura de los mercados globales. Es por ello que se puede decir que muchas de las fusiones o adquisiciones que se dan en momentos de crisis se deben más al temor a perecer que por razones dinámicas (Angenieux, 1976, p. 5).

### **Fusiones y Adquisiciones Dinámicas**

Según el autor Angenieux en su obra Las fusiones y valoración de empresas (1995), dice que las fusiones dinámicas se dan por 5 principales motivos:

#### **a) Motivos de Rentabilidad:**

Este es el más común de los motivos, ya que las empresas industriales lo suelen utilizar para obtener de la fusión beneficios como mejor rentabilidad. Esta rentabilidad se obtiene comparando el resultado neto ajustado entre el valor de la empresa. Solo esta relación permitirá a los empresarios conocer la rentabilidad real de los capitales invertidos y así medir la rentabilidad.

**b) Motivos de Liquidez**

El motivo de liquidez se refiere esencialmente a las empresas de tipo familiar, en las cuales los socios cuando son minoritarios, pueden encontrar dificultades para la cesión de su participación. La fusión puede permitirles vender con mayor facilidad las mismas.

**c) Motivos de Gestión**

Las empresas pueden quedar totalmente paralizadas en materia de gestión por la presencia de una minoría difícil o de una mayoría inoperante. La fusión puede permitir la modificación de la estructura del consejo y animar el negocio.

**d) Motivos de Dimensión**

En el motivo de dimensión los participantes esperan que este tipo de fusión les permita conseguir economías en la gestión, aumentar su número de negocios a través de la fabricación o marcas complementarias.

Las fusiones entre empresas rentables deberían aumentar la rentabilidad y la agresividad de sus componentes; sin embargo, la fusión entre empresas de baja rentabilidad puede generar problemas para tener éxito si no se realiza una

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

profunda modificación de sus estructuras, un análisis profundo del número y calidad de los mandos medios y directivos, un estudio de su organización y de la coordinación del mismo grupo.

No todas las fusiones son necesariamente buenas, pueden fracasar. Se dice que una de cada tres fusiones fracasa tanto como consecuencia del factor humano como por la falta de organización del nuevo grupo, sin embargo, el factor humano suele ser el principal factor de fracaso en las fusiones y adquisiciones.

### **e) Motivos de Dinamismo**

Este tipo de motivo para una fusión implica un análisis de muchas variables, como el flujo de caja, amortizaciones, distribución de dividendos, análisis de capital, entre otros. Cada uno de estos elementos se relaciona por medio de un informe o detalles analíticos que al introducirse en un sistema de simulación es posible obtener una gran gama de escenarios posibles para la fusión bajo diferentes variables.

El establecimiento de estas relaciones supone un estudio e investigación previos. Esto permite establecer la tasa de crecimiento medio posible en las mejores condiciones o diversos escenarios.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

Con esta breve explicación de los diferentes motivos de fusión, es posible concluir que las fusiones no deben estar motivadas solo por el temor, sino que también deben llevarse a cabo de forma dinámica por los directivos de las empresas que quieran aumentar la rentabilidad de sus inversiones o conservar su participación en el mercado. (Angenieux, 1976).

### **Due Diligence**

El concepto de Due Diligence se refiere a un método de trabajo que se utiliza para asegurar que la empresa objetivo tiene las características necesarias alineadas con la estrategia de adquisición. Este proceso se define también como un complejo mecanismo de retroalimentación que pretende conformar el proceso de toma de decisiones, las negociaciones, la estructura del acuerdo y finalmente el éxito de la operación (Ballarin, Canals y Fernández. 1994).

Existen dos cuestiones importantes en la realización del trabajo del Due Diligence, la estructura y composición del equipo que la lleva a cabo y la otra se refiere a las etapas del proceso.

En el proceso del Due Diligence es muy importante el liderazgo. El equipo puede estar conformado, con ciertas precauciones, por algunos de los directivos que puedan desempeñar posteriormente algunas funciones una vez que la fusión se ha consumado.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

Un equipo de Due Diligence debe contar con expertos legales y financieros, pero también deben contar con especialistas en diferentes áreas, como especialistas en recursos humanos que tengan una visión estratégica de las empresas implicadas, gerentes de áreas funcionales con experiencia técnica y capacidad de pensar estratégicamente, personas con conocimientos de la cultura nacional del país donde se va a llevar a cabo la negociación y también es importante que dentro del equipo exista un representante del “otro lado” quienes pueden identificar fuentes de información, hacer presentaciones críticas y ayudar a interpretar peculiaridades organizacionales, especialmente cuando está muy diseminada la falta de confianza organizacional en el proceso del Due Diligence (Rosembloom, 2005, p. 330).

Según Ballarin, Canals y Fernández en su obra Fusiones y Adquisiciones de empresas de 1994, establecen que el proceso de Due Diligence puede separarse en tres fases principales.

La primera etapa es la parte conceptual, en ella se realiza un análisis exhaustivo del nivel en que la fusión propuesta esta alineada con la estrategia corporativa de la propia empresa y con sus políticas.

La segunda etapa tiene un carácter más analítico y busca proveer información importante para realizar un diagnóstico integral de la cuenta de

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

resultados subyacente. El primer objetivo es que no se pague en exceso por la adquisición. Lo que busca principalmente es determinar las realidades de la empresa objetivo y analizar que tan alineada está con los objetivos de la empresa adquiriente.

Esta segunda parte consta normalmente de seis segmentos:

- Revisión Financiera: Análisis de riesgos, interrelación con la estructura de capital, solidez de los activos y revisión de resultados futuros.
- Revisión Legal: Revisión de los pasivos contingentes debido a motivos fiscales u otros.
- Análisis del posicionamiento: Diagnóstico de la cartera de negocios de la empresa, mezcla de productos, análisis de competidores.
- Examen de las operaciones y los sistemas: Grado de desarrollo tecnológico, sistemas de control y de información para la gestión.
- Organización y Dirección: Capacitación del equipo directivo, estructura del personal y adecuación de los objetivos.
- Examen Macroeconómico: Evaluación de la sensibilidad de la empresa al ciclo económico y a otras tendencias globales que pueden incidir sobre el atractivo del sector.

La tercera etapa se puede considerar como la más crítica dado que su objetivo primordial es diagnosticar las capacidades esenciales de la empresa

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

adquirida y su compatibilidad con la de la propia empresa, en otras palabras, el objetivo es visualizar el proceso de integración post-adquisición y evaluar su factibilidad.

Además del proceso de Due Diligence descrito anteriormente, para que se dé un proceso de fusión exitoso se debe dar una serie de factores como:

- Establecer una visión corporativa con potencial motivador.
- Desarrollar estrategias competitivas y fijar objetivos.
- Identificar competencias esenciales.
- Definir fusión del centro corporativo.
- Diseñar estructuras y sistemas armónicos.

### **Razones de fracaso de una fusión**

Las empresas siguen poniendo en práctica las fusiones y adquisiciones para maximizar su capital, sin embargo, es frecuente ver como estas fusiones fracasan debido a que la gerencia pasa por alto algunos factores claves para el éxito. Según Kristen B. Donahue en su artículo “Como echar a perder una fusión: cinco errores en cuestión de personal” publicado en el boletín de Harvard Business Review Deusto numero 50 de Diciembre del 2001, nos indica como el manejo del personal es un factor crítico para el éxito de una fusión, y que para ello se deben evitar 5 errores principales:

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

- Dirección descentrada:

Este error se da cuando las personas empiezan a percibir que la gerencia o los altos directivos no hacen más que maniobrar para alcanzar una buena posición en la nueva empresa y que descuidan o se concentran poco o nada en los negocios, en los clientes o los empleados y con ellos siembran las semillas para que se dé una integración fallida. Para evitar que esto suceda es bueno nombrar a un responsable que asuma el proceso de integración y de esta forma manejar esas actitudes y generar otra de “volvamos al trabajo”. Este responsable se dedicará únicamente a actividades relacionadas con la fusión y no se ve ligado a ninguna de las dos empresas involucradas. De esta forma se puede mover libremente por todos los niveles jerárquicos, diferentes departamentos y empresas, y distintos lugares. Así, el responsable puede hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no sucederían; también suele asignarse un equipo de trabajo responsable en lugar de una sola persona.

- Dejar a los afectados en la oscuridad

La incertidumbre puede ser un factor difícil de asimilar para el personal de las empresas fusionadas. Es difícil manejar una buena comunicación con los sectores más afectados donde la productividad puede verse seriamente afectada. Las personas normalmente se preocupan poco por los efectos o

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

rendimientos para la empresa a la hora de una fusión, el personal se preocupa por su puesto de trabajo, su salario, a quien tendrá que rendirle cuentas, que cambios deberá hacer y otro tipo de preocupaciones de este tipo. El personal no deja de preguntarse estas cosas hasta obtener respuestas, y este tiempo que dedican a preocuparse es tiempo que dejan de dedicar a labores productivas.

Es normal que en los procesos de fusión existan cláusulas de confidencialidad que limitan la información que puede ser publicada, es por ello que se recomienda ser siempre sinceros con el personal y brindarles toda la información que sea posible sin transgredir estas cláusulas, eso aliviará algunas de sus preocupaciones.

- Falta de un plan para retener al personal clave:

En el periodo inmediatamente posterior al inicio de un proceso de fusión las empresas están más expuestas a que les roben personal de gran valor. Los competidores suelen aprovechar los momentos de incertidumbre para llevarse a los mejores profesionales de la empresa. Para evitar esta fuga de personal valioso se recomienda identificarlos antes del proceso de fusión para darle garantías de permanencia en la empresa como mínimo por 12 meses. Para que la estrategia de retención de personal sea eficaz debe venir acompañada de un buen paquete de remuneración y garantías sobre el futuro.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

Otro factor importante de considerar son los puntos de discordia que pueden surgir. Se debe examinar tanto a los empleados de la empresa adquirida como los de la adquiriente para determinar si están dispuestos a trabajar juntos en la nueva empresa que surja como resultado de la integración y así deshacerse de las personas que probablemente puedan hacer descarrilar el negocio.

- Perder la visión exterior:

Suele suceder que las empresas sufren un descenso en las ventas y un aumento en el número de quejas posterior a la fusión, y el personal de ventas tiende a echarle la culpa a la fusión y así cuestionan los beneficios de este proceso. Es posible que los clientes se quejen de que la empresa los descuida por estar enfocando sus esfuerzos en la integración, es por ello que se recomienda que un equipo de mercadeo y ventas investiguen cuales son los clientes que podrían ser perdidos y que se dediquen a ir tras ellos con ofertas, incentivos y publicidad que destaque el compromiso de la empresa por la continuidad de las relaciones con estos clientes.

- Desatender la cuestión de la cultura:

Pueden existir muy buenas razones para llevar a cabo una fusión, pero la diferencia de culturas puede llevar al fracaso una fusión con mucho potencial de

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

éxito. Cuando dos empresas se fusionan pueden optar por diferentes estrategias para manejar la cultura organizacional; pueden mantener dos culturas diferenciadas, aplicar todas las normas de la empresa compradora a la empresa comprada o viceversa, mezclar e igualar las normas de ambas o crear una cultura totalmente nueva. La elección depende de la naturaleza del acuerdo y la naturaleza de las empresas. En algunos casos lograr completamente el proceso de integración cultural es imposible por más que se intente. Aunque cualquiera que sea la vía que se elija, la franqueza y la claridad de la comunicación son las claves del éxito.

A la alta dirección le corresponde hacer participar al departamento de recursos humanos en las negociaciones de la fusión lo antes posible. Una vez que las negociaciones concluyan, los directivos de todo nivel deben colaborar para que la empresa resuelva rápido los problemas de personal. Cuanto antes se logre que las personas asimilen los cambios, más pronto se podrá iniciar el proceso de fusión.

### **Pilares del éxito en fusiones y adquisiciones**

Las tres partes de una Fusiones y Adquisiciones son: el ajuste financiero, el ajuste empresarial y el ajuste organizativo. El éxito financiero es muchas veces secundario, al menos en el corto plazo. Hay empresas que compran y venden rutinariamente para obtener beneficios, sin el menor propósito de

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

convertirlos en negocios gigantes, duraderos y bien integrados. Otros utilizan las Fusiones y Adquisiciones para hacerse con el control de los activos, utilizarlos y luego venderlos para obtener ganancias.

### **Ajuste financiero**

Este pilar tiene que ver con el precio pagado, los plazos o condiciones convenidas y la capacidad financiera, de una o de las dos empresas, que pueda hacer que el acuerdo sea un éxito.

Es importante considerar lo siguiente: Es preciso tener información actualizada y fiable sobre la empresa ajena y la propia. No hay que hacer previsiones tan exigentes con respecto al éxito que incidan sobre el éxito o fracaso, o cualquier hipótesis de la que se parta debe ser comprobada tan pronto como sea posible.

Cuando las condiciones de un acuerdo hacen inseguro su éxito a largo plazo es que se ha apurado hasta el límite el ajuste financiero. Un alto nivel de endeudamiento puede impedir que se hagan nuevas inversiones de capital y obligar a vender otros activos valiosos; en ese caso, en vez de ayudar a potenciar el valor de la empresa compradora en un mercado dinámico, la adquisición tiene el efecto contrario al comprometer excesivamente sus recursos.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

El ajuste financiero es importante porque el dinero es la cola que une las partes de un acuerdo. Los problemas financieros afectan seriamente, muchas veces fatalmente, la calidad del ajuste empresarial y el ajuste organizativo. El ajuste empresarial se verá afectado cuando las sinergias o los beneficios no puedan materializarse a causa de la ineficiencia de las inversiones a posteriori. Igualmente, el ajuste organizativo peligrará cuando falte el capital necesario para la puesta en marcha de cambios importantes o cuando se haga necesario despedir empleados valiosos para ahorrar costes.

### **Ajuste empresarial**

El ajuste empresarial plantea la cuestión de la deficiente actuación de las empresas debido a anteriores esfuerzos de diversificación. Existe un buen ajuste empresarial a corto plazo cuando ambas empresas pueden obtener beneficios tangibles rápidos y baratos como resultado del acuerdo.

Las sinergias no suelen darse automáticamente. Casi siempre requieren una considerable aplicación de recursos para materializarse. Para justificar la inversión es fundamental ser realista a la hora de valorar el potencial de las sinergias. Ambas empresas necesitan valoraciones exactas y honradas de sus respectivas fuerzas y flaquezas para dirigir mejor esa inversión.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

A largo plazo, existe un ajuste empresarial alto cuando la empresa combinada mejora su posición estratégica y su ventaja competitiva en el sector. Hay que conocer bien el negocio, y las previsiones sobre la transferencia de ventajas competitivas y capacidad de dirección de un sector a otro merecen un análisis más detenido del que suele realizarse.

La posibilidad de un ajuste empresarial estratégico a largo plazo es el mejor argumento para llevar a cabo un acuerdo. Ajustar y equilibrar una cartera de negocios comprando o vendiendo algún negocio o comprando otra empresa para ampliar el ámbito geográfico sigue siendo un motivo razonable a corto plazo para una fusión o adquisición.

### **Ajuste organizacional**

Consiste en integrar las dos empresas de manera que sus ajustes financieros y empresariales sean óptimos. Las áreas específicas interempresariales en las que hace falta un ajuste organizativo adecuado incluyen: 1) diseño estructural, 2) procesos importantes y sistemas operativos, 3) recursos humanos (dirección y personal), y 4) culturas.

### **Determinantes de éxito en las fusiones y adquisiciones**

En su búsqueda de crear y generar rentabilidad financiera, las empresas han enfocado sus esfuerzos por invertir sus ganancias en la adquisición de nuevas empresas, esto con el propósito de reducir sus costos para generar utilidades adicionales o bien como alternativa de crecimiento, aprovechando las destrezas de las otras empresas para generar riqueza. A esto se le llama sinergia, y esta se presenta cuando los accionistas de una empresa que adquiere otra se ven beneficiados con las rentas adicionales de la empresa fusionada.

Uno de los factores que contribuye al éxito de las Fusiones y Adquisiciones es la metodología que emplean las empresas y en la forma en cómo se midan las sinergias de una fusión. Sin embargo, se debe tener en cuenta que estudios recientes han mostrado que entre el 50% y el 75% del total de las fusiones y adquisiciones fracasan en generar valor adicional para sus accionistas; es decir, no generan nueva renta económica (sinergias).

Para ello, podemos identificar cinco factores determinantes para el éxito de una fusión:

**Una clara estrategia corporativa.** En las fusiones y adquisiciones horizontales se da una tendencia al éxito debido a que entre más evidentes sean

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

las sinergias previas a la fusión mejor será el desempeño. Esto requiere que las estrategias corporativas estén claramente definidas, lo cual va a ayudar a establecer una guía para identificar aquellas empresas a las cuales acoplarse exitosamente. De acuerdo con Marín y Ketelhöhn (2009, p.21), en general, no debe comprarse una empresa solo porque puede conseguirse a un precio bajo, si es que la compra desvía a la empresa adquiriente de su estrategia corporativa.

**Valoración correcta.** A medida que el valor y el premio que se consiga en una adquisición sean altos, el rendimiento de la inversión va a disminuir. Por lo tanto, para que una fusión o adquisición sea exitosa se debe utilizar métodos correctos y parámetros de valoración adecuados en las transacciones.

**Experiencia en fusiones y adquisiciones.** La evidencia señala que las empresas que acumulen experiencia en fusiones y adquisiciones se vuelven diestras en manejar estos procesos y logran mejores resultados (Rovit y Lemire, 2003). Es importante destacar que cuando las empresas desarrollan destrezas estratégicas, hacen que se vuelvan más efectivas en la selección, evaluación, adquisición e integración de las compañías que van a adquirir, y esto ha provocado que se logren atractivas tasas de crecimiento y rentabilidades.

**Planificar el proceso de integración.** Las fusiones tienen un fuerte impacto en el capital humano y por lo general hay elementos y fuerzas que se

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

oponen al proceso de integración. Sin embargo, emplear líderes, mantener comunicaciones claras y transparentes para reducir la incertidumbre en el empleado y la planificación de la integración como factor crítico, van a permitir que la fusión o la adquisición sean exitosas.

**Desempeño financiero previo a la fusión.** El éxito ulterior a la fusión de empresas resultantes está relacionado de forma significativa con altos niveles de rentabilidad, previos a la fusión, de las empresas adquirientes. (Servaes, 1991; Morck et al, 1990). Dependiendo de cómo ha sido administrada la empresa a adquirir, ya sea buena o mala, esta va a reflejar en los niveles de desempeño esperados después de la fusión o adquisición.

Al comprender mejor los factores críticos del éxito, se puede corroborar que las fusiones y adquisiciones más rentables son aquellas en donde la empresa adquiriente tenga una clara estrategia corporativa, sepa valorar correctamente sus transacciones, cuente con experiencia, planifique el proceso de integración y evalúe el desempeño financiero de la empresa a adquirir.

Dentro de los factores controversiales en las fusiones exitosas se encuentran las fusiones hostiles o amigables, el método de pago y el tamaño de las empresas. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que los procesos de integración son complejos y deben ser preparados de manera cuidadosa antes de realizar una fusión o adquisición.

### **La clave del éxito para las fusiones y adquisiciones**

La clave del éxito para una fusión radica en la visión compartida, el respeto y la adecuada sinergia que exista entre las personas, los productos y los mercados geográficos de ambas empresas. Es por ello que es de suma importancia el mutuo entendimiento de los motivos que se tengan para realizar una fusión o adquisición, así como una valoración de las aportaciones de cada una de las partes y la complementariedad de la línea de productos y mercados geográficos.

La experiencia acumulada y una buena base del conocimiento de la empresa, así como de los objetivos estratégicos y el estilo de dirección de la misma, es una excelente oportunidad para que dos empresas piensen en realizar una fusión o adquisición. Estas fueron algunas de las razones que impulsaron a varias empresas a fusionarse, gracias a un proceso fluido influenciado por el conocimiento que las empresas tienen de si mismas y de la preparación previa.

Otro aspecto que contribuye a que las fusiones sean exitosas, es el hecho que todos los países tienen sus propias características, la manera más efectiva de entrar en nuevo mercado geográfico es a través de la adquisición de conocidas empresas locales. (Walker, 2000, p. 62).

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

Sin embargo, hay que considerar que uno de los factores que afectan a las fusiones es acerca de los temores de los empleados de la empresa adquirida.

En otros casos, los directores de las empresas creen conveniente, explicar a sus empleados que participar en los procesos de consolidación del sector en donde se está, decirles que estén preparados y que confíen en la decisión de formar parte de una gran empresa internacional, lo cual les permitirá tener un buen indicador del éxito de la fusión.

Como organización, creemos que la fusión nos da una ventaja en el mercado y nuestros distribuidores notan la diferencia en su capacidad de competir. Me alegra decir que ningún miembro del equipo de dirección de State of the Art dejó la empresa tras la fusión, lo cual es muy buen indicador de una fusión que ha tenido éxito y es productiva. (Hanna, 2000, p. 62).

Otro de los aspectos que son clave para el éxito de una fusión es la importancia de compartir una visión. Buscar la manera que los clientes, distribuidores y socios aprovechen las oportunidades de negocio que se les brindan, impulsará en mayor medida al éxito de la fusión.

### Factores de éxito y fracasos en las fusiones

No todas las fusiones en el mercado presentan las mismas características ni buscan los mismos objetivos, por lo que, los factores de éxito y fracaso pueden variar. Algunos de los factores de éxito más relevantes son

- El logro de las economías de escala a medida que aumenta el volumen de actividad de la empresa. Esto es, la disminución del costo unitario con el aumento del tamaño de la empresa.
- La existencia de economías de alcance que se derivan de la posibilidad de compartir costos o inversiones en varias líneas o en varias unidades de negocio distintas. La imagen de marca, el desarrollo de procesos de innovación básicos aplicables a muchos productos o a la capacidad directiva son ejemplos de inversiones o gastos que pueden distribuirse en varias unidades de negocio o en distintas líneas de producto.
- Lograr cierto poder de mercado- que permita una determinada cuota con la cual reducir costos unitarios o cargar precios mayores – o simplemente, mejorar la capacidad negociadora con los proveedores o los clientes. (Ballarin, 1994; Mascareñas, 1993; Del Toro, 1992; McCann, 1990; Schein, 1990; Sudarsanam, 1996).

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

Existen también factores que conducen al fracaso, dentro de los cuales podemos mencionar:

- El choque entre estilos y culturas de dirección por las diferencias entre ambos sistemas de valores y convicciones. En algunos casos, especialmente por parte de empresas extranjeras, los nuevos directivos nombrados por la empresa compradora no son expertos en el sector. Ello ha provocado fracasos en el proceso de integración y, en última instancia, resultados mediocres o negativos, particularmente en sectores con características muy especiales.
- La empresa es valorada en el mercado por debajo de sus posibilidades reales debido probablemente a su lento y aparente funcionamiento deficiente. Una razón de esta infravaloración es que el mercado solo mira en el corto plazo, mientras que hay empresas con una gran inversión en Investigación y Desarrollo, cuyos resultados se observaran hasta después de algunos años.
- Diferencia de escalas salariales, beneficios suplementarios, planes de pensiones, carreras profesionales o incentivos económicos.
- Expectativa de la empresa de que los directivos de la empresa vendedora asumiesen más riesgos de lo que en realidad pudieran o quisieran asumir, es decir, falta de iniciativa en asumir riesgos.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

- La solicitud de información de los compradores a los vendedores de manera exigente, ya que los últimos consideran que la información es la única fuente de poder que tienen los directivos en una situación desequilibrada de poder, es decir, que la empresa que está siendo comprada considera la información sumamente valiosa cuando la otra empresa trata de manejarla a su conveniencia. Por ello, muchos directivos al realizar una fusión no desean compartir toda la información importante con el adquirente.

Aunque existen más razones que conducen al fracaso que las razones de éxito, no se puede asegurar que todo proceso de fusión o adquisición siempre va a acabar mal. Existen muchas empresas que no desean fusionarse, otras en donde las condiciones de su entorno económico y financiero no es el más óptimo, pero son los administradores o dueños de las empresas que se convierten en objetivos de una fusión, quienes tienen la capacidad de decidir si la aceptan, la rechazan u oponen resistencia.

Otros de los aspectos a considerar antes de realizar una fusión o adquisición son los siguientes:

- Pensar dos veces antes de adquirir un negocio desconocido a cambio de dinero líquido.
- Tener cuidado de no endeudarse mucho.
- Hacer un análisis minucioso de la(s) empresa(s) que se va a adquirir.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

- Tener muy claro el concepto de sinergia y como este va a beneficiar a la empresa y a los accionistas.
- Contar con los directores de las diferentes unidades de negocio quienes se encargaran de integrar los procesos de ambas compañías.

Enfocarse en esos aspectos permitirá que se analice que tan exitosa puede ser una fusión o adquisición. Dentro de los factores comunes de éxito tenemos:

- Operar en negocios similares o afines.
- La operación es financiada por cambio de acciones o por entrega de dinero líquido, pero no mediante deuda.
- No hay una prima excesiva en el precio de adquisición.
- Cuestionarse porque fallan las fusiones y adquisiciones, que en la mayoría de los casos se debe a: falta de comunicación, problemas de dirección, diferencias culturales, falta de estrategia, resultados financieros y falta de apoyo de los empleados.

### **Ventajas y Desventajas de la maximización del capital humano en las Fusiones y Adquisiciones.**

Si bien es cierto el factor humano no es la base para la implementación Fusiones y Adquisiciones, este se encuentra ubicado dentro de los tres pilares para el éxito de dicho proceso.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

El factor humano se ve afectado por una serie de situaciones que giran en torno a la Fusiones y Adquisiciones, lo cual trae consigo ventajas y desventajas, en diferentes áreas como lo son, el ambiente laboral, la cultura de la empresa anterior, integración del personal y comportamiento del recurso humano.

En definitiva adquiere protagonismo el frecuentemente irracional mundo de las reacciones humanas en un entorno cambiante. Este componente humano tiene su más directa manifestación en:

- Choque Cultural,
- Incompatibilidad entre los distintos estilos directivos.
- Pérdida de empleados claves.
- Pérdida de productividad derivada de la situación de incertidumbre que se vive después del anuncio de una fusión o adquisición. (García, 2002, p. 15)

Un punto de gran importancia en las Fusiones y Adquisiciones, en el área del capital humano, es elaborar una estrategia para reubicar al personal que se suma de la unión de las dos empresas, especialmente a los altos ejecutivos. Se deben nombrar al comienzo del proceso e internamente con la finalidad de no ocasionar confusiones que generen luchas por el poder que pueden retrasar dicho proceso, tal es el caso de los sindicatos, adicional al impacto económico-financiero que puede generar.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

Adicional a la estrategia de ubicación y nombramiento del personal, se debe contemplar la política de remuneración salarial que se aplicará a los empleados, homogenizando y midiendo su impacto en la masa salarial consolidada.

Segunda línea de centuriones hace referencia a aquel colectivo de ejecutivos, normalmente directores de área o de división dependiendo del tamaño de la entidad, que contarán con posiciones relevantes en el nuevo organigrama. Tan crítico como Dirección General normalmente anunciado en la puesta de la gala del protocolo de fusión es el anteriormente mencionado, ya que evita luchas de poder e indefiniciones que pueden retrasar los plazos de integración. Debe comunicarse internamente tan pronto sea posible. (García, 2003, p.33).

Como se mencionaba anteriormente, es importante informar a los empleados sobre el nuevo proceso de Fusiones y Adquisiciones que se realizará con la finalidad de tranquilizarlos y así tratar de disminuir la incertidumbre que pueden sentir en el momento.

Si no se informase al capital humano de la forma más adecuada sobre dicha situación, esto provocará en ellos una serie de comportamientos que son desventajosos para la implementación, tales como tensión, dolores de cabeza,

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

insomnio, desmotivación, aburrimiento, baja productividad, entre otros. Esta serie de acontecimientos puede generar pérdida del capital humano clave en la transición de la Fusiones y Adquisiciones.

En consecuencia, los trabajadores pierden productividad y la empresa rentabilidad. También puede ocurrir que, ante lo inestable de la situación, haya quienes prefieran abandonar la empresa, con el consiguiente riesgo de pérdida de capital humano clave o imprescindible para la organización. Y, lo que es más grave, el compromiso y la lealtad de dichos trabajadores hacia la empresa puede verse afectados, precisamente en una etapa en la que son necesarios más que nunca. (Bastida, 1999, p.22).

Ejemplo de dichas situaciones lo vivieron Microsoft, América Online y Sun Microsystems, los cuales analizaron parte de su personal para identificar varios puntos críticos como la comunicación de cultura, objetivo y ubicación del personal en los puestos que se ajusten a su perfil.

Solo el 28% ha afirmado que ha realizado un buen trabajo de evaluación de la cultura de las organizaciones participantes en la fusión antes de producirse el acuerdo.

Solo el 26% ha declarado que ha sabido colocar a las personas adecuadas en los puestos adecuados con posterioridad a la unión. Incluso

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

menos del 15%, ha dicho que ha comunicado con éxito la visión y los objetivos con posterioridad a la unión (Devoge, Spreier).

El hecho de no considerar la importancia de informar al personal sobre el proceso no solo afectará el comportamiento del capital humano como se menciona anteriormente, sino que con ello se afectará el rendimiento de la empresa temporalmente, por medio de atrasos en la producción y ventas.

Otra situación que se puede presentar en el proceso de Fusiones y Adquisiciones es la lucha de los empleados con ellos mismos, esto debido a que la unificación de ambas empresas resultará en la disminución del personal en áreas que no sean necesarias debido a que ya hay otro recurso proveniente de la otra empresa.

El capital humano reaccionará atacando a su homólogo con la finalidad de preservar su trabajo. Muchas empresas, con la finalidad de evitar este tipo de situaciones, recurren a ciertas herramientas como lo es la contratación de personal nuevo, gestiones de rendimiento y estrategias de comunicación.

Las organizaciones que más éxito tienen a la hora de hacer que funcione una fusión aseguran que, mediante el uso de la selección de empleados nuevos, la formación y el desarrollo, la gestión del rendimiento y las estrategias de comunicación, pueden eliminar el síndrome de “nosotros contra ellos” y

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

reemplazarlo por una sensación renovada de confianza, compromiso y unidad., “Lo que se haga con la políticas del personal, como beneficios y compensaciones, puede ejercer un efecto tremendo”, asegura Cincotta.

Si las empresas individuales han tenido una buena práctica de gestión del rendimiento, no verá la fusión como una excusa fácil para deshacerse repentinamente de los malos trabajadores que se debieron haber despedido mucho antes de realizar el acuerdo.

### **Cultura y su impacto en las Fusiones y Adquisiciones**

La cultura juega un papel muy importante en el éxito de las Fusiones y Adquisiciones, esta se ha convertido en uno de los mayores causantes de fracasos en dicho proceso, debido a que nunca se tomó en cuenta en el due diligence del proceso, ya que a nivel financiero no era considerado importante. Incluso ni siquiera se considera cual de las dos culturas a fusionarse prevalecería en la nueva entidad.

Las organizaciones de más éxito atraviesan un proceso minucioso tanto de la cultura o culturas necesarias para impulsar la organización ya fusionada como de las principales barreras que se han de superar (Devoqe, Spreier).

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

La implementación de una cultura no es tarea fácil, debe existir una planificación para su aplicación de la forma más óptima posible. Se debe estudiar las culturas de las empresas a fusionar o adquirir, debe escogerse la mejor cultura a implantar y hacer las mejoras del caso, y así aplicarla siguiendo el procedimiento más adecuado.

Si bien es cierto que el hecho de determinar cada cultura es sumamente difícil, existen herramientas que facilitan la determinación de la misma; ejemplo de ello son los estudios y auditorías que se basan en la evaluación del clima y la cultura organizacional; con dichas herramientas los gerentes de primera línea no solo entenderán qué es la cultura sino que les será útil para evaluar la cultura existente y sus posibles mejoras, las cuales se podrán aplicar en la generación de la cultura perfecta para la empresa resultante del proceso.

### **¿En qué consiste la cultura organizacional?**

Si las finanzas, operaciones y el marketing constituyen ejemplos de soporte físico requerido para hacer funcionar a una empresa, la cultura podría ser considerada el conjunto de su soporte lógico: las creencias y valores que guían a la organización en su quehacer diario. (Benningson, 1989, p. 622)

La cultura entonces es la forma acostumbrada en que se llevan a cabo las actividades de la organización. Por lo tanto, la cultura organizacional es una

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

realidad en la vida de cualquier organización y las fusiones y adquisiciones son oportunidades en que el proceder habitual de las organizaciones se somete a un cuestionamiento. En estas oportunidades no sólo se cuestionan las formas tradicionales de actuar de la organización, sino que además se le coloca frente a las costumbres desconocidas de la otra organización; con las cuales será integrada como una sola unidad.

### **Identidades culturales corporativas**

En la cultura de los negocios se identifican cuatro culturas corporativas genéricas.

*La cultura macho, del tipo rudo.* He aquí un mundo de individualistas que regularmente toman grandes riesgos y obtienen una gran retroalimentación sobre si sus acciones fueron correctas o equivocadas.

*La cultura trabaja duro/juega duro.* La diversión y la acción son la regla aquí, y los empleados toman pocos riesgos, todos con una rápida retroalimentación. Para triunfar, la cultura los estimula a mantener un alto nivel de actividad con relativamente bajos riesgos.

*La cultura apuesta a su empresa.* Ésta es una cultura con decisiones de grandes apuestas, en las que pasan años antes de que los empleados sepan si

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

sus decisiones les han pagado bien. Un ambiente de alto riesgo y baja retroalimentación.

*La cultura de procedimientos.* En este mundo de poca o ninguna retroalimentación, los empleados encuentran difícil medir lo que han hecho; en su lugar se concentran en cómo se hace. Tenemos otro nombre para esta cultura, cuando los procedimientos se salen de control: burocracia.

La fusión o adquisición es un paso estratégico importante en la historia de una empresa. Normalmente se emprenden por razones financieras, tecnológicas o de comercialización, sin considerar los factores culturales en los que el proceso se desenvolverá. Por supuesto, no todas las fusiones o adquisiciones fracasan por un conflicto entre culturas empresariales distintas, pero dos empresas distintas jamás podrán ser integradas satisfactoriamente si se hace caso omiso de las cuestiones culturales.

La fusión de culturas empresariales distintas nunca puede ser una tarea unipersonal. Constituye una prueba al liderazgo del o los ejecutivos en sus subordinados y exige hacer uso de todos los recursos que tenga a la mano.

En cualquier proceso de fusión, la actitud del comprador hacia los asuntos de integración cultural puede hacer que la operación resulte un éxito o un

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

fracaso. La mejor forma de tratar los asuntos de cultura difiere según sean los fundamentos básicos de la fusión.

Según estudios realizados, en los procesos que se adopta una actitud proactiva frente a la integración cultural se lograron mejores resultados, quienes ignoraron la cultura empeoraron con respecto a lo que se esperaba obtener en el proceso. La razón para alcanzar la escala deseada, es necesario la integración total de los activos productivos, los procesos y el personal. Por esa razón, en algunas de las operaciones exitosas, los compradores no solo adoptan medidas proactivas de cara a la integración cultural, sino que tienden a hacerlo imponiendo su cultura a la empresa comprada; si ajustan su propia cultura para que se adapte a la de la empresa comprada, lo hace solo en un grado muy limitado.

Al mismo tiempo estudios revelan que procesos que resultaron muy exitosos se debió a que mantuvieron separadas a propósito las culturas de las empresas involucradas o bien porque crearon para ambas una cultura totalmente nueva.

Las culturas empresariales pueden ser fusionadas, pero no de un día para el otro, y no sin haber dedicado un esfuerzo considerable a tal compatibilización. Las organizaciones pueden satisfacer sus expectativas

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

siempre que ambas partes comprendan la razón de la fusión y el papel que correspondería a cada una en el desarrollo de la nueva entidad.

### **Proceso de integración en las fusiones y adquisiciones**

La clave del éxito de las fusiones y adquisiciones radica en el proceso de integración y en una serie de factores claves que lleven a cabo las empresas por hacer que la integración de las mismas sea exitosa. Para ello es determinante que los miembros de la organización comprendan y acepten los motivos de la fusión.

Según Ballarín (2005), el éxito del proceso de integración de una fusión o adquisición depende de una serie de factores, tales como:

- Establecer visión corporativa con potencial motivador.
- Desarrollar estrategias competitivas y fijar objetivos.
- Identificar competencias esenciales.
- Definir función del centro corporativo.
- Diseñar estructuras y sistemas armónicos.

### **a) Visión corporativa**

Es fundamental para que la empresa tenga una fuerte ventaja competitiva sostenible. La visión corporativa es la manera en como una empresa concibe en forma global lo que aspira a ser.

### **b) Estrategias competitivas y objetivos**

Para evitar la incertidumbre los directivos claves deben empezar a trabajar en forma inmediata en cuestiones sustantivas. Desarrollar con rapidez un proceso para revisar y analizar en profundidad la estrategia competitiva de cada negocio permitirá desarrollar una cultura corporativa común.

Otro aspecto aparte de reconsiderar la estrategia de negocio es la de establecer objetivos concretos que tengan un efector motivador potente y así proveer una visión corporativa clara.

### **c) Competencias esenciales**

Según Ballarín (2005) la noción de competencias esenciales reconoce que una empresa puede tener varias y exige un mayor esfuerzo analítico. Las competencias esenciales pueden contemplarse como una forma de apalancar los recursos escasos de los cuales se dispone para ir avanzando en la senda difícil que fija la visión corporativa.

Por otra parte, una competencia esencial debe suministrar una diferenciación única a sus productos, ser común a distintos negocios y ser difíciles de imitar.

### **d) Función del centro corporativo**

El centro corporativo debe velar porque las empresas armonicen adecuadamente y se cree una cartera única de competencias esenciales, reduciendo al mínimo posible la incertidumbre

### **e) Diseñar estructuras y sistemas**

Las estructuras y los sistemas de dirección que se establezcan van a constituirse en una palanca eficaz para que los directivos y empleados de una determinada organización se sientan orientados a la hora de actuar.

Los principales sistemas que entran en juego son los sistemas de planificación estratégica, los sistemas de asignación de recursos, los sistemas de evaluación del desempeño y los incentivos. (Canals, 2005, p. 166).

### **Etapas en el proceso de integración**

El proceso de integración se da en dos etapas: la preparatoria y la transferencia real de capacidad. Durante la etapa preparatoria la parte adquirente debe apropiarse de la compañía adquirida. En algunos casos, antes de que se transfieran algunas de las técnicas generales o funcionales del proceso administrativo, las operaciones de la compañía objetivo deben fortalecerse al inyectarles capital fresco.

Durante el periodo de integración de ambas compañías, se debe llevar a cabo una adecuada administración del proceso y a la vez establecer un equipo de trabajo capaz de administrarlo eficazmente. Este equipo será el encargado de identificar qué capacidades pueden y necesitan transferirse y en qué dirección. Además, se encargarán de mantener aparte aquellas interacciones no deseadas, que pueden encargarse de diluir la efectividad del proceso de transferencia.

La segunda etapa del proceso de integración se basa en la transferencia real de las capacidades de la empresa adquirente.

Cabe resaltar que el proceso de integración después de la adquisición también es el origen de los problemas que surgen de la incompatibilidad entre

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

las compañías adquirientes y adquiridas. Sin embargo, como un excelente equipo de trabajo y aprovechando al máximo los recursos con los cuales se cuenta, la integración de las dos compañías será todo un éxito, lo que se traducirá en un efecto positivo para toda la organización.

# **CAPITULO III**

## **MARCO METODOLOGICO**

## **MARCO METODOLOGICO**

En este capítulo se presenta una descripción de la metodología utilizada para la elaboración de este trabajo. Dentro de los detalles que expone esta sección se encuentra el tipo de investigación, sujetos y fuentes de información, técnicas de investigación, además de la recolección y análisis de los datos.

### **A. Tipo de Investigación**

Existen tres tipos de investigación que son aplicados para la elaboración de este estudio, la investigación descriptiva, explicativa y la investigación exploratoria, estas se detallan a continuación.

#### **1. Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva es un proceso sistemático y objetivo a través del cual se utiliza una muestra del mercado objetivo y se miden sus respuestas, utilizando una técnica estructurada de recolección de datos. Los resultados de este tipo de investigación son estadística y científicamente válidos y pueden utilizarse para pronosticar el éxito o fracaso de diferentes alternativas gerenciales.

La investigación descriptiva recolecta datos puros y crea estructuras de datos que describen las características de la población definida.

Para la recolección de la información necesaria para este estudio, se recurrió a la aplicación de una entrevista semiestructurada a ejecutivos de empresas que afrontaron procesos de integración, tanto fusiones como adquisiciones.

### **2. Investigación Exploratoria**

La investigación exploratoria es la etapa inicial del proceso de investigación. En esta etapa la información es recopilada gracias a la consulta de fuentes primarias y secundarias mediante un formato no estructurado o procedimientos informales de interpretación. Este tipo de investigación puede utilizarse para examinar el entorno de un problema gerencial, si a través de esta investigación exploratoria se concluye que existe suficiente información para la toma de decisiones, entonces no será necesaria la realización de una investigación descriptiva (Knnear y Taylor, 1998, p. 300).

Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema bajo estudio (Hernández Sampieri, 1991, p. 59).

### **3. Investigación Explicativa**

Los estudios explicativos están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar porqué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este, o porqué dos o más variables están relacionadas (Hernández Sampieri, 1991, p. 68).

Las investigaciones explicativas son más estructuradas que las demás clases de estudios y de hecho implican los propósitos de ellas (descripción, exploración y correlación), además de que proporciona sentido de entendimiento del fenómeno al que hace referencia (Hernández Sampieri, 1991, p. 68).

### **B. Sujetos y Fuentes de Información**

Las fuentes de información utilizadas para la elaboración y desarrollo de este estudio comprenden fuentes de información primaria, secundaria y bibliográfica.

#### **1. Sujetos de información**

Los sujetos son las personas que proporcionaron información valiosa para la elaboración de este estudio. Dentro de estas personas podemos mencionar ejecutivos de diferentes empresas que estuvieron en la empresa en el momento

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

de realizarse la fusión y que fueron seleccionados por conveniencia según criterio de los investigadores.

Durante la investigación se entrevistaron un total de 10 ejecutivos y gerentes de empresas que han realizado o vivido procesos de fusiones y adquisiciones. Estas empresas perteneces a diferentes sectores dentro de los que se pueden mencionar el sector financiero, servicios e industrial.

### **2. Fuentes de Información**

Las fuentes de información utilizadas para la elaboración de este estudio comprenden fuentes de información primaria y secundaria.

#### **a. Fuentes de Información Primarias:**

Las fuentes primarias de información son aquellas que proporcionan datos específicamente para las necesidades inmediatas de la investigación y que son recopilados por los investigadores de forma directa de los sujetos de información y que buscan el alcance de los objetivos del estudio.

En el caso del presente estudio, la fuente primaria de información utilizada es la entrevista semiestructurada, la cual fue aplicada a 10 gerentes y ejecutivos que estuvieron presentes durante el proceso de fusión e integración

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

de las diferentes empresas de diversos sectores económicos, como financiero, servicios e industrial.

### **b. Fuentes de Información Secundarias:**

Las fuentes de información secundarias son aquellas a las cuales se recurre para obtener datos que sean útiles para alcanzar los objetivos de la investigación. Estas fuentes publican información con propósitos diferentes de las necesidades inmediatas y específicas del estudio.

Para efectos de esta investigación sobre fusiones y adquisiciones y el efecto del capital humano en la rentabilidad de la empresa, se consultaron fuentes de información secundaria tales como libros, revistas, artículos, casos y otras publicaciones que proporcionaron información importante para fundamentar los aspectos teóricos del estudio y también para alcanzar los objetivos planteados por los investigadores.

### **C. Técnicas de Investigación**

Para la elaboración de este estudio sobre las Fusiones y Adquisiciones de empresas y su relación con el factor humano, se utilizó la entrevista como herramienta para obtener la información deseada.

## **1. Entrevista**

La entrevista es una herramienta de recolección de información muy útil. Una de sus principales características es que permite la recolección de la información de forma directa y permite obtenerla de acuerdo a las necesidades de la investigación, es decir, la entrevista es desarrollada en función de los objetivos del investigador.

Para la elaboración de este estudio se aplicará una entrevista semiestructurada, que contiene respuestas múltiples, individual a gerentes de alto nivel de las diferentes empresas que tuvieron participación en la adquisición de otra empresa, con el fin de obtener información de primera mano sobre este proceso. Esta entrevista fue aplicada en el primer semestre del año 2009 a los ejecutivos de diversas empresas en Costa Rica, que vivieron en algún momento, la experiencia de participar por un proceso de fusión o adquisición.

## **2. Revisión Bibliográfica**

Este tipo de investigación se efectúa mediante la consulta de material bibliográfico y documental, como son los libros, revistas y bases de datos. De esta forma se extrae información documental sobre el tema a investigar.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

En el desarrollo de la investigación sobre Fusiones y Adquisiciones y el impacto que en ellas tiene el factor humano, se consultaron libros de diversas bibliotecas que tratan el tema, además de revistas especializadas en temas de negocios y empresariales y por último también se utilizaron bases de datos electrónicas para obtención de material que contribuyera a la elaboración de la presente investigación.

### **D. Selección de la Muestra**

Para el desarrollo de esta investigación se seleccionó una muestra por conveniencia, ya que este tipo de muestra es la que mejor se adapta al tipo de investigación desarrollada y que permitió de mejor forma el alcance de los objetivos de los investigadores.

La selección de la muestra por conveniencia se desarrolla seleccionando los elementos que están disponibles o son más fáciles de conseguir. Al seleccionar esta muestra se asume el riesgo de que la muestra no sea representativa de la población en estudio, ya que es casi seguro que las unidades estadísticas disponibles o fáciles de conseguir, son de naturaleza diferente a la de las demás unidades (Gómez, 1985, p. 10).

Para el caso de la presente investigación, se seleccionó una muestra de expertos, los cuales son ejecutivos de empresas que han pasado o vivido algún

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

proceso de integración, ya sea fusión o adquisición. La muestra contó con un total de 10 entrevistados, los cuales fueron seleccionados por conveniencia de los investigadores, ya que se escogieron a los expertos que fueron contactados más fácilmente y que aportaban información importante para el desarrollo de la investigación.

### **E. Recolección de Datos**

La recolección de la información necesaria para la elaboración de esta investigación, se realizó a través de la aplicación de entrevistas semiestructuradas con expertos en el tema. Estos expertos son gerentes y ejecutivos de empresas que pasaron por procesos de fusiones o adquisiciones.

El proceso a seguir por los investigadores consistió en contactar a los expertos por teléfono o correo electrónico y, de esta forma, coordinar la realización de una entrevista. Una vez organizada, los investigadores aplicaron una entrevista semiestructurada, siguiendo una guía ya establecida, en la que se da la oportunidad al experto de compartir su experiencia pero a la vez se responden a los objetivos planteados para el desarrollo del estudio. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de una hora y media, tiempo en el cual se debió recopilar toda la información necesaria para lograr el alcance del proyecto.

## **F. Procesamiento y Análisis de Datos**

Como se ha mencionado anteriormente, la información que se requirió para el desarrollo de esta investigación, fue recopilada a través de entrevistas semiestructuradas, las cuales se aplicaron a 10 expertos en el tema de las fusiones y adquisiciones, los cuales fueron seleccionados por conveniencia.

Estos expertos son gerentes y ejecutivos de empresas que en los últimos años han llevado a cabo procesos de fusiones o adquisiciones que implicaron la integración de dos o más entidades u organizaciones. Dentro de estas organizaciones se encuentran entidades bancarias, empresas de servicios e industriales.

Una vez aplicadas las entrevistas, se realizó la tabulación de la información obtenida de cada uno de los expertos entrevistados. Una vez que toda la información ha sido reunida en un solo punto, fue posible convertir los datos en información que tenga validez estadística y permite describir el fenómeno objeto de investigación y que a la vez, permite el alcance de los objetivos planteados.

Cada pregunta de la entrevista permitió el alcance de los diferentes objetivos de la investigación. Una vez ordenados los datos y convertidos en información se realizó el análisis, el cual se facilitó mediante la elaboración de cuadros y gráficos que permiten una mejor observación y comprensión de la información, y

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

de esta forma, resulto posible explicar los resultados de la investigación a través de números tanto absolutos como relativos, y que permiten una mejor comprensión de los principales aspectos involucrados en los procesos de integración.

El análisis se llevó a cabo mediante la extracción de los datos obtenidos en las entrevistas. Estos datos se compararon y analizaron de acuerdo con los conocimientos adquiridos mediante la elaboración del marco teórico. A través de la comparación de teorías con los datos, resultó posible dar respuesta a los objetivos planteados y de esta forma, fue viable entender como la teoría es aplicada a los procesos de fusiones y adquisiciones, tanto en sus estrategias como en los factores importantes a tomar en cuenta en este tipo de procesos y que gracias al estudio, fue posible comprobar como esto se aplica a la realidad de las empresas presentes en el mercado costarricense.

Gracias a este análisis es posible llegar a conclusiones que permiten un aporte, por parte de los investigadores, al tema y que se indiquen próximas líneas de investigación para eventuales estudios.

# **CAPITULO IV**

## **ANALISIS DE LA INFORMACION**

## **Análisis de la Información**

En el presente capítulo se desarrolla un análisis de los datos recolectados los cuales permite, mediante un proceso de razonamiento lógico, convertirlos en información útil para el alcance de los objetivos planteados en el proyecto. Es importante señalar que las respuestas son de selección múltiple, pero solo participaron en el estudio un total de 10 expertos en el tema.

## **Razones para llevar a cabo una Fusión o Adquisición**

En el transcurso de la investigación fue posible percibir que, las fusiones y adquisiciones, obedecen a una necesidad de las empresas de crecer y acceder a nuevos mercados. Naturalmente, cuando se estudian casos de grandes empresas que han llevado a cabo procesos de fusiones y adquisiciones, es posible notar como el interés principal de estas se enfoca en abarcar un mayor número de clientes, operaciones y proveedores, consolidarse en el mercado y apoderarse de los beneficios que han gozado a través del tiempo las empresas que han adquirido. Por eso, dependiendo de los objetivos estratégicos que los altos ejecutivos y gerentes buscan, así van a ser los objetivos o motivos por lo cuales las empresas se aventuran a realizar adquisiciones o bien buscar formas de fusionarse con otras entidades.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

La tendencia a nivel mundial pareciera dirigirse hacia la ejecución de fusiones y adquisiciones con fines de expansión territorial o geográfica, expansión a nuevos mercados o bien, la consolidación de las empresas en los mercados ya existentes. Estas parecen ser las principales motivaciones por las cuales las empresas están llevando a cabo procesos de fusiones y adquisiciones en Costa Rica principalmente. Grandes grupos corporativos, han visto que una de las ventajas, es el aprovechamiento de la experiencia para expandirse territorialmente y a la vez, consolidarse en un mercado en el cual no han podido establecer sus operaciones de una manera más firme.

El cuadro # 1 muestra las principales razones por las cuales empresas, establecidas en territorio costarricense, han llevado a cabo procesos de adquisiciones, algunas fusiones e integraciones de otras entidades.

**CUADRO #1**  
**RAZONES PARA REALIZAR UNA F&A**  
(Números absolutos y relativos)

| <b>Objetivo</b>                    | <b>Absoluto</b> | <b>Relativo</b> |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Expansión Territorial              | 4               | 29%             |
| Expansión/Consolidación de Mercado | 4               | 29%             |
| Integración del proceso productivo | 1               | 7%              |
| Reducción de Costos                | 2               | 14%             |
| Más recursos para I&D              | 2               | 14%             |
| Eliminación de Competencia         | 1               | 7%              |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>14</b>       | <b>100%</b>     |

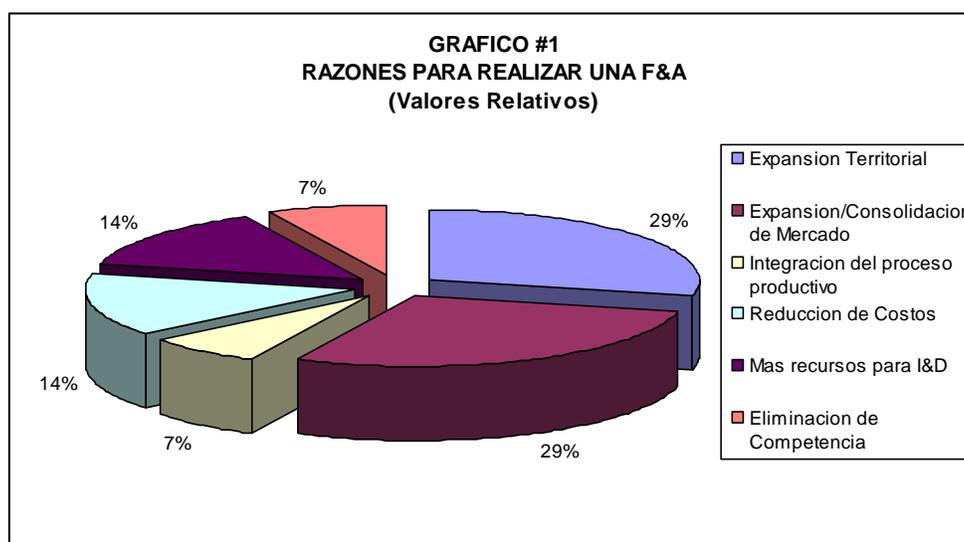
FUENTE: Investigación sobre F&A

Como se mencionó anteriormente, alineado con la tendencia mundial y con las diferentes teorías analizadas en el marco teórico, las razones para llevar a cabo estos procesos son principalmente motivos de expansión territorial y de mercado (29% cada una según investigación realizada); aunque es importante

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

resaltar que la expansión en el mercado puede ir ligada a la consolidación del mercado y no necesariamente a un incremento del mismo.

Otros motivos que suelen buscarse con estos procesos, son la reducción de costos. Esta estrategia suele ser utilizada para buscar la competitividad de los productos de las empresas involucradas y así poder obtener márgenes de ganancia mayores, incrementar la capacidad de producción o bien, entrar en competencia de precios. Esta estrategia, de realizar integraciones con fines de reducción de costos, puede también resultar útil como método de sobrevivencia para las empresas ante crisis internas, externas o ante un mercado cada vez más competitivo y exigente.



FUENTE: Cuadro #1

El gráfico #1 complementa la información del cuadro anterior y muestra también que existen otras razones importantes por las cuales los ejecutivos y gerentes recurren a realizar procesos de fusiones y adquisiciones. Uno de estos motivos es que, en industrias altamente competitivas y que requieren de grandes

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

inversiones en investigación y desarrollo para lanzar nuevos productos, suelen integrarse para de esta forma “unir fuerzas” en los departamentos precisamente de investigación y desarrollo, compartiendo de esta forma no solo propiedad intelectual, sino que también recurso humano altamente capacitado. Al realizar esta integración, se logra también disminuir costos o bien, incrementar considerablemente los presupuestos dedicados al desarrollo de nuevos productos. La eliminación de competencia es un motivo que puede ser utilizado para justificar la realización de una fusión o adquisición ya que, mediante estos procesos una empresa fuerte puede absorber otra u otras empresas que desarrollen sus actividades en el mismo segmento del mercado.

La investigación ha sido centrada en empresas que realizaron procesos de fusiones o adquisiciones y que están radicadas en el territorio costarricense. Es por esta razón que se quiso conocer las razones por las cuales empresas importantes a nivel global y regional decidieron incursionar en este mercado. El cuadro # 2 muestra las principales razones por las cuales estas empresas incursionaron en el mercado costarricense a través de procesos de integración.

### CUADRO #2 MOTIVOS PARA INCURSIONAR EN EL MERCADO COSTARRICENSE

(Números Absolutos y Relativos)

| Motivo                                 | Absoluto  | Relativo    |
|--|-----------|-------------|
| Aumento de Presencia Global            | 2         | 18%         |
| Incursión en Nuevos Mercados           | 5         | 45%         |
| Existencia de Estructuras Consolidadas | 2         | 18%         |
| Ventajas Competitivas del País         | 2         | 18%         |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>11</b> | <b>100%</b> |

FUENTE: Investigación de F&A

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

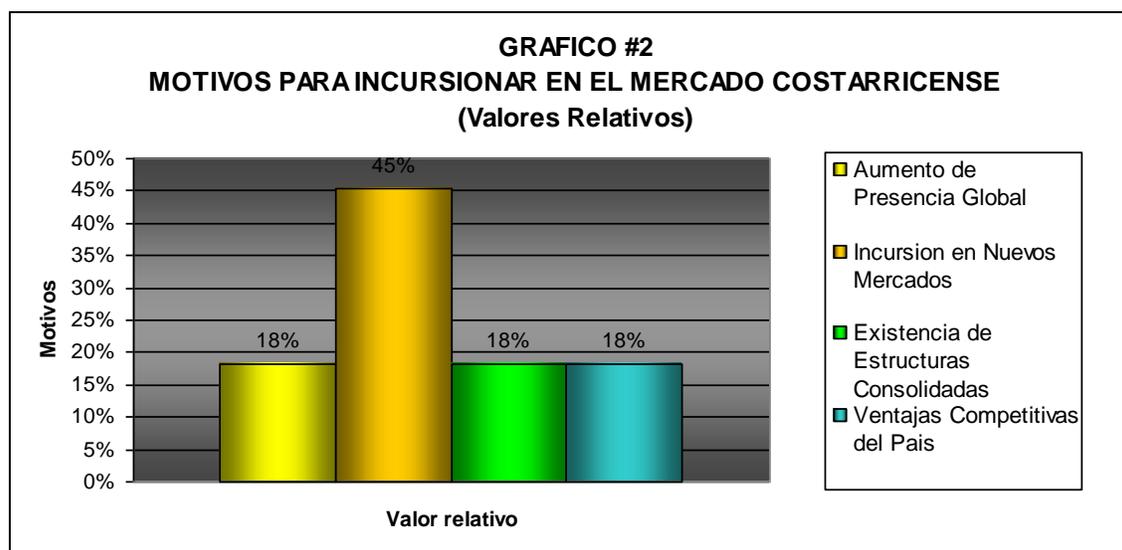
---

Algunas de las empresas investigadas tenían una gran presencia en muchos países a nivel mundial. La única región del mundo en donde tenían poca o ninguna presencia, era Centroamérica. Es por esta razón que estas grandes empresas se dieron a la tarea de realizar estudios para determinar la mejor estrategia para ingresar a este mercado y de esta forma completar su estrategia de lograr aumentar su presencia a nivel global, como se muestra en el cuadro (18% de las respuestas).

Las empresas se inclinaron por incursionar en nuevos mercados a través de adquisiciones de entidades ya establecidas, las cuales contaban con estructuras ya desarrolladas que resultaron atractivas para ellos, incluso, algunas adquisiciones de empresas locales implicaron una presencia inmediata en todos los países de Centroamérica y no solo en Costa Rica.

En Costa Rica, en la última década, se ha percibido como empresas del sector bancario se han visto tentadas a realizar procesos de fusiones y adquisiciones, ya que visualizaron una gran oportunidad para iniciar o ampliar sus operaciones en esta región. Como se pudo observar en la información que se presentó anteriormente, el hecho de que Costa Rica sea un área atractiva para llevar a cabo este tipo de procesos, permite que en futuras ocasiones, grandes grupos corporativos vuelvan su mirada hacia Costa Rica y valoren la posibilidad de invertir en un país donde existan estructuras consolidadas y ventajas competitivas.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero



FUENTE: Cuadro # 2

La apertura de algunas regulaciones gubernamentales por parte del gobierno costarricense, abrió la puerta para que empresas extranjeras incursionaran en diferentes segmentos de la economía nacional que hasta el momento no les resultaba atractivo. Estos cambios supusieron oportunidades para que estas empresas aprovecharan las ventajas competitivas que el país y la región les ofrecía y que a la vez, permitía un crecimiento de las empresas con acciones alineadas a sus estrategias de expansión territorial y de mercado.

### **La cultura organizacional en procesos de Fusiones y Adquisiciones**

Uno de los aspectos más importantes dentro de los procesos de Fusiones y Adquisiciones es la cultura organizacional. La cultura es uno de los elementos

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

que recibe un mayor impacto, dado que inevitablemente sufre cambios derivados de estos procesos.

El aspecto de cultura organizacional y humano son fundamentales para el éxito o fracaso de los procesos de integración. Es por esta razón que al momento de desarrollar estos procesos, se debe tener presente la elaboración de estrategias que busquen minimizar el impacto negativo que los cambios producto de la integración puedan ocasionar. Tal y como se plantea en el marco teórico, es posible afirmar que entre el 60% y el 80% de las empresas que realizan procesos de fusiones fracasan al no tomar en cuenta factor.

En el cuadro # 3 se detallan algunos de los factores que se deben considerar en las estrategias para minimizar el impacto negativo en la cultura organizacional producto de un proceso de fusión. Estos datos se obtuvieron durante la investigación.

**CUADRO #3**  
**FACTORES IMPORTANTES A CONSIDERAR PARA**  
**MINIMIZAR IMPACTO NEGATIVO EN LA CULTURA**  
**(Números absolutos y relativos)**

| Factores importantes                        | Absoluto  | Relativo    |
|---|-----------|-------------|
| Empleados se identifiquen con nueva empresa | 3         | 23%         |
| Buena Comunicación                          | 5         | 38%         |
| Creación de nuevas políticas                | 1         | 8%          |
| Aprovechar conocimientos y fortalezas       | 2         | 15%         |
| Comunicación no es tan importante           | 2         | 15%         |
| <b>TOTAL</b>                                | <b>13</b> | <b>100%</b> |

FUENTE: Investigación F&A

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

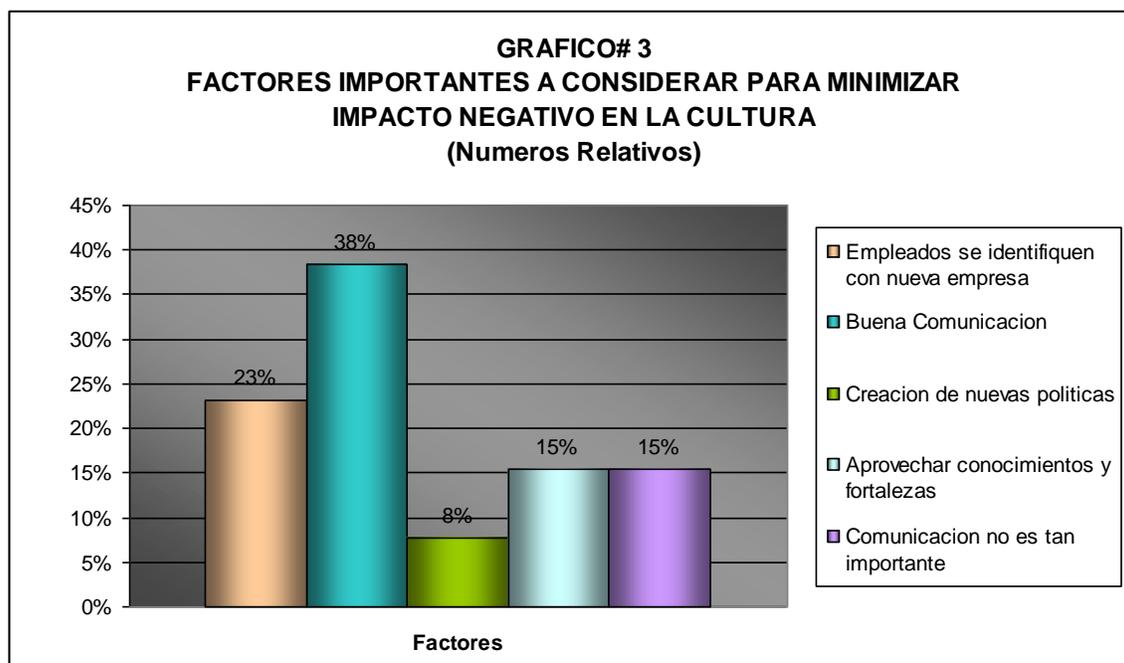
---

Es importante para los expertos y ejecutivos entrevistados, que los empleados logren una adecuada identificación con la nueva cultura que resulte del proceso de integración o bien, que se identifiquen con la cultura de la empresa adquiriente. Este es uno de los aspectos considerados críticos para el éxito o fracaso de la fusión, ya que se menciona en un 23% de las veces.

La comunicación es importante en todo aspecto de una organización, pero lo es aun más cuando se realizan procesos tan complejos como lo es la integración de una o más empresas. En estos casos, según los expertos, la comunicación es fundamental para el adecuado desarrollo de una integración. Los gerentes y ejecutivos de las empresas, tanto la adquirida como la adquiriente, deben de crear los canales de comunicación adecuados para atender las necesidades de información de los empleados, y esto a su vez contribuirá a disminuir el nivel de incertidumbre en los mismos.

Según la teoría y la opinión de los expertos, la incertidumbre es uno de los aspectos críticos a manejar, ya que ella puede ocasionar desde problemas interpersonales entre los empleados, hasta una disminución del rendimiento. La forma adecuada de manejar este factor, es manteniendo una comunicación directa, clara y honesta con los empleados, de tal forma que estén informados de los objetivos de la integración, los planes, el impacto en su trabajo y en la empresa, lo que se espera de ellos y no ocultar las noticias que podrían resultar negativas, ya que el hacerlo puede generar más dudas que respuestas.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero



FUENTE: Cuadro # 3

Algunas empresas, para minimizar el impacto del cambio de cultura, deciden dirigir la integración dictando nuevas políticas que señalen el camino por el cual se orientará el proceso, así como los pasos que se seguirán para que se culmine con éxito y se alcancen los objetivos planteados.

Es importante considerar que las fusiones y adquisiciones se llevan a cabo por múltiples razones y propósitos, de allí se derivan las estrategias a seguir más adecuadas para lograr alcanzar dichos objetivos. Algunas estrategias implican la eliminación total de la cultura de la empresa adquirida, sin embargo, al hacer esto también se pierden los aspectos valiosos que esta cultura pudo haber aportado a la empresa adquiriente. Dicho de otra manera, toda empresa tiene sus fortalezas y debilidades, al llevar a cabo un proceso de fusión es

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

importante realizar una evaluación de las fortalezas que pueda tener la empresa a adquirir y que una vez identificados, puedan ser un aporte importante para el crecimiento de la empresa adquiriente y de esta forma agregarle aún más valor a la integración.

Como se mencionó anteriormente, las estrategias a seguir en procesos de integración de empresas, dependen en mucho del tipo de adquisición o fusión que se lleve a cabo y de los objetivos que las empresas involucradas buscan. Es por esta razón que es posible encontrar en el mundo empresarial el desarrollo de adquisiciones hostiles, las cuales se dan cuando una empresa toma posesión de otra, de tal forma que las adquirientes imponen su cultura y su forma de hacer negocios llevando a la desaparición total de la empresa adquirida. En este tipo de fusiones, normalmente no existe una clara comunicación entre los gerentes y ejecutivos de las empresas adquirientes con los empleados de las empresas adquiridas, ya que los objetivos perseguidos quizás no requieran de una estrategia de comunicación para minimizar el impacto en la cultura y el manejo adecuado de la incertidumbre.

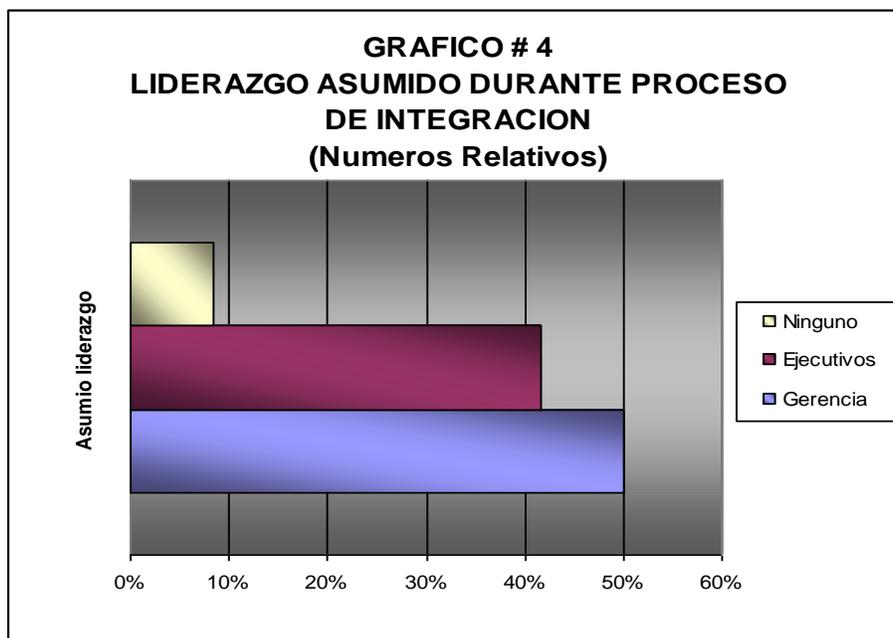
**CUADRO #4**  
**LIDERAZGO ASUMIDO DURANTE**  
**PROCESO DE INTEGRACION**  
(Números absolutos y relativos)

| <b>Asumió liderazgo</b> | <b>Absolutos</b> | <b>Relativos</b> |
|-------------------------|------------------|------------------|
| Gerencia                | 6                | 50%              |
| Ejecutivos              | 5                | 42%              |
| Ninguno                 | 1                | 8%               |
| <b>TOTAL</b>            | <b>12</b>        | <b>100%</b>      |

FUENTE: Investigación F&A

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

Para llevar a cabo un proceso de integración es importante contar con un liderazgo fuerte que tenga el conocimiento para guiar la organización y generar confianza en los empleados para evitar altos niveles de incertidumbre y con esto disminuir el impacto negativo que pueda resultar de este tipo de procesos.



FUENTE: Cuadro # 4

En la investigación desarrollada en varias empresas del ámbito nacional, se logró determinar que en el 50% de las fusiones y adquisiciones los gerentes fueron quienes asumieron el liderazgo en este tipo de procesos mientras que un 42% de los casos fueron los altos ejecutivos.

### CUADRO #5 CULTURA RESULTANTE PRODUCTO DE LA F&A

(Números absolutos y relativos)

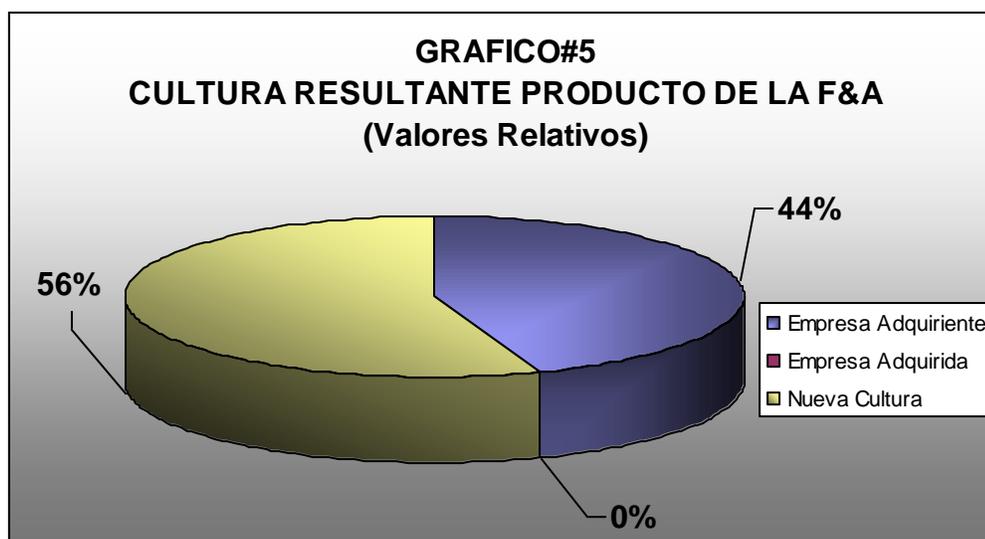
| Cultura             | Absolutos | Relativos   |
|---------------------|-----------|-------------|
| Empresa Adquiriente | 4         | 44%         |
| Empresa Adquirida   | 0         | 0%          |
| Nueva Cultura       | 5         | 56%         |
| <b>TOTAL</b>        | <b>9</b>  | <b>100%</b> |

FUENTE: Investigación de F&A

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

Al momento de realizar procesos de integración, existen 3 resultados posibles en relación con la cultura organizacional resultante como se observa en el cuadro número 5. El resultado depende de los objetivos perseguidos por los ejecutivos de las empresas adquirientes, es así como se pueden observar en el mundo empresarial fusiones en las cuales la cultura organizacional de la empresa adquiriente es impuesta a la organización adquirida. También se da el caso, en muy pocas excepciones, donde la empresa adquiriente asume como propia la cultura de la empresa adquirida. Y finalmente, el tercer resultado posible de una fusión, es el nacimiento de una cultura diferente a la de las empresas involucradas en el proceso y que contiene elementos de todas ellas. Esta última es la más común según la investigación realizada, ya que se menciona en el 56% de las entrevistas aplicadas. Este tipo de integración cultural suele ser más provechoso, según los expertos entrevistados, ya que logra combinar las fortalezas y conocimientos de las empresas integradas en una sola cultura más fuerte y eficiente que las que le dieron origen. También es importante destacar que el proceso de integración tiene una durabilidad variable, dependiendo de los objetivos perseguidos por la organización. Entre más tiempo tarde un proceso de integración, más fácilmente las personas involucradas logran adaptarse a la cultura resultante; por otra parte, entre más rápido sea el proceso de integración, más traumático podría resultar el choque cultural entre los miembros de las distintas organizaciones.



FUENTE: Cuadro# 5

De acuerdo con los expertos entrevistados, el manejo del aspecto cultural depende en mucho de las estrategias y objetivos de las organizaciones involucradas. En el gráfico anterior se muestra de una forma más ilustrativa, el como una vez finalizado un proceso de fusión o adquisición, un alto porcentaje de los procesos culmina con el nacimiento de una cultura completamente nueva, sin dejar de lado los aspectos positivos que cada una de las culturas de las empresas involucradas, aporta a la integración.

### **Impacto en la rentabilidad como resultado de una fusión o adquisición**

No es razonable realizar un proceso tan complejo de integración, ya sea a través de una fusión o una adquisición, si no se va a percibir algún beneficio, ya sea económico o estratégico. En los puntos anteriores se han explicado algunos

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

objetivos estratégicos que las diferentes empresas pretenden alcanzar a través de los procesos antes mencionados.

En el cuadro # 6 se describen las razones por las cuales se ve impactada la rentabilidad de la empresa en los procesos de integración.

### CUADRO #6 IMPACTO EN LA RENTABILIDAD COMO RESULTADO DE LA F&A

(Valores Absolutos y Relativos)

| Áreas de Impacto                                  | Absolutos | Relativos   |
|---|-----------|-------------|
| No es posible medir el impacto en la rentabilidad | 1         | 7%          |
| Disminución de ventas o numero de operaciones     | 1         | 7%          |
| Reducción de Costos                               | 6         | 40%         |
| Aumento Ventas-Ingreso nuevos mercados            | 7         | 47%         |
| <b>TOTAL</b>                                      | <b>15</b> | <b>100%</b> |

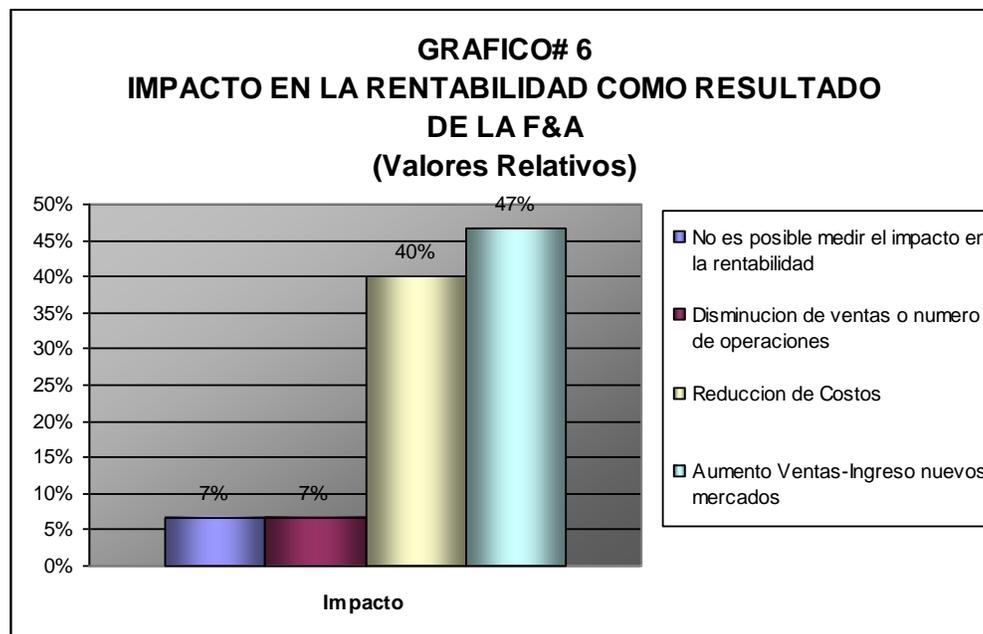
FUENTE: Investigación de F&A

Los resultados financieros esperados por los ejecutivos de las empresas dependen en mucho de los objetivos que han sido trazados y que dan sustento a la decisión de realizar el proceso de adquisición o fusión. Sin embargo, los resultados de la investigación nos muestran algunos impactos importantes de destacar y que han sido parte de la experiencia de las personas entrevistadas.

En algunos casos analizados, las empresas presentan cifras financieras tan grandes que se alimentan de información provenientes de muchas áreas y regiones donde tienen operaciones (multinacionales), que a la hora de realizar la integración con la empresa adquirida, es muy difícil determinar el impacto en la

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

rentabilidad del proceso debido a que los números se diluyen entre tanta información y resulta muy complejo realizar un análisis de un caso específico.



FUENTE: Cuadro # 6

Con base en el gráfico anterior, es posible determinar que un impacto resultante de un proceso de integración es, dependiendo de las estrategias ejecutadas por la gerencia, una disminución de las ventas o en el número de operaciones. Este fenómeno ocurre, según opinión de los expertos, por un mal manejo de la comunicación hacia los clientes, a quienes no se les informa de manera adecuada los cambios derivados del proceso de integración. Este impacto resulta especialmente notorio en empresas del sector servicios.

Uno de los impactos en las finanzas derivados de un proceso de integración, ya sea por fusión o adquisición, es una reducción de los costos. Como se menciona en los tipos de objetivos que se buscan con un proceso de

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

estos, la reducción de costos es una de las estrategias empleadas por los ejecutivos. Lo que se busca normalmente es la maximización de los beneficios, aunque también puede ser resultado de una estrategia de sobrevivencia.

Cuando dos o más empresas se fusionan, normalmente pueden incurrir en ahorros por economías de escala, mayor eficiencia en procesos productivos y maximización del recurso humano y tecnológico. Como se ilustra en el gráfico, la reducción de costos sucede en el 40% de los casos analizados.

Otro de los factores que se ven afectados gracias a un proceso de integración, son las ventas, las cuales pueden verse impactadas tanto positiva como negativamente. El 47% de los expertos entrevistados menciona que el impacto en las ventas es positivo después de un proceso de integración, esto puede deberse a varios factores como por ejemplo, a la hora de fusionarse dos empresas pueden abarcar mercados más grandes, los volúmenes de ventas aumentan junto con los márgenes de ganancia. También, la unión de dos empresas puede dar como resultado una entidad lo suficientemente sólida como para ingresar a mercados nuevos, más grandes, competitivos o incluso a mercados emergentes. Estos últimos son mercados que no están totalmente desarrollados y que tienen potencial de ser rentables y generar beneficios económicos importantes.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

### Manejo de la incertidumbre

Como se ha comentado en segmentos anteriores, el manejo de la incertidumbre de los empleados por parte de la gerencia puede ser un factor crítico para el éxito de la integración, dependiendo de los objetivos por los que se llevo a cabo la misma. En el cuadro # 7 se detallan las estrategias más comunes utilizadas por los entrevistados para hacer frente a este factor y minimizar su impacto.

#### CUADRO # 7

##### ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR LAS EMPRESAS PARA MINIMIZAR LA INCERTIDUMBRE DURANTE UNA F&A

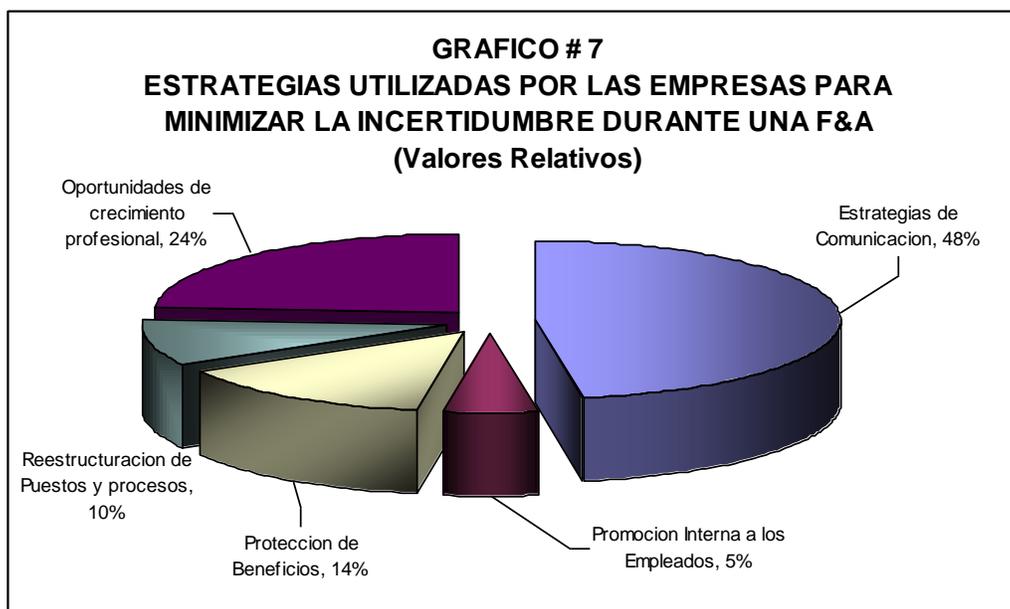
(Valores Absolutos y Relativos)

| <b>Estrategia</b>                        | <b>Absoluto</b> | <b>Relativo</b> |
|--|-----------------|-----------------|
| Estrategias de Comunicación              | 10              | 48%             |
| Promoción Interna a los Empleados        | 1               | 5%              |
| Protección de Beneficios                 | 3               | 14%             |
| Reestructuración de Puestos y procesos   | 2               | 10%             |
| Oportunidades de crecimiento profesional | 5               | 24%             |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>21</b>       | <b>100%</b>     |

FUENTE: Investigación de F&A

Tomando en cuenta la opinión de los expertos entrevistados, podemos observar en el cuadro anterior, que el diseñar una buena estrategia de comunicación es de vital importancia para llevar a cabo un proceso de integración, ya que fue mencionado en el 48% de las respuestas. La creación de canales de comunicación entre los empleados de ambas empresas, tanto la adquirida como la adquiriente, es de vital importancia para minimizar el impacto negativo de la incertidumbre y a su vez, incrementar el nivel de motivación.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero



FUENTE: Investigación Cuadro# 7

Pero la estrategia de comunicación no es tan efectiva si no esta acompañada de otras estrategias.

Dentro de las estrategias mencionadas por los expertos, que resultan efectivas en un proceso de integración para minimizar el impacto de la incertidumbre y aumentar la motivación, podríamos mencionar la creación de mecanismos para ofrecer a los colaboradores oportunidades de crecimiento personal y profesional. Esta estrategia resulta especialmente importante cuando en un proceso de fusión o adquisición, los puestos de trabajo y los procesos sufren cambios o reestructuraciones, esto puede generar cierto nivel de disconformidad y temor, pero que, si se aplica la estrategia de crecimiento profesional, los empleados pueden visualizar oportunidades en lugar de amenazas a la hora de realizar estos cambios.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

De igual forma, se ha visto que, al momento de realizar procesos de integración, algunas veces como parte de la estrategia, los empleados de la empresa adquirida pierden beneficios que la empresa otorgaba y que ahora la adquiriente no ofrece, esta situación igualmente ocasiona resentimientos, enojos, frustraciones y temores, lo cual puede resultar riesgoso para el éxito de la integración. Es por ello que diseñar una estrategia donde se protejan los beneficios de los empleados o se compensen con otros nuevos, puede resultar de especial beneficio para el logro de los objetivos planteados, ya que contribuiría en forma sustancial a la reducción de la incertidumbre, los conflictos internos y la productividad.

Es importante dentro de los procesos de integración, y con el fin de controlar los niveles de incertidumbre, conocer todos aquellos aspectos que contribuyen a generar preocupaciones, enojo y estrés en los empleados cuando deben afrontar este tipo de procesos.

En el cuadro # 8 se detallan las principales preocupaciones de los empleados a la hora de afrontar procesos de Fusiones o Adquisiciones según la opinión de los expertos consultados.

**CUADRO # 8**  
**PRINCIPALES PREOCUPACIONES DE LOS**  
**EMPLEADOS EN PROCESOS DE F&A**  
(Valores Absolutos y Relativos)

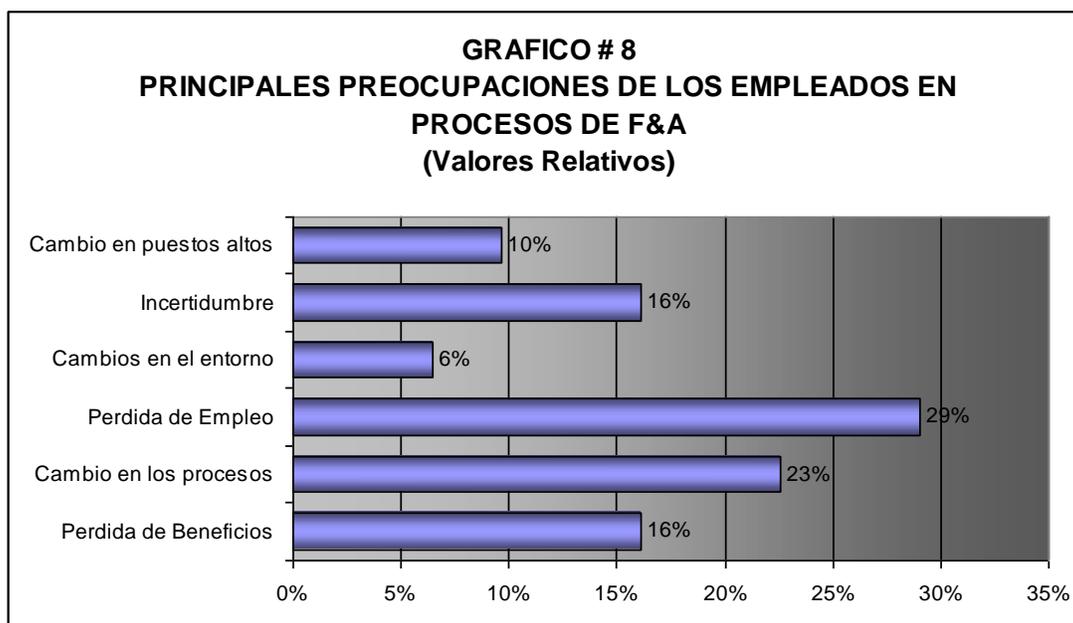
| <b>Preocupación</b>     | <b>Absoluto</b> | <b>Relativo</b> |
|-------------------------|-----------------|-----------------|
| Perdida de Beneficios   | 5               | 16%             |
| Cambio en los procesos  | 7               | 23%             |
| Perdida de Empleo       | 9               | 29%             |
| Cambios en el entorno   | 2               | 6%              |
| Incertidumbre           | 5               | 16%             |
| Cambio en puestos altos | 3               | 10%             |
| <b>TOTAL</b>            | <b>31</b>       | <b>100%</b>     |

FUENTE: Investigación de F&A

El aspecto que más ansiedad genera en los empleados al atravesar por este tipo de procesos, es el temor a perder el empleo o el puesto de trabajo con un 29% de las respuestas. De aquí deriva la importancia de crear buenos canales de comunicación como se menciona en segmentos anteriores, ya que una buena estrategia de comunicación permite disminuir el nivel de incertidumbre en torno a este aspecto y por lo tanto impacta positivamente el ambiente laboral y la productividad. Caso contrario, si no existe una comunicación adecuada entre los empleados y la gerencia, es posible que los niveles de incertidumbre de los empleados con respecto a su futuro laboral les generen estrés, cuyas manifestaciones pueden afectar la convivencia entre las personas y la productividad de la empresa.

Otro aspecto que genera preocupación en el personal producto de un proceso de integración de dos o más empresas, es la pérdida de beneficios y cambios en el proceso con un 16% y 23% de menciones de los expertos (ver grafico # 8).

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero



FUENTE: Cuadro# 8

Con base en el estudio realizado y las respuestas obtenidas a través de las entrevistas a los expertos, la eliminación de beneficios es parte de las estrategias que algunas empresas implementan al momento de ejecutar un proceso de integración, esta acción conlleva generalmente un malestar general en los empleados de la empresa adquirida y puede gestar inconvenientes al momento de integrar a estas personas a la nueva cultura y a que logren una identificación efectiva con la nueva empresa.

Por otra parte, cuando una empresa adquiriente decide, dentro de su estrategia, conservar los beneficios que tenían los empleados de la entidad adquirida antes de la integración, puede lograr mejores resultados en cuanto a la fusión de las culturas, mejor aceptación de los empleados de las nuevas políticas y procesos y a la vez contribuye a mantener la moral en niveles

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

adecuados para que los estándares de productividad no se vean afectados negativamente.

El cambio en los procesos y la forma de realizar las diferentes actividades de la empresa, suele ser un aspecto que genera en los empleados una actitud de resistencia al cambio, que a su vez, genera ciertos niveles de estrés en los mismos. Es por ello que resulta de gran importancia desarrollar estrategias para minimizar la resistencia al cambio y la indisposición de los empleados al momento de realizar cambios en los procesos.

Otro aspecto que genera tensión en el ambiente laboral y que puede impactar la productividad de los empleados, es la incertidumbre ocasionada por los cambios en las jerarquías y en los puestos de trabajo de los diferentes niveles, especialmente los superiores. De igual manera, la estrategia más adecuada a seguir es la comunicación pronta y clara para minimizar los rumores, preocupaciones y estrés producto de información engañosa o incluso evitar incertidumbre debido a la falta de información por parte de los ejecutivos.

# **CAPITULO V**

# **CONCLUSIONES**

### Conclusiones

Una vez concluida la investigación y el análisis de los datos, es posible llegar a conclusiones que vienen a responder a los objetivos planteados al inicio del estudio.

En primer lugar, se debe mencionar que las estrategias utilizadas por las empresas para llevar a cabo procesos de fusiones o adquisiciones, no se pueden encasillar en buenas o malas, sino que simplemente son diferentes y responden a los diferentes objetivos que persigue cada entidad. De esta forma fue posible analizar casos en los cuales el factor humano no era una prioridad de los ejecutivos de la empresa adquiriente y por lo tanto las estrategias para minimizar el impacto de la integración en las personas fueron mínimas, lo que ocasionó resentimientos en los empleados, altos niveles de estrés e incertidumbre, lo que si bien tuvo un efecto negativo en las personas, no necesariamente implicó que no se lograran alcanzar los objetivos trazados, sin embargo cabe resaltar que el malestar de los empleados afecta su rendimiento en el trabajo, lo cual puede traer consigo consecuencias en el rendimiento financiero esperado con el proceso de fusión o adquisición.

Por otra parte, también se analizaron casos donde el factor humano fue tratado con especial cuidado, dándole de esta forma una importancia alta dentro del proceso de integración. En este tipo de estrategia las personas se sentían

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

más a gusto con el proceso, en lugar de ser factores de problemas resultaron ser personas que aportaron conocimiento y experiencia, logrando de esta forma una mezcla de culturas y de empresas con una combinación de fortalezas provenientes de las empresas involucradas.

Los beneficios financieros percibidos por las empresas dependen también de los objetivos por los cuales realizaron la fusión o adquisición. Principalmente, a través de estos procesos, las empresas logran incursionar en nuevos mercados aprovechando la existencia de empresas más pequeñas que son compradas, y de esta forma entrar al mercado con estructuras ya establecidas.

La expansión geográfica y de mercado son objetivos que se logran alcanzar por medio de estos procesos. Sin embargo, existen otros beneficios derivados de los procesos de integración, como lo es la reducción de costos que sucede al maximizar procesos y personal. Esta reducción de costos permite alcanzar diversos objetivos, como integrar dos empresas con costos elevados, una empresa con costos competitivos que les permita enfrentarse a la competencia y al mercado en circunstancias más ventajosas. También puede verse como una forma de obtener mayores márgenes de ganancia o incluso puede ser como método de sobrevivencia.

La reestructuración de las empresas producto de fusión o adquisición también permite que empresas con sinergias importantes puedan integrar sus

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

departamentos de investigación y desarrollo, de esta forma aprovechan el conocimiento que posee cada una de las entidades, reducen costos, y a la vez pueden incrementar los presupuestos de investigación y desarrollo para lograr ventajas competitivas, producto de la unión de ambas. Dichas ventajas se pueden ver reflejadas en productos de mayor calidad, mejores precios y menores costos, con lo cual puede hacer frente a la competencia.

La mezcla de las culturas es un factor que se debe cuidar con mucho detalle, ya que de ello puede depender el éxito o fracaso del proceso de fusión o adquisición. Dependiendo de los objetivos que persiguen las empresas, así será el cuidado que le tengan al proceso de integración de la cultura, pero en general, los expertos consultados coinciden en que una estrategia adecuada para el manejo del choque cultural, la comunicación y la incertidumbre, contribuirán sustancialmente al logro de los objetivos de una forma más eficiente y humana.

No hay que olvidar que altos niveles de incertidumbre suelen ocasionar disminuciones en la productividad, problemas interpersonales y ambientes laborales complicados, pero si se manejan estrategias adecuadas como las descritas en el análisis de datos, es posible minimizar el impacto del choque de culturas y que más bien de las diferencias surjan fortalezas que den más valor al proceso de integración; aplicando estas estrategias de la manera adecuada, se reflejara en el rendimiento financiero las buenas practicas que se tomaron en el proceso de integración de las culturas. Caso contrario, las empresas que no se

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

ocupan del proceso de integración de la cultura incurren en problemas mayores con el paso del tiempo, ya que empleados desmotivados, con poca información y con incertidumbre disminuirán su rendimiento y por ende pueden afectar financieramente a la empresa, dado que no están brindando la calidad en el trabajo que se espera de ellos.

Dependiendo del sector de la economía a la que una empresa pertenezca, así de crítico va a ser el factor humano. En una empresa de servicios, el factor humano ocupa un lugar de altísima importancia, no así en el sector industrial.

Hay que recordar que existen tres formas principales de manejar el aspecto de la cultura organizacional en los procesos de fusiones y adquisiciones. Una es que la empresa adquirente imponga su cultura, lo que implica algunas veces, la pérdida del conocimiento, experiencia y otras fortalezas que la empresa adquirida poseía, y que fruto de la eliminación de la cultura adquirida se desperdicia. Otra forma es la creación de una cultura completamente nueva producto de la combinación de las fortalezas de las empresas involucradas. Finalmente, la menos común es que la empresa adquirida conserve su cultura organizacional y que más bien sea esta la que es adoptada por la empresa adquirente. Según la investigación, las empresas optan por aprovechar los puntos buenos de ambas culturas para implantar una nueva cultura eliminando los aspectos negativos de ambas.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

Implantando y comunicando adecuadamente las pautas y políticas de la nueva cultura a los empleados, se logra una mejor respuesta por parte de los empleados, generando un rendimiento mejor de su parte, disminuyendo la probabilidad de que el ambiente en el cual se encuentran inmersos afecte el rendimiento financiero negativamente.

El proceso de integración de las empresas involucradas y su cultura resulta crítico para el alcance de los objetivos de la empresa, es por ello que siempre deben existir estrategias que contribuyan a minimizar los impactos negativos que puedan surgir antes, durante o después del proceso de fusión, todos estos resultados se reflejarán en los beneficios de la empresa y en estado financieros de una u otra forma, eso sí, como se mencionó anteriormente, el impacto financiero se verá en el corto o largo plazo según los objetivos de la empresa.

## **LINEAS DE INVESTIGACION**

Una vez finalizado el estudio, se determinó que existen aéreas que no fueron abarcadas en el presente estudio y que se pueden investigar en trabajos futuros.

A continuación se muestran algunas de ellas:

1. Impacto del marco jurídico y legal costarricense en los procesos de fusiones y adquisiciones de empresas.
2. Regulaciones y su impacto del sistema tributario costarricense en los procesos de fusiones y adquisiciones.
3. Realizar un análisis financiero de una entidad que haya surgido producto de un proceso de fusión o adquisición, en el cual se demuestre cuantitativamente el éxito o fracaso de dicho proceso.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, JJ. (2007). Estudio de Factibilidad para Centro de Orientación Nutricional DIMAR. Proyecto de Graduación Grado Bachiller, Instituto Tecnológico de Costa Rica. Grecia. Costa Rica.
- Angelu, M. (1993). Manual de Fusiones y Adquisiciones de Empresas. Editorial McGraw Hill. Madrid. España.
- Angeniux. G. (1976). Las Fusiones y la Valoración de Empresas. Ediciones ICE. Madrid. España.
- Ballarín, E, Canals, J, Fernández, P (1994). Fusiones y adquisiciones de empresas: un enfoque integrador. Alianza Editorial, S.A. Madrid.
- Bastida, M. (1999), Gestión del capital humano como activo intangible en las Fusiones y Adquisiciones. N88, 22-24.
- Benningson, L. (1989). Confrontación de Culturas Organizacionales ante la Fusión. Administración de Empresas, (XX-B) Octubre-Noviembre, 621-623.
- Centeno, A. Hernández, L. Quiros, M y Ortiz, M. (1999). Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Un enfoque Contable en Costa Rica. Seminario de Graduación Grado Licenciatura, Instituto Tecnológico de Costa Rica. San José. Costa Rica.
- Centro de Estudio de Organizaciones Fundación José Maria de Anzizu. (1991). Fusiones y Adquisiciones –Análisis de Casos Reales. (1era Ed.) Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

- García, J. (2002). Como realizar una fusión, adquisición o alianza con éxito. *Estrategia Financiera*. N 185, 15-16.
- García, J. (2003). Decisiones claves para el éxito de una fusión. *Estrategia Financiera*. N200, 33-34.
- García, E. (2006). *Análisis de las Fusiones más Importantes de los últimos años*. Editorial Pearson Educación S.A. Madrid. España.
- García, S. (1988). *Política de Fusiones y Competencia*. Editorial Instituto de Estrategia Empresarial. Madrid. España.
- Gómez, M. (1985). *Elementos de Estadística Descriptiva (2da. Edición)*. San José. Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación (4ta. Edición)*. México. McGraw Hill Interamericana.
- Krallinger, J. (1999). *Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Una Estrategia Vital de Negocios en el 2000*. Editorial McGraw Hill. México.
- Ketelhöhn, N; Marín, J. (2009). Determinantes de éxito en fusiones y adquisiciones. *INCAE Busines Review*, 7, 16-23.
- Martínez Castillo, A. (1995). *Consolidación de Estados Financieros (1era. Ed)*. México. McGraw Hill
- Mascareñas, J. (2005). *Fusiones y Adquisiciones de Empresas*. Editorial McGraw Hill. España.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

- McCann, J y Gilkey, R. (1988). Fusiones y adquisiciones de empresas. Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice-Hall.
- Pomar, S; Rendón, E. (2000). Las fusiones. Su importancia en el entorno competitivo actual. Administración y Organizaciones, 143-162.
- Rankine, D. (2003). Estrategias para la Adquisición de Empresas. Limusa Noriega Editores. México.
- Sudarsanam, P.S. (1996). La Esencia de las Fusiones y Adquisiciones. Editorial Prentice Hall. México.
- Vestring, T. King, B. y Rouse, T. (2003). ¿Hay que fusionar siempre las culturas?. Harvard Management Update. Estados Unidos.
- Walker, P; Hanna, D. (2000). Caso práctico: las claves del éxito una fusión. Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad, 61-63.

# APENDICE 1

## **APENDICE #1**

### **GUIA DE ENTREVISTA**

#### **Adquisición de Empresas en Costa Rica**

1. Motivos que impulsaron a la empresa para tomar la decisión de Adquisición.
2. Motivos para incursionar en el mercado Costarricense, que aspectos claves consideran que debe tener un país y una entidad para ser atractivo para inversionistas.
3. Objetivo que se buscó con la fusión, se logro dicho objetivo
4. El efecto en la rentabilidad de la empresa como resultado de la Adquisición. Cuales fueron las aéreas que recibieron mayor impacto.
5. La estrategia diseñada por la empresa para preparar al personal ante los cambios ocasionados por la Adquisición. Que tipo de herramientas como guías, tipos de comunicación, comunicados, charlas, sesiones de trabajo, etc.
6. Los cambios en la cultura organizacional fueron más difíciles de manejar. Como prepararon al personal para enfrentar estos cambios.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

7. Las preocupaciones generales entre los empleados en el proceso de Adquisición. ¿Cuáles fueron estas preocupaciones? ¿Cómo se manejaron? ¿Cómo se mitigaron? ¿Qué efecto tuvieron sobre el rendimiento de los empleados?
  
8. Factores importantes para minimizar el impacto negativo en la cultura organizacional en el proceso de Adquisición. ¿Qué acciones tomaron para minimizar el impacto? ¿Quién asumió el liderazgo? ¿Cuál cultura quedo establecida después del proceso?
  
9. Estrategia utilizada por parte de la gerencia para el manejo de la incertidumbre de los empleados derivada del proceso Adquisición.

## **APENDICE 2**

**F&A DE EMPRESAS Y EL IMPACTO DEL FACTOR HUMANO**

**EN EL ÉXITO DE LA INTEGRACION**

**Juan José Alvarado (jjar85@yahoo.com)**

**Emmanuel Barrios (barrios\_emmanuel@hotmail.com)**

**Jonathan Monge (jmongegomez@costarricense.cr)**

**Andrea Quirós (aquiros3@hotmail.com)**

**Introducción**

Las organizaciones y empresas, constantemente se encuentran inmersos en una dinámica de cambio para adaptarse a los nuevos retos que los mercados y economías del mundo presentan. Ya sea como método de supervivencia, para alcanzar sus objetivos estratégicos o bien, para el crecimiento de la empresa o del mercado, los ejecutivos recurren muchas veces a realizar procesos de F&A.

Las F&A son un medio utilizado por las empresas para lograr sus objetivos, los cuales varían de acuerdo a las prioridades de cada empresa, pero en general, se puede afirmar que buscan la expansión y el crecimiento, ya sea a través de aumento de los activos, las ventas, disminución de costos o aprovechamiento de oportunidades. Una razón más para realizar procesos de F&A, es la relacionada con estrategia comercial o de mercado, como lo es la conquista de nuevos mercados o eliminación de competencia, los cuales pueden llegar a ser procesos hostiles. Existen diversas formas y estrategias para hacer crecer una empresa sin embargo, las F&A representan una buena alternativa a través de la inversión de capital.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

Sea cual sea la razón, las fusiones y adquisiciones siempre deben formar parte de una estrategia de negocios, la cual debe buscar una ventaja competitiva de largo plazo para las empresas involucradas (Sudarsanam, 1996, p. 6).

En el estudio, que da origen a este artículo, se realizó una consulta a través de entrevistas con 10 expertos en el tema. Mediante estas entrevistas se recolectó información valiosa sobre las razones por las cuales las empresas realizan F&A en el mercado costarricense principalmente.

### **Razones para realizar procesos de F&A**

De acuerdo con la opinión de expertos sobre F&A en Costa Rica, las dos principales razones por las que se desarrollan este tipo de procesos son por expansión territorial y por expansión o consolidación de la empresa en el mercado (29% cada una). Estas son las razones principales, sin embargo, cabe destacar que un porcentaje considerable de las fusiones se deben a estrategias de reducción de costos o búsqueda de fortalecer el departamento de I&D (14% cada una).

Los datos anteriores muestran las razones por las cuales se realizan F&A a nivel general sin embargo, las fusiones más recientes en el mercado costarricense, se deben a estrategias de grandes corporaciones por aumentar su presencia global a través de la adquisición de estructuras o empresas ya consolidadas en el mercado local y centroamericano.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

Las fusiones de empresas, desde una perspectiva financiera, surgen en el momento en que dos o más empresas comienzan a realizar actividades en conjunto y esto, normalmente, ocasiona una duplicación de actividades en los diferentes departamentos.

Las F&A significan ahorro y maximización de recursos, en muchos casos gracias a la eliminación de actividades duplicadas, pero también implican el incremento de una serie de gastos como resultado de la fusión o adquisición. Algunos de los gastos que se ven incrementados y que son importantes de considerar al momento de diseñar una estrategia son aquellos de índole legal, gasto de reestructuración, por capacitación del personal, financiamiento, entre otros.

### **Beneficios para las empresas de realizar F&A**

Como se ha mencionado anteriormente, los objetivos que buscan las empresas para realizar F&A son muy diversos y dependen de las metas planteadas por cada uno de sus ejecutivos y gerentes. Sin embargo, los expertos coinciden en que existen una serie de elementos dentro de las organizaciones que se ven particularmente beneficiados al momento de realizar un proceso de integración exitoso.

Estos procesos impactan, ya sea negativa o positivamente, las ventas o el número de transacciones de las empresas involucradas dependiendo del sector

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

de la economía al que pertenecen. Es así, como una empresa del sector industrial podría experimentar un aumento en sus ventas, ya sea por economías de escala o por mayor penetración del mercado o incluso, que derivado de la fusión se hizo efectiva la incursión en nuevos mercados, lo cual significó aumentos en sus volúmenes de venta. Por otra parte, una empresa del sector servicios podría experimentar un incremento en el número de operaciones que realiza producto de la integración. Y así sucede con empresas de los diferentes sectores.

Otro beneficio que podría resultar de un proceso de F&A es la reducción de costos. Esta disminución es resultado de que al integrar dos organizaciones, algunos puestos de trabajo se duplican, lo que al realizar una maximización de los recursos, implica una reducción en la planilla de empleados. Por otra parte, la integración de empleados de las empresas involucradas puede resultar en una mejora de la cultura organizacional si se sabe explotar, coordinar e integrar las fortalezas y conocimientos provenientes de cada una de las empresas. A criterio de los expertos, la mayoría coincide en que el escenario ideal es que se obtenga de una F&A una entidad mucho mejor, más fuerte, eficiente y sólida que las empresas que le dieron origen, este es un buen parámetro para saber si un proceso de integración fue exitoso o no.

### **Impacto para los empleados**

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

Durante el proceso de una F&A, se debe considerar el recurso humano como un factor importante de éxito sin embargo, como consecuencia de los procesos de integración y para el logro de los objetivos planteados, muchas veces quienes se ven mayormente impactados son los empleados. El factor humano se ve afectado por una serie de situaciones que giran en torno a la F&A, lo cual trae consigo ventajas y desventajas en diferentes áreas como lo son el ambiente laboral, la cultura de la empresa anterior, integración del personal y comportamiento del recurso humano.

La investigación arrojó como resultado que el elemento humano se ve afectado por diferentes factores, estos factores deben ser considerados al momento de realizar las estrategias para el proceso de integración ya que, de ello depende, en un alto porcentaje, el éxito del la F&A. Un mal manejo de estos factores puede llevar al fracaso una integración con mucha proyección de éxito, también puede llevar a que se pierdan elementos valiosos durante la transición, además de las implicaciones emocionales y humanas.

El principal factor que impacta negativamente, tanto al empleado como a la empresa, es la incertidumbre. El impacto radica en que si no existe una buena comunicación para con los empleados, estos empiezan a experimentar sentimientos de ansiedad, de preocupación y estrés debido a la incertidumbre sobre su futuro con respecto a su puesto de trabajo, los cambios en los procesos y jerarquías, la pérdida de beneficios, cambio en las políticas de la empresa a la

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

que estaban acostumbrados y en general a cambios en el entorno. Esto también afecta la empresa, porque un empleado bajo estrés emocional disminuye su productividad y puede llevar a ocasionar conflictos en el ambiente de trabajo y malestar en general.

En definitiva, adquiere protagonismo el frecuentemente irracional mundo de las reacciones humanas en un entorno cambiante. Este componente humano tiene su más directa manifestación en:

- El choque Cultural,
- La incompatibilidad entre los distintos estilos directivos.
- La pérdida de personal clave.
- Pérdida de productividad derivada de la situación de incertidumbre que se vive después del anuncio de una fusión o adquisición. (García, 2002, p. 15).

### **Estrategias para administrar el Factor Humano**

Como hemos mencionado, el factor humano es un elemento clave en los procesos de F&A y es por ello que se debe recurrir al diseño de estrategias adecuadas para minimizar el impacto negativo que un proceso de integración pueda generar en los empleados. Aunque cabe destacar que no todas las estrategias buscan armonizar el recurso humano con el proceso, en algunas ocasiones se han llevado a cabo procesos donde la estrategia para manejar al personal no resultó ser el más humano, dado que el factor humano no fue

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

considerado crítico. Recordemos que las estrategias dependen en mucho de los objetivos de la organización, sin embargo, solo nos referiremos a estrategias donde el personal juega un papel de importancia alto.

Se debe tener en cuenta que es importante mantener informados a los empleados sobre el proceso de F&A que se lleva a cabo, esto con la finalidad de mantener un ambiente de tranquilidad y calma; de esta forma combatir y disminuir los niveles de incertidumbre y estrés emocional que pueden sentir como consecuencia de la integración. En pocas palabras, la comunicación juega un papel fundamental en este tipo de procesos.

Si no se informase al capital humano de la forma más adecuada sobre dicha situación, esto provocará en ellos una serie de comportamientos que son perjudiciales para la integración, tales como tensión, dolores de cabeza, insomnio, desmotivación, aburrimiento, baja productividad, entre otros. Esta serie de acontecimientos puede generar pérdida del capital humano clave en la transición de la F&A.

En consecuencia, los trabajadores pierden productividad y la empresa rentabilidad. También puede ocurrir que, ante lo inestable de la situación, haya quienes prefieran abandonar la empresa, con el consiguiente riesgo de pérdida de capital humano clave o imprescindible para la organización y, lo que es más grave, el compromiso y la lealtad de dichos trabajadores hacia la empresa puede

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

verse afectados, precisamente en una etapa en la que son necesarios más que nunca. (Bastida, 1999, p.22).

El hecho de no considerar la importancia de informar al personal sobre el proceso no solo afectará el comportamiento del capital humano como se menciona anteriormente, sino que con ello se afectará el rendimiento de la empresa temporalmente, por medio de atrasos en la producción y disminución de ventas.

Las organizaciones que más éxito tienen a la hora de hacer que funcione una fusión aseguran que, mediante el uso de la selección de empleados nuevos, la formación y el desarrollo, la gestión del rendimiento y las estrategias de comunicación, pueden eliminar el síndrome de “nosotros contra ellos” y reemplazarlo por una sensación renovada de confianza, compromiso y unidad.,

Las estrategias a utilizar en procesos de F&A en los cuales se les da un alto nivel de importancia al factor humano, según el criterio de expertos en Costa Rica deben contener los siguientes elementos:

1. Diseño de canales de comunicación adecuados entre la gerencia y los empleados, principalmente con los de la empresa adquirida.
2. Se debe de brindar protección, en la medida de lo posible, a los beneficios de los que gozan los empleados antes del proceso de integración.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

3. Una clara comunicación sobre la reestructuración a realizar en los diferentes puestos y procesos.
4. Se debe mostrar los beneficios para los empleados como resultado de la fusión, ya se oportunidades de crecimiento profesional por ejemplo.

Una integración que tome en cuenta estos factores al momento de diseñar sus estrategias, tendrá una alta posibilidad de que sus empleados se mantengan leales, se adapten más fácilmente a los cambios y aporten de una forma mucho más proactiva y productiva al alcance de los objetivos de la organización.

Un trato digno y humano por parte de la gerencia para con los empleados de las organizaciones involucradas, permitirá crear un ambiente positivo en torno a la integración, será más fácil adaptarse a la cultura resultante y habrá menos conflictos internos beneficiándose la productividad. Esto es importante incluso para los empleados que, por razones del negocio, deban ser despedidos. Un trato digno y humano para estas personas provocan una actitud positiva, tanto por parte de los que se van ya que sienten que la empresa los valora, los respeta y se preocupa por ellos, y también por parte de los que se quedan ya que ellos tendrán una actitud más positiva hacia la F&A al ver que la empresa se preocupa por sus empleados y que sus compañeros fueron tratados justamente a pesar de que debieron prescindir de sus servicios.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

### **Aspecto Cultural en la F&A**

Otro aspecto de consideración en un proceso de F&A es la cultura de la organización, ya que cada empresa tiene la propia. La cultura juega un papel muy importante en el éxito del proceso y el mal manejo de esta se ha convertido en uno de los mayores causantes de fracasos, ya que a nivel financiero puede llegar a no ser considerado importante.

Las organizaciones de más éxito atraviesan un proceso minucioso, tanto de la cultura o culturas necesarias para impulsar la organización ya fusionada, como de las principales barreras que se han de superar.

La implementación de una cultura no es tarea fácil, debe existir una planificación para su aplicación de la forma más óptima posible. Se debe estudiar las culturas de las empresas a fusionar o adquirir, debe escogerse la mejor cultura a implantar y hacer las mejoras del caso, y así aplicarla siguiendo el procedimiento más adecuado.

Existen tres resultados posibles en cuanto a la cultura en un proceso de integración, que predomina la cultura de la empresa adquiriente, la de la adquirida o bien nazca una cultura nueva como una mezcla de las dos. A criterio de los expertos la mejor opción es la tercera, ya que se aprovechan fortalezas y conocimientos de ambos lados lo cual genera una tercera cultura mejor.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

Si bien es cierto que el hecho de determinar cada cultura es sumamente difícil, existen herramientas que facilitan la determinación de la misma; ejemplo de ello son los estudios y auditorías que se basan en la evaluación del clima y la cultura organizacional; con dichas herramientas los gerentes de primera línea no solo entenderán qué es la cultura sino que les será útil para evaluar la cultura existente y sus posibles mejoras, las cuales se podrán aplicar en la generación de la cultura perfecta para la empresa resultante del proceso.

Si las finanzas, operaciones y el marketing constituyen ejemplos de soporte físico requerido para hacer funcionar a una empresa, la cultura podría ser considerada el conjunto de su soporte lógico: las creencias y valores que guían a la organización en su quehacer diario. (Benningson, 1989, p. 622)

La fusión de culturas empresariales distintas nunca puede ser una tarea unipersonal. Constituye una prueba al liderazgo del o los ejecutivos en sus subordinados y exige hacer uso de todos los recursos que tenga a la mano. En cualquier proceso de fusión, la actitud del comprador hacia los asuntos de integración cultural puede hacer que la operación resulte un éxito o un fracaso. La mejor forma de tratar los asuntos de cultura difiere según sean los fundamentos básicos de la fusión.

La clave del éxito de las F&A radica en el proceso de integración y en una serie de factores claves que lleven a cabo las empresas por hacer que la integración

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

de las mismas sea exitosa. Para ello es determinante que los miembros de la organización comprendan y acepten los motivos de la fusión.

### **Conclusiones**

Las estrategias utilizadas por las empresas para llevar a cabo procesos de F&A, persiguen distintos objetivos por lo cual no se pueden encasillar en buenas o malas. Es común encontrar distintos casos en los que el factor humano es considerado una prioridad en dichos procesos y por el contrario otros casos en los que no se presta la atención necesaria. Sin embargo cabe resaltar que el malestar de los empleados afecta considerablemente en el desarrollo de las actividades y el alcance de los objetivos planteados por los ejecutivos, lo cual puede traer consigo consecuencias en el rendimiento financiero esperado o alcance de las metas establecidas con el proceso de F&A.

La expansión geográfica y de mercado son objetivos que en nuestro país han sido los casos más comunes en los últimos años, que se buscan lograr mediante los procesos de F&A. Además de estos objetivos, encontramos otros beneficios derivados de los procesos de integración, como lo es la reducción de costos que sucede al maximizar procesos y personal.

La reestructuración de las empresas producto de fusión o adquisición también permite que empresas con sinergias importantes puedan integrar sus

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

departamentos de investigación y desarrollo, de esta forma aprovechan el conocimiento que posee cada una de las entidades, lo cual viene a convertirse en una ventaja competitiva en el mercado ante las empresas competidoras que, en muchos casos se ven limitadas a desarrollar este importante departamento dado lo costoso que es sostenerlos y en la muchos casos los recursos escasean.

La mezcla de las culturas es un factor de gran peso ante un proceso de F&A ya que una adecuada estrategia para el manejo del choque cultural, la comunicación y la incertidumbre, contribuirán sustancialmente al logro de los objetivos de una forma más eficiente y humana.

El manejo de la cultura organizacional en los procesos de F&A, es un aspecto de suma importancia, ya que en la teoría encontramos distintas formas de hacer frente a dicho tema en estos procesos. Es cierto, como menciona la teoría, que la forma óptima de tratar este aspecto ante un proceso de integración, es la creación de una cultura completamente nueva producto de la combinación de las fortalezas de las empresas involucradas; esto con la finalidad de que ninguna de las dos empresas sienta que pierde su identidad y al mismo tiempo tomando lo bueno y desechando lo malo de ambas.

El proceso de integración de las empresas involucradas y su cultura resulta crítico para el alcance de los objetivos de la empresa, es por ello que siempre

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---

deben existir estrategias que contribuyan a minimizar los impactos negativos que puedan surgir antes, durante o después del proceso de fusión, todos estos resultados se reflejaran en los beneficios esperados por la empresa.

Se espera que los resultados de la presente investigación aporten conocimientos frescos sobre el tema de las F&A y el aspecto cultural, y a la vez permita facilitar el conocimiento adquirido a aquellas personas quienes en alguna ocasión tengan la gran oportunidad de investigar sobre el tema.

### **Bibliografía**

- Angeniux. G. (1976). Las Fusiones y la Valoración de Empresas. Ediciones ICE. Madrid. España.
- Ballarín, E, Canals, J, Fernández, P (1994). Fusiones y adquisiciones de empresas: un enfoque integrador. Alianza Editorial, S.A. Madrid.
- Bastida, M. (1999), Gestión del capital humano como activo intangible en las Fusiones y Adquisiciones. N88, 22-24.
- Benningson, L. (1989). Confrontación de Culturas Organizacionales ante la Fusión. Administración de Empresas, (XX-B) Octubre-Noviembre, 621-623.
- García, J. (2002). Como realizar una fusión, adquisición o alianza con éxito. Estrategia Financiera. N 185, 15-16.
- Sudarsanam, P.S. (1996). La Esencia de las Fusiones y Adquisiciones. Editorial Prentice Hall. México.

## Fusiones y Adquisiciones de Empresas: Factor humano en el proceso de integración e impacto en su éxito o fracaso financiero

---