

# LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN PROCESOS DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN

*Por*

*Lic. Diego Maximiliano León*

*Lic. Néstor Omar Sproviero*

**Tesis propuesta para la Maestría en Dirección de  
Comunicaciones Institucionales**

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales



2002

Aprobado por \_\_\_\_\_  
Presidente del comité supervisor

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

**Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales**

**La Comunicación Institucional en Procesos de Fusión y Adquisición**

Por

Lic. Diego Maximiliano León

Lic. Nestor Omar Sproviero

Tutor de Tesis: Dr. Enrique Morad

Coordinador de Tesis: Lic. Carlos Raúl Castro

Breve resumen:

En el Primer Capítulo de este trabajo (Perspectiva Estratégica de los procesos de Fusiones y Adquisiciones), se realiza una introducción a los conceptos de fusiones y adquisiciones, se plantean las diferencias entre ambas operatorias, se determinan los conflictos que generalmente surgen antes, durante y después de la puesta en marcha de estas operaciones. Además, plantearé el rol que cumple el plan de comunicaciones y el Director de Comunicaciones dentro del proceso.

Dentro del Segundo Capítulo se exponen los aspectos previos al desarrollo del plan de comunicaciones, más importantes a tener en cuenta. A lo largo del mismo, abarcaremos temas como la evaluación del contexto en el que se desarrolla la operación, los motivos que llevaron a realizar la fusión o adquisición, la recopilación de la información y datos necesarios para el desarrollo del plan, las variables a tener en cuenta, los roles desempeñados por cada parte de la operación y el análisis del público de la nueva compañía.

En el Tercer Capítulo del trabajo, trataremos específicamente el tema del plan de comunicaciones. Se abordan temas como la importancia de la comunicación integral, la importancia de identificar claramente los tres momentos claves del plan y de los objetivos comunicacionales, la diferenciación de los públicos, la importancia de establecer un cronograma, la selección de los canales de comunicación y el desarrollo de los mensajes.

En cuanto al contenido del Cuarto Capítulo, trataremos las estrategias de comunicación, los desafíos post-fusión, la necesidad de definir una única cultura corporativa. Desarrollaremos en profundidad la importancia de la comunicación institucional interna y de la capacitación para la integración y la transferencia de habilidades entre ambas empresas.

La metodología a seguir implicó una investigación bibliográfica que aportó información para la elaboración de una especie de marco conceptual sobre las comunicaciones en procesos de fusiones y adquisiciones, la realización de entrevistas con profesionales destacados para confeccionar un marco teórico sobre comunicaciones profesionales, y un análisis de casos a los efectos de validar los conceptos teóricos.

En el Quinto Capítulo se describen cinco casos en los cuales distintas organizaciones atravesaron por procesos de fusión o adquisición. Cabe destacar que los mencionados casos fueron abordados desde la perspectiva y experiencia personal de ambos autores.

La referencia y ejemplificación con casos reales, fue realizada a los efectos de testear la validez del marco conceptual sobre las comunicaciones en los procesos de fusión y adquisición. La misma implicó el estudio de empresas líderes de sus respectivos sectores, las cuales que experimentaron este tipo de operatoria.

Finalmente, en el Sexto y último Capítulo, exponemos las principales conclusiones a las que arribamos, mediante el logro de los objetivos planteados:

- ✓ Fue posible construir un marco conceptual integrador de los conceptos vinculados a los procesos de fusiones y adquisiciones, demostrando que no existe un proceso único que garantice el éxito.
- ✓ Logramos elaborar un marco teórico sobre las comunicaciones en estas operaciones, destacando la importancia de las mismas y como estas se transforman en un factor clave para el éxito del proceso.

A partir de los casos analizados demostramos que:

- ✓ La sinergia es el principal efecto buscado.
- ✓ No existe un único motivo que conduzca a la aplicación de una estrategia de fusión o adquisición.
- ✓ La necesidad de trabajar y dividir el programa de comunicaciones en tres etapas: antes, durante y después de la fusión o adquisición.

## **TABLA DE CONTENIDO**

### **Aspectos previos**

1. Introducción.
2. Bases teóricas.
3. Alcance y objetivos.

### **Primer Capítulo**

*Perspectiva Estratégica de los procesos de Fusiones y adquisiciones.*

4. Introducción al concepto de fusión.
5. Introducción al concepto de adquisición.
6. Principales diferencias entre ambas operaciones.
7. Efectos de las fusiones y adquisiciones.
8. Conflictos generados a partir de la operación.
9. El rol del plan de comunicaciones dentro del proceso.
10. El rol del DirCom en el proceso.

### **Segundo Capítulo**

*Trabajo previo al desarrollo del plan de comunicaciones.*

11. Evaluación del contexto en el que se desarrolla la operación.
12. Análisis de los posibles motivos o fuerzas impulsoras para llevar a cabo una fusión o adquisición.
13. Información y datos necesarios para el desarrollo del plan.
14. Consideraciones a tener en cuenta.
15. Comparación de variables.
16. La importancia del análisis de situación y del diagnóstico.
17. Roles desempeñados por cada parte de la operación.

### **Tercer Capítulo**

*El plan de comunicaciones.*

18. El plan de comunicación integral.
19. Diferenciación de tres momentos claves en el plan general.

20. Estableciendo los objetivos comunicacionales para cada momento del plan.
21. Diferenciando los distintos públicos.
22. Cronograma tiempos.
23. Desarrollo de los mensajes.

#### **Cuarto Capítulo**

##### *Estrategias de comunicación.*

24. Entendiendo y trabajando sobre los desafíos post-fusión / adquisición.
25. Analizando y alineando las culturas corporativas.
26. Analizando productos y procesos productivos.
27. Estrategias de comunicación institucional y para empleados.
28. La importancia de la capacitación para la integración y la transferencia de habilidades.
29. Los programas de Recompensas y de Reconocimiento como técnicas de comunicación y trasmisión.
30. Diseño de la estructura jerárquica de la nueva organización.

#### **Quinto Capítulo**

##### *Casos prácticos.*

31. El caso Johnson & Johnson.
32. El caso Hoechst/Clariant.
33. El caso Deutsche Bank/BankBoston.
34. El caso Fleet/BankBoston.
35. El caso SanCor/Milkaut.

#### **Sexto Capítulo**

##### *Cierre del trabajo.*

36. Conclusiones finales.

## LISTA DE ILUSTRACIONES

<i>Número</i>	<i>Página</i>
Fig. 1 - Texto de identidad	30
Fig. 2 - Plan estratégico integral	39
Fig. 3 – El análisis de situación y el diagnóstico	40
Fig. 4 – El análisis de situación y el diagnóstico	41
Fig. 5 – Ejemplo de un mapa de públicos	45
Fig. 6 – Cuadro de Públicos/Medios	46

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores desean agradecer el valioso aporte y generosa colaboración en el desarrollo de este trabajo a:

Dr. Enrique Morad (BankBoston).

Lic. Rodrigo Fernández Madero (Open Group Consultores).

Lic. Maria Florencia Sabatini (Edelman Argentina).

## ASPECTOS PREVIOS

### **1. Introducción**

Durante las últimas décadas, las fusiones y adquisiciones han sido la estrategia de crecimiento predominante en el mundo empresarial. Esta operación ha provocado aumentos más que atractivos en los índices de crecimiento de corporaciones y empresas. Sin embargo, gran parte de estas operaciones no llegan a cumplir con las expectativas generadas e incluso fracasan. La falla es comúnmente atribuida a un “conflicto de culturas” o la “incorrecta o insuficiente comunicación”.

Al mencionar el término “Fusiones y Adquisiciones”, en la mayoría de los casos, se genera una libre asociación que nos remite a imágenes de largas reuniones de CEOs, Gerentes Financieros, Gerentes de Asuntos Legales, Importantes Consultoras Estratégicas, elevadas cantidades de dinero y extensos contratos. Erróneamente en la etapa de planeamiento estratégico, las operaciones de Fusiones y Adquisiciones se centralizan sobre temas como el dinero o suma en juego, los costos y beneficios de la operación y los temas legales. Pero una vez cerrado el acuerdo, cuando se pasa a la etapa operativa, se hace evidente que las fusiones y adquisiciones no solo tratan sobre los temas anteriormente mencionados, sino que tratan principalmente sobre gente. Y por supuesto la gente necesita comunicación.

Surge entonces como un issue que requiere atención inmediata, la creación de un plan de Comunicación Institucional que actúe directa e

indirectamente sobre los principales conflictos generados en estos procesos. Es una realidad que cada caso de fusión o adquisición es distinto a todos los demás. Por ende no hay una "receta" o plan de comunicación general para afrontar esta situación. Es decir que el plan de comunicación que fue pensado, concebido y que funcionó exitosamente en una empresa, no tiene por que repetir su performance si se aplicara en otra. Pero se pueden definir determinadas pautas a tomar en cuenta de acuerdo a las distintas culturas y personalidades de las empresas inmersas en estos procesos.

## **2. Bases teóricas.**

Para el desarrollo de este trabajo tomaremos como marco teórico a lecturas que se ocupan de las organizaciones humanas en general. Nuestro trabajo se centra en dos ejes:

- I. El enfoque sistémico**
- II. El enfoque humanista**

### **I. El enfoque sistémico**

El modelo sistémico sustenta todos sus principios teóricos en un paradigma totalizador y generalista de los hechos sociales, partiendo de lo particular a lo general bajo una visión circular- relacional y con la convicción de que todo está incluido en un círculo.

Es decir, toda situación tiene una causa circular y la explicación de cualquier hecho es la explicación del círculo como totalidad, y no de un aspecto cualquiera.

La teoría sistémica utiliza también conceptos evolutivos, por ejemplo al considerar diferentes etapas de desarrollo de un sistema organizacional (nacimiento, desarrollo, madurez y decadencia). De esta manera cobra importancia no sólo lo que ocurre en cada una de esas fases, sino también las crisis que acompañan el paso de cada fase evolutiva hacia otra. La manera en que se modifican las pautas de relación en un sistema dado, la finalización de la utilidad de un sistema de relaciones específico y el paso a otros sistemas nuevos, la construcción de los mismos, la modificación de la estructura organizacional, operativa, de relación, las nuevas pautas de organización, etc.

Creemos que toda organización busca su estabilidad mediante diversos procesos. Y desde esta estabilidad sobreviene el caos, el desorden, que no es más que el principio de un nuevo ordenamiento diferente, que seguramente será un nuevo estado con mayor experiencia y de mayor complejidad. Por lo tanto esto implica una idea de evolución o de cambio que incluye el desorden.

El modelo de orientación sistémica, a la hora de generalizar su teoría, ha tenido como base elementos teóricos de otras disciplinas que ha utilizado para explicar algunos de sus conceptos. A continuación, estimamos conveniente hacer referencia a dos de los aspectos que configuran este enfoque:

#### **a. Teoría general de los Sistemas.**

## **b. Teoría de la Comunicación.**

### **a) Teoría general de los Sistemas.**

La teoría general de sistemas, fue concebida por Ludwig Von Bertalanffy en la década de 1940 con el fin de construir un modelo práctico que conceptualizara los fenómenos que la reducción mecanicista de la ciencia clásica no podía explicar y de proporcionar un marco teórico unificador tanto para las ciencias sociales como las naturales.

Bertalanffy era profesor de biología y trabajaba con la organización de multitud de seres vivos. Estudiando éstos, se dio cuenta que todo principio, que utilizaba para la explicación de cómo se relacionaban estos seres, podía aplicarse a la explicación de la organización.

Éste comenzó a utilizar para su explicación elementos como: "organización", "totalidad", "interrelación" y conceptualizó el sistema como: "Conjunto de interacciones formalizadas entre elementos que tienen una historia común. Se han ligado en el tiempo, diferenciándose de su entorno, a la vez que participan en él y con él, creando su propio contexto. Sus elementos, no sólo interactúan entre sí, sino que lo hacen con el medio en el que están insertos. Sistema es, por tanto, una totalidad, que funciona por la interdependencia de sus partes entre sí y con otros sistemas que lo rodean."

La consideración de la organización como un sistema supone entenderla como un conjunto de relaciones, de reglas y de principios establecidos entre sus componentes.

Es una de las pocas instituciones sociales que encontramos formalmente desarrollada en todas las sociedades conocidas. De una forma o de otra, la empresa u organización aparece tanto en nuestra sociedad occidental como en otros tipos de sociedades.

### **b) Teoría de la Comunicación.**

La comunicación dentro de sistema organizacional es la encargada del reparto de funciones, tareas y roles, conformando la estructura base de la organización con respecto a los patrones sociales actuales.

Watzlawick (1967) estableció cinco axiomas exploratorios de la comunicación considerados como realidades básicas:

- 1.- No es posible no comunicar. Como mínimo se comunica que no se quiere comunicar.
- 2.- Toda comunicación tiene un aspecto de contenido en el que se transmiten los datos y un aspecto relacional en el que se transmiten el tipo de mensaje dado y la relación entre los comunicantes y a su vez es metacomunicación.
- 3.- La naturaleza de una relación depende de cómo se ordene la secuencia de actos comunicativos.

4.- Los seres humanos se comunican tanto verbal como no verbalmente.

5.- Todos los intercambios comunicativos son simétricos (se da una relación de poder idéntica) o son complementarios (un individuo detenta mayor poder).

Todos los sistemas, y en concreto de una empresa u organización, tienen fines y objetivos que cumplir. La consecución de éstos se realiza por medio del reparto de roles que adjudican a las personas unos atributos concretos (ser gerentes, jefes, administrativos, operarios, etc) por los cuales se relacionan entre sí y con otros sistemas.

Es la comunicación, establecida como proceso organizador, la encargada del establecimiento relacional para el crecimiento de los sistemas.

Por otra parte la comunicación implica considerar no solo el nivel semántico de una comunicación, sino también el emisor, el receptor, el entendimiento de un mensaje, la interacción, la puntuación de las secuencias comunicacionales entre los participantes, etc.

## **II. El enfoque humanista**

Tomando en cuenta que el enfoque humanista considera que todos somos protagonistas y conscientes de nuestra propia vida y de la responsabilidad en nuestro crecimiento personal. En este caso nos nutriremos de algunos conceptos de Jerarquización de las necesidades de Maslow como fuerza

impulsora para el cambio, el aprendizaje y la adaptación. A continuación, estimamos conveniente hacer referencia a dos de los aspectos que configuran este enfoque:

- a. Jerarquización da las necesidades de Maslow.**
- b. Teoría de los factores de Herzberg.**

#### **a) Jerarquización da las necesidades de Maslow.**

Si bien somos conscientes de que esta teoría está desactualizada y que ha recibido un gran número de críticas a sus postulados, estimamos oportuno destacar que cuando hacemos referencia a al concepto de la jerarquización de la necesidades que realiza Maslow, lo hacemos considerando que dicha jerarquización dependerá y cambiará de organización en organización de acuerdo a una serie de criterios. No obstante, rescatamos como útil para nuestro trabajo el hecho de que todas las necesidades tienen distinta urgencia de satisfacción por ello es necesario categorizarlas.

Según el psicólogo Abraham Maslow, los seres humanos son animales perpetuamente deseantes, cuyas necesidades son psicológicas y sociales. Las necesidades humanas básicas están organizadas en una jerarquía de predominio. Una vez están satisfechas las necesidades básicas surgen otras superiores y éstas dominan al organismo más que las básicas. Y cuando

éstas están satisfechas, de nuevo surgen otras necesidades todavía más superiores y así, sucesivamente. Si las necesidades básicas no quedan satisfechas, reclaman prioridad, y entonces, deben posponerse los esfuerzos para satisfacer las necesidades de nivel superior. La jerarquía de las necesidades queda establecida con:

#### *Necesidades Fisiológicas*

Las necesidades fisiológicas que se toman generalmente como punto de partida para esta teoría de la motivación son los llamados impulsos fisiológicos: alimentación, sueño, sexo, deporte y vivienda.

#### *Necesidades de Seguridad*

Si las necesidades fisiológicas están relativamente bien gratificadas, entonces surgirá una nueva serie de necesidades, que se llaman necesidades de seguridad: seguridad, estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, necesidad de una estructura, de orden, de ley, de límites, etc.

#### *Necesidades de Estima*

Todas las personas de nuestra sociedad (salvo unas pocas excepciones patológicas) tienen necesidad o deseo de una valoración generalmente alta de sí mismos, con una base firme y estable; tienen necesidad de autorrespeto o de autoestima, y de la estima de los demás.

#### *Necesidades de Autorrealización*

La finalidad de la jerarquía de MASLOW es conseguir la autorrealización de la persona y la define como aquella que ama y trabaja en libertad.

## **b) Teoría de los factores de Herzberg.**

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

## **3. Objetivo y Alcance**

Nuestro deseo es realizar un aporte a empresas que, buscando el mantenimiento o la mejora de su capacidad competitiva, viven experiencias de transformación como las fusiones y adquisiciones. Y por otro lado a los profesionales que tienen a su cargo la comunicación institucional en esos momentos de cambio.

Como primer objetivo se pretenderá efectuar un relevamiento bibliográfico a los efectos de elaborar un marco conceptual integrador.

Como presumimos que no existe una única unidad de gestión dentro de una organización encargada de comunicar (y que adherimos a los viejos axiomas expuestos por Watzlawick en su Teoría de la Comunicación donde afirma que es imposible no comunicar), por ende todas las gerencias, todas las áreas funcionales, toda la organización comunica, nos concentramos en el proceso de comunicación desarrollado desde la unidad de gestión que tenga a su cargo la comunicación institucional más allá de cómo se la designe.

No desarrollaremos en profundidad todo el proceso comunicacional global, ya que por su extensión no sería posible abordarlo en un estudio serio en los plazos establecidos y con los recursos disponibles. Un mayor análisis implicaría concentrarnos en un aspecto que no es el central de este trabajo.

Nuestro segundo objetivo, será conformar un marco referencial que nos permita delinear los issues a tener en cuenta al momento de definir el plan de comunicaciones, los medios y herramientas a utilizar y los mensajes para nuestros distintos públicos.

El tercer y último objetivo consistirá en testear la validez de este marco referencial propuesto, a través de la contrastación con casos reales de empresas que experimentaron algunos de estos procesos.

En el desarrollo de este trabajo, iremos acercándonos a temas como: ¿Qué beneficios puede tener un plan de Comunicación Institucional especialmente pensado, estratégicamente diseñado y que sea aplicado de manera proactiva? ¿Sobre qué problemas debería actuar? ¿Qué rol debe cumplir la comunicación institucional en estos casos? ¿Cuál es el rol del DirCom dentro del proceso?

Estos son algunos de los puntos que más nos interesan dejar en claro al finalizar nuestra tesis. Cabe destacar que nos concentraremos en los aspectos relacionados a la comunicación en este tipo de operaciones de fusión y adquisición, pero creemos conveniente anticipar que a lo largo del trabajo hemos tomado conceptos de contabilidad, finanzas y marketing para enriquecer el trabajo desde una perspectiva multidisciplinaria e integradora.

## *Primer Capítulo*

### ***PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DE LOS PROCESOS DE FUSIONES Y ADQUISICIONES.***

#### **4. Introducción al concepto de fusión.**

El término fusión se puede analizar desde diversos puntos de vista, como ser el contable, jurídico, económico y organizativo. Estimamos conveniente partir de una definición básica y general para luego incorporarle conceptos extraídos de otras definiciones y ajustarla al desarrollo y objetivo que persigue este trabajo.

Todas las definiciones, más allá de la disciplina de la cual provengan, hacen referencia, cuando desarrollan la definición del término fusión, a la unión de dos partes independientes para crear una tercera parte que será distinta de las dos anteriores. Por otro lado, desde el punto de vista empresarial, la fusión es una combinación de negocios. Es decir, es la operación de reunir empresas separadas en una sola entidad, con la intención de combinar y compartir sus recursos, con el fin de alcanzar objetivos comunes.

Estimamos conveniente (más allá de centrarnos en la definición anterior), referirnos a algunas otras definiciones del concepto fusión para enriquecer a nuestra definición. Por ejemplo, desde el aspecto jurídico, una fusión consiste en el acuerdo de dos o más sociedades jurídicamente independientes, por el que se comprometen a unir sus patrimonios y formar

una nueva sociedad. Desde el punto de vista económico y organizativo, las fusiones pueden verse como la clase más pura y elevada de alianzas empresariales, dado que las compañías crean una nueva entidad económica a partir de una unión absoluta, en la que los impulsores desaparecen al quedar incluidos en la nueva estructura societaria.

Por su parte el autor Carlos Cleri <sup>1</sup> entiende que la fusión es el acoplamiento de empresas que antes funcionaban autónomamente, está inspirada por lo general en la necesidad de afrontar, desde una mejor situación competitiva, el reto al que el mercado las somete en materia de rivalidad con otras organizaciones que actúan en el medio. Normalmente es una estrategia defensiva; sólo en algunos casos está pensada para lanzarse a una ofensiva violenta, aunque es imprescindible recordar que la defensa, instrumentada mediante la configuración de una entidad de orden superior, permite avanzar en las posiciones y esto es una maniobra ofensiva, ya que hará replegar a los rivales. En última instancia, atrás de toda concepción estratégica siempre se esconde la voluntad de amplificar los montos de los negocios, tomar una mayor porción de mercado o de beneficios, pero las compañías no se unifican a menos que sea ineludible.

En concordancia con la opinión de este autor, entendemos y creemos valioso aclarar que ninguna compañía decide fusionarse si no existe ningún riesgo de supervivencia frente al acoso de la competencia sobre alguna de las partes. No es ilógico creer en la afirmación que dice que toda empresa o corporación quiere llegar sola al éxito. La decisión de integrar fuerzas llega desde la dura convicción de asumir que la compañía "no podrá sola".

En suma, a los efectos del objetivo de nuestro trabajo, nos basaremos en aquellas definiciones orientadas a los aspectos organizativos y comunicacionales, quedando fuera de nuestro interés aspectos jurídicos y patrimoniales. Definiremos entonces como fusión, el proceso mediante el cual se crea una nueva empresa a partir de dos o más empresas que existen previamente, provocando impacto sobre aspectos culturales, sociales y comportamentales de la organización creada y persiguiendo objetivos comunes.

## **5. Introducción al concepto de adquisición.**

Así como en la definición del concepto de fusión, el concepto central es unión, en la definición del término adquisición, el concepto central ronda sobre el término compra o "toma de posesión". Asimismo surge un concepto complementario que da lugar a la diferenciación de roles o posiciones (que será de gran importancia a la hora de definir nuestros ejes comunicacionales). Dichos conceptos determinarán en gran medida, las actitudes de los participantes del proceso.

## **6. Principales diferencias entre fusión y adquisición.**

En opinión de Sudarsanam <sup>2</sup>, en una fusión las compañías se unen para conseguir objetivos comunes a ambas partes. Los accionistas de las empresas que se fusionan, a menudo permanecen como propietarios conjuntos de la nueva entidad creada a partir de la fusión.

---

<sup>1</sup> Carlos A.R. Cleri, 1996, Estrategias de alianzas, Ediciones Macchi.

<sup>2</sup> P.S.Sudarsanam, 1996, La esencia de las fusiones y adquisiciones, Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

En cambio una adquisición se parece más a una compra o negociación directa, en la que una empresa compra los activos o acciones de la otra y en la que los accionistas de la compañía adquirida dejan de ser los propietarios de la misma.

Mientras en una fusión surge una nueva entidad que abarca a las empresas fusionadas, en una adquisición la empresa adquirida se convierte en subsidiaria de la adquirente.

Creemos oportuno hacer referencia al término toma de control ya que muchos autores lo consideran como una forma específica de adquisición y otros lo consideran una operatoria completamente distinta. Para nosotros una toma de control es similar a una adquisición pero con el agregado (generalmente implícito) que sugiere que la compañía adquirente es mucho más grande que la adquirida.

Si bien en apariencia las fusiones y adquisiciones son un instrumento importante de la estrategia empresarial, resulta sorprendente el bajo índice de éxitos alcanzados por estas operaciones. Según Oren Harari <sup>3</sup>, más del cincuenta por ciento de las fusiones y adquisiciones no alcanzan las metas y los objetivos establecidos con anterioridad al acuerdo, ya sea por razones culturales, empresariales, factores estratégicos o económicos.

Desde el punto de vista comunicacional muchas adquisiciones han sido “vendidas” o difundidas, tanto interna como externamente ante sus

---

<sup>3</sup> Oren Harari, 1999, Harvard Business Review- Nro. 89- Anti-guía de fusiones para el inversor sensato, Ediciones Deusto SA.

públicos, como fusiones. Nosotros atribuimos esto a que una fusión, con su impronta de sinergia, es mejor recibida por el público en general.

## **7. Efecto de las fusiones y adquisiciones.**

El principal efecto buscado cuando se pone en marcha esta operatoria es la sinergia. Cuando una empresa adquiere a otra o cuando dos empresas se fusionan, el objetivo final es que ambas empresas valoradas conjuntamente, tomen un valor superior a aquel que tendrían si operasen de forma totalmente independiente. Puede haber sinergias en comercialización, finanzas, operaciones y recursos humanos.

Por ejemplo, hay sinergias en el área comercial cuando un equipo de ventas puede vender una gama de productos más amplia que la actual, contar con una red de distribución más extensa, o lograr una mejor cobertura geográfica.

Hay sinergia financiera cuando la empresa resultante de la combinación de sus dos predecesoras logra un porcentaje de deuda menor al porcentaje de alguna o ambas empresas consideradas por separado.

Las sinergias operacionales son posibles cuando la capacidad instalada de la planta de una empresa puede ser utilizada para fabricar los productos de todas las empresas fusionadas. Otra posibilidad es que las innovaciones tecnológicas de una empresa puedan ser utilizadas para mejorar los productos de la otra empresa.

De sinergias en recursos humanos se habla con menos frecuencia, pero son muy importantes en algunas áreas tecnológicas donde los costos de mano de obra extremadamente especializada son muy altos y en algunos casos casi inaccesibles para una empresa individualmente.

La sinergia, es muchas veces algo que hay que descubrir y comprobar con el tiempo, ya que no se produce automáticamente, sino que es algo que debe ser alimentado y fomentado a través del desarrollo de un plan consistente y coherente de comunicación que encause y aliente a compartir los conocimientos, las habilidades y esfuerzos para poder complementar los puntos débiles de una empresa con los fuertes de la otra.

## **8. Conflictos generados a partir de la operación.**

¿Cuáles son los problemas que pueden surgir antes, durante y después de un proceso de fusión o adquisición?.

El descenso en la productividad es uno de los principales problemas que surgen. En casos de una adquisición este problema se hace más evidente dentro de la empresa que es adquirida o de la parte no-dominante pero a menudo se transfiere a toda la organización (en menor grado). En gran parte este problema se le atribuye a que los empleados están más preocupados por si son despedidos o deben irse porque no son compatibles con la nueva organización, que por producir. Los efectos post-fusión son el principal tema de conversación.

Otra de las dificultades que surgen a partir de la fusión o adquisición, es el aumento de los índices de rotación y ausentismo. Esto se debe a que los empleados que se encuentran preocupados por su futuro, buscan de manera proactiva otra posición laboral en vez de esperar a ser despedidos o desarrollarse dentro de una cultura que no es compatible con ellos. El absentismo se puede ver modificado debido a que los empleados solicitan o toman tiempo para asistir entrevistas de búsquedas laborales.

Relacionado con los problemas anteriormente citados, podemos hacer referencia a la dificultad de reclutar nuevos recursos humanos ya que los posibles postulantes podrían dudar de incorporarse a una empresa que ha sido o esta por ser adquirida o fusionada debido a los "famosos procesos de reestructuración o reingeniería de recursos humanos", es decir de ser despedidos.

## **9. El rol del Plan de Comunicaciones dentro del proceso.**

Tal como hacíamos referencia en nuestra introducción, cuando las empresas afrontan la decisión de fusionarse, de vender parcial o totalmente sus acciones o de adquirir parcial o totalmente a otra organización, los directivos se concentran en definir temas legales, financieros, administrativos pero rara vez le brindan mayor importancia a la comunicación.

Sin embargo la comunicación, desde el comienzo de la primera impronta entre ambas partes cumple un rol trascendental. Es decir, todo lo que nosotros hemos trabajado organizada y estructuradamente para comunicar

será nuestra tarjeta de presentación. Determinará en gran medida el proceso de negociación. Por ejemplo, no es lo mismo negociar con una empresa de la cual conocemos su visión, sus formas de negociación, sus políticas, su imagen, su forma de proceder, etc. que con una empresa completamente desconocida.

Casi paradójicamente, el plan de comunicación va a ser el que en la mayoría de los casos determine el éxito de la integración, es decir, que será el eje conductor a través del cual se lleve a cabo la transición. Dada la flexibilidad de las herramientas comunicacionales y la gran variedad de combinaciones estratégicas y tácticas disponibles para crear el mix de comunicación que nos ofrece tal vez la utilicemos para “decirles” a nuestra gente que es lo que se espera de ellos, explicarle la manera de vender nuestros nuevos productos o servicios, informarlos de los siguientes pasos de la fusión, etc.

## **10. El rol del DirCom dentro del proceso.**

Como ha sido nuestra premisa a lo largo de muchas secciones de este trabajo, el primer paso es definir lo que entendemos por DirCom. Hasta donde hemos podido investigar, sabemos que el término fue instituido por el management francés y posteriormente aceptado en el ámbito español.

*El DirCom "es una figura necesaria para dar una solución integradora a los problemas de comunicación a la vez interna y externa, capaz de crear marcas fuertes, coherentes y coordinadas con la imagen institucional y la cultura de la empresa. De esta figura se espera que aúne esfuerzos y*

*produzca resultados sinérgicos que redunden en el logro de los objetivos determinados por la organización. " – Francisca Morales<sup>4</sup>.*

Es de gran importancia, que el DirCom logre ocupar el rol que merece en una organización, sin necesitar la existencia de una crisis que fundamente su existencia y preeminencia.

La exposición de los resultados y del beneficio que significa su visión estratégica y anticipatoria, debe servir para que esta posición obtenga la autoridad y significación pertinente en la empresa en la cual desarrolla sus actividades.

Por ende, si tomamos esta definición de DirCom, y focalizándola en el tema central de este trabajo, el director de comunicaciones debería ser el coordinador de todas las comunicaciones que se hagan desde la nueva empresa creada o desde la empresa adquirida o adquiriente. A esta tarea le deberíamos agregar el trabajo "codo a codo" con la dirección de marketing para la creación de marcas sustentables y alineadas con la imagen institucional y la cultura organizacional.

En este sentido creemos necesario hacer un agregado a la definición arriba mencionada. A nuestro entender, el DirCom se debe encargar, a través de la comunicación ya sea formal o informal, interna o externa, de crear y modelar la cultura organizacional de acuerdo a un plan estratégico que él mismo ha diseñado en completa sincronía con todo el directorio.

---

<sup>4</sup> <http://www.adlatina.com>

Otro comentario que creemos vale destacar pertenece a Joan Costa (Reinventar la publicidad). *"El actual director de comunicaciones será el paso intermedio hasta llegar a una concepción más holística, menos jerárquica, menos ligada al rango organizacional y más independiente del aparato empresarial. Será una mezcla de comunicólogo y de estratega, formado en las ciencias sociales. El introducirá en la empresa la realidad social del entorno, y en este sentido será el abogado del público dentro de la organización"*.

Consideramos adecuado hacer referencia a los "Axiomas para los DirCom" desarrollados por Joan Costa<sup>5</sup>, ya que coincidimos con el autor en que estos principios son pilares fundamentales para la posterior investigación y generación de estrategias referidas a todas las variables y acciones influyentes en la problemática que nos hallamos analizando en esta tesis.

#### Axioma N° 1: Empresa.

Una empresa es un grupo humano que "emprende". Emprende acciones sobre su entorno, toma iniciativas, actúa, se relaciona y asume riesgos.

La empresa es acción por definición y la comunicación tiene que convertirse en una acción de la empresa. Actuar es una forma de comunicar. La comunicación debe dejar de ser una moda para convertirse en una cultura.

#### Axioma N° 2: Comunicación.

---

<sup>5</sup> <http://www.joancosta.com>

Todo lo que hace la empresa, lo publique o no, es comunicación. Es el sistema nervioso central de la empresa, el que controla toda su actividad y su relación con el entorno.

En la comunicación, lo importante no es el que habla, sino el que escucha. El que habla debe adaptarse al que escucha, tiene que entender cuál es su lenguaje, sus códigos, sus expectativas, su cultura, sus motivaciones y sus deseos.

Comunicar no es algo que le hacemos "a" la gente, sino "con" la gente. La comunicación eficaz es interacción, debe producir una propuesta – verificable- en su destinatario. Los resultados de la comunicación deben ser verificables y evaluables. Por eso la comunicación debe ser previamente objetivada y pre-evaluada.

### Axioma N° 3: Comunicación corporativa.

La cultura interna, la identidad, la imagen y la comunicación son decididamente corporativos, en el sentido de que toda empresa es un "corpus", un todo armónico e indivisible.

La comunicación corporativa es la suma de las diferentes formas de la comunicación empresarial: interna-externa, institucional-comercial, interpersonal-mediática.

La comunicación, ya sea de índole publicitaria, de relación o promocional, no debería ser concebida como una función más, separada y adosada

artificialmente a la de las empresas, sino como parte de esa acción.

Axioma N° 4: Servicio.

La comunicación corporativa es indisociable del servicio. El servicio es comunicación y relación. El servicio son las personas y la relación entre personas. En él confluyen, dotándolo de valor, la cultura, la identidad y la imagen de la empresa.

Servir es lo contrario de dominar. Es una actitud orientada al cliente en la cual deben converger el principio de la comunicación (lo más importante es el receptor); el principio del marketing (lo primero es el cliente); el principio de las RRPP (lo esencial son las personas) y el principio de la ética empresarial orientada a la utilidad social.

El cliente debe comprender el servicio que se le ofrece. Porque él participa del servicio que utiliza.

Los servicios no son cosas ni objetos, sino datos, información, recuerdos y promesas.

El servicio es un flujo de relación entre el público y la empresa. Lo verdaderamente importante es asegurar la continuidad de las relaciones entre el cliente y la empresa. Estas son más importantes que los precios bajos, las promociones o la tecnología más avanzada. La tecnología sólo tiene sentido en la medida que sirve al cliente. El servicio es diferenciador.

Axioma N° 5: Calidad.

La calidad del servicio no depende de su cantidad ni de su diseño, sino de la relación que se logre entablar con el cliente.

La calidad siempre es "la calidad según el cliente". Calidad objetiva no siempre equivale a calidad percibida.

Axioma N° 6: Creatividad.

La creatividad es a fin de cuentas, una "combinatoria" de elementos conocidos pero que hasta ahora no habían sido puestos en relación.

La creatividad es creación en minúscula; una creación pragmática.

Axioma N° 7: Acción.

La empresa es acción práctica. La empresa existe porque actúa. La comunicación es una forma de la acción práctica o es puro ruido.

Axioma N° 8: Identidad.

Lo que la empresa "es" objetivamente.

Axioma N° 9: Imagen.

Lo que la empresa es "para mí".

Para la gente, la imagen es la realidad.

La imagen de la empresa es una representación mental. Es la suma de percepciones, recuerdos, emociones, ideas y experiencias vividas, filtradas por la memoria y las motivaciones de cada individuo.

La imagen pública es la suma de muchas imágenes individuales que coinciden.

Una imagen no cuesta mucho dinero sino que cuesta mucha constancia y consistencia para crearse una buena reputación. Pero más importante que cuánto cuesta es cuánto vale y siempre vale mucho más de lo que costó. Costo y valor no son sinónimos.

Para que las empresas tengan una "buena reputación" en el mercado deben preocuparse no sólo por lo que dicen sino por lo que hacen y porque ambas cosas constituyan un mismo y único discurso.

Axioma N° 10: Cultura.

Vivimos un una cultura "mosaica", hecha de pedazos que se vinculan unos con otros de manera aleatoria, espontánea, totalmente imprevisible, y en desorden, que es lo que caracteriza a la sociedad de la abundancia informacional.

Axioma N° 11: Publicidad.

Es una herramienta más de la comunicación. Un instrumento que debe ser coordinado con todos los demás que integran los recursos comunicacionales de la empresa.

La gente ya no se conforma sólo con publicidad. La gente quiere saber, quiere información.

La información se ha vuelto más importante que la seducción. De la "ideología del consumo" se ha pasado a la "cultura del consumo".

#### Axioma N° 12: Medios.

Los medios no se anulan los unos a los otros, sino que se combinan. Los términos "multimedia" e "intermedia" significan la fecundación de los medios entre sí.

El ejemplo de los botones en la indumentaria es muy claro. Las cremalleras son más prácticas que los botones. Los cierres son más prácticos que las cremalleras. Los "velcros" son más prácticos que los cierres. Sin embargo, todos ellos coexisten en el vestir.

Lo que hace nuestra sociedad mediática es la combinatoria, la complementariedad y la interactividad de los medios.

#### Axioma N° 13: Moda.

Madame Channel dijo que "la moda es lo que pasa de moda". Pero habría que preguntarse por qué "pasa". La moda es el triunfo de la arbitrariedad. No siempre es necesario que la comunicación y la empresa misma esté a la moda. Pero sí debe ser contemporánea. Lo que no es actual no interesa.

Axioma N° 14: Nuevo paradigma.

El pensamiento maniqueo es una enfermedad de muchas empresas. Todos los reduccionismos intelectuales deben ser desechados.

Necesitamos un pensamiento abarcativo, polivalente, pluralista, planetario. Necesitamos nuevas herramientas que nos ayuden a pensar, decidir y actuar.

## *Segundo Capítulo*

### **TRABAJO PREVIO AL DESARROLLO DEL PLAN DE COMUNICACIONES.**

#### **11. Evaluación del contexto en el cual se desarrolla la operación.**

Es necesario, para determinar las características fundamentales de las piezas comunicacionales que emplearemos, hacer un análisis minucioso del contexto dentro del cual se esta llevando a cabo la operación.

Es decir que, de acuerdo al marco teórico planteado para este trabajo, nosotros afirmamos que ningún DirCom puede pasar por alto las influencias del medio externo al momento de desarrollar el plan de comunicación, los mensajes, la selección de los medios, etc. Por ejemplo, no se puede pasar por alto si dentro de la comunidad en la que se hallan integradas nuestras empresas, se registran antecedentes o experiencias de fusiones y adquisiciones que han sido traumáticas para la sociedad (ya sea por motivos de despidos masivos generada por una estrategia empresarial de reingeniería general, de resizing, de rightsizing o de turn around, o tal vez por una baja de calidad en los productos o servicios, etc.)

Nosotros, como responsables de la comunicación no podemos pasar por alto este tipo de precedentes debido a que ellos tomaran un rol

fundamental para el desarrollo de nuestros mensajes, para la selección de los medios, para la conformación de nuestro mapa de públicos, etc.

## **12. Análisis de los posibles motivos o fuerzas impulsoras para llevar a cabo una fusión o adquisición.**

Es importante entender cuales fueron las razones o motivos que impulsaron la operación para luego, a partir de ellas, desarrollar líneas comunicacionales acordes a nuestra realidad institucional.

Para nuestro propósito, agruparemos las razones o fuerzas en cuatro grandes grupos: Las razones Organizativas/Comportamentales, las razones Jurídico/Fiscales, las razones Comerciales y las razones Financieras. Es importante destacar que ninguno de estos grupos son mutuamente excluyentes sino que pueden coexistir creando una fuerza impulsora de orden superior, más variada y extremadamente compleja.

Dentro de las razones o fuerzas impulsoras Organizativas/Comportamentales podemos identificar:

- La necesidad de acceso a nuevas tecnologías y procesos. Son muchas las ocasiones en la que el ritmo de cambio tecnológico es tan rápido que en algunas empresas no pueden seguirlo, a pesar de disponer de presupuestos para sus departamentos de investigación y desarrollo, por ende trazan una estrategia de ampliación de sus habilidades internas adquiriendo tecnología a través de la unión con otras empresas.

- La necesidad de combinar recursos que le son complementarios. Es decir que en ciertas ocasiones empresas de pequeña envergadura son adquiridas o fusionadas por otras mayores debido a que pueden aportar componentes que son claves para el éxito del emprendimiento y de los cuales la empresa dominante carece. Por su parte, la empresa pequeña puede tener ser una empresa monoproducto pero tiene un gran déficit en su capacidad de productiva y distribución para realizar una producción masiva. Se puede decir que ambas empresas son complementarias y representan un valor superior de manera conjunta que si son consideradas de manera individual.
- Con relación a las razones psicológicas y egocéntricas, McCann y Gilkey<sup>6</sup> destacan que una fusión o una adquisición puede resultar en un estímulo para una magnífica gestión, sin embargo una dinámica emocional y psicológica no controlada puede distorsionar el proceso de forma negativa. El éxito de la operación y la carrera profesional de muchos empleados puede correr peligro si se aborda el tema irracionalmente, guiado únicamente por razones egocéntricas.
- Otra de las causas más comunes es el miedo. Muchos gerentes creen que la solución al rezago de su empresa es encontrar otra compañía asustada y poco imaginativa para comprar. Se trata de una maniobra puramente defensiva, y una forma muy cara de comprar un poco de tiempo.

- El egocentrismo es otro de los determinantes de muchas operaciones de adquisiciones. Según Oren Harari<sup>7</sup> algunas fusiones son forzadas, por la tendencia general de las consolidaciones y de las unidades mayores, por lo tanto muchas empresas reaccionan instintivamente guiadas por el pánico y la envidia. Explica que el hecho de ver la foto de un competidor en la primera página de las revistas, puede ser razón suficiente para que una empresa se fusione a los efectos de también ser noticia.

Dentro de las razones o fuerzas impulsoras Jurídicas o Fiscales podemos identificar:

- El beneficio que ofrece la política fiscal y derivados de la correspondiente legislación vigente en cada país puede ser una razón más que importante para adquirir o fusionar una empresa. Por ejemplo, una compañía que tenga pérdidas que puedan trasladarse fiscalmente hacia el futuro, podría desear adquirir una o más empresas rentables para utilizar ese beneficio. También puede ocurrir a la inversa, supongamos que una empresa es rentable y adquiere a otra con pérdidas con la idea de reducir sus beneficios y pagar menos impuestos.
- Otra de las razones puede ser el deseo o necesidad de tener una licencia para operar. A veces, puede ser más fácil y menos costoso

---

<sup>6</sup> Joseph E. McCann y Roderick Gilkey, ob cit Página 8.

<sup>7</sup> Oren Harari, 1999, ob cit Página 2.

de obtener mediante la adquisición de una compañía que ya tiene el permiso de operar.

Dentro de las razones Comerciales podemos identificar:

- La reacción ante la competencia es una de las razones más comunes dentro de este grupo. McCann y Gilkey<sup>8</sup> mencionan en su libro que cada vez es más difícil crear y sostener una posición competitiva en los negocios basados en una capacidad individual, lo que lleva a las empresas a unirse para enfrentar la competencia en mejores condiciones o incluso disminuirla. Sin embargo resulta peligroso llevar a cabo una fusión o adquisición únicamente por razones de competencia. Lo ideal es que una empresa adopte una actitud proactiva y no reactiva con respecto a una fusión o adquisición. Si la actitud es proactiva quiere decir que la empresa se guía por una estrategia de largo plazo y que la unión es un medio para ponerla en práctica. En el caso de una situación reactiva dicha combinación se hace con motivos defensivos, siendo los costos muy elevados y las probabilidades de éxito menores, dado que puede apartarse de los objetivos estratégicos iniciales.
- Intentar penetrar en mercados externos o aumentar el grado de penetración en el mercado local puede ser otra de las razones para considerar seriamente alguna de estas operatorias, muchas veces influenciadas por un proceso de conformación de bloques

---

<sup>8</sup> Joseph E. McCann y Roderick Gilkey, ob cit Página 8.

económicos, como el caso del NAFTA, Grupo Andino o Mercosur, por citar ejemplos latinoamericanos.

- Philipp Kottler<sup>9</sup>, ya hace tiempo hablaba de la integración vertical. Hoy en día es una estrategia de fusión o adquisición muy utilizada. En las combinaciones verticales, formadas por empresas que se expanden para aproximarse más con sus productos al consumidor final o a la fuente de materias primas, pretenden lograr economías a través del control de la mayor parte del proceso productivo. Es decir, que eliminando intermediarios la empresa integrada no pagará el beneficio que antes le pagaba al proveedor y/o al distribuidor, logrando un costo final menor con respecto a la competencia, a través de la reducción del costo de transacción. La mencionada integración no atiende solamente a aspectos relacionados con los costos, sino que también busca la obtención de una calidad uniforme del producto y servicio ofrecido, mediante el aseguramiento del suministro de insumos en tiempo y forma.
- La diversificación y disminución del riesgo es otro de los factores que son considerados en el momento de la toma de decisión. Si una compañía invierte en varios negocios diferentes, que no estén especialmente relacionados, el efecto conseguido será la reducción del riesgo económico por no operar en un solo rubro del mercado. Sin embargo, según menciona Martín Sabine<sup>10</sup>, las dificultades prácticas de controlar grupos muy diversos pueden dejar fuera de

---

<sup>9</sup> Philipp Kottler, 1996, Dirección de mercadotecnia, Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

<sup>10</sup> Martín Sabine, 1992, Gestión Nro. 35-Finanzas corporativas, Ediciones Gestión 2000 S.A.

juego la teoría de los beneficios de la diversificación. Los conglomerados constituidos de partes muy dispares tienden en las últimas fases de su desarrollo a racionalizar sus actividades. Los directivos escogen los negocios principales vendiendo aquellos menos relacionados con la actividad del negocio principal tal como lo recomienda Al Ries en su libro Focus<sup>11</sup>.

Por último hemos categorizado una serie de razones o fuerzas impulsoras que provienen de los intereses financieros:

- El acceso al financiamiento de terceros y el autofinanciamiento es una de las razones más comunes que hemos podido identificar. Es una realidad que los bancos prefieren financiar grupos empresariales antes que a las empresas independientes, aún cuando estos se encuentren en situaciones financieras más comprometidas. El autofinanciamiento a través de la obtención de capitales provenientes del público, por medio de la suscripción de acciones, emisión de obligaciones negociables es una opción más que atractiva para realizar una fusión o una adquisición.
- La utilización de fondos que son excedentes es otro de los motivos que pueden impulsar este tipo de operaciones. Cuando una empresa genera una gran cantidad de fondos y tiene pocas oportunidades de invertirlos de una manera rentable puede emplearlos en la adquisición de otras empresas.

---

<sup>11</sup> Al Ries, 1997, Harper Bussines. Focus: The future of your company depends on it.

### **13. Información y datos necesarios para el desarrollo del plan.**

A manera de resumen hemos realizado un checklist de los temas que, al momento de comenzar con el desarrollo de un plan de comunicaciones, creemos nosotros que deberían haber sido relevados de manera independiente en ambas empresas más allá que la operación sea una fusión o una adquisición.

Con el objetivo de estructurar los temas, estimamos conveniente incluirlos dentro de seis categorías: a) Empresa; b) Productos y/o servicios; c) Estructura y recursos humanos; d) Comunicación, relación e imagen; e) Su competitividad y f) El grupo.

#### **a) Empresa**

- ✓ Estrategia empresarial (Dentro de ella debemos identificar su visión, entendiendo por esta a una proposición de alto nivel de abstracción, de ambición y de carácter extremadamente motivador. Es decir lo que la empresa quiere llegar a ser en el futuro, generalmente responde a la pregunta ¿Qué quiero ser?. Por otro lado debemos identificar la misión, entendiendo por ella a la bajada operativa de la visión, generalmente responderá a la pregunta ¿Qué hacemos?).
- ✓ Formación directiva (los principios que cada uno de los directores debe tener o aceptar como validos y que guiaran su accionar dentro del ámbito de la empresa).
- ✓ Fundamentos de la cultura organizacional (es decir de donde se desprenden los marcos interpretativos que aplican los miembros para asignar significado a las acciones que llevan a la práctica).

- ✓ Liderazgo (Dirección general).
- ✓ Liderazgo administrativo (capacidad de gestión).
- ✓ Solvencia (respaldo financiero).
- ✓ Evolución económico-financiera (de los últimos tres años contables).
- ✓ Políticas y procesos organizacionales.
- ✓ Productividad/ margen de ganancia.
- ✓ Cumplimiento de Objetivos planteados.
- ✓ Asignación de recursos (disponibilidad).
- ✓ Posición en el mercado.
- ✓ Estructura legal.
- ✓ Impacto ambiental.
- ✓ Identificar las posibles barreras empresariales o culturales que puedan impedir el éxito de la operación.

**b) Productos y/o servicios.**

- ✓ Calidad de servicio.
- ✓ Sistema de distribución.
- ✓ Estructura de ventas.
- ✓ Estructura de precios.
- ✓ Políticas de comercialización.
- ✓ Calidad de productos.
- ✓ Sistemas de control de calidad.
- ✓ Posición en el mercado.
- ✓ Fidelidad de clientes.
- ✓ Fidelidad de proveedores.
- ✓ Posicionamiento en la mente del consumidor.
- ✓ Nivel de satisfacción en clientes / consumidores.

- ✓ Soportes de ventas desarrollados (catálogos, información servicios).

**c) Estructura y recursos humanos**

- ✓ Calidad del recurso humano (mandos superiores, mandos intermedios y mandos inferiores).
- ✓ Clima interno general.
- ✓ Políticas de reclutamiento.
- ✓ Grado de integración social empleados.
- ✓ Capacitación y formación empleados.
- ✓ Frecuencia de conflictos laborales.
- ✓ Respeto a políticas y procesos.
- ✓ Relación entre la Dirección y los empleados.
- ✓ Política salarial con respecto al sector.
- ✓ Estabilidad laboral.
- ✓ Promoción laboral.

**d) Comunicación, relación e imagen**

- ✓ Mapa de Públicos (o audiencias).
- ✓ Estrategia de comunicación interna.
- ✓ Estrategia de comunicación externa.
- ✓ Imagen de la empresa.
- ✓ Imagen de la(s) marca(s).
- ✓ Imagen de los accionistas.
- ✓ Relación con medios de comunicación.
- ✓ Relación con autoridades competentes.
- ✓ Relación con la competencia.
- ✓ Relación con Sindicato(s).

- ✓ Relación con el Sector Financiero.
- ✓ Relación con Proveedores.
- ✓ Relación con Accionistas.
- ✓ Relación con Cámaras y Gremios.
- ✓ Relación con grupos influyentes (Asociaciones y ONG´s).
- ✓ Relación con universidades y centros de educación.
- ✓ Relación con la comunidad.
- ✓ Relación con entorno familiar de empleados.

**e) Competitividad.**

- ✓ Capacidad de diversificación.
- ✓ Capacidad de innovación .
- ✓ Capacidad de reacción ante una crisis.
- ✓ Capacidad de reacción ante la competencia.
- ✓ Liderazgo en el sector.
- ✓ Nivel tecnológico.
- ✓ Actualización (procesos, técnicas, tecnología).
- ✓ Atención al cliente.
- ✓ Costos de producción.
- ✓ Capacidad productiva.
- ✓ Investigación y desarrollo.
- ✓ Calidad de los productos.
- ✓ Penetración de mercado.
- ✓ Logística.
- ✓ Management.
- ✓ Estrategias de comercialización.
- ✓ Peso sectorial.

**f) El grupo.**

- ✓ Nivel de influencia en el sector.
- ✓ Nivel de influencia económica.
- ✓ Nivel de influencia política.
- ✓ Nivel de influencia social.
- ✓ Perfil de exposición deseado.

**14. Consideraciones a tener en cuenta.**

En el punto anterior hemos realizado una categorización de los temas a relevar al momento del desarrollo del plan. Desde nuestra experiencia debemos aceptar que dentro de las categorías anteriormente desarrolladas pueden encontrarse temas que a priori parecen irrelevantes al momento de trabajar en la etapa de diseño del plan. Probablemente, en muchos casos no dispongamos de la información necesaria para analizar algunos temas, carezcamos de recursos económicos para semejante análisis. Quizá no dispongamos de la estructura o lo que es aún peor del tiempo necesario para tan complejo y completo análisis de situación.

No obstante estimamos adecuado realizar una aclaración al respecto. Los temas incluidos dentro de cada variable, representan lo que para nosotros sería un análisis de situación ideal. Esto no significa que al momento de realizarlo sea necesario tener todos los temas relevados. Cada DirCom o profesional a cargo del desarrollo del plan podrá recortar el campo de la investigación previa, transformándolo en operativo y funcional de acuerdo a

su situación específica y particular que estará delimitada por los recursos disponibles para tal fin.

Sin embargo, a favor de un análisis de situación detenido y exhaustivo, es convincente pensar que cuanto más conocemos de ambas empresas, reducimos la incertidumbre y por ende reducimos el riesgo de fracaso de la operación (por lo menos en lo que respecta a la perspectiva de las comunicaciones).

## **15. Comparación de variables**

Así como al principio de nuestro trabajo decimos que el principal objetivo perseguido al llevar a cabo procesos de fusión o adquisición es la sinergia que proviene de la unión de dos empresas o de la adquisición de una competidora. Al momento de evaluar los ejes comunicacionales sobre los cuales basaremos nuestro plan de comunicaciones, debemos comparar los análisis que hemos realizado de manera independiente en cada empresa.

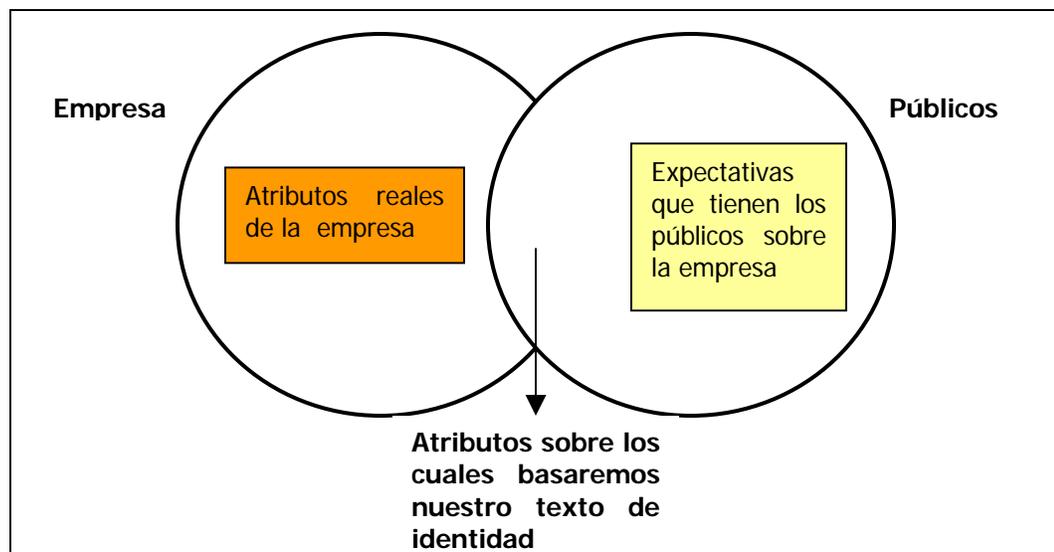
Es verdad que el resultado de dicha comparación de variables está sujeto al tipo de operación (fusión o adquisición) debido a que en uno de los casos se crea una nueva entidad independiente de sus predecesoras y en otro sigue siendo una empresa distinta más allá que pase a ser propiedad de otra.

Por ello el primer paso en ambos casos es comparar los atributos o rasgos identificatorios de ambas empresas con el texto de identidad que hemos desarrollado con el fin de delinear nuestros ejes comunicacionales. Al

hacerlo podremos dar lugar al discurso de identidad. En el caso de una fusión, donde la empresa resultante es totalmente distinta a las dos primeras, el texto de identidad deberá ser construido en base a los atributos de nuestra identidad como empresa, que determinemos a través de estudios cualitativos que son los que más valoraran nuestros públicos objetivos.

Es importante aclarar que el texto de identidad es uno de los elementos más estables dentro de la identidad corporativa.

Para la construcción del mismo deberemos trabajar sobre las distintas características distintivas de nuestra empresa. Dentro de estas habrá algunas positivas y otras menos positivas. Nuestro trabajo consistirá en identificar, trabajar y modelar los atributos reales que nuestra empresa posee y que coinciden con expectativas que nuestros públicos tengan para con la identidad de nuestra empresa.



**Fig. 1 – Texto de identidad**

Paralela y estrechamente en relación con el texto de identidad está el discurso Corporativo que es la manera de hablar sobre si misma que la organización asume.

De acuerdo a Pascale Weil<sup>12</sup>, podemos identificar cuatro tipos de discursos de relación: El discurso autorreferencial que pone el énfasis en la identidad del sujeto emisor; el discurso de la actividad, que pone acento en expresar lo que la empresa hace y que generalmente esta dirigido especialmente al sector de la actividad en que la empresa se desarrolla; el discurso de la vocación, que exalta el beneficio que la empresa ofrece a sus públicos; y por último está el discurso de soberanía, que expresa el compromiso de la empresa en sus vínculos y se detiene en la relación que la misma tiene con cada uno de sus públicos.

Cabe destacar que entendemos que ninguna de estas categorías son mutuamente excluyentes sino que pueden coexistir, aunque en la mayoría de los casos hay una sobre las cual se pone énfasis.

Enumeraremos a continuación, variables relevantes a tener en cuenta para su posterior comparación:

- ✓ Nacionalidad de la empresa.
- ✓ Cantidad de personal.

- ✓ Estructura (organigrama).
- ✓ Imagen frente al consumidor y frente a la comunidad.
- ✓ Crisis experimentadas e intensidad de las mismas en la memoria colectiva.
- ✓ Relaciones existentes con el Gobierno y los gremios.
- ✓ Campañas de Lobby en proceso o pendientes.
- ✓ Cantidad de plantas y su ubicación.

Existe un bagaje que viene irremediabilmente con la empresa a fusionar o adquirir. El mismo puede tener aspectos positivos y/o negativos para nuestros planes, pero lo especialmente importante es tenerlos en cuenta, ya sea para decidir realizar o no la operación, o bien, considerarlos para trabajar y adaptar cada issue en función de nuestros objetivos comunicacionales.

✓ *Nacionalidad de la empresa:*

Esta característica influirá intensamente en la cultura con la cual deberemos interactuar desde los recursos humanos. No es lo mismo, una empresa americana, que una alemana o una japonesa. Las costumbres y modalidades probablemente sean, formales, rígidas y ordenadas en sus procesos (alemanas), flexibles, adaptativas al cambio, innovadoras (americanas), éticas, laboriosas, competitivas (japonesas) y un mix de virtudes y defectos, si son nacionales.

✓ *Cantidad de personal:*

---

<sup>12</sup> Pascale Weil , La Comunicación Global, Ed. Paidós.

Nos brindará un panorama sobre la complejidad del universo a integrar.

✓ *Estructura – Organigrama:*

Revelará la complejidad del trabajo de reestructuración e integración de los distintos niveles de las dos empresas.

✓ *Imagen frente al consumidor y a la comunidad:*

Toda empresa a fusionar o adquirir, contará ya con una imagen existente en los usuarios de sus productos, como también en las comunidades en las cuales desarrolló su negocio y sus acciones de comunicaciones institucionales. Es conveniente que conozcamos estas imágenes, ya que las mismas serán parte nuestra luego de finalizada la operación.

✓ *Crisis Experimentadas y su intensidad en la memoria colectiva:*

Así como evaluamos los activos que forman parte de la organización en cuestión, las crisis, la forma en la que se salió de las mismas y la intensidad de fijación en la memoria de la comunidad, deberán ser minuciosamente tomadas en cuenta.

✓ *Relaciones con el Gobierno y los gremios:*

Nuestra propia empresa debe tener una impronta en la forma en que se relaciona con los organismos oficiales como con los estratos sindicales. Debe conocerse la modalidad (y los resultados obtenidos) propia de la empresa fusionada o adquirida para efectuar los debidos ajustes necesarios.

✓ *Campañas de lobby en proceso o pendiente:*

El conocimiento de este issue, nos orientará a cerca de cual era el camino por el que aspiraba transitar la organización y cual era su objetivo. El estar informado sobre el status o resolución de cada lobby desarrollado, nos permitirá también aprovechar el terreno ganado, o bien, desafectar la línea de lobby si se contrapone al nuevo plan.

✓ *Cantidad de plantas y su ubicación:*

Esta variable incidirá, en la complejidad del plan destinado, sobre el logro de la correcta integración del personal. En muchas organizaciones, cada planta es un mundo pleno en diversidades, tales como expectativas, climas internos, objetivos, sociograma, estilos, etc., que deberemos tener en cuenta a la hora de planificar la cohesión de los recursos humanos respectivos.

## **16. La importancia del análisis de situación y del diagnóstico.**

La importancia de estos dos pasos previos esta dada a que son el punto de partida para la construcción de una imagen, una identidad, una cultura, en definitiva todo lo relacionado a la nueva empresa. De esta manera el análisis de situación y el diagnóstico deben ser lo precisos posible para encausar los recursos disponibles de forma más eficiente y evitar las desviaciones.

Para que se entienda mejor el concepto, nos permitimos realizar una analogía con el campo de la construcción. Si nuestro proyecto es construir un rascacielos sobre las bases de un edificio preexistente (como puede ser en el caso de una adquisición). Nuestro primer paso será evaluar la

estructura sobre el cual lo construiremos, las condiciones geográficas del suelo, la resistencia de los materiales que se han utilizados y que utilizaremos para la construcción, la cantidad de pisos que podemos hacer, etc. Una vez analizada la situación, haremos el diagnóstico. Es decir, le comunicaremos a nuestro cliente a qué conclusión hemos llegado y sobre la base de ese diagnóstico realizaremos la planificación. Ahora bien, si nuestro análisis de situación no es preciso, tal vez debamos realizar una gran cantidad de modificaciones sobre nuestro plan original y desviar recursos para reparar errores de diagnóstico.

La situación puede ser peor aún, si nosotros no hemos trabajado correctamente en el análisis de situación y por ende hemos realizado un diagnóstico erróneo, lo más probable es que nuestro edificio colapse.

De igual manera sucede con el planeamiento estratégico de las comunicaciones dentro de una empresa. Si no hacemos un buen trabajo de análisis y diagnóstico, lo más probable es que nuestro plan, al igual que el edificio, colapse. Pero dentro de los procesos de fusión o adquisición este error puede ser aún más catastrófico ya que no disponemos de una historia, una trayectoria y una cultura existente que nos sirva de red de seguridad en caso de caernos. Es decir que estamos depositando sobre los hombros del DirCom y bajo trabajo del plan de comunicación la responsabilidad de ser el hilo conductor de la transición.

## **17. Roles desempeñados por cada parte en la operación.**

He aquí un punto que a nuestro entender es necesario determinar en cada operación de fusión o adquisición para desarrollar correctamente nuestros mensajes a los distintos públicos.

Dentro de la operación de adquisición especialmente, se pueden identificar dos roles. Por un lado esta la empresa compradora o adquirente. Las empresas compradoras, en la mayoría de los casos traen implícitamente una impronta de orgullo y hasta tal vez una pequeña parte de soberbia por haber podido comprar a una empresa más pequeña. En algunos casos se desestima el potencial de la empresa adquirida. La empresa compradora se asigna implícitamente el rol de empresa dominante. Es decir, que se encuentra en una posición que detenta cierto poder sobre la otra parte.

Por el otro lado está la empresa adquirida. Dentro de ella se genera una sensación colectiva de incomodidad e inseguridad laboral por parte de sus empleados, el ambiente laboral se torna más hostil, descienden los índices de productividad, etc. Todo esto se atribuye a que generalmente luego de una adquisición o fusión viene la reingeniería, que comúnmente se asocia con las reducciones masivas de personal, las que afectan de manera más directa a los miembros de la empresa adquirida. Esta por su parte se resigna a ocupar el rol de dominada.

## *Tercer Capítulo*

### **EL PLAN DE COMUNICACIONES.**

El planeamiento estratégico de la comunicaciones requiere de una disposición empresarial específica, una sólida predisposición por la estrategia y la táctica técnica, destinadas a seleccionar las mejores alternativas disponibles y las herramientas más idóneas para establecer un curso de acción específico, guiado por una serie coordinada de decisiones que buscan alcanzar un objetivo concreto establecido de manera previa y regulado por un control de gestión adecuado.

Un concepto básico que hemos podido sintetizar de distintas definiciones es que todo plan tiende a neutralizar la desviación de esfuerzos y recursos. En relación al cumplimiento estricto de cada una de partes del plan cabe destacar que en la práctica los planes difícilmente se cumplen en su totalidad y en un sentido estricto (a lo que muchos autores hacen referencia como flexibilidad del plan o capacidad de adaptación del mismo), esto no puede provocar cuestionamientos sobre los beneficios que tiene la aplicación racional del planeamiento estratégico (en nuestro caso aplicado específicamente a la comunicación).

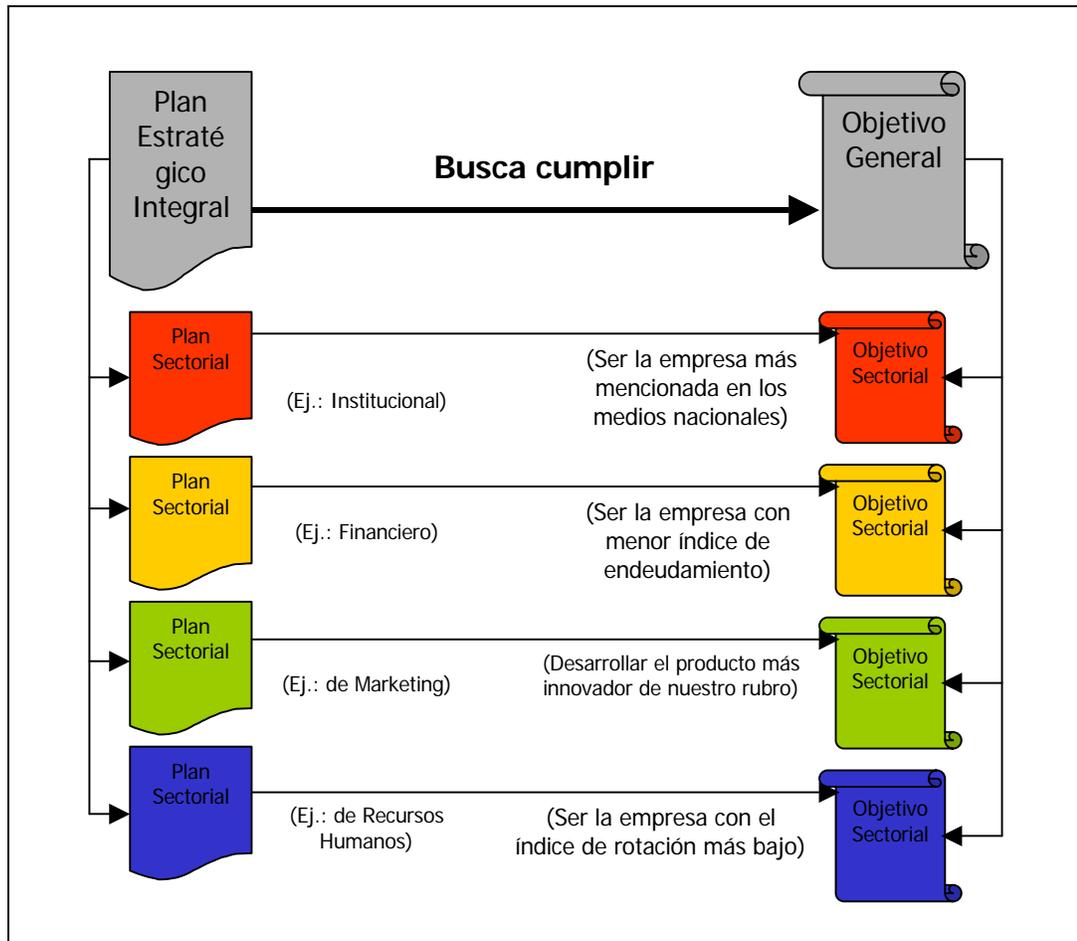
#### **18. El plan de comunicación integral.**

Desde el enfoque que planteamos este trabajo podemos decir que un plan es una determinación de cursos de acción tendientes en alcanzar objetivos

propuestos, sobre la base de estrategias establecidas y en un tiempo definido. Creemos conveniente resaltar que el hecho de que una organización (a nivel general) cuente con procedimientos propios para planificar la actividad, no implica que dentro de cada departamento de ella no se puedan aplicar distintos sistemas para planificar su gestión, siempre que los mismos no contradigan el Plan Global y sobre todo persigan la consecución de las mismas metas y objetivos planteados en el plan estratégico general.

En este aspecto, los planes sectoriales deben ser diseñados con un sentido amplio de "compatibilización" con otros planes y campañas que desarrollen otras áreas en la misma organización. A nuestro entender esto promueve una sólida integración de ambas empresas en el caso de una adquisición o de la nueva entidad en el caso de una fusión, compartiendo recursos que responden a los mismos objetivos y metas.

Como condición fundamental, cada área de la organización al elaborar sus propios planes, programas y campañas debe considerar que otros áreas funcionales de la organización pueden estar trabajando sobre temas que pueden afectar los resultados esperados; (por ejemplo, desde el área institucional se trabaja asiduamente sobre piezas comunicacionales para posicionarse dentro de un target de público AB y desde Marketing se lanza un producto para otros segmentos). Finalmente la organización deberá realizar la compatibilización de todos los planes sectoriales y componer con este conjunto el Plan General, cuyo control de gestión evitará luego las posibles superposiciones de funciones y tareas que puedan suscitarse entre la diversas áreas.



**Fig.2- Plan estratégico integral**

Asimismo desde nuestro punto de vista personal, pensamos que todo plan debe responder a la formulación de las siguientes preguntas: ¿Qué hacer?; ¿Cómo hacerlo?; ¿Cuándo hacerlo?; ¿Quién debe hacerlo?; ¿Qué medios utilizar para hacerlo? y ¿Cuáles son los resultados esperados?.

Una vez que la investigación preliminar y el análisis de situación ha sido finalizado, se comienza la etapa de diagnóstico, donde de acuerdo a lo

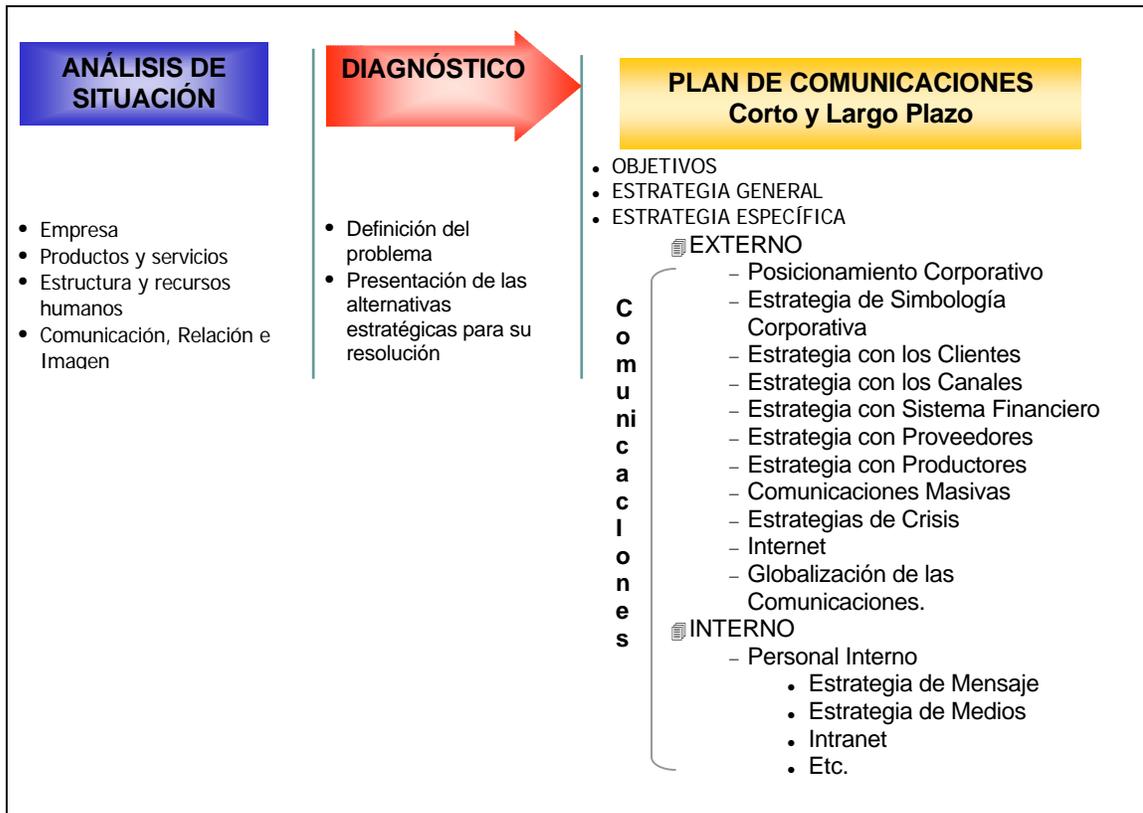
relevado anteriormente, definiremos el problema y plantearemos las alternativas estratégicas para su resolución.



**Fig. 3 – El análisis de situación y el diagnóstico**

Una vez finalizadas las etapas de investigación preliminar, análisis de situación y de diagnóstico, debemos proceder a la etapa de planeación. En ella determinaremos los objetivos generales, el posicionamiento deseado y líneas o ejes de comunicación para llegar a este último.

También determinaremos la estrategia general y la específica por públicos, determinando acciones para cada segmento, presupuestando y calendarizando dichas acciones.



**Fig. 4 – El análisis de situación y el diagnostico**

Por último debemos poner énfasis en el control de gestión y en la Evaluación periódica del Plan, permitiendo así la posibilidad de corrección en las líneas de acción del curso previsto.

### **19. Diferenciación de tres momentos claves en el plan general.**

Cuando una empresa toma la decisión estratégica de fusionarse o de adquirir total o parcialmente a otra empresa, estimamos que el área de comunicaciones ya se encuentra un paso atrás de lo que debiera estar.

Desde nuestro punto de vista el DirCom debe ser una de las primeras personas en conocer tal decisión con el fin de comenzar con el desarrollo del plan de comunicaciones que acompañará el proceso.

Generalmente la Naturaleza Confidencial o secreta que se le asigna a ciertos planes y proyectos; si bien puede ser indispensable en determinados casos debido al "objeto" propio del proyecto, se puede trabajar de manera solapada sin hacer el anuncio formal.

A nuestro entender, si esta situación se excede en un tiempo prudencial, resultará negativa, ya que la comunicación normal se verá impedida y resentirá la persuasión que se intente en el futuro.

Si bien la naturaleza confidencial o el secreto puede ser necesario en ciertos casos especiales, la decisión de esta determinación tendrá que ser valorada en relación con los problemas que puede crear en la obtención de cooperaciones o en la adhesión que puede ser necesaria en todas o casi todas las etapas del planeamiento.

De todas maneras, los planes raramente pueden desarrollarse en total secreto, siempre es posible que se "filtre" información, la cual generalmente es incompleta y frecuentemente tergiversada, falsa o mal interpretada. Así se producen los rumores y esto obliga a adoptar ciertos recaudos para superar los obstáculos creados por la circulación defectuosa. La mejor estrategia para evitar los rumores es convertirnos en fuente de información.

El plan de comunicaciones para un proceso de fusión o de adquisición debe estar estructurado en tres etapas o fases.

Es decir, la primera etapa que buscará generar un ambiente propicio y receptivo para el proceso que enfrentará la empresa. Esto no implica que salgamos a decir a todo nuestro público interno que nos fusionamos, pero podremos emplear de manera muy sutil las herramientas que estamos utilizando en la actualidad para incluir, por ejemplo, notas relacionadas al cambio en las organizaciones, artículos de fusiones exitosas, acentuar los programas de capacitación "in house" hacia el manejo del stress en los cambios, etc. En esta etapa el mayor énfasis está puesto en el público interno.

En la segunda etapa no hay tanto énfasis en una categoría de público en particular. En esta etapa todo es un poco más equilibrado, lo que no significa que tengamos menos trabajo que hacer. En este sentido todo se ha equilibrado pero a un nivel muy alto de actividad. Debemos comunicar a nuestros públicos externos la operación que la empresa ha realizado y a nuestro públicos internos deberemos informarlos de los futuros pasos de la compañía, trabajaremos sobre el clima organizacional, llevando tranquilidad a cada uno de nuestros empleados, instaurando una visión compartida, etc.

Finalmente en la tercer etapa, deberemos trabajar para la creación de un nueva cultura organizacional, continuar informando a todos nuestros públicos de los distintos beneficios de la operación, etc.

A nuestro entender es importante destacar que cada una de estas fases se puede trabajar como un plan sectorial.

## **20. Estableciendo los objetivos comunicacionales para cada momento del plan.**

Tal como hacíamos referencia en el punto anterior, en este trabajo hemos decidido dividir en tres el plan de comunicaciones para una fusión o una adquisición.

En la etapa previa, donde aún no podemos hacer el anuncio formal de la operación, el objetivo comunicacional será generar un ambiente favorable para el momento del anuncio, reforzar las estructuras subyacentes de los recursos humanos, crear un clima de seguridad y retener a nuestros recursos claves.

Al momento de comenzar la segunda etapa, donde realizamos el anuncio formal , el objetivo comunicacional es poner en funcionamiento dos estructuras que estaban separadas y hoy deben de trabajar de manera conjunta, siendo solo una.

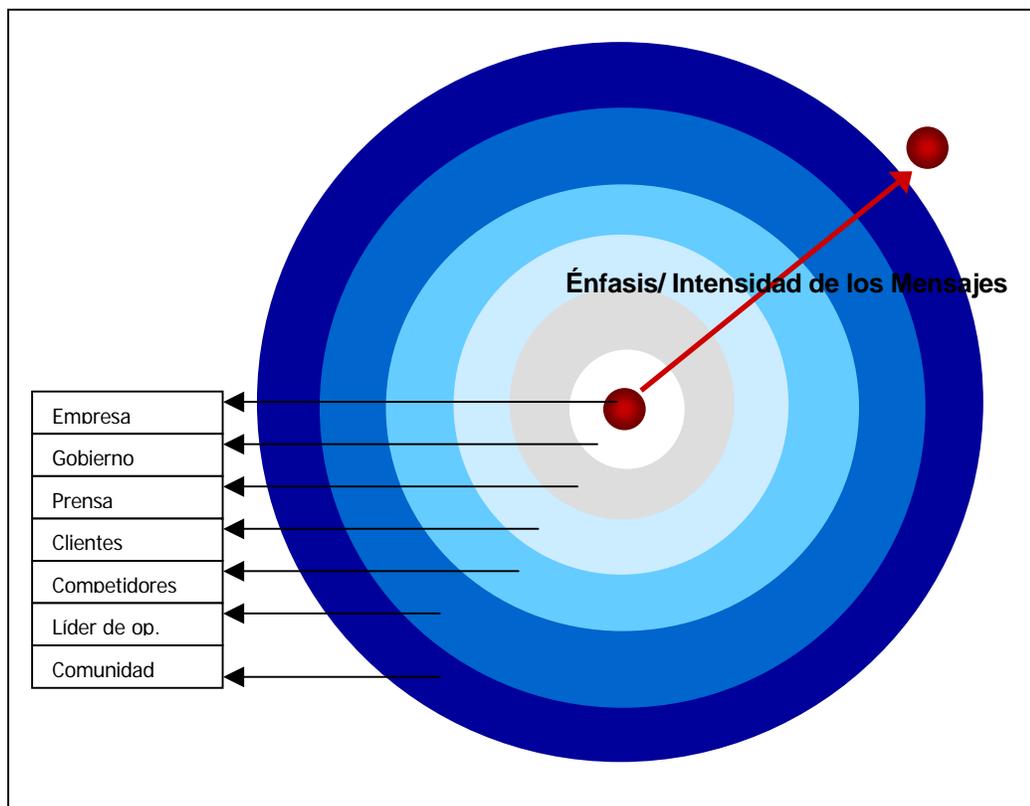
Por último en la tercer etapa, el objetivo comunicacional es trabajar para crear una nueva cultura de la organización, difundir los nuevos valores de la empresa, presentar los resultados más positivos de la operación, etc.

## **21. Diferenciando los distintos públicos.**

El primer paso es definir los públicos con los que la empresa tiene relación. Algunas de las razones por las cuales debemos llevar a cabo este proceso

de diferenciación de públicos es saber qué grupos de personas son todos nuestros públicos; establecer prioridades en función del presupuesto que disponemos, seleccionar los instrumentos, los medios y las herramientas más idóneas para llegar a cada uno; preparar los mensajes de la forma más eficaz, etc.

El segundo paso es, una vez identificados todos nuestros públicos, desarrollar un mapa de público que no es más que la organización y priorización de todas nuestras audiencias en un chart de acuerdo a la proximidad e importancia que la empresa le preste a cada una (ver fig. 5).



**Fig. 5 – Ejemplo de un mapa de públicos**

Desde el punto de vista funcional y operativo de la Dirección de Comunicaciones, a nuestro entender, es necesario realizar un cuadro de

doble entrada en cual cruzamos el mapa de públicos con las herramientas comunicacionales que utilizaremos para llegar con los mensajes a cada uno de ellos (ver Fig. 6).

La utilidad de este cuadro radica en la mejor visualización de los medios utilizados y con los cuales estamos llegando a cada público.

Públicos	Medios								
	Gestión de Prensa	Folletería	Revistas especializadas	web	House Organ	Cartelera	Conferencias	Afiches	Memoria y Balance
Empresa	X	X		X	X				X
Gobierno	X	X	X	X	X		X	X	
Prensa		X	X	X	X		X	X	
Clientes	X	X		X	X		X	X	X
Competidores	X			X			X		
Lideres de Opinión	X			X				X	
Comunidad	X	X		X	X	X	X	X	X

**Fig. 6 – Cuadro de Públicos/Medios**

## 22. Cronograma de tiempos.

Cuando desarrollamos el plan de acción comunicacional es conveniente crear un cronograma de en el cual volquemos la acciones a desarrollar, un detalle de recursos presupuestarios para su realización y el periodo en el cual se desarrollaran esas acciones. (Esta tabla es generalmente conocida como "timing").

Este método nos va a permitir saber en cada momento qué se debe hacer, cuándo y quién es el responsable final de que esa acción se ejecute correctamente.

### TIMING DE ACCIONES 2003 (CON COSTOS)

Mes Dia	Abr-01				May-01				Jun-01				Jul-01				Ago-01				Sep-01				Oct-01				Nov-01				Dic-01				Total
	7	15	20	30	1	15	20	31	7	15	20	30	7	15	20	30	7	15	20	30	7	15	20	30	7	15	20	30	7	15	20	30	7	15	20	30	
<b>EMPRESA XXXX</b>																																					
PAGINA WEB	\$32.000																															\$3.000					
MEMORIA Y BAL.	\$15.000																															\$15.000					
PUBLICIDAD	\$ 3.000												\$ 3.000								\$ 3.000								\$9.000								
EVENTOS																																\$9.000					
																															<b>\$36.000</b>						

## *Cuarto Capítulo*

### **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.**

#### **24. Entendiendo y Trabajando sobre los Desafíos y Conflictos post-fusión / adquisición.**

Luego de atravesadas las fases correspondientes al análisis previo a la operación, las instancias legales y económicas, la formalización de la operación propiamente dicha, y la ejecución del plan de comunicaciones, diseñado para un destino externo e interno, ya estaremos posicionados en una situación establemente compleja.

La empresa resultante es ahora un mix de culturas, nacionalidades y estilos, que, por un tiempo considerable (estimativamente uno a dos años), se desarrollará a través de choques controversiales, tanto en el ámbito interno como en el externo.

Deberemos implementar entonces ajustes estratégicos que ayuden a paliar y superar los conflictos que vayan aconteciendo.

## 25. Analizando y Alineando las Culturas Corporativas

En el ámbito interno, deberemos estar especialmente atentos a conflictos y desafíos que inevitablemente surgirán en determinados aspectos que mencionaremos a continuación:

- Beneficios otorgados al personal.
- Nivel de formalismo y accesibilidad entre niveles jerárquicos.
- Timing de gestión y resolución.
- Normas y Procedimientos.
- Formación de un nuevo sociograma.
- Intensidad del flujo de comunicación interna.
- Planes de Carrera.

- Beneficios otorgados al personal

Es seguro que los beneficios brindados al personal, no coincidirán en las dos organizaciones integradas. Es sumamente importante que la empresa resultante asuma una posición respetuosa y equitativa frente a los casos en conflicto.

Sería conveniente que los beneficios anteriores sean respetados, sin igualarlos en forma generalizada. El personal no verá como injusto o poco ecuánime que la compañía respete y cumpla puntualmente los beneficios que determinados empleados tenían en su organización anterior.

El no respetar beneficios anteriormente otorgados, provocará un clima

viciado de resentimiento, y el personal perjudicado expandirá, hacia todos los que lo rodeen, una opinión negativa sobre la fusión o adquisición realizada, como así también, generará una imagen poco respetable de la empresa resultante, que es ahora común a todos.

- Nivel de Formalismo y Accesibilidad entre Niveles Jerárquicos

La dinámica de trabajo y llegada entre los distintos niveles jerárquicos, es diferente en cada empresa. Existen organizaciones con directorios y gerencias inaccesibles, en las cuales establecen contacto solamente los reportes directos, como así también, en otras compañías, los diferentes estratos desarrollan un contacto estrecho y flexible.

Es muy poco probable que estas modalidades coincidan entre las dos empresas integradas, por lo cual este tema genera a menudo frustraciones, desalientos y confusiones entre el personal de la compañía resultante.

Es estratégicamente relevante generar la práctica, de una modalidad unificada.

Quizás la misma deba contar con una cuota de equilibrio que no tienda a ninguno de los dos extremos: ni el formalismo burocratizante, ni el libre acceso indiscriminado y caótico. El directorio, en función de la sugerencia y evaluación del DirCom, debe ser el que brinde las consignas necesarias para integrar también esta dinámica.

- Timing de Gestión y Resolución.

Esta característica, también es generalmente discordante en las dos empresas integradas. Además de la falta de coincidencia dentro de los equipos de trabajo, se darán confusiones y conflictos por el no cumplimiento de expectativas.

Los niveles Gerenciales deberán fijar nuevas consignas que definan un proceso de gestión claro y homogéneo para todos los integrantes de los equipos de trabajo, en las distintas áreas de la organización resultante.

- Normas y Procedimientos.

Existen empresas con culturas normativas, en las cuales abundan manuales de procedimientos que fijan procesos a seguir para cada sistema operativo. También existen compañías que no apelan a estas políticas para la implementación de sus diversas operaciones.

Si en una fusión o adquisición, chocaran estas dos culturas, es indudable que lo más adecuado es tener en cuenta la experiencia y resultados de aquella que cuenta con un status más ordenado y sistemático en sus procesos.

Además de que dicha modalidad es la más adecuada en lo que hace al aspecto organizacional, la existencia de manuales de procedimientos y políticas aportan una garantía de orden y claridad a la etapa transicional que atraviesa la empresa resultante.

- Formación de un nuevo Sociograma

No solamente los organigramas cambian después de una fusión/adquisición. El sociograma existente en cada una de las empresas integradas estalla en mil pedazos, luego de conformada la operación.

Nuevos líderes, nuevos acuerdos informales, nuevos grupos aliados, nuevas "quintas" a custodiar, nuevos competidores, nuevos informantes, etc., comienzan a interactuar en la empresa. Los nuevos roles son, en algunos casos, ocupados por los mismos empleados, y en otros, surgen nuevas figuras en forma espontánea y afín con el nuevo devenir de la empresa.

En este caso, la estrategia es no intervenir ni afectar este flujo natural. Es más, el nuevo escenario informal es sumamente valioso para que la nueva organización comience a formar una nueva identidad absolutamente propia.

#### □ Intensidad de Flujo de Comunicación Interna

Para el empleado que en su anterior empresa, se hallaba muy informado, como para el que no, la política comunicacional de la empresa resultante, será conflictiva, si no coincide con la que el mismo estaba acostumbrado a convivir.

Desde ya, que el perfil comunicador es siempre el más saludable. El empleado no acostumbrado a la comunicación fluída por parte de su empresa, rápidamente valorará y disfrutará de esta "novedad". La comunicación será un paliativo para todas sus inevitables inquietudes y dudas dentro de la nueva organización.

- Planes de Carrera

La planificación de la carrera de nuestros recursos humanos debe existir siempre. Es relevante que el área de RR.HH. tome conocimiento de los antecedentes y planes de carrera de todos los empleados integrados. El informarse permitirá conocer potenciales y contar con las herramientas para diseñar el entretejido de la nueva empresa.

## **26. Analizando Productos y Procesos Productivos**

Como en el ámbito interno, el escenario externo estará pleno de dificultades y conflictos potenciales, a la espera de la ejecución de estrategias que nos permitan avanzar eficientemente y lo más ilesos posibles.

Desde ya, que el camino a recorrer será variado, en función de que las empresas integradas tengan productos del mismo rubro, o no.

Si la empresa resultante cuenta con productos de rubros diversos, se deberá recurrir al "know how" de aquellos empleados que conocen la producción y comercialización de cada línea de productos que conforme la diversidad lograda.

El desafío más intenso para la nueva organización, será ser aceptada y respetada por el público y la comunidad como una empresa multiproductora.

Será importante apelar y retener el prestigio ganado por cada una de las integradas, y fusionarlo en forma coherente y compatible para generar una sola imagen, sólida y estimada.

## **27. Estrategias de comunicación institucional y para empleados.**

A partir de la investigación obtenemos resultados que analizamos y contrastamos con el problema definido en la etapa de diagnóstico y con los puntos fuertes y débiles en relación a nuestros públicos. A partir de ahí diseñamos nuestras estrategias de comunicación. Es decir, las acciones a ejecutar con cada público para conseguir el objetivo deseado. Dentro de la estrategia general y para cada público habrá estrategia de mensaje y estrategia de medios específica.

La estrategia de mensaje, esta compuesta por los ejes comunicacionales destinados a ese público y la creación de esos mensajes, de forma que los mensajes fuerza constituyen las líneas maestras de la estrategia de comunicación. Por su lado, la estrategia de medios y soportes de cada acción estará compuesta por el mix de instrumentos, herramientas o soportes a utilizar con cada público.

Ejemplos:

CATEGORIA	PÚBLICO	OBJETIVO	MEDIO
INTERNA	RELACIONES CON LOS EMPLEADOS.	Envío de información, de la dirección hacia el empleado.  Apoyo informativo.  Retroinformación.  Formación.  Incentivos.	cartas, circulares internas, memos, intranet, email.  house organ, tablón de anuncios, carteleras, intranet.  buzón de sugerencias, encuestas.  manual de empleado, charlas informativas, programas de capacitación.  programas de ascensos y promoción interna, participación en beneficios, ventajas en servicios y productos de la entidad.
MIXTA	RELACIONES CON LOS ACCIONISTAS.	Envío de información.	memorias o informes periódicos, balance e informes económicos financieros, reuniones informativas
EXTERNA	RELACIONES CON LOS PROVEEDORES.  RELACIONES CON LOS DISTRIBUIDORES.	Retroinformación.  Formación.  Contacto  envío de información apoyo informativo	buzón de sugerencias, encuestas.  manual de proveedores, charlas informativas, prog. de capacitación.  reuniones periódicas, comidas de trabajo contactos periódicos: -  cartas. revistas de clientes. presentaciones de productos.
	OTRAS ACCIONES	1- Organización de actividades.  2- Participación en actividades.	Seminarios Congresos  Ferias Debates públicos Mesas redondas Actos públicos Seminarios Congresos

## **28. La importancia de la Capacitación para la Integración y la Transferencia de Habilidades**

La Capacitación es una de las herramientas estratégicas más eficientes para unificar culturas y modalidades pertenecientes a dos empresas recién integradas.

A través del dictado de cursos, apropiadamente perfilados para cada estrato jerárquico, podremos integrar empleados y transferirles un concepto homogéneo propio de la nueva organización.

## **29. Los programas de Recompensas y de Reconocimiento como técnicas de comunicación y trasmisión.**

A nuestro entender, toda empresa, especialmente luego de experimentar una fusión o adquisición debe promover e implementar un programa de recompensas que mezcle la remuneración de cada miembro de la organización con factores motivacionales menos tangibles. Desde cualquier punto de vista que se considere, no esta alejada de la realidad la afirmación de que cada uno de los miembros de una empresa, esperan ver a fin de cuentas, que existe cierta relación entre el éxito de la empresa y su beneficio personal.

A continuación desarrollamos un serie de puntos que estimamos conveniente tener en cuenta al momento de desarrollar el plan de recompensas.

Los planes de retribución son vehículos de pago especiales, desarrollados para motivar y recompensar a todo el personal de la organización dependiendo de su grado jerárquico. Dentro de esta categoría podemos destacar:

- Salario base.

- Incentivo o prima anual.

Son aquellos en que los ejecutivos reúnen los requisitos para recibir gratificaciones, además del salario, basadas en los resultados a corto plazo. El importe de la gratificación varía directamente con el nivel de resultados o rendimiento de un año a otro. Este plan tiene como objetivo estimular a los ejecutivos a mejorar la rentabilidad de la empresa a corto plazo.

- Incentivos a largo plazo y opciones de compra de acciones para ejecutivos.

Se desarrollan cuando éstos reúnen los requisitos necesarios para la obtención de premios a lo largo de varios años. La finalidad de estos planes es motivar y recompensar a los ejecutivos por el crecimiento, rentabilidad y bienestar a largo plazo de una sociedad. Sirven para alinear sus intereses con los de los accionistas, equilibran los objetivos de rentabilidad a corto plazo y les dan la oportunidad de acumular capital.

- Prestaciones al empleado.

El propósito es minimizar los impuestos actuales y servir de fuente de ingresos o de acumulación de capital para la jubilación.

- Pequeños beneficios.

Son beneficios y privilegios destinados a los ejecutivos (comedor para ejecutivos, alojamiento para ejecutivos, vehículos de la empresa, seguros de vida, préstamos de la empresa, servicios personales, etc.)

### **30. Diseño de la Estructura Jerárquica de la Nueva Organización**

En toda fusión/adquisición, en la cuál las dos empresas involucradas se hallaran en un mismo país, se deberá encarar un trabajo de diseño minucioso y estratégico, a los efectos de lograr el resultado más óptimo en beneficio de la organización resultante.

Como se expresa en otros párrafos del presente trabajo, la implementación de este nuevo diseño, se debe encarar en una forma objetiva, profesional y despojada de toda actitud egocéntrica o arrogante por parte de la empresa adquirente.

Los niveles jerárquicos deben ser ocupados por los profesionales más capacitados y eficientes, provenientes de las dos empresas parte. La nueva organización deberá contar con jerarquizados altamente capacitados y experimentados con respecto al desarrollo del negocio y la administración.

En este nuevo escenario, no debe existir resistencia alguna a la posibilidad de que un empleado de la empresa adquirida, se convierta en el superior del que era su equivalente en la empresa compradora.

Si la fusión o adquisición no generara una ampliación de negocios en el país o en la región, que necesitara cubrir nuevas posiciones antes inexistentes, inevitablemente se darán desvinculaciones en cuadros jerárquicos. Las mismas no deberán estar fundamentadas especialmente en ineficiencias, sino justamente en retener y posicionar adecuadamente las más altas eficiencias.

Esta es la única y posible filosofía con la cual se debe encarar el diseño de las estructuras jerárquicas de la empresa resultante, para contar con buenas posibilidades de generar una organización exitosa.

## *Quinto Capítulo*

### *CASOS PRACTICOS.*

#### **31. La Experiencia Johnson & Johnson (“familia de compañías”)**

En los primeros años de la década del '80 , J&J de Argentina era una empresa eficiente y exitosa. Contaba con prestigio, solidez, una administración típica para una compañía multinacional de aquellos años y un volumen de ventas envidiable.

En aquellos tiempos, no estaban aún de moda las fusiones y adquisiciones. Las empresas podían convivir más o menos exitosamente, compitiendo en forma saludable. Se comenzaba a mencionar el concepto de “servicio o atención al cliente”. El mercado era altamente consumidor y elegía el producto de acuerdo a la recepción de las pautas publicitarias y el prestigio de la empresa productora.

Existe en épocas de logros empresariales, un síndrome que podríamos llamar “de Ocio Exitoso”, o bien “de Tedio en la Cima”. El mismo consiste en la compulsión empresaria de innovar durante los períodos de éxitos duraderos.

La innovación de estrategias es un buen valor, pero no siempre es necesaria, especialmente cuando las cosas van muy bien. Se podría oponer a este concepto, la idea de que se debe innovar para mantener y preservar

el éxito. Pero la innovación en estrategias centrales o significativas, debe iniciarse cuando se comienza a vislumbrar un escenario diferente que modificará en un mediano plazo las reglas de juego. No de otro modo.

J&J transcurría plácidamente a través de la primer mitad de los ochentas, cuando, observando la experiencia de su casa matriz en EE.UU., decidió descentralizarse y convertir sus divisiones en compañías y reportar cada una de las mismas en forma directa a sus centrales. Se consideraba que esta modalidad por un lado obligaba a las empresas a generar logros que las sustentaran, sin tener su negocio que ser mantenido por las divisiones más vendedoras. Cada cual sería lo que cada cual generara. Se había llegado a la conclusión de que el máximo responsable de una división era el que más sabía de su negocio y el mismo era el mejor líder para llevarlo hacia el éxito.

El proceso de descentralización se encaró minuciosamente, abarcando y cumpliendo todos los requisitos legales necesarios. Por supuesto que todo este emprendimiento fue altamente costoso y que muchos sectores de la empresa dedicaron, durante un año y medio la mayoría de su tiempo de trabajo diario a este proyecto.

Finalmente, se logró el primer objetivo: Se generó la "familia de compañías" de Johnson & Johnson de Argentina.

La descentralización fue profunda. No solamente se formaron compañías por rubro de negocio, sino que se independizaron empresas por líneas de producto.

La familia estaba integrada por las siguientes compañías:

Janssen Farmacéutica (especialidades medicinales).

Cilag Farmacéutica (especialidades medicinales).

Productos Profesionales para la Salud (productos de diagnóstico y suturas).

Productos Personales (sanidad femenina).

Productos para Niños (línea para bebés).

La estrategia que se adoptó para la difusión y comercialización de las compañías, fue desvincular a las empresas de la compañía madre. Ni siquiera se planificó hacer conocer y crear una imagen propia para las nuevas organizaciones. Los productos deberían venderse a través de la imagen ya ganada por los mismos en el mercado. Por lo tanto, por ejemplo, el producto "Carefree" se vendería por si mismo, sin mencionar ni a J&J, ni a su empresa productora "Productos Personales".

Desde ya que al cumplir la descentralización un año y medio de vida, se llegó a la conclusión de que la modalidad adoptada no estaba funcionando. El público consumidor se hacía diversas preguntas tales como: ¿X producto dejó de producirse por J&J?, ¿Qué empresa lo produce ahora?, ¿J&J no existe más?, etc.

Las ventas comenzaron a disminuir, y tomando en consideración que sería ya muy dificultoso volver atrás con la misma profundidad con la que se avanzó, se decidió que habría una empresa por rubro en mercado.

La nueva familia pasó a conformarse de la siguiente manera:

Janssen Farmacéutica (que absorbió a Cilag).

Johnson & Johnson Medical (nuevo nombre para la línea de diagnóstico y suturas).

Johnson & Johnson S.A.C. é I. (línea para bebés y sanidad femenina adoptaron el nombre madre).

Aunque el caso J&J no es un fenómeno de fusión o adquisición, entendemos válido tratarlo en este trabajo, ya que este tipo de proceso de descentralización es el antecedente de los cambios en el entretrejo empresarial de nuestro país que fueron generando el escenario que, desde fines de los ochentas hasta ahora, se halla mutando a través de los procesos tratados en esta tesis.

### **32. La experiencia Hoechst Argentina - Clariant**

A principios de los noventas, Hoechst Argentina era una típica empresa alemana. Ordenada, eficiente, conservadora y poco difusora en su estrategia de comunicación.

Contaba con un alto prestigio en sus distintos rubros, y sus mayores ingresos provenían de su división farmacéutica. Las otras divisiones

producían y comercializaban productos químicos, agroquímicos y veterinarios.

Para el año 93, las divisiones farmacéutica, agroquímica y veterinaria pugnaban por descentralizarse y lo lograron. Se crearon el laboratorio de especialidades medicinales "Hoechst Marion Rousell", la compañía de agroquímicos "AgrEvo" y "Hoechst Rousell Vet" (productos veterinarios).

Hoechst Marion Rousell se formó a través de la descentralización de la división de especialidades medicinales de Hoechst, y la adquisición internacional (por parte de Hoechst) de los laboratorios Marion, de EE.UU. y Rousell, de Francia.

La descentralización afectó intensamente a la división química, único rubro que quedó bajo el paraguas de Hoechst Argentina. La misma ya no contaba con el auxilio y el sostén de las divisiones más rentables.

Una mañana del año 1994 llegó un fax a la oficina de Presidencia de Hoechst Argentina. El mismo comunicaba que la división química de Hoechst de Alemania había sido vendida internacionalmente a la empresa Clariant, de Suiza.

En ese día, y a través de ese medio, el directorio y posteriormente la empresa toda, tomó conocimiento de la operación. Esto brinda una idea ilustrativa sobre la confidencialidad con la que se gestionan estas operaciones en las casas matrices, sin participar de las mismas a los primeros puestos de sus filiales en el mundo. La confidencialidad sellada en

los días previos a esta definición fue absoluta. Brindaremos en un caso que describiremos más adelante, otro ejemplo de esta hermética modalidad.

La adquisición por parte de Clariant tuvo el efecto de un meteoro aniquilador para la mayoría de las posiciones aún entonces existentes en esta última etapa de Hoechst Argentina. Clariant era una pequeña empresa química que además ya contaba con un representante que comercializaba sus productos en Argentina. Desaparecieron muchas posiciones que prestaban servicios a una corporación y que, luego de esta adquisición, no tenían sentido como parte de una nueva Pyme. Solamente se retuvieron algunos vendedores de productos muy específicos, quienes quedaron sumamente desorientados por la magnitud de la transición.

### **33. La experiencia Deutsche Bank – BankBoston**

Deutsche Bank funcionaba correctamente en Argentina. La comunidad alemana lo utilizaba y también muchos otros, que eran seducidos por la idea de depositar sus fondos y efectuar operaciones a través de un banco alemán, que por añadidura, era sólido y confiable.

DB, como toda empresa alemana, mantenía un perfil bajo a través de una comunicación institucional moderada. De todas maneras, no estaba en sus objetivos crecer más de lo que era y lo que significaba en ese momento. La fidelidad de sus clientes era muy intensa ya que el Banco nunca había defraudado ni deteriorado sus dos valores fundamentales, a través del cual mantenía su cartera: Orden y Solidez.

A mediados del año 98, se estaba gestando un cambio en la modalidad seguida hasta ese momento. La dirección comercial planificaba encarar un plan publicitario más agresivo que los anteriormente implementados, para vender los clásicos y nuevos productos del Banco.

Para el lanzamiento del plan, se realizó una reunión en un tradicional salón sito en el barrio de Constitución. En la misma se presentaron los filmicos que se pautarían en televisión, planificándose iniciar la campaña en dos semanas. A una semana de este lanzamiento, por la mañana, los directores de cada área del Banco le dieron a su personal la noticia de que el negocio minorista del Deutsche Bank (con todos sus productos y sucursales) había sido adquirido por BankBoston. Sirve esto como otro ejemplo sobre la confidencialidad de las operaciones que son desarrolladas por las casas matrices desde el exterior.

La integración del personal del DB y BankBoston fue muy bien manejado. Cada integrante del DB fue absorbido y ubicado en su área específica. La integración fue acompañada por una intensa circulación de comunicados que, desde RR.HH., informaban a todo el personal, paso a paso, sobre el cumplimiento de los objetivos. En cada sector, el desarrollo de un minucioso plan de evaluación de desempeño, permitió posicionar correctamente a los empleados del Banco adquirido. En muchos casos, personal del DB pasó a ocupar cargos en los cuales les reportaron empleados del BKB. Muchos empleados con mucha antigüedad en el DB, optaron por retirarse llegando a un acuerdo con el BKB.

Luego de un año, en el cual se desarrolló intensamente el plan de integración, la compañía resultante quedó en su justa forma. El éxito dependió en buen grado de la realización de un plan de integración pautado y profesional, en el cual solamente privó el logro de un resultado eficiente para la empresa. Para lograr esto no se debe asumir una posición arrogante y ganadora con respecto a la empresa adquirida, sino que, a través de una correcta evaluación de desempeño, la meta es posicionar adecuadamente los recursos humanos de las dos organizaciones inmersas en el proceso.

En el aspecto externo, Marketing y RR.HH. trabajaron en forma integrada, procurando seducir y retener a los clientes del DB. Se realizaron diversos eventos a los cuales se invitaron clientes. BKB ofreció recitales en colegios alemanes y auspició programas radiales escuchados por dicha comunidad. Cabe aclarar que Deutsche Bank continuó contando con una base en Argentina, dedicada al negocio mayorista.

#### **34. La experiencia BankBoston – Fleet Financial**

Existen diversas experiencias en procesos de fusión y adquisición. No afecta de igual forma una fusión o adquisición en la cual la empresa extranjera fusionada o compradora no cuenta con filial local, que otra en que si cuenta con base en el país de la operación.

Cuando la empresa fusionada o compradora cuenta con base en el país, es inevitable la existencia de posiciones duplicadas, que requerirán la

implementación de un proceso de reestructuración. Cuando no existe filial, la empresa extranjera, más allá de que por ser compradora estará en el derecho de efectuar las modificaciones que considere necesarias, necesitará valerse del “know how” local que le aportará el equipo gerencial y los recursos humanos de la organización fusionada o adquirida.

En el año 1999, Fleet Financial se fusionó globalmente con BKB. Fleet no contaba con filial en Argentina, por ende, su expansión en el negocio local tuvo que concretarse a través de la sucursal argentina de BankBoston.

Es más, hasta llegó a la conclusión de que sería una mala estrategia modificar el nombre en nuestro país. Por ello, más allá de que internacionalmente dicha fusión generó la compañía Fleet Boston Corporation, en Argentina su filial se siguió llamando BankBoston.

Para BankBoston de Argentina, esta fusión significó crecer en su gama de productos y potenciarse como empresa internacional. No hubo modificaciones ni reestructuraciones y se asumió que el management existente conocía profundamente el negocio local y debería continuar desarrollándolo.

### **35. La experiencia SanCor/Milkaut.**

SanCor es una Cooperativa de cooperativas, fue constituida en 1938 por 16 cooperativas tamberas de las provincias de Santa Fe y Córdoba, con el objeto de elaborar manteca a partir de crema aportada por cada una y comercializarla en común.

Su accionar promovió el desarrollo de la actividad lechera y su diversificación industrial. Hasta principios de los años 90, fue una de las empresas de capital nacional más reconocida por los argentinos, su eficiencia y espíritu nacional marcaban una diferencia. Pero a mediados de los años 90, sufre una crisis de la cual no le resulta complicado salir ya que era una crisis particular de la empresa. Para finales de los años 90, cuando comienza el período recesivo que se vive aún hoy, SanCor comienza a experimentar procesos complejos de los cuales no puede salir sola. En peor situación se encuentran muchas otras empresas lácteas de menor envergadura, debido a que no han tenido acceso a créditos, no han podido desarrollarse tecnológicamente y por ende no han podido competir contra otras empresas más grandes y multinacionales.

A comienzos de este nuevo milenio, SanCor evalúa la posibilidad de adquirir Milkaut (otra Cooperativa Productora de Lácteos). Lo interesante del caso es que desde el punto de vista comunicacional se vende la operación como una integración pero desde la visión interna (no solo de su plana directiva, sino de todo el personal) se hablaba de una compra. Toda esta situación acentuaba la rivalidad de empresas que compiten en el mismo rubro, con orígenes cooperativos y oriundas de la misma zona. A ello se agrega que hay una notable diferencia de estructuras y recursos. Muchos directivos de SanCor hacían referencia a la pésima situación económica por la que se encontraba atravesando Milkaut.

Otro aspecto relevante, y que nosotros hemos expuesto como una de las fuerzas impulsoras para la puesta en marcha de un proceso de fusión o de adquisición, es para lograr el acceso al financiamiento. La plana directiva de

Milkaut comunicaba a distintos medios la casi inminente operación. Muchos de estos medios llegan a las manos de analistas crediticios de Banca Corporativa. Desde la perspectiva de Milkaut esta ha sido una brillante estrategia de prensa la cual le permitía cerrar acuerdos y extender sus líneas de crédito.

Finalmente, hoy, casi un año y medio después, la operación aún no se ha concretado.

## *Sexto Capítulo*

### **CIERRE DEL TRABAJO.**

#### **36. Conclusiones finales.**

En el contexto del trabajo, se han puesto en relieve diversos defectos y peligros potenciales que atentan en forma contundente contra el éxito en la gestión y posteriores resultados, de una empresa resultante de operaciones de fusión/adquisición:

Sería interesante en esta instancia final, repasar y enumerar algunas de las mismas.

- Posición egocéntrica y/o arrogante de la empresa adquirente o preeminente.
- Considerar que las culturas pueden convivir y no gestionar la adaptación a una nueva y tercer cultura resultante.
- Asumir que la nueva empresa es y será la integración de dos organizaciones. La nueva empresa es una sola, única e indivisible.
- Ocupar los niveles jerárquicos con empleados de la empresa adquirente o preeminente.
- No acompañar los procesos de integración con planes de comunicación interno y externo.

Cabe aclarar que este trabajo no contiene un ánimo juzgador o valorativo con respecto a las operaciones de fusión/adquisición. Toma a las mismas como parte integrante de la actual dinámica empresarial, intentando aportar sugerencias, prevenciones y procedimientos a seguir, en procura de evitar dificultades y conflictos, al mismo tiempo de orientar los procesos hacia un resultado exitoso.

Como primer objetivo nos propusimos efectuar un relevamiento bibliográfico a los efectos de elaborar un marco conceptual integrador.

Dicho objetivo fue alcanzado, obteniéndose como resultado el marco conceptual expuesto, que incluye entre los aspectos más importantes: definición de fusión, objetivo final de las fusiones y adquisiciones, fuerzas impulsoras para llevar a cabo una fusión, diferentes modelos del proceso de fusión, impacto sobre el proceso administrativo, y factores determinantes del éxito y fracaso.

Como primer corolario de dicho marco conceptual observamos que no existe una fuerza motivante común a todos los procesos de fusiones, pudiendo ser clasificadas como motivos organizativos, comportamentales, jurídicos y fiscales, comerciales, y financieros.

El segundo corolario consiste en que si bien el éxito de toda fusión depende en un alto grado del proceso seguido, no existe un único proceso que lo garantice en todos los casos. Es decir, se reconoce la importancia de no enfrentar una fusión sin haber planificado y coordinado las actividades necesarias para llevarla a cabo, sin embargo corresponde destacar que no

todas las realidades son iguales, siendo este enfoque situacional el que determina la inexistencia de un modelo único.

También vinculado al proceso se desprende del marco conceptual, la idea de que las diferentes etapas del mismo no son claras y discretas. No podemos decir con certeza que el final de una será el comienzo de la siguiente, sino que se superponen entre sí.

También fue posible observar que la aplicación de una estrategia de fusión tiene su impacto en el proceso administrativo de la futura empresa, aún cuando una de las firmas que la integran no estuviera radicada en todos los mercados donde estará presente la entidad fusionada.

Por otra parte corresponde destacar que la tendencia en los cambios fue hacia una mayor formalización de los procedimientos y de los procesos de control, intentando mantener un estilo de liderazgo participativo, que fomentara una comunicación más fluida y la motivación del personal.

Finalmente destacamos la importancia de tener en cuenta los aspectos relacionados con el personal en toda fusión, y particularmente en firmas que prestan servicios profesionales, consideramos al factor humano determinante del éxito de esta estrategia. Tener presente la relevancia de este aspecto contribuye a disminuir las probabilidades de fracaso.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Ashkemas, Demonaco y Francis., Harvard Business Review – Estrategias de crecimiento: “Para hacer realidad la fusión: cómo integra GE Capital sus nuevas empresas”, Ediciones Deusto S.A., 1999.
- ✓ Bermont, Hubert, Cómo ser un consultor de éxito, Ediciones Granica S.A., 1989.
- ✓ Berstein, David. La imagen de la empresa y la realidad. Ed. Plaza.
- ✓ Cleri, Carlos A.R., Estrategias de alianzas, Ediciones Macchi, 1996.
- ✓ Chaves, Norberto. La imagen corporativa. Ed. Gili.
- ✓ Costa, Joan. La imagen de empresa. Ed. CIAC.
- ✓ Costa, Joan. La imagen pública. Ed. Fundesco.
- ✓ Drucker, Peter F., Las fronteras de la administración, Editorial Sudamericana, 1986.
- ✓ Kotler, Philip, Dirección de mercadotecnia, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1996.
- ✓ Harari, Oren, Harvard Business Review – Nro. 89 – Anti-guía de fusiones para el inversor sensato, Ediciones Deusto S.A., 1999.
- ✓ Hunt, John W., Fusiones y adquisiciones: aspectos culturales y organizativos, Ediciones Gestión 2000 S.A., 1990.
- ✓ Mascareñas, Juan, Manual de fusiones y adquisiciones de empresas, Mc Graw Hill, 1996.
- ✓ McCann, Joseph E. y Gilkey, Roderick. Fusiones y adquisiciones de empresas, Ediciones Díaz De Santos S.A., 1990.
- ✓ Morosini, Piero, Harvard Business Review – Nro. 93 – Megafusiones: el “auténtico” reto empieza tras la firma del acuerdo, Ediciones Deusto S.A., 1999.
- ✓ Peters, Thomas y Wateman, Robert, En busca de la excelencia, Editorial Norma S.A., 1984.
- ✓ Porter, Michael, Estrategia Competitiva, Editorial CECSA, 1982.
- ✓ Rappaport, Alfred. Creating shareholder value, The Free Press 1998.
- ✓ Rifkin, Glenn, Harvard Business Review – Nro. 88 – Integración después de una fusión: Cómo trabajan juntos IBM y Lotus, Ediciones Deusto S.A., 1999.
- ✓ Sabine, Martín. Gestión Nro. 35 – Finanzas corporativas, Ediciones Gestión 2000 S.A., 1992.

- ✓ Santandreu Martínez, Eliseo, Manual práctico de valoración de empresas, Ediciones Gestión 2000 S.A., 1990.
- ✓ Senge, Peter. La quinta disciplina. Ed. Granica.
- ✓ Sudarsanam, P.S., La esencia de las fusiones y adquisiciones, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1996.
- ✓ Villafañe, Justo. Imagen Positiva. Ed. Pirámide.
- ✓ Weil, Pascale. La comunicación Global, Ed. Paidós.
- ✓ Westphalen, M. Y Piñuel J. La dirección de comunicación. Ed. Del Prado.

## INTERNET

- ✓ <http://www.adlatina.com>
- ✓ <http://www.joancosta.com>
- ✓ <http://www.rrpp.org.ar>
- ✓ <http://www.clarin.com.ar>
- ✓ <http://www.lanacion.com.ar>

## GLOSARIO

**ACTIVITY BASED COSTING:** Costos basados en las actividades. Herramienta por la que se determinan los costos de las actividades de la empresa (generar una orden de compra, una factura) y se compara con la rentabilidad que genera cada línea de negocio. También se coteja con empresas similares y se determina si hay que mejorar.

**ASSESSMENT CENTER:** Se pueden observar las conductas reales de un candidato en situaciones similares a la realidad.

**BENCHMARKING:** Compararse con el mejor y tratar de alcanzar sus estándares.

**BRANDING:** Construcción y posicionamiento de una marca.

**BUSINESS PROCESS REINGENIERING (BPR):** Pensar de nuevo la empresa luego de identificar los procesos críticos que hacen al éxito del negocio. Si el proceso clave es el servicio de atención de reclamos hay que poner énfasis en él.

**CALIDAD TOTAL:** Proceso que normalmente está orientado a satisfacer las necesidades de los clientes. es uno de los instrumentos para mejorar la eficiencia.

**CANAL:** es un medio, un portador de mensajes, o sea un conducto, la elección de canales es, a menudo, un factor importante para la efectividad de la comunicación.

**CANAL FORMAL:** Son aquellos establecidos por la compañía. Los mensajes fluyen en tres direcciones: hacia abajo, hacia arriba y hacia los lados. Los

mensajes hacia abajo: contienen información necesaria para que cualquier miembro del personal realice su trabajo; tal vez se trate de políticas y procedimientos, órdenes y peticiones que se transmiten al nivel adecuado de la jerarquía. Los mensajes hacia arriba son informes, peticiones, opiniones, quejas. Los mensajes hacia los lados se transmiten entre diferentes departamentos, funciones o personas del mismo nivel en la empresa.

CANAL INFORMAL: Surgen en virtud de los intereses comunes entre las personas que se desempeñan en la compañía. Los rumores son un canal muy poderosos, tales mensajes con frecuencia están distorsionados, pero a menudo son más creíbles que los que llegan por canales formales y son más rápidos.

COHESION: Unión entre los individuos de un grupo. La totalidad de los cambios de fuerza que tienen por efecto mantener juntos a los miembros de un grupo y resistir contra las fuerzas de desintegración. (Lingüística): LA cohesión es la representación sintáctica, semántica y pragmática de los procesos de conectividad del texto.

COHERENCIA: Es una condición que se construye en la interacción, en una situación comunicativa, Podría verse como una teoría acerca del sentido de un texto planteada desde el punto de vista que los usuarios del lenguaje posean la competencia comunicativa necesaria para acceder a la comprensión y producción.

CODIGO: Los códigos son estrategias sociales del uso de elementos lingüísticos que han de adecuarse a la situación.

**CODIFICACION:** Consiste en esencia en traducir las ideas de la fuente y darles significado. Por lo común esto se lleva a cabo mediante las habilidades motoras que posea el emisor, el cual usa sus mecanismos vocales para producir palabras o su sistema muscular para producir palabras escritas o gestos. El concepto básico es comparar, vender, producir y financiar. El control de gestión evalúa si esas cuatro actividades se realizan con eficiencia.

**COMUNICACIÓN:** Las tres funciones sociales de la comunicación social son: 1. Inspección del medio ambiente; 2. Correlación de las diferentes partes de la sociedad en respuesta al medio ambiente y 3. Transmisión de la herencia social de una generación a otra. Toda conducta de comunicación tiene como propósito, como meta, la producción de una respuesta.

**CONDUCTA DESVIACIONISTA:** Toda conducta que se aparta de las normas puede ser desviación que son las variaciones que se sitúan fuera del campo de las conductas toleradas en general por el grupo respecto de tal o cuál manera.

**CONTROL DE GESTION:** Proceso de control que usan las empresas para medir si el resultado real de la gestión responde a los parámetros establecidos por la dirección de la firma y si es razonable en comparación con los distintos indicadores de otra empresa del mismo sector.

**CREDIBILIDAD DE LA FUENTE:** Factor clave para establecer una comunicación efectiva. Credibilidad de la fuente quiere decir el grado de fé y confianza que el receptor tenga en el emisor de un mensaje y el efecto que esta confianza tiene sobre el receptor.

**CROSS SELLING:** Venta cruzada de distintos productos a una cartera de clientes.

**CULTURA CORPORATIVA:** Es un patrón de comportamiento que genera modalidades de creencia, pensamiento, acción, actúa como un organismo.

**DECISIONES ESTRATEGICAS:** Son las que establecen la orientación general de una organización y su viabilidad máxima, a la luz de los cambios (predecibles e impredecibles) que pueden ocurrir en los ámbitos de su interés o competencia. Son las que moldean las metas de la organización y contribuyen a determinar los amplios límites donde se habrá de operar.

**DECODIFICACION:** Significa una nueva traducción de un mensaje en una forma que el receptor puede usar. En la comunicación cara a cara el codificador es el conjunto de habilidades motoras usadas por la fuente, mientras que el conjunto de habilidades sensoriales que usa el receptor es el decodificador. La fuente codifica al usar el lenguaje hablado o escrito; el receptor decodifica al escuchar o leer.

**DIAGNOSTICO ESTRATEGICO:** Determina cuáles son los principales problemas que aquejan a la sociedad u organización y los cursos de acción alternativos para su solución. Las herramientas utilizadas pueden agruparse en métodos cualitativos y cuantitativos.

**EMPOWERMENT:** Dar potencia a los empleados de la organización (especialmente a los de niveles intermedios) para que puedan tomar más decisiones.

**ESTRATEGIA:** Patrón o plan que integra los objetivos y políticas de una organización. Establece, además, una secuencia coherente de las acciones a realizar. Adecuadamente formulada pone orden y asigna los recursos de la organización, a efectos de lograr una situación viable y original, así como

anticipar cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

**ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO:** Decide cuál es la forma más aconsejable de posicionar a una empresa o candidato, considerando las fortaleza y debilidades propias y las de los demás empresas o candidatos.

**FIN:** Objetivo de largo plazo.

**GESTION:** El concepto básico es comparar, vender, producir y financiar. El control de gestión evalúa si esas cuatro actividades se realizan con eficiencia.

**GRUPOS DE INFLUENCIA:** Los grupo de influencia pueden ubicarse en una sociedad, donde reciben el nombre de Grupos de interés, presión o grupo de tensión. O bien dentro del Estado correspondiente a una determinada sociedad, en cuyo caso hablamos de Factores de Poder. Un grupo de influencia se define como un conjunto de personas que tienen una misma modalidad o intención.

**GRUPOS DE INTERES:** Surgen porque está en juego el propio interés. Estos grupos tienen técnicas de trabajo, distintas modalidades de acción entre las que se encuentran: a)Peticionar en función del interés b) Generar campañas de opinión. Los grupos de interés surgen del pueblo, y por medio de campañas y/o peticiones buscan influenciar sobre el Estado o la opinión Pública. Cuando el tema planteado no encuentra una respuesta positiva, el grupo asciende en su acción y se transforma en un Grupo de Presión.

**GRUPO DE PRESION:** Dentro de los grupos de presión se dan tres esquemas de acción a)Coacción directa (sobre el Estado)b)Coacción indirecta: (Sobre la opinión pública) c)Financiación de partidos políticos. Cuando estos grupos no

reciben una respuesta satisfactoria se transforman en Grupos de Tensión, en cuyo caso se produce una ruptura con la opinión pública.

LIDER: Ser habilitado para ejercer un poder determinante sobre la conducta de un grupo de personas determinadas.

LOBBYSTA: Persona que trabaja impulsando una causa de la la empresa frente a algún grupo de poder (generalmente el gobierno) y debe obtener resultados específicos favorables a su cliente. Su knowhow se centra en la transmisión inteligente y persuasiva de conocimientos específicos sobre un determinado tema valiéndose de su conocimiento de los operadores, de su conocimiento de la materia que se quiere transmitir y de su conocimiento del sector sobre al que se desea influir.

LOGISTICA: Involucra a todas las actividades relacionadas con el movimiento y transporte. Busca mejorar los procesos que van desde el proveedor de la empresa hasta el cliente.

MAPA DE PUBLICOS: Presenta el todo el conjunto de públicos que integran el gran público al cual estarán dirigidos nuestros mensajes.

MENTORING: El mentor, tutor o consejero, efectúa el seguimiento del desarrollo de una persona.

META: Fin a que se dirigen las acciones o deseos de una empresa.

NOMBRE: Aspecto fundamental de la empresa o de la marca. Los nombre pueden ser:

\*Patronímicos: Nombre propios (fundador de la empresa).

\*Descriptivos: Enunciación de las actividades que realizan.

\*Toponímicos: Lugar de origen de la empresa.

\*Arbitrarios: Nombre de fantasía.

\*Atributivos: Atributo del producto.

\*Siglas y contracciones: Iniciales o fragmentos de una frase.

OBJETIVOS: Establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establece cómo serán logrados.

OBJETO: Fin o intento a que se dirige o encamina una acción u operación.

OUTPLACEMENT: Proceso por el cual se acompaña y se asiste a los ejecutivos que son desvinculados de la empresa, para que encuentren nuevamente trabajo. En castellano se dice relocalización.

OUTSOURCING: Cuando una organización contrata afuera un servicio que hasta el momento era interno. Por ejemplo en vez de tener un departamento de Relaciones Públicas, contrata el servicio a otra empresa.

PERCEPCION: Es el proceso mediante el cual seleccionamos, organizamos e interpretamos los estímulos sensoriales y la información en términos que se acoplan a nuestros propios marcos de referencia y visiones del mundo.

PERSONALIDAD La personalidad se determina e influyen en ella tanto los genes hereditarios como el medio social y físico y las experiencias. Esto proporciona valores esenciales únicos, creencias y necesidades que moldean la conducta consistente que presentamos ante el mundo. De modo que variamos en inteligencia, educación, creencias religiosas, nivel social y experiencias, y esto afecta la forma en que nos comunicamos con los demás.

PERSONALIDAD CORPORATIVA: Es lo que hace que una empresa sea ésta y no otra. La PC es un eficaz marco de referencia para comunicar acerca de una empresa, hay que conocerla descubrir aquello que la hace única y singular.

**PLANEAMIENTO:** Acción y efecto de planear, trazar un plan.  
**PLANEAR:** Trazar o formar el plan de una obra. Hacer planes o proyectos.  
**PLANIFICAR:** Trazar los planos para la ejecución de una obra. Hacer plan o proyecto de una acción. Someter a planificación.

**POLITICAS:** reglas guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Las políticas principales, las que guían a la dirección general y la posición de la organización y que también determinan su viabilidad, se llaman políticas estratégicas.

**REINGENIERIA:** Empezar el negocio de nuevo, redefinirlo partiendo de cero.

**RETROALIMENTACION:** La retroalimentación es esencia una corriente que regresa del mensaje tal y como es recibido del receptor. Su impacto y su efecto pueden ser instantáneos y poderosos, como en la comunicación cara a cara, y retrazados y débiles, como en la comunicación de masas. LA retroalimentación es muy importante para los profesionales de relaciones públicas ya que les permite ajustar, modificar o cambiar mensajes de acuerdo con los dictados de la retroalimentación.

**RESIZING:** Reformular la compañía y redefinir su tamaño para hacerla más eficiente. La mayoría de las veces es para achicarla. El concepto básico es comparar, vender, producir y financiar.

**RIGHTSIZING:** El concepto básico es comparar, vender, producir y financiar. El control de gestión evalúa si esas cuatro actividades se realizan con eficiencia.

**TURN AROUND:** Dar vuelta la empresa. Es un concepto similar a reingeniería pero se refiere específicamente a las compañías que cambian totalmente.

VALORES: Representan las convicciones filosóficas de los responsables de dirigir a la organización hacia el éxito. Algunos de ellos serán permanentes (ética, calidad, seguridad), otros podrán variar con el tiempo, de acuerdo a la naturaleza de la actividad de la organización.

VISION: Señala adónde quiere llegar la organización, es la perspectiva de futuro de la organización.