



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

FUSIONES Y ADQUISICIONES EN EL PERÚ: RECOMENDACIONES PARA UNA ADECUADA INTEGRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

Jaime Gilardi-Anchorena y Kenneth
Yoplac-Gómez

Lima, marzo de 2018

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Gilardi, J. y Yoplac, K. (2018). *Fusiones y adquisiciones en el Perú: recomendaciones para una adecuada integración del factor humano* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



**FUSIONES Y ADQUISICIONES EN EL PERÚ:
RECOMENDACIONES PARA UNA ADECUADA
INTEGRACIÓN DEL FACTOR HUMANO**

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

JAIME ALFREDO GILARDI ANCHORENA
KENNETH WENDELL YOPLAC GÓMEZ

Asesor: Mario Acosta Dávila

Lima, marzo de 2018

AGRADECIMIENTOS

A mi esposa y mi hijo, Carla y Salvador;

A mis padres, Alfredo y Meche;

A mis hermanas, Jimena y Lorena;

A ustedes por enseñarme y motivarme para siempre seguir adelante;

A ustedes las gracias.

Jaime A. Gilardi A.

A mis padres, Edwilde y Queta, por ser mi ejemplo e inspiración;

A mis hermanos, Tito, Candy y Nuri, por enseñarme y siempre apoyarme;

A mi hermano Inger, que desde el cielo siempre me ilumina;

A mi novia Diana, por toda su preocupación y dedicación;

A mi hijo Salvador, por ser mi empuje de todos los días;

Muchas gracias a todos por todo.

Kenneth Yoplac

DEDICATORIA

Este humilde aporte intelectual es para todas aquellas personas que, en procesos similares a los descritos en esta investigación, sintieron que no recibieron un trato digno y a sus familias que indirectamente resultaron afectadas.

También lo dedicamos a aquellas personas que en procesos futuros esperamos reciban un trato digno y respetuoso, así como a los altos directivos que se verán positivamente impactados e impactarán positivamente en sus empresas al tomar las recomendaciones que aquí se plantean.

Jaime Gilardi

Kenneth Yoplac

RESUMEN

Existen diversos estudios científicos sobre el impacto en el factor humano en los procesos de fusiones y adquisiciones, incluso se ha llegado a plantear teorías que buscan generar conciencia de la importancia de estos impactos y a plantear recomendaciones a las organizaciones para llevar adelante una integración exitosa. Si bien es cierto, este marco teórico brinda información relevante, se ha podido verificar que solo se abordan en un contexto general y no necesariamente se toma en cuenta la idiosincrasia de cada país.

Por este motivo a través de este estudio se busca ajustar el marco teórico al contexto peruano, para ello se estudiaron y analizaron casos de fusiones y adquisiciones en nuestro país, validando además la hipótesis con la opinión de los trabajadores y directivos que pasaron por estos procesos en cada una de sus organizaciones.

Finalmente se busca identificar, desde el punto de vista de los trabajadores y directivos que vivieron estos procesos, cuáles son los aspectos más relevantes que no deben dejar de ser tomados en cuenta al momento de realizarse alguna integración y proponer lineamientos para futuros procesos, con el objetivo principal de lograr impactos positivos en el factor humano como parte esencial de toda organización.

Palabras claves: *factor humano; fusiones y adquisiciones; organizaciones; trabajador peruano; integración*

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos	ii
Dedicatoria	iii
Resumen	iv
Índice de Tablas.....	viii
Índice de Figuras	ix
Índice de Anexos	x
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Marco teórico.....	3
1.1. Fusión y adquisición.....	3
1.1.1. Fusión	3
1.1.2. Formas de fusiones	3
1.1.3. Adquisiciones	4
1.1.4. Formas de adquisiciones.....	5
1.1.5. Razones por las que se hacen las fusiones y adquisiciones.....	5
1.1.6. Fusiones y adquisiciones en el Perú	6
1.2. Factor humano en las organizaciones	9
1.2.1. Como influyen en la organización y su valor	9
1.2.2. El perfil del trabajador peruano	10
1.3. Factor Humano en los procesos de fusión y adquisición	12
1.3.1. Ámbito personal	13
1.3.2. Ámbito organizacional	14
1.3.3. Ámbito cultural.....	16
CAPÍTULO 2. Metodología de estudio.....	19
2.1. Planeamiento metodológico	19
2.1.1. Tipos de estudio.....	19
2.1.2. Perfil de los entrevistados.....	20
2.1.3. Selección de la muestra	20

2.2. Hipótesis y objetivos	21
2.2.1. Hipótesis	21
2.2.2. Objetivo general	21
2.2.3. Objetivos específicos	21
CAPÍTULO 3. Casos peruanos	23
3.1. Criterios de elección	23
3.2. Análisis de casos peruanos de fusiones y adquisiciones	23
3.2.1. Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston (Grupo SabMiller) y Ambev Perú (Grupo AB-Inbev)	24
3.2.1.1. Unión de Cervecerías peruanas Backus y Johnston	24
3.2.1.2. Ambev Perú	25
3.2.1.3. Fusión Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston (Grupo SabMiller) y Ambev Perú (Grupo AB-Inbev)	26
3.2.1.4. Análisis bajo los tres ámbitos	27
3.2.1.4.1. Ámbito personal	27
3.2.1.4.2. Ámbito organizacional	28
3.2.1.4.3. Ámbito cultural	28
3.2.2. Maestro Home Center y Sodimac Perú (Grupo Falabella)	29
3.2.2.1. Maestro Home Center	29
3.2.2.2. Sodimac Perú (Falabella Perú SAA)	31
3.2.2.3. Adquisición de Maestro por Sodimac Perú	34
3.2.2.4. Análisis bajo los tres ámbitos	35
3.2.2.4.1. Ámbito personal	35
3.2.2.4.2. Ámbito organizacional	36
3.2.2.4.3. Ámbito cultural	37
3.2.3. Mibanco y Edyficar (Grupo Credicorp)	38
3.2.3.1. Mibanco	38
3.2.3.2. Edyficar (Grupo Credicorp)	42
3.2.3.3. Análisis bajo los tres ámbitos	47
3.2.3.3.1. Ámbito personal	47

3.2.3.3.2. Ámbito organizacional	48
3.2.3.3.3. Ámbito cultural.....	49
Conclusiones y recomendaciones	51
Bibliografía.....	57
Anexos	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventas valorizadas de Backus por categoría 2016	24
Tabla 2. Participación de marcas de cerveza en el Perú 2016.....	25
Tabla 3. Principales indicadores financieros de Maestro Perú periodo 2009-2013	30
Tabla 4. Comparativo de las empresas antes de la adquisición.....	34
Tabla 5. Cartera por segmento de Mibanco 2013.....	40
Tabla 6. Participación de mercado sector microfinanzas en colocaciones brutas 2012-2013	41
Tabla 7. Comparativo de las empresas antes de la fusión	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de fusiones	4
Figura 2. Adquisición	5
Figura 3. Evolución de mercado de fusiones y adquisiciones periodo 2010-2016	7
Figura 4. Evolución de mercado de fusiones y adquisiciones periodo 2010-2016	8
Figura 5. Concentración de número de transacciones por sector	8
Figura 6. Países con trabajadores más comprometidos en Latinoamérica	11
Figura 7. Compromiso de los trabajadores en Latinoamérica vs el mundo	11
Figura 8. Ámbitos en donde se ve afectado el trabajador en las fusiones y adquisiciones	13
Figura 9. Valoración de la cultura por parte de los individuos.....	17
Figura 10. Organigrama de Backus 2015	25
Figura 11. Organigrama de Sodimac año 2013	32
Figura 12. Modelo de negocio Sodimac	33
Figura 13. Organigrama de Mibanco 2013.....	39
Figura 14. Composición de la plana gerencial de Edyficar 2013	43
Figura 15. Participación de mercado en clientes de la microempresa. Sistema financiero 2013.....	44
Figura 16. Participación de mercado en colocaciones para la microempresa. Sistema financiero 2013	44

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para entrevista.....	61
Anexo 2. Cuestionario para expertos.....	62
Anexo 3. Personas entrevistadas	63
Anexo 4. Cronograma	65

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación aborda los aspectos relacionados al factor humano en las fusiones y adquisiciones, un tema que cobra mayor notoriedad en el ámbito empresarial a nivel mundial, resultando estos procesos mucho más dinámicos en los países en vías de desarrollo como el Perú.

El objetivo principal de la investigación es brindar, a partir de la experiencia de empleados y directivos, una guía de recomendaciones que puedan ser tomadas en cuenta al momento de llevarse a cabo un cambio organizacional, como son las fusiones y adquisiciones, en el ámbito peruano.

Las fusiones y adquisiciones, ambas operaciones en las cuales dos o más personas jurídicas se unen, son prácticas que se han dado a lo largo de la historia empresarial, y se llevan a cabo con objetivos específicos tales como incrementar el alcance de operaciones, capturar rápidamente un nicho específico, hacer frente a una coyuntura específica o simplemente con la finalidad de incrementar la competitividad.

Las personas, como parte importante de toda organización, al igual que la misma sufren un proceso de transformación durante estas integraciones, proceso que puede ser bastante traumático y con resultados positivos y/o negativos en los individuos según la forma en la cual se maneje y cómo se aborden los aspectos relacionados a la parte humana.

Se presentan, además del marco teórico, el análisis de las entrevistas elaboradas en dos procesos a saberse: uno exploratorio para dar un mayor alcance al tema a estudiar y otro descriptivo para aterrizar sobre los objetivos de esta investigación, ambas aplicadas a trabajadores y directivos, que han pasado por estos procesos y que por intermedio de su experiencia han compartido el enriquecedor momento vivido, resaltando aspectos positivos y negativos que pudieron observar y que son fuente relevante para análisis y soporte para futuros procesos que se emprendan.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

1.1. Fusión y adquisición

En la actualidad en el plano empresarial se habla mucho de las fusiones y adquisiciones que se vienen dando en corporaciones de gran envergadura. El Perú también vive esta coyuntura, solo en el 2016 se realizaron 87 transacciones por un valor de US\$6,319M (PricewaterhouseCoopers, 2016). Entre las más destacadas fusiones y adquisiciones que se realizaron en los dos últimos años está la fusión entre Mibanco y Edyficar (Grupo Credicorp), en el 2015, y la fusión por absorción del 100% de la empresa Backus-Sab Miller Perú por parte de AB-Inbev empresa belga-brasileña, en el 2016.

Se inicia de esta manera la familiarización con estos términos, por eso se considera importante dar el marco teórico que mejor pueda introducir al estudio.

1.1.1. Fusión

A lo largo del tiempo se ha escuchado muchas definiciones sobre fusiones, a nuestro juicio, una de las mejores definiciones sobre fusión es la que proporciona Mascareñas Perez-Ínego en su libro Fusiones y Adquisiciones Valoración de Empresas del año 2011, en donde indica que una fusión es la unión de dos o más empresas (sociedades o personas Jurídicas) por el cual juntan sus patrimonios y forman una nueva empresa, fusión por creación. Pero, además, existen fusiones en donde una empresa -en la gran parte de casos la de mayor envergadura- absorbe el patrimonio de la otra, a esto se le conoce como fusión por absorción.

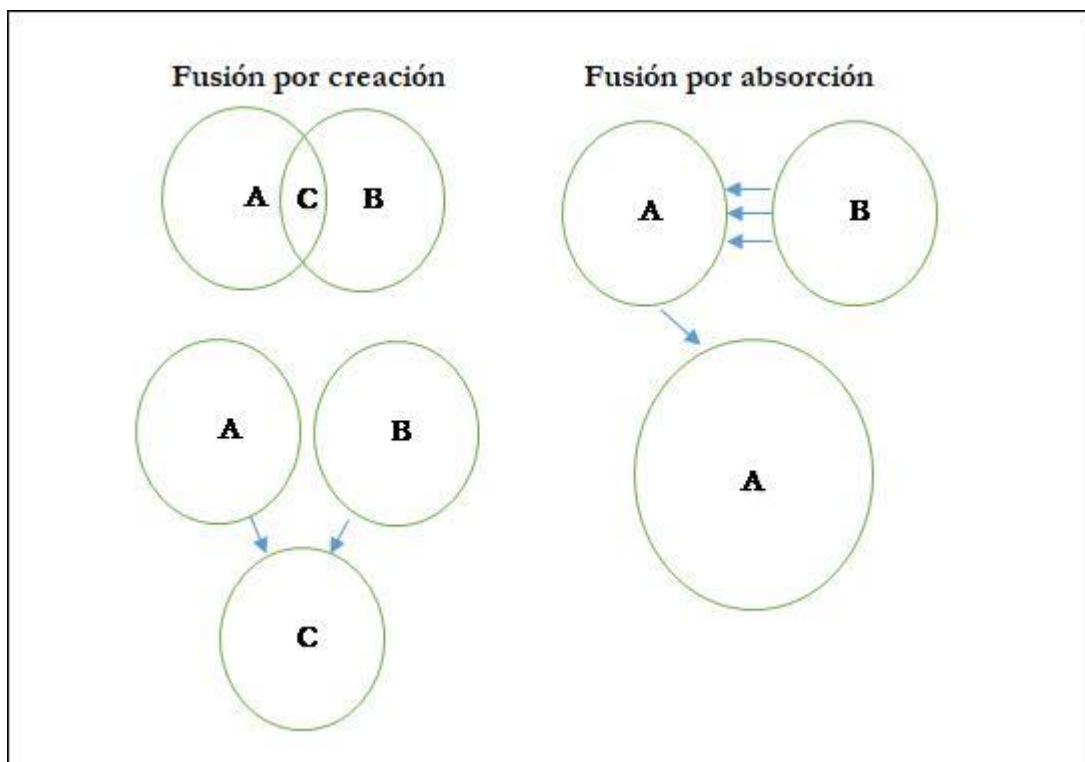
1.1.2. Formas de fusiones

Se conocen tres formas de fusiones, a continuación, se detallan:

- Integración horizontal: esta forma de fusión, lo que busca es lograr mayor concentración del sector, incrementando de esta forma la cuota de mercado con un crecimiento de ventas y reducción de la competencia. Incluso se puede comprar empresas cuyos productos o servicios sean complementarios.
- Integración vertical: esta forma de fusión busca expandir a las empresas en el ciclo operativo, productivo o de distribución con el fin de hacer más efectivo y eficaz llevar el producto o servicio al consumidor final. Existen dos formas de hacer esta integración, una de ellas denominada integración vertical hacia adelante donde se compra al distribuidor o punto de venta, y la integración vertical hacia atrás donde se compra a la empresa proveedora; de esta manera las empresas que realizan la fusión o adquisición pueden tener mejor control y coordinación de sus procesos.

- “La integración vertical también busca reforzar la ventaja competitiva de la empresa compradora” (Mascareñas, 2011, p. 47).
- Conglomerado: las empresas que se fusionan pertenecen a actividades o negocios distintos, muchas veces este tipo de decisiones buscan diversificar el riesgo del sector de la empresa compradora. Normalmente lo hacen grupos empresariales que apuestan por varias industrias tratando de evitar el riesgo en una sola empresa o industria.

Figura 1. Tipos de fusiones

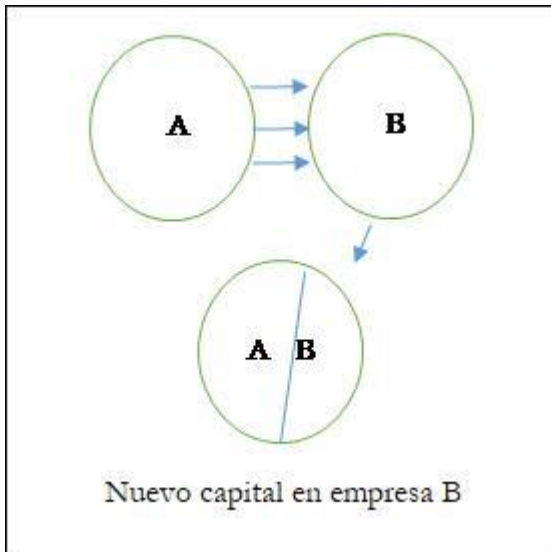


Fuente: elaboración propia

1.1.3. Adquisiciones

En este proceso, la empresa compradora puede controlar a la otra empresa sin necesidad de mezclar el patrimonio, basta solo con obtener la mayoría de las acciones o parte de ellas para tener el control (en el caso de la legislación peruana se necesita más del 50% de las acciones).

Figura 2. Adquisición



Fuente: elaboración propia

1.1.4. Formas de adquisiciones

Existen dos formas de poder hacer adquisiciones, a continuación, se detallan:

- **Oferta pública de acciones (OPA):** en esta forma de adquisición una empresa realiza una oferta pública de compra de todas o una parte de las acciones, los compradores ofrecen un precio por acción el mismo que puede ser aprobado o no por la empresa a la que se desea comprar. El pago de estos procesos se puede dar con efectivo, el canje de acciones o una mixta entre ambas. Existen diversos tipos de OPA's entre las cuales se destacan las amistosas donde ambas partes han acordado todos los términos, o las hostiles cuando se adquiere las acciones a la fuerza, estas últimas rara vez se vienen dando en la actualidad.
- **Adquisición de activos:** esta forma de adquisición consiste en la compra de activos o incluso pasivos de la empresa a adquirir. No se está comprando una empresa por otra, sino se trata de hacerse de los activos más valiosos y por tanto eso requiere una previa valuación de los mismos.

1.1.5. Razones por las que se hacen las fusiones y adquisiciones

Las fusiones y adquisiciones buscan incrementar el valor de la empresa ya sea ampliando negocios actuales o abriendo nuevos mercados o negocios.

Son dos los motivos que mueven las fusiones y adquisiciones:

- Tipo económico: se buscan economías escalas¹, economías de alcance² a través de las sinergias, conseguir nuevos recursos y capacidades, tener beneficios fiscales ya sea porque la empresa adquirida tiene exoneraciones o bonificaciones; todo buscando la creación de valor.
- Controlar el mercado: se busca entrar a una nueva industria o país con barreras de entradas altas, integrarse con empresas del sector para reducir la competencia o integrarse con distintas etapas del ciclo productivo para buscar sinergias.

En esta parte inicial se hace una breve descripción de dos conceptos que se van a tratar durante toda la investigación, cabe resaltar las diferencias que existen entre una fusión y una adquisición, y las formas en que se dan. En el mercado existe un mix entre fusiones y adquisiciones, pero en esta investigación no se distinguirá que tipo o forma de proceso se realizó, cualquiera nos puede ayudar con el propósito de este estudio.

1.1.6. Fusiones y adquisiciones en el Perú

Como se mencionó, en el Perú cada vez toma mayor importancia las fusiones y adquisiciones, el mercado peruano termina siendo muy interesante para inversionistas o empresas extranjeras que desean incrementar el valor de sus compañías, los años 2013 y 2014 fueron años records de volúmenes en transacciones monetarias. En el 2014, se llegó a la cifra record de US\$13,000M en transacciones; los sectores más destacables fueron el financiero, materiales, industrial y energía. En el 2015, estas transacciones descendieron tanto en volúmenes como en número, esto explicado por las expectativas e incertidumbres presentadas en el plano político peruano y, además, en cierta medida, por el panorama económico mundial. En el 2016, vemos una recuperación, esto explicado por operaciones emblemáticas como la de Backus-Sab Miller Perú y AB Inbev.

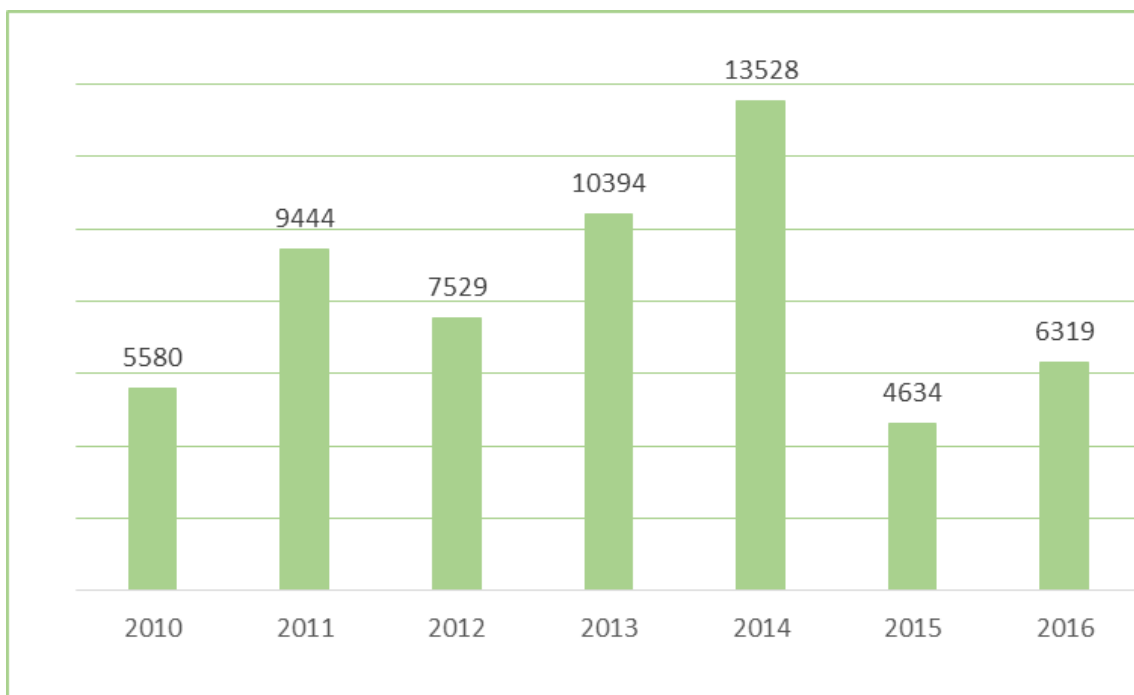
Para entender las fusiones y adquisiciones en el contexto peruano, es muy interesante acudir a dos estudios realizados en el Perú por PricewaterhouseCoopers (2015, 2016); estos fueron realizados conjuntamente con funcionarios, consultores y expertos involucrados en la materia. Estos estudios indican que en el año 2015 el 30% de los participantes consideraban que las empresas peruanas tenían procedimientos establecidos para las distintas etapas de fusiones y adquisiciones, el 41% consideran que tenían un área y comité para realizar las fusiones y adquisiciones y, el 69% acuden o se apoyan de asesores externos; es decir, que, desde estas perspectivas, existe mucho campo por trabajar en forma planificada estos procesos. Asimismo, este estudio revela

¹ Se puede encontrar en las personas, infraestructuras o equipamientos, a través de coordinación de partes o actividades relacionadas, depende mucho de fusionar adecuadamente, es importante manejar adecuadamente la mezcla de culturas.

² Ampliar el ritmo de generación o la gama de productos o servicios utilizando los mismos factores.

que los entrevistados consideraban que las transacciones que se realizaron, en el Perú, estaban enfocadas en obtener activos estratégicos para no arrancar una operación desde 0, realizar eficiencias operativas y generación de sinergias. Por otro lado, este estudio también evidenció que los entrevistados consideraban compleja la integración de dos culturas, el 52% de entrevistados no estuvieron ni en acuerdo, ni en desacuerdo que los problemas de diferencias culturales se incluyan en un plan de integración, tema que es de preocupación y por ello se aborda en la presente investigación.

Figura 3. Evolución de mercado de fusiones y adquisiciones periodo 2010-2016



Nota: volumen en USD MM

Fuente: PricewaterhouseCoopers (2017), p. 5

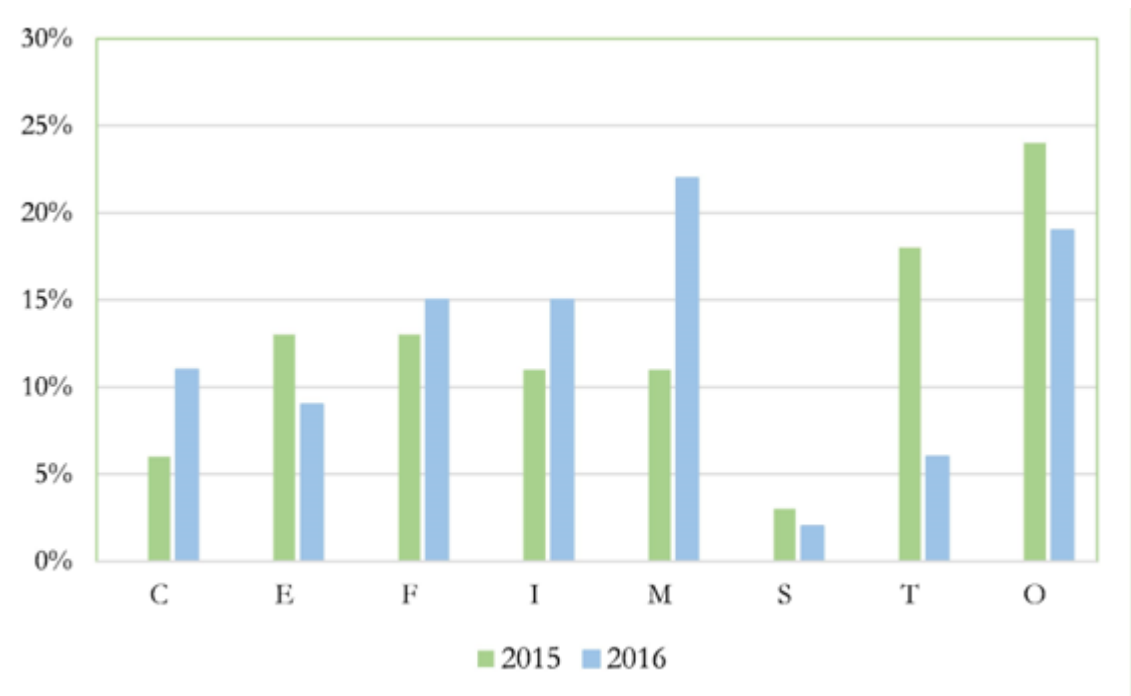
Figura 4. Evolución de mercado de fusiones y adquisiciones periodo 2010-2016



Nota: número de transacciones

Fuente: PricewaterhouseCoopers (2017), p. 5

Figura 5. Concentración de número de transacciones por sector



Nota: C es consumo, E es energía, F es financiero, I es industrial, M es materiales que agrupa materiales de minería y construcción, S es servicio, T es telecomunicaciones y O es otros sectores.

Fuente: PricewaterhouseCoopers (2017), p. 5

En el 2016, el estudio mostró que las transacciones buscaron una estrategia de expandir operaciones (sinergias y eficiencias, generar mayor valor, expansión de clientes y entrada a nuevos mercados) y alcanzar objetivos de largo plazo. Asimismo, entre las fallas presentadas en los procesos de fusiones y adquisiciones, se consideran no haber realizado adecuados *due diligence* y una integración efectiva, este estudio finaliza con varias recomendaciones entre las cuales se proponen estrategias y planificaciones eficientes, y una adecuada valorización y *pricing*.

Si bien, estos estudios dan una pauta de cómo se perciben los procesos de fusiones y adquisiciones en el contexto peruano, es evidente que existe cierta tendencia a priorizar la parte económica y procesos operativos, valorando muy poco o casi nada la parte humana.

1.2. Factor humano en las organizaciones

1.2.1. Como influyen en la organización y su valor

Para lograr entender el factor humano en las organizaciones, es quizá el camino más adecuado comprender qué son las organizaciones.

Según Londoño (2016), existen diversas definiciones de organización como:

“Entes sociales creados con la intención de lograr objetivos determinados haciendo uso del trabajo humano y recursos naturales” (Dávila, 1988). “Unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos” (Etzioni, 1997). “Sistemas conscientemente coordinados de actividades o fuerzas de dos o más personas” (Barnard, 1938). “Sistema de actividades logradas por medio de coordinación consciente, deliberada y con propósito” (Hall, 1983). “Sistemas sociales que poseen identidades colectivas inequívocas” (Bertoglio, 1992). (p. 1).

Todas estas definiciones, tienen un punto en común: ente social, conjunto de personas con un mismo objetivo, conjunto de recursos, entre otras. En todos estos puntos se encuentra presente el factor humano.

El factor humano en las organizaciones, se define entonces como el grupo de individuos que conforman toda empresa, por ejemplo, profesionales, ejecutivos, obreros, entre otros, los cuales se caracterizan por los conocimientos, experiencia, individualidad y diversidad de competencias, es este conjunto de características lo que contribuye al cumplimiento de metas y objetivos.

Durante el desarrollo de los individuos en las empresas, se da una generación de valor mediante el aprendizaje y especialización, además de otros fenómenos que ocurren y

son características propias de la persona y forman parte muy importante de una organización, tales como la cultura, el prestigio, el clima laboral, etc.

Este no es un tema nuevo, ya que, a lo largo de la historia de las ciencias administrativas, el factor humano ha sido siempre preponderante. Según los principios de la Administración, una organización es un sistema social, por lo tanto, el trabajador es el elemento prioritario.

Según Moreno y Godoy (abril 2012), aun cuando todos los textos de administración indican que el talento humano es “el activo más valioso” es muy común ver como el factor humano es muy poco considerado y valorado, dándosele principal relevancia a los mercados, la tecnología, las inversiones, estructuras, etc.

Es especialmente relevante en Perú, como país en vía de desarrollo, el rol del factor humano en las organizaciones. Aunque, este es un principio universal, en los países en los cuales las empresas no invierten lo suficiente en tecnología, el máximo provecho de la mano de obra, la disminución de la rotación y el sentido de pertenencia se convierten en factores preponderantes en la estrategia de las organizaciones. El factor humano cobra relevancia como ventaja o desventaja competitiva en este contexto.

1.2.2. El perfil del trabajador peruano

Webb (1 de septiembre de 2014) identifica como un aspecto importante para definir al trabajador peruano y su cultura laboral a “la extrema movilidad geográfica”, lo cual data de siglos de historia laboral peruana, la alta movilidad de zonas agrícolas de la sierra buscando seguir las mejores condiciones climatológicas estacionales para desarrollar las prácticas agrícolas. Esto, además de una necesidad permanente por generar ahorros, en un país en el cual los fondos de jubilación para asegurar la vejez de los peruanos no son los mejores, ha generado que el trabajador peruano tenga como una de sus principales características un alto nivel de adaptabilidad a diferentes actividades, entornos y condiciones.

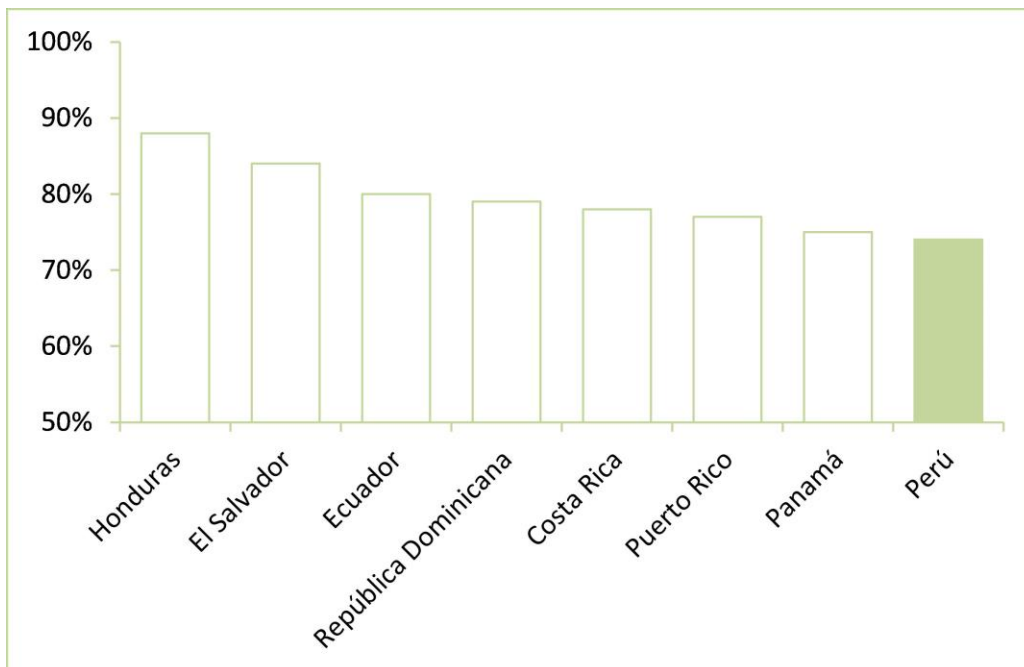
Webb indica que “ese movimiento quizá explica el carácter “multi-oficio” del trabajador peruano. Muchos de los migrantes, después de su retorno al campo, se ocupan en oficios no agrícolas, trabajando como artesanos, choferes, carpinteros, empleados, vendedores o comerciantes” (párr. 4).

Otro factor que caracteriza al trabajador peruano es el compromiso,

el nivel de compromiso de los trabajadores latinoamericanos es el más alto del mundo y el del Perú es más elevado que el promedio de la región como podemos observar en las figuras 6 y 7. A nivel global, el compromiso de los trabajadores fue del 65% en el 2015, mientras que en la región y en el Perú fue de 72% y

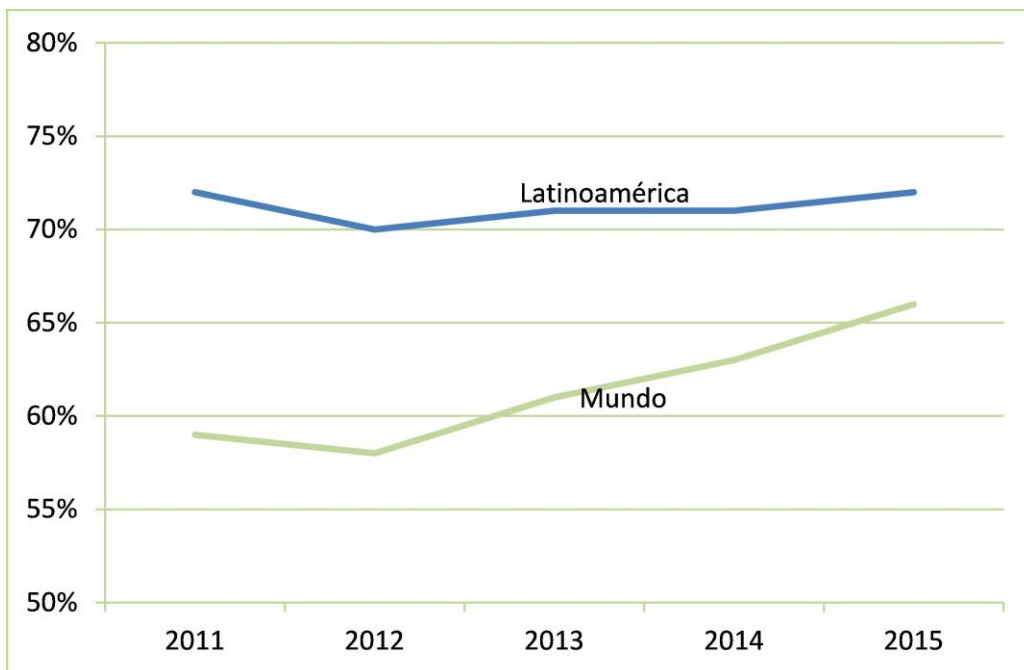
74%, respectivamente, según el último Índice Global de Compromiso de los Empleados de Aon Hewitt. (Salazar, 18 de julio de 2016, párr. 1).

Figura 6. Países con trabajadores más comprometidos en Latinoamérica



Fuente: Salazar (18 de julio de 2016)
Elaboración propia

Figura 7. Compromiso de los trabajadores en Latinoamérica vs el mundo



Fuente: Salazar (18 de julio de 2016)
Elaboración propia

Son los factores culturales, que a lo largo de los últimos siglos y de nuestra historia con pasado virreinal, nos han convertido en personas menos críticas frente a quien nos da la posibilidad de obtener retribución económica y cubrir nuestras necesidades básicas.

Se resalta además que uno de los impulsores principales para estar comprometido con el trabajo, en el Perú, es la remuneración; seguida por el reconocimiento. Además, el éxito del compromiso logrado por algunas empresas en el Perú va de la mano por la alineación y orientación de sus áreas de recursos humanos con los colaboradores.

1.3. Factor Humano en los procesos de fusión y adquisición

Generalmente los procesos previos a la decisión final de fusiones y adquisiciones de empresas, se da un proceso de acercamiento entre los directivos y un estudio pormenorizado de los atributos de ambas empresas, en muchos casos se contratan consultoras expertas en estos temas que establecen los procesos, pero estos estudios redundan en aspectos económicos – financieros y en menor medida al problema de cultura y humano que se llevara a cabo en el proceso. (Torrico, enero-junio 2010, p. 177).

Cuando analizamos el factor humano en una fusión y adquisición existe una variable arraigada e importante como son las emociones³.

En todo proceso de fusiones y adquisiciones existe una fuerte carga emocional. Es paradójico que el objetivo de estos procesos sea crear valor para el accionista y esto puede llevar a la destrucción de valor para los empleados, que son los encargados de alcanzar el objetivo de incremento de valor de la empresa. (Bonache y Cabrera, 2002, p. 516).

Según Bonache y Cabrera (2002), el estado emocional trasciende tres ámbitos:

- Personal: pérdida de identidad, temor de pérdida de puesto de trabajo, degradación de puesto o persona, transferencia y recolocación indeseadas, menores perspectivas de carrera, devaluación de habilidades y experiencias previas, aumento de carga de trabajo y conocimientos no valorados (talentos).
- Organizacional: falta de información y comunicación; cambio de reglas, procedimientos y formas de trabajo y; cambio de compañeros, superiores o subordinados.
- Cultural: pérdida y disminución de poder y estatus, choques culturales, conflictos raciales o discriminatorios y cambios de conductas empresariales.

³ Las emociones las definimos como todas aquellas reacciones que experimentan las personas ante situaciones que se les presentan. En el caso de los procesos de las fusiones y adquisiciones se presentan emociones como ansiedad, incertidumbre, estrés, etc.

Se considera relevante analizar el factor humano en las fusiones y adquisiciones dentro de estos tres ámbitos, con el fin de dar un mejor alcance del propósito de esta investigación.

Figura 8. Ámbitos en donde se ve afectado el trabajador en las fusiones y adquisiciones



Fuente: elaboración propia

1.3.1. Ámbito personal

Suele comenzar con una etapa de intriga y estrés, surgen preguntas como: ¿qué va suceder conmigo, con mis compañeros y con mi jefe?, ¿qué va pasar con la empresa a la que pertenecía?, ¿van a cambiar las cosas?, etc.

Se presenta el temor a perder la identidad, la empresa tal como la conocíamos ya no es la misma, desaparece el estatus, las promesas, etc.

Comienza a aumentar la ansiedad, ya no me conocen, no saben que hago, cuáles son mis necesidades y preocupaciones. Se sienten sometidos y conquistados, estos suelen llevar a conflictos por actitudes defensivas y por poca voluntad de colaborar.

Después, suele aparecer un resentimiento hacia las personas que ocasionaron esta situación: la antigua dirección y los nuevos jefes. Comienza a surgir un estado de depresión y estrés por no saber ¿qué va a pasar en esta nueva organización?, surgen barreras para adaptarse a los cambios y temor a perder la anterior cultura.

Muchas veces se suele reducir personal sin una planificación, esto genera temores e incluso los colaboradores talentosos suelen abandonar la organización por la intriga que se genera. En esta etapa, la lealtad de las personas que se quedaron, en la organización, se suele quebrar; se suelen identificar con las personas (compañeros o jefes cercanos) que despidieron.

También, se suelen presentar renuncias de muchos ejecutivos en el corto y mediano plazo porque pierden autonomía, las reglas y las formas de trabajo no son claras en estos procesos, el estrés se apodera de ellos y prefieren hacerse a un lado.

En conclusión, en el ámbito personal, se suelen presentar situaciones muy complejas en los colaboradores, si en este proceso se va a valorar la parte humana tienen que buscarse mitigar puntos críticos como: el temor a la pérdida de trabajo, identidad, estatus o prestigio; incertidumbre por los cambios de normas, procedimientos, cambio de puesto, compañeros, jefes y hasta subordinados; estrés por aumento de carga de trabajo; reducción de poder, etc.

1.3.2. Ámbito organizacional

¿Cuál es el modelo de organización para que un proceso de fusión y adquisición incluya de mejor forma el factor humano?, existen pocos y en la práctica se observa que no son aplicados, debe quedar claro que todo proceso está en constante movimiento en el tiempo, lo que los directivos hayan aplicado en el pasado quizás no sea bueno para futuros procesos, por tanto, el factor humano merecerá un análisis puntual cada vez que se presentan.

En estos procesos toman un rol protagónico las áreas de recursos humanos de ambas empresas ya que sus decisiones involucran:

Las remuneraciones: velar y realizar un proceso adecuado en este aspecto, ver las diferencias si es que existen entre las remuneraciones variables y fijas, beneficios percibidos por puesto de trabajo, bandas salariales distintas, etc.

Capacitación: políticas de capacitación que ayuden a las personas en el proceso, desempeño de puestos e incluso acoplamiento a la nueva organización.

Evaluación: transparencia al momento de evaluar; si bien en los procesos de fusiones y adquisiciones existen muchos puestos que se traslapan se deben evaluar por igual a los trabajadores de ambas organizaciones para no crear controversias. Además, este proceso de evaluación se debe realizar antes, durante y después del proceso de fusión y adquisición, especialmente después para ir midiendo el grado de adaptación de las personas la nueva organización y cultura. Si existen procesos de evaluación muy diferentes entre ambas empresas es importante buscar una sintonía entre ambas.

Plan de salida de personal: siempre un proceso de estos conlleva a la salida de trabajadores de una organización u otra, lo importante es manejar una salida armoniosa, se debe cuidar de que se vayan los talentos de la organización. Se debe planificar cómo se va a hacer con el personal saliente, muchas empresas apuestan por consultores externos que pueden ayudar a reenganchar en nuevos trabajos al personal o programas de tercerización.

Comunicación: clara, abierta y transparente desde el inicio, se debe entender que esto es un proceso largo, se deben establecer canales de comunicación adecuados para explicar

las razones, los objetivos, estrategias y políticas a seguir. Se debe buscar no crear alarmismo sino tranquilidad.

También las áreas de recursos humanos deben ver los cambios en la estructura organizativa y dirección, cambio en los sistemas de procedimientos de trabajo, cambios y descripciones de los puestos y cambios en las líneas de carreras profesionales.

Toda fusión y adquisición se debe planificar, tomando en cuenta las tres fases del proceso:

- Fase preliminar: Identificación de riesgos como costes de personal, compromisos laborales, conflictividad laboral, talento directivo insuficiente, estructuras retributivas o abismos culturales. Estudiar el clima de las empresas involucradas (valores, percepciones y actitudes de las personas a integrar) y el perfil de los profesionales claves. Análisis del equipo directivo, dominio de competencia y potencial de desarrollo. En esta fase previa se deben establecer todos los mecanismos y procesos que se van a tener para la nueva organización.
- Fase de implementación: Comunicación e implicar a los empleados, para dar a conocer los objetivos y valores culturales que se van a implementar. Aquí es muy importante la comunicación de los directivos o plana mayor con todos los empleados, debe ser transparente y clara. Asimismo, los tratos equitativos y las evaluaciones son primordiales.
- Fase posterior: es importante realizar evaluaciones constantes al personal con el fin de ver el grado de adaptación a la nueva organización. Esta quizás es la fase más larga y en donde la dirección de la nueva organización debe tener una participación constante.

Además, en esta parte se deben contar con líderes que sepan llevar y entablar lazos fuertes con los trabajadores, y creen el ambiente adecuado para desarrollarlo.

“El éxito o fracaso normalmente tiene que ver con el modo en que los líderes gestionan el cambio. Algunas personas sienten ira, temor o resentimiento cuando se enfrentan a él, otros niegan esos sentimientos. No obstante, el cambio está constantemente entre nosotros, y todos debemos aprender a sobrevivir y prosperar en él... Las personas necesitan tiempo para asimilar el proceso de cambio... Todo esto da a entender que el líder debe prestar una atención especial a los motivos y las personas.... Durante las transformaciones de las organizaciones, los líderes no deben rediseñar el compromiso del personal, deben crearlo de persona en persona y de relación en relación. (Hesselbeir, Glodsith y Beckhard, 2006, p. 381-382)”.

1.3.3. Ámbito cultural

Si bien en muchas fusiones y adquisiciones existen fines económicos, también existen factores que vinculan a las personas como la cultura, en el estudio hecho por PricewaterhouseCoopers en el Perú, en el año 2015, se indica que uno de los aspectos más complejos dentro de las fusiones y adquisiciones es la integración de dos culturas de distintas corporaciones.

Si bien los fracasos de las fusiones y adquisiciones se deben a una combinación de errores, uno de los más relevantes y poco valorado es la integración cultural. La persona es un ser que se relaciona y que tiene muy arraigada una cultura, por tanto, es algo muy difícil de cambiar. Las culturas salen a la luz cuando son cuestionadas por los valores diferentes que aportan en una fusión. Las diferentes culturas conllevan diferencias en el estilo de dirección, el saber distintivo, el grado de iniciativa que se puede tener, etc. Estas se manifiestan en la interacción de las personas, la forma de organizarse, el trato a los colaboradores y la autoimagen de la propia empresa.

Cuando se da una fusión o adquisición hay tres tipos de relaciones posibles en esta unión cultural:

La relación abierta: se confía en el estilo y la dirección de la empresa dominada, por lo tanto, no hay problema de dejarla funcionar autónomamente. Se trata de preservar la cultura, se coloca una serie de controles, pero no se interfiere en las formas de dirigir.

La relación tradicional: el adquirente o dominante no confía en los estilos de dirección o la forma de dirigir de la empresa comprada, la principal motivación de la fusión ha sido un tema estratégico de valor o económico, aquí prevalece la cultura de la empresa compradora. El éxito se da por la disposición, de los trabajadores de la empresa adquirida, a aceptar los cambios.

La relación colaboradora: Se da cuando hay mucho respeto entre las partes y un reconocimiento genuino de que el intercambio de tecnología y conocimientos beneficiará a las dos organizaciones. Ambas partes buscan y dan los conocimientos que los pueden beneficiar.

A partir de estas relaciones se pueden dar cuatro tipos de cambios de cultura: agresiva cuando existen muchas diferencias una se impone a la otra; la racional cuando la organización adquirente poco a poco va posicionando su cultura sin presionar; la corrosiva donde se busca introducir la nueva cultura ejerciendo una red de influencias y alianzas con un poder de una forma no abierta y; por último, la adoctrinadora que es la más recomendada en una fusión ya que se trata de enseñar la nueva cultura a los miembros de la organización a través de charlas o reuniones. (GO Grupos y Organizaciones, 2010).

Realizar la unión de dos culturas es difícil. Imaginemos dos culturas empresariales, una totalmente burocrática que compra a otra donde prevalece la cooperación y la amistad, estas dos culturas muy difícilmente se van a poder unir y mezclar, incluso puede llevar a que el personal comience a renunciar y esto puede traer consigo el fracaso de este proceso. La integración de dos culturas toma tiempo y lleva todo un proceso de transformación y adaptación, es recomendable evitar que la cultura de la empresa dominante (compradora) se imponga a la otra.

Asimismo, es importante analizar la valoración que dan los trabajadores a su propia cultura y la cultura de la otra empresa, es a partir de este punto que se pueden tomar acciones que ayuden a mejorar la integración cultural. Como se muestra en la figura 9, se distinguen cuatro cuadrantes de acuerdo a la valoración que dan los trabajadores a su propia cultura y la percepción de ser atractiva la otra cultura.

Figura 9. Valoración de la cultura por parte de los individuos

		Deseo de abandonar la propia cultura	
		SI	NO
Percepción de ser atractiva la otra cultura	SI	Asimilación Transmisión suave.	Integración Satisfacción con riesgos de choques de cultura.
	NO	Aculturación Sentimiento de alienación.	Separación Si no se pueden sostener funciones separadas habrá un choque de culturas.

Fuente: GO Grupos y Organizaciones (2010)
 Elaboración propia

Cada cultura organizacional que participa en este proceso posee valores y antivalores que potenciar o eliminar, si no se realiza adecuadamente una integración o simplemente se impone una, puede traer como consecuencia resistencia de los trabajadores, con esto se eleva el riesgo del proceso. También es importante potenciar los espacios donde ambas culturas tienen puntos comunes.

Para resumir lo visto en este marco teórico, nos quedamos con estas dos ideas:

La que expone Torrico (enero-junio 2010): “la cultura, emociones y gestión son fundamentales para el éxito o fracaso de una adecuada estrategia de integración de las empresas, estos involucran el capital humano” (p. 169).

La que expone Cingolani (11 de julio de 2002): “si compramos una empresa y los empleados se van, no compramos nada. Federico Castellanos, IBM Europa”.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE ESTUDIO

2.1. Planeamiento metodológico

2.1.1. Tipos de estudio

El presente estudio se basó, en principio, en una investigación exploratoria para luego realizar una investigación descriptiva que ayude a validar o refutar las hipótesis del presente trabajo de investigación.

La investigación exploratoria nos permite conocer a mayor profundidad el estudio planteado, sirviendo para tener un mejor alcance en dos grandes ámbitos: formular el problema de investigación o plantear hipótesis dado que no se tiene suficiente información del tema de estudio.

En el caso del presente estudio ayudó a reforzar los cimientos del estudio y recopilar información que permitió, como resultado, realizar una mejor perspectiva para direccionar las conclusiones hacía los objetivos que se buscaban. Asimismo, permitió formular mejores hipótesis, pues resulta lógico que las formulaciones iniciales fueran un tanto imprecisas. En este caso la exploración permitió obtener nueva información que ayudo a plantear con mayor exactitud los objetivos del estudio.

Para esta investigación se realizaron entrevistas abiertas a diversas personas que pasaron por un proceso de fusión y adquisición con el fin de entender lo que vivieron. Asimismo, para lograr una mayor profundidad en el tema se realizaron entrevistas a personas expertas en fusiones y adquisiciones.

Con esta investigación se pudo conocer la situación del estudio, ayudando a puntualizar el problema planteado, por último, nos ayudó al diseño del cuestionario final que se utilizó en la investigación descriptiva.

Como conclusión de este primer estudio se llegaron a establecer las siguientes variables que ayudaron como base para el cuestionario de las entrevistas en la investigación descriptiva:

- Grado de satisfacción después de la fusión.
- Impacto en las personas.
- Valoración de las personas, crecimiento profesional y personal.
- La estrategia de comunicación al momento de darse las fusiones y adquisiciones
- Adaptación a los nuevos sistemas.

- Acoplamiento a la nueva cultura que se presenta y clima en la actualidad.

La segunda parte del estudio se basó en una investigación descriptiva. Las investigaciones descriptivas ayudan a identificar los hechos o fenómenos del estudio a realizar para establecer su conducta o forma. En el presente caso nos ayudó a recoger información sobre cómo perciben los directivos estos procesos, para finalmente, poder analizar, en los tres ámbitos (personal, organizacional y cultural) el factor humano en las fusiones y adquisiciones.

Ambos tipos de investigaciones permitieron obtener la información primaria para el análisis, aclarar las hipótesis y cumplir con los objetivos planteados.

2.1.2. Perfil de los entrevistados

Estas se realizaron a través de un cuestionario estructurado (ver anexo 1) a personas cuyo perfil cumplieran con los siguientes requisitos:

- Presente en el proceso de fusión o adquisición dado que es el objeto del estudio.
- Ha estado el suficiente tiempo para entender la cultura de la nueva organización. No se buscó que conozcan, sino que entiendan la cultura de la nueva organización para que puedan dar desde su perspectiva, como se ha dado la integración cultural.
- Haber tenido un cargo directivo (gerentes, coordinadores o jefes) durante este proceso. Esto permite tener una perspectiva, desde sus ópticas, como percibieron ellos y sus colaboradores estos procesos.
- El tiempo de permanencia en la empresa, previo a la fusión, no mayor a diez años. Mayor tiempo en una organización generan un arraigo fuerte en lo cultural, en los procedimientos, procesos y formas de trabajo; esto puede sesgar la respuesta de los participantes desviándonos del objeto del estudio.
- Pertenecer a unas de las empresas que se desarrollan en los casos.

2.1.3. Selección de la muestra

Para este estudio se utilizó un muestreo no probabilístico con el fin de que los elementos seleccionados no tengan la misma probabilidad de que se repitan u ocurran. Para las entrevistas en la investigación exploratoria, se seleccionó solo a aquellas personas que habían pasado por un proceso de fusión y adquisición, y personas expertas conocedoras del tema. El número de personas a entrevistar no fue determinante, pero si se debía contar con un número adecuado de entrevistas que permitiera tener un mayor alcance para el estudio posterior.

Para realizar las entrevistas en la investigación descriptiva se optó por personas cuyos requisitos cumplieran con el perfil del entrevistado, acá era importante abarcar desde

todos los ángulos el testimonio de las personas y directivos, por eso se buscó entrevistar por lo menos dos personas o directivos (una que aún estuviera en la empresa y otra que ya no continué en la empresa) para tener amplitud y mayor alcance del estudio.

2.2. Hipótesis y objetivos

2.2.1. Hipótesis

Al haber dado las pautas iniciales en el marco teórico sobre el objeto de esta investigación, a continuación, se plantea una serie de hipótesis que van a ser validadas o refutadas con el plan metodológico:

- Los procesos de fusiones y adquisiciones, realizadas por grandes corporaciones en el Perú, tienen un enfoque estrictamente en el factor económico (corto plazo), por tanto, no tienen en cuenta el factor humano.
- Los procesos de cambios de las fusiones y adquisiciones impactan en los individuos de estas organizaciones, pudiendo afectar el bienestar de los mismos, los resultados de las empresas y, por tanto, esto puede facilitar u obstaculizar el éxito del proceso.

2.2.2. Objetivo general

- Validar si las empresas peruanas consideran o no adecuadamente el factor humano en las fusiones y adquisiciones para luego brindar, a partir de la experiencia de trabajadores y directivos dentro de las empresas, una guía de recomendaciones que deben ser tomadas en cuenta al momento de llevarse a cabo estos procesos.

2.2.3. Objetivos específicos

- Validar las hipótesis planteadas en el presente estudio.
- Consolidar un marco teórico relevante, enfocado a los aspectos que se ven afectados a nivel personal cuando se llevan a cabo las fusiones y adquisiciones.
- Conocer por medio de las entrevistas, la experiencia de personas que han participado en cambios organizacionales debido a las fusiones y adquisiciones en el Perú.
- Entender al trabajador peruano y sus características propias frente a los cambios organizacionales como se presentan en las fusiones y adquisiciones.
- Generar una guía básica de lo que se considere indispensable de cara a no solamente minimizar el impacto sino lograr un proceso positivo para los trabajadores.

CAPÍTULO 3. CASOS PERUANOS

3.1. Criterios de elección

A continuación, se explicarán los criterios desarrollados para la elección de los casos empresariales peruanos a estudiar:

- Volumen de transacción: montos de transacción altos, esto nos va a permitir determinar la importancia y relevancia de la operación.
- Cantidad de personas (trabajadores) involucradas: por el impacto que puede producir en las personas, la sociedad y en las familias.
- Trayectoria empresarial: el prestigio ganado por sus labores y aportes a la sociedad peruana, esto puede brindar una óptica distinta en el ámbito cultural y organizacional. Además, en estos procesos debe estar presente una empresa peruana o un holding internacional establecido en el Perú por lo menos diez años.
- Diversidad de sectores: encontrar opiniones de distintos sectores para llegar a conclusiones más enriquecedoras, cada sector tiene una perspectiva distinta de las fusiones y adquisiciones.
- Acceso a información: contactos disponibles y publicaciones.
- Diversidad de estrategias: buscar fusiones y adquisiciones con objetivos distintos para encontrar patrones inherentes al objetivo de estos procesos.

3.2. Análisis de casos peruanos de fusiones y adquisiciones

A partir de los criterios expuestos se seleccionaron tres casos que permitieron entender de una mejor forma lo que se pretende desarrollar en el estudio que hoy nos ocupa, los casos van desde empresas enteramente de servicios hasta empresas con procesos industrializados, se abarcaron sectores emblemáticos y de gran crecimiento en nuestro país, además se consideró oportuno ver que dentro de los casos estuviesen detrás grupos empresariales fuertes para que permitieran establecer otras perspectivas de estos procesos y del factor humano. En cada caso, se dará una breve introducción con los antecedentes de ambas empresas previas a este proceso, para luego detallar cómo se realizó el proceso de fusión y adquisición, y finalizar con un análisis de la información recogida en las entrevistas bajo los tres ámbitos: personal, organizacional y cultural.

3.2.1. Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston (Grupo SabMiller) y Ambev Perú (Grupo AB-Inbev)

3.2.1.1. Unión de Cervecerías peruanas Backus y Johnston

Fue fundada en el Rímac en 1876 por dos estadounidenses Jacobo Backus y Howard Johnston como una fábrica de hielo. En 1879 se convierte en cervecería, pero no fue hasta 1922 que se crea la emblemática cerveza Cristal, el producto de excelencia y abanderada de la empresa.

En 1954 es adquirida por un empresario peruano, Ricardo Bentín Mujica y la compañía se rebautiza como “Cervecería Backus & Johnston S.A.”, además era dueño de Cervecería San Juan, subsidiaria de la cervecería en Pucallpa.

Luego empieza un proceso de absorciones: en 1994 adquiere el 62% de las acciones de su principal competidor, la Compañía Nacional de Cerveza S.A. dueña de la Cerveza Pilsen Callao y en 2000 adquiere Cervesur (dueños de las marcas Cusqueña y Arequipeña).

En 2001 es adquirida por el Grupo empresarial Colombiano Bavaria y en 2005 el Grupo Bavaria se fusiona con SAB Miller, segundo grupo cervecero del Mundo.

En el año 2016 Backus y su subsidiaria San Juan incrementaron sus ventas en 1.9% en volumen llegando a los S/. 3,965.4 millones. Esto representó además un crecimiento de 6.5% en valor por estrategias comerciales y de mix de marcas.

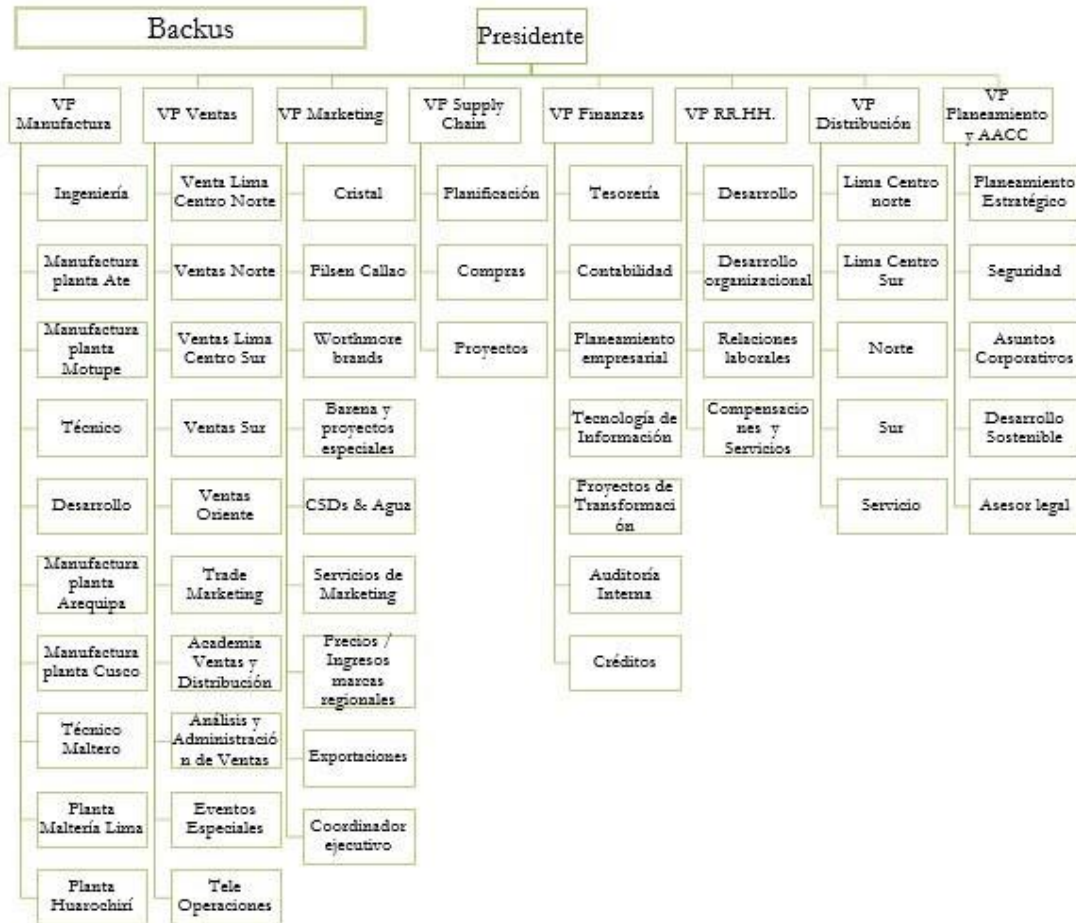
La venta total en el 2015 fue de S/. 3,947.4 millones y la utilidad bruta creció en 7.4%, sin embargo, el resultado más palpable de una exitosa gestión fue el crecimiento del resultado neto en 25% ese año respecto al 2014.

Tabla 1. Ventas valorizadas de Backus por categoría 2016

Categoría	Valor en millones S/.	Porcentaje del total
Cerveza	3,595	90.6%
Gaseosas	165.1	4.2%
Aguas	163.4	4.1%
Maltas	41.9	1.1%
Total	3,965.4	100.0%

Fuente: Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston (2017), p. 13

Figura 10. Organigrama de Backus 2015



Fuente: Meléndez, Melo, Ruiz y Echenique (agosto, 2017), p. 4.

Tabla 2. Participación de marcas de cerveza en el Perú 2016

Marca	Cristal	Pisen Callao	Cusqueña	Arequipeña	Pilsen Trujillo	San Juan	Otras
Participación (%)	56.1	20.2	9.3	5.0	4.9	1.8	2.3

Fuente: Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston (2017), p. 14

En la Tabla 2 podemos observar la participación por marca de cerveza. Backus mantenía las seis principales marcas en el mercado, Ambev con sus marcas tenía menos del 2% del mercado.

3.2.1.2. Ambev Perú

Por otro lado, Ambev Perú, subsidiaria en nuestro país del grupo AB-Inbev la empresa de cerveza más grande del mundo, el cual sería la principal competencia de Backus en

Perú. Comenzó sus operaciones en el año 2004 con la introducción de una de sus principales marcas: Brahma, con la finalidad de lograr presencia en nuestro país y fortalecer su posicionamiento en el mercado latinoamericano.

Desde 1999, el crecimiento del grupo AB-Inbev fue muy rápido, su estrategia claramente estaba basada en capturar valor para los accionistas mediante las sinergias logradas por fusiones o absorciones de otras operaciones, logrando así economías de escala, tanto a nivel de volúmenes para la producción, distribución o mercadeo, como para la contratación de staff y niveles gerenciales en cada una de sus empresas.

En el 2004 se instaló una Planta en Huachipa para la producción de un millón de hectolitros de cerveza al año, lo cual representaba el 16% del consumo nacional en ese momento y una inversión de US\$40 MM.

Aunque las ventas para Ambev Perú no fueron las esperadas desde un inicio, desde el 2004 se había logrado transmitir a todos los trabajadores la cultura ABI, forma de trabajar muy marcada enfocada a resultados, sentido de dueños y búsqueda de oportunidades para ser cada vez más eficientes, aprovechando además la gran plataforma con la que contaba a nivel regional y global.

3.2.1.3. Fusión Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston (Grupo SabMiller) y Ambev Perú (Grupo AB-Inbev)

Después de varias negociaciones, en octubre de 2016, quedó sellada y oficializada la compra de dos de las mayores cerveceras del mundo, la primera y la segunda a nivel mundial, de esta manera nació una gigante con más de 400 marcas y que manejaría más del 30% del mercado mundial de Cerveza. La compra superó los 108,000 millones de dólares, un precio de 44 libras esterlinas en efectivo por cada acción de SabMiller.

En Perú esto significó la unión bajo una sola empresa de Backus / San Juan y Ambev Perú, concentrando de esta forma el control del 99% del mercado peruano. Asimismo, esto permitió expandir el portafolio de productos con marcas mundiales y, con esto, obtener las 12 principales marcas en el Perú.

Además, a nivel de “Zona” como fue determinada la estructura para la administración de las operaciones, Perú quedó inmersa dentro de COPEC (Colombia, Ecuador y Perú), cambio importante que significó que gran parte de la estrategia y administración sería centralizada en Colombia. Con esto AB-Inbev centralizó sus operaciones para buscar mayores eficiencias en gestión y control.

Asimismo, esta unión trajo cambios sustanciales a nivel cultural y modelo de negocio.

AB Inbev con un perfil financiero muy duro, con metas retadoras y la búsqueda constante de eficiencias y reducción de costos...AB-Inbev tiene proyectado reducir costos por US\$200 millones en los próximos años. No solo a través de menos personal -un frente en el que ya hubo fuertes recortes- sino con la disminución de inversiones en mantenimiento, manufactura e integración de plantas. (Inga, 20 de febrero de 2017, párr. 3).

Después de un año de la fusión Backus y AB-Inbev reportó un alza de utilidades de 84%, pasando de S/.747M en el 2016 a S/. 1,376M en el 2017, pero esto explicado en mayor medida por ajustes contables realizados en el 2016. Se reportaron ingresos por S/. 4,367M, 98% de estos ingresos producto de las ventas en el segmento de cervezas y bebidas, gaseosas y aguas. La cerveza Cristal incremento su volumen de ventas en un 6.4% del 2016 al 2017 y Corona (marca mundial) logró un crecimiento de ventas de 108% en el Perú en 2017.

3.2.1.4. Análisis bajo los tres ámbitos

3.2.1.4.1. Ámbito personal

El largo proceso fue desgastante y largo, primero una fase que duró más de 4 años de especulación e intento de fusión, en paralelo con la competencia, luego llegó una etapa de confirmación de la intención de compra y finalmente confirmación de la misma.

Debido a que no era la primera vez que AB-Inbev se fusionaba con un grupo grande, ya era conocido lo que vendría, reducción de niveles de la estructura jerárquica, consolidación de operaciones centralizadas en algún país, y lo más importante: una drástica reducción de personal a todo nivel empezando por los cargos más altos. Los primeros meses posteriores a la adquisición fueron duros, las salidas no se hicieron esperar y el nivel de incertidumbre era permanente.

Un factor adicional fue que también se dieron muchas salidas voluntarias, personas que, por la presión de la incertidumbre, el descontento por el nuevo modelo o por haber recibido alguna oferta en un cargo en otro país o no tan atractivo en Perú, decidían emprender nuevos rumbos profesionales.

Todo esto generó, durante casi un año, un ambiente de ansiedad y estrés a todo nivel de la organización, que en este punto ya intentaba ser una sola.

En contraparte, se dio también un rápido cambio y aparición de oportunidades para las personas más jóvenes, quienes se vieron favorecidos por los cargos que se generaban, quedaban vacantes por la salida de personas mayores y de más experiencia o por aquellos cargos que finalmente no eran de interés de las personas a las cuales se les ofreció. Existieron entonces diferentes sentimientos y percepciones en el aspecto

personal, sin embargo, el común fue la incertidumbre y ansiedad generada por las salidas, sumada a una cultura mucho más vertiginosa y enfocada a resultados, de la cual se dará detalles más adelante.

3.2.1.4.2. Ámbito organizacional

Hubo dos aspectos resaltantes en cuanto al ámbito organizacional, el primero de ellos fue la adaptación a una estructura u organigrama muy diferente al que se venía manejando, más allá de la diferente organización de las áreas de la empresa, prácticamente se borró del organigrama niveles completos, aquellos que pertenecían a los VPs, los cuales fueron reemplazados por directores, entre otras reducciones en niveles más bajos. Esto generó un cambio positivo, la empresa se volvió menos burocrática, los cambios y requerimientos lograron escalar y regresar mucho más rápido que antes a su origen. Sin embargo, también exigió una rápida adaptación a un sistema de trabajo más dinámico y con responsabilidad a todo nivel respecto a los resultados.

El segundo aspecto fue el manejo de la comunicación, el cual tuvo dos momentos muy marcados, el primero de ellos en el cual la administración de Sab Miller intentó por todos los medios mantener una comunicación fluida y transparente del proceso, la cual venía cargada de información expectante y en cierta forma preocupante, como se ha mencionado antes, pero también con la tranquilidad para los trabajadores de estar enterados en todo momento de cada paso que se daba, normalmente vino acompañada de preguntas y respuestas y chats de consultas, lo cual generó cierta confianza en el proceso.

Sin embargo, la segunda etapa, la cual se dio una vez que se completó el cambio de control no fue igual, en este caso ya no existían personas referentes en el proceso de cambio, tampoco las plataformas de información que se habían creado, lo cual consolidó el nuevo canal de comunicación, normalmente de malas noticias, en los pasillos y el comedor. La incertidumbre en este punto llegó a su máximo nivel, el sentimiento de desconfianza por cada paso y cambio se convirtieron en el sentimiento común en los meses posteriores al cambio de control.

Los procesos y formas de trabajar se vieron trastocados y empezaron, lo cual era raro antes del cambio de administración, a suceder emergencias en todos los procesos, “apagar incendios” se volvió en algo más normal de lo que se hubiera querido. Esto también condujo a un fuerte impacto en las personas de diferentes equipos a todo nivel.

3.2.1.4.3. Ámbito cultural

No solo existía una diferencia a nivel de procesos y modelo de negocio, también existían culturas muy diferentes entre Backus y Ambev:

Para Backus la cultura podría describirse como tradicional, soportada por muchas personas con gran trayectoria (tiempo y logros) que marcaban la pauta y transmitían a lo largo de las generaciones, el legado cervecero de las familias que tuvieron la empresa y los valores que buscaron imprimir en la misma. También la cultura estaba marcada por el orgullo de lo que la marca Backus significaba, lo mismo que sucedía con cada una de las marcas de cerveza, gaseosa y agua que se producía y vendía.

En el caso de Ambev, la cultura vino marcada claramente por el empoderamiento y sentimiento de dueños que se buscó transmitir, enfocado siempre a los resultados y al crecimiento de la empresa, la meritocracia como parte explícita y muy relevante dentro del desarrollo del negocio y finalmente la ambición por extender la cultura más allá de lo que hoy existe.

Estos enfoques diferentes y la cultura incluso opuesta en ciertos aspectos, representaron una valla insuperable para algunas personas, lo cual generó también una fuga “voluntaria” de recurso humano y una vez más un factor de incertidumbre y ansiedad para las personas en toda la organización.

3.2.2. Maestro Home Center y Sodimac Perú (Grupo Falabella)

3.2.2.1. Maestro Home Center

Fue fundada en “1978 con el nombre de “Ace Perú” por la familia peruana Vurnbrand. Inauguran su primera tienda en 1994 y, para el año 2006 cambió su razón social a Maestro Home Center” (“Una breve historia de Maestro”, 17 de septiembre de 2014, párr. 1).

El fondo de inversión Enfoca, en el año 2007, adquiere una pequeña fracción de las acciones de Maestro Home Center. Para el año 2010, el Grupo Enfoca a través de su fondo de inversión Enfoca Descubridor, obtiene una posición mayoritaria de las acciones, con esto se marca la salida de la familia Vurnbrand de la cadena y la entrada a la presidencia del directorio del Sr. Jesús Zamora líder de Enfoca.

Para el año 2013, el grupo Enfoca toma el control de Maestro quedando la composición del accionariado bajo el mando de sus principales empresas:

Enfoca Descubridor 1 – Fondo de Inversión (Perú), Enfoca en Maestro II LP (Islas Caimán), Enfoca Discovery 1 LP (Islas Caimán), Home Center Holdings LTD, Enfoca en Maestro III LP (Islas Caimán), Enfoca en Maestro LTD (Islas Caimán), Och-Ziff PERÚ Holdings LLC, Enfoca en Maestro V LP, Enfoca Discovery 1 Parallel Fund 1 LP, Enfoca en Maestro IV LP, Enfoca Capital 1, Fondo de Inversión, Jesús Zamora Leon los cuales participan 43.01%, 16.03%,

9.66%, 9.45%, 8.85%, 5.87%, 3.03%, 1.67%, 1.14%, 0.97%, 0.32% y 0.00%, respectivamente. (Maestro Perú, 2014, p. 5).

Asimismo, la composición de la plana gerencial quedo compuesta de la siguiente manera:

Gerente General Leonardo Bacherer Fastoni, Gerente Comercial Rodrigo Gamero Cussianovich, Gerente de Finanzas Pedro Castillo Paredes, Gerente de Servicios de Apoyo Lars Reyes Ploog, Gerente de Operaciones Guillermo García Echevarría, Gerente de Recursos Humanos Luz Mary Huamán, Gerente de Soluciones Financieras Guillermo Lecaros Gutiérrez, Gerente de Contraloría Otto Guevara Bernedo, Gerente de Cadena de Abastecimiento Pedro Sevil Laumer, Gerente de Marketing Fernando Guillén Marroquín y Contador General Jorge Huamán Uceda. (Maestro Perú, 2014, p. 11).

Su línea principal de negocio la ferretería, hogar y materiales de construcción; contaba con 30 tiendas en un total 182m m² (119m m² propios y 73m m² alquilados): 16 en Lima y 13 en las principales provincias de Perú como: Ica, Chincha, Huacho, Piura, Sullana, Chiclayo, Trujillo, Huancayo, Cusco, Arequipa con dos tiendas, Tacna, Cajamarca y Pucallpa, esta última parte de Maestro Perú Amazonía.

En el año 2013, sus ventas llegaron a S/.1,448M anuales, lo que representaba un constante crecimiento desde el 2009 con un promedio de 21% anual, esto gracias a las estrategias comerciales aplicadas como eran las ventas de proyectos y no de producto, la asesoría personalizada y financiamiento a través de sus tarjetas, la consolidación de sus tiendas ubicadas estratégicamente y, la demanda interna de la economía, principalmente del sector construcción. Se llegaron a utilidades operativas de S/.152.8M y utilidad de neta de S/.47.4M, estos resultados sustentados en la priorización de líneas con mejores márgenes, con énfasis en productos importados, y el ingreso a nuevos segmentos de mercado. A continuación, los indicadores financieros más importantes de Maestro.

Tabla 3. Principales indicadores financieros de Maestro Perú periodo 2009-2013

Principales indicadores		2009	2010	2011	2012	2013
Márgenes	Margen bruto	25.8%	27.7%	28.3%	27.5%	27.2%
	Margen operativo	5.5%	5.2%	6.8%	6.7%	10.5%
	Marge neto	2.7%	3.1%	4.0%	3.7%	3.3%
Rentabilidad	ROA	5.8%	6.5%	6.9%	4.5%	3.8%
	ROE	19.7%	20.9%	25.8%	26.7%	22.0%

Liquidez		0.85	0.75	0.92	1.54	1.22
Solvencia	Apalancamiento	2.25	2.24	2.76	4.89	4.75

Nota: ROA es retorno sobre activos, ROE es retorno sobre patrimonio.

Fuente: Maestro Perú (2014) p. 17

Hasta el 2013, Maestro mantuvo una posición de liderazgo dentro del mercado moderno, siendo Sodimac (Falabella Perú SAA), Casinelli y Promart (Grupo Intercorp) los principales competidores. El mercado de mejoramiento, en el 2013, representaba US\$4,500M anuales, de los cuales el canal moderno (tiendas para el hogar) representaba un 33%.

3.2.2.2. Sodimac Perú (Falabella Perú SAA)

En 1952 nace en Chile Sodimac, bajo un modelo empresarial de cooperativa y diversas sucursales. Durante los años 80, con la fuerte recesión que sacudió Chile la empresa fue mermada hasta declararse en quiebra. A partir de ese momento, producto de un proceso de concurso en 1982, el Sr. José Luis Del Río Rondanelli toma el control de la compañía, formándose de esta manera Sodimac S.A. En el 2003, la empresa se incorpora como filial al Grupo S.A.C.I. Falabella.

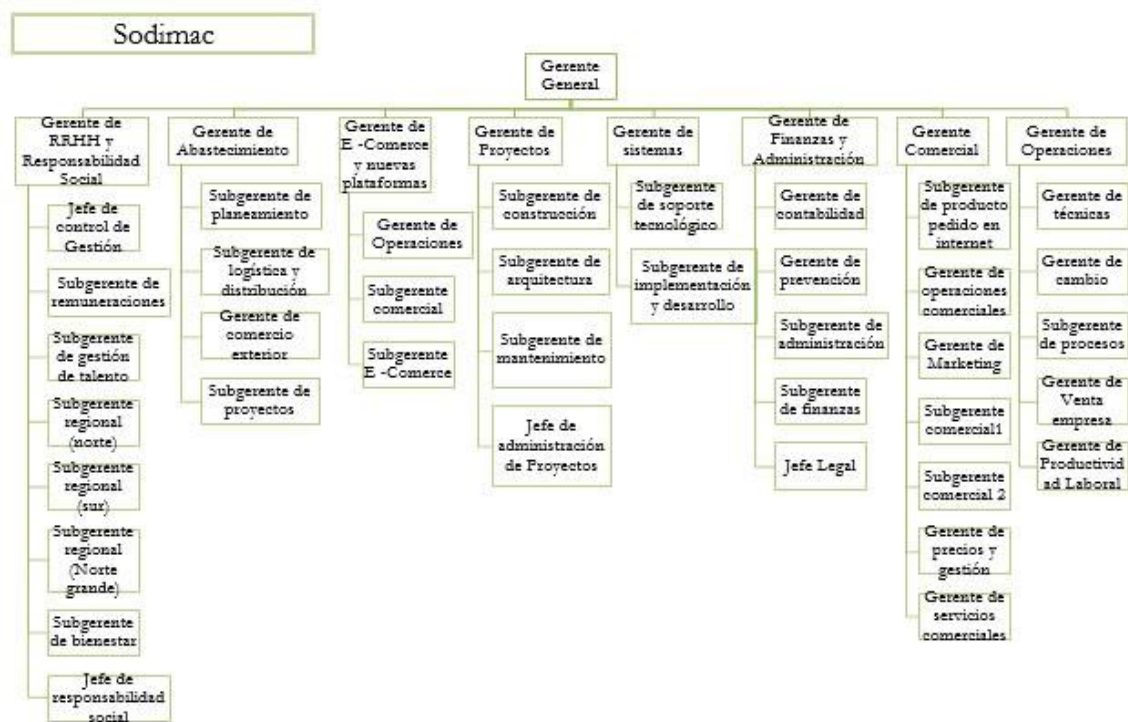
Con un trabajo muy organizado y estratégico, Sodimac S.A. se convierte en la empresa número uno en Chile en lo que respecta a temas de mejoramiento del hogar, esto le permitió expandirse a otros países como Colombia, Perú, Uruguay, Argentina y Brasil.

En Perú, se constituyó en junio de 1998, comenzando sus operaciones en el 2004 dedicado a la comercialización de los artículos de ferretería, construcción y acabados. La inversión en el Perú se concretó a través Falabella Perú SAA con el 99.99% de las acciones; esta última, principal empresa del Grupo S.A.C.I. Falabella en el Perú cuyos negocios se dirigen a la venta al detalle de vestimenta, muebles, electrodomésticos para el hogar y alimentos, negocios financieros y alquiler de tiendas con los centros.

El Grupo S.A.C.I. Falabella, cuenta con un total de 1,593M metros² de superficie destinada para las ventas y 41,848 colaboradores esparcidos en toda Latinoamérica.

En Sodimac Perú la organización estaba encabezada por el directorio Sodimac Corporativo, de este se desglosaba un directorio que trabaja junto al Gerente General en Perú.

Figura 11. Organigrama de Sodimac año 2013



Fuente: Sodimac Perú (2014b) p. 31

En el 2013, de acuerdo a lo indicado por Sodimac a nivel corporativo se había planteado como objetivos y metas alineadas a sus planes estratégicos lo siguiente: el crecimiento de ventas, seguir siendo una marca de alta recordación, querida por sus clientes y colaboradores, ser vista como socialmente responsable, seguir con el avance de disminuir el ratio de rotación de personal, nuevas tecnologías que lo ayuden a mejorar operativamente y apuntar al sostenido crecimiento regional.

En el Perú, Sodimac contaba con 24 locales en un total de 216.9M m2: 13 en Lima-Callao y 11 en las principales provincias de Perú como Ica con tres tiendas, La Libertad con tres tiendas, Piura con dos tiendas, Lambayeque, Arequipa, Ancash y Ucayali.

El grupo Sodimac, en el 2013, instauró un modelo de negocio tanto en Chile como Perú cuyo fin era de segmentar los mercados desarrollando una propuesta de valor para cada público objetivo, cubriendo necesidades y aspiraciones para cada perfil.

Figura 12. Modelo de negocio Sodimac

Mercados	Mejoramiento del hogar	Construcción, mantenimiento, reparación y decoración del hogar	Obras nuevas
Clientes	Familias (personas naturales)	Especialistas (mano de obra y profesionales)	Empresas (constructoras medianas y grandes)
Formato de tiendas			VENTA EMPRESAS

Fuente: Sodimac (2014a) p. 30

Un enfoque a potenciar sus marcas propias como: “Kölor, Topex, Home Collection, Bauker, D’acqua, Daiku, Kaztelo, Holztek, Redline y Autostyle, La fenetre, Halux, Fixser, Kleine, Garrity, Italeina, Tornado, entre otras” (Sodimac, 2014b, p. 14). Logro una participación de mercado del retail para el hogar, en el Perú, del 44%, con ventas de S/. 1,570M.

Prevalcían valores como el enfoque en sus asociados (trabajadores), igualdad y desarrollo constante a través capacitaciones de toda índole. El porcentaje de mujeres que trabajaban en todas las tiendas en Perú representaba casi un 40% del total y, también prevalece un enfoque por los ascensos internos, un total de 78% de puestos fueron por sucesiones internas. Asimismo, fue marcado el clima laboral en donde no existan las jerarquías, se reconocían las acciones y actitudes positivas y un profundo cuidado del trabajador con diversos planes de seguridad y salud. Se realizó el seguimiento del clima laboral a través de distintas herramientas como encuestas de satisfacción y canales de escucha, estas prácticas llevaron a Sodimac a ser reconocida y premiada.

Otro de los aspectos importantes de los valores de Sodimac era la responsabilidad social a través de iniciativas de cuidado del medio ambiente, lucha contra la corrupción, garantías de calidad, transparencia en la competencia y tributación, y colaboración con la comunidad.

3.2.2.3. Adquisición de Maestro por Sodimac Perú

En el año 2014 había síntomas de preocupación en torno a Maestro a pesar de su plan de expansión, no se habían programado aperturas de tienda para ese año, existía baja liquidez y un incremento del ratio de apalancamiento en los dos últimos años, por ese motivo se incrementó el rumor de su venta a pesar de la negación de sus principales accionistas. Fitch Ratings bajo la calificación y recortó su nota de 'B+' a 'B' de Maestro con perspectiva negativa por las malas cifras financieras presentados de un año a otro.

Tabla 4. Comparativo de las empresas antes de la adquisición

	Sodimac	Maestro
Nro. de tiendas	24	30
Superficie de venta en m²	216,000	182,000
Trabajadores	5,876	4,279
Ingresos en miles S/.	1,571M	1,449M
Utilidad operacional en miles S/.	264M	153M
Utilidad neta en miles de S/.	77M	47M
Posición en el mercado	1	2

Nota: En el caso de la superficie de venta de Maestro 119M m² son propios y 63M m² alquilados.

Fuente: Maestro Perú (2014) y Sodimac Perú (2014b).

Elaboración propia

En esta incertidumbre y hermetismo de información, Falabella Perú SAA anunció la adquisición de Maestro, el 17 de septiembre del 2014, por un monto de S/. 1,404 millones. La transacción, permitió la adquisición del 100% de las acciones a través de Sodimac Perú S.A., esta operación fue financiada con deuda de bancos, después de la compra los bonos de Maestro Perú subían 3.15 centavos de dólar a 98.25 centavos de dólar.

El gerente general corporativo del Grupo S.A.C.I. Falabella destacó que “esta operación era parte de nuestra estrategia de crecimiento regional y reafirmaba el compromiso con el desarrollo y crecimiento del sector de mejoramiento del hogar en Perú” (“Sodimac adquirió a su competidora Maestro”, 17 de septiembre de 2014).

Gracias a esta operación Falabella Perú SAA se consolidó en el mercado retail del hogar con 30 tiendas de Maestro y 27 de Sodimac, permitiendo un tránsito de 2,8 millones de clientes por mes, y el crecimiento de terrenos propios en 119M m². Con esta operación, Sodimac Perú, paso a ser la segunda de mayor importancia en este rubro para el Grupo S.A.C.I. Falabella en Latinoamérica.

Asimismo, se formaron grupos de integración liderados por ejecutivos de ambas empresas con lo cual se estableció que las empresas funcionaran de forma unificada, de esta manera las marcas Sodimac y Maestro trabajarían conviviendo en Perú.

El gerente general Sodimac Perú comentaba:

El énfasis de Falabella es que Maestro se potencie con una oferta mucho más completa hacia el segmento de contratistas y pequeños especialistas. Con esto buscamos abordar de forma más completa el mercado peruano. La convivencia de las dos marcas generará sinergias en todas las áreas, las que fueron detectadas por el comité ejecutivo en las áreas de logística, TI, abastecimiento, marketing, gestión comercial, gestión de recursos humanos y procesos, entre otras. (“La estrategia de negocio de Sodimac Perú”, 10 de marzo de 2015, párr. 7).

Con esta compra lo primero que se logro fue mejoras en la logística y distribución, incluso se comenzó a construir un nuevo centro de distribución.

En el 2015, después de un año de la adquisición de Maestro, Falabella Perú SAA consolido su liderazgo con el 91% del mercado de retail para el hogar, sus ingresos anuales se incrementaron de 21% a 26% anual, ya con 54 locales a su mando.

3.2.2.4. Análisis bajo los tres ámbitos

3.2.2.4.1. Ámbito personal

Comenzó a darse un malestar general entre el personal de Maestro, no lo adquirió cualquier empresa sino el competidor directo en el mercado retail para el hogar, esto genero un ambiente general de fastidio. En el caso de personal de Sodimac se presentaba actitudes más neutrales, pero igual consideraban que llegaba un invasor a su centro de labor.

La salida de ciertas personas, por reducción de costos, fue dura; estas no fueron manejadas adecuadamente, incluso privándoles de ciertas herramientas de trabajo sin previo aviso. Si bien se cumplieron con los procesos de liquidación como indica la ley peruana o en algunos casos con mejoras, igual se generaron actitudes negativas hacia Sodimac y Falabella Perú SAA.

Se manejaron proyectos de integración en aspectos operativos como sistemas, logística, financieros más no en el factor humano. Muchas personas que fueron tomadas solo para estos proyectos de integración, trabajadores de Maestro en su gran mayoría, fueron invitadas a dejar la organización.

La poca información y transparencia generaron actitudes defensivas del personal de Sodimac, que al final conllevó a tratos duros entre personal de ambas empresas; por ejemplo, en la parte remunerativa surgieron diferencias, a favor del personal de Maestro, que incrementaron las diferencias y malestares entre trabajadores.

Las personas de Maestro se vieron forzadas a adaptarse a las formas de trabajo de Sodimac, por ejemplo, no solo reportar al superior directo sino a otras personas que no eran de su propia área; esto generaba estrés, preocupación y resistencia al cambio ya que no se sabía a quién dar prioridad para reportar.

En muchos casos no se valoró el bagaje profesional y conocimientos de las personas de la empresa adquirida. A pesar de haber existido un proceso de evaluación, se generó malestar por parte de las personas de Maestro al sentir que este proceso era totalmente parcializado. Esto generó que previo al proceso renunciaran muchos trabajadores de Maestro, perjudicando a la nueva organización con la fuga de talento. Muchos colaboradores de Maestro que quedaron después de las evaluaciones se sintieron insatisfechos por las pocas posibilidades de crecer dentro de la organización y las preferencias hacia el personal de Sodimac.

Algunos colaboradores de Maestro estaban motivados por el aprendizaje que conllevaría entrar a una gran corporación como Falabella Perú SAA, pero fueron perdiendo ese entusiasmo a medida que pasaba el tiempo por el ambiente laboral que se generó y la preferencia hacia el personal de Sodimac; sintieron que no los conocían en esta nueva organización.

3.2.2.4.2. Ámbito organizacional

La comunicación no fue manejada adecuadamente: Se mantuvo el hermetismo, incluso el mismo día, a pesar de que ya era conocida la noticia por diversos medios. La comunicación se comenzó a dar de manera informal (chisme de pasillo). Poca información de la misma plana mayor de Maestro, recién horas después se convocaron a reuniones sin dar mayor detalle de lo sucedido y cómo se realizaría todo este proceso. Desde el punto de vista de los colaboradores las cosas se fueron dando a la fuerza.

Sodimac contrató a McKinsey para hacer un estudio de perfiles profesionales, esto exclusivamente para personal administrativo de Maestro, este proceso fue bien organizado, pero no se garantizaba nada, las evaluaciones fueron largas y en muchos casos tediosas, incluso este estudio evaluó las buenas prácticas en gestión y trabajo que se podían adoptar de Maestro a Sodimac.

En este proceso de integración no se tenían claros los puestos, las diferencias organizacionales eran marcadas entre una y otra empresa, incluso no existían puestos de

jefaturas en Sodimac que si existían en Maestro por lo que se generaban conflictos para colocar ciertos trabajadores en esta nueva organización. La organización de Sodimac era más horizontal con muchas más unidades en un mismo nivel, esto complicaba la integración con Maestro con una organización más vertical. Asimismo, Sodimac tenía procesos estructurados lo que no se daba en Maestro.

Se manejaron proyectos de integración, pero centrados en áreas operativas y de apoyo, estos incluían a personas tanto de Sodimac y Maestro.

La política remunerativa de las personas que llegaban de Maestro a Sodimac se respetó, pero se les hizo firmar nuevos contratos bajo los estándares de Sodimac, la información en este proceso si fue clara y transparente. En cuanto a las liquidaciones, se respetaron los estándares de las leyes peruanas, en algunos casos con algunas mejoras para el personal de Maestro. No hubo ningún apoyo a través de Head Hunters para las personas que salían en este proceso.

Maestro contaba con sistemas más avanzados como el SAP, esto no sucedía en Sodimac que contaba con un sistema Lotus, esto implicó un retroceso para el personal de Maestro, pero se tuvieron que adaptar.

Los trabajadores de maestro tenían beneficios como el descuento por planilla de los gastos de cafetería, temas que cambiaron en Sodimac por ser una organización más práctica en donde buscaban no sobrecargar de trabajo a áreas como la de recursos humanos.

Los objetivos no fueron claros en este proceso, personas de Maestro hasta hoy no saben cuál es su función o qué esperan de ellos en esta nueva organización.

3.2.2.4.3. Ámbito cultural

Había culturas diferentes, Maestro aferrada a procesos más ordenados y profesionales, Sodimac más pragmática y empírica enfocada en el lado humano.

En Maestro los puestos eran ocupados por personas con alta capacidad, en la gran mayoría de casos personas contratadas de afuera; en cambio Sodimac, existía un enfoque por la cantera, la prioridad para cargos superiores se daba a las personas de las mismas casas.

A consideración de los trabajadores y directores entrevistados, en el aspecto cultural se realizó un buen trabajo, se tomaron aspectos positivos de la cultura de Maestro. Por ejemplo, en Maestro el perfil comercial de un colaborador de tienda era de asesorar y no vender, práctica que se implementó en Sodimac, antes de esta adquisición solo el

enfoque del personal de tienda era vender, el éxito logrado fue superlativo, incluso evaluando replicar el modelo en Chile.

Esta integración de cultura se basó en una relación colaborativa. Para impartir la cultura de Sodimac se realizaron capacitaciones, a través de estas se daba a conocer los valores de la organización. Después de un año, cuando la tormenta paso, este proceso de capacitación se hizo más intensa.

Muchos aspectos positivos de la cultura enfocada en las personas y el ambiente laboral de Sodimac resultaron ser positivas para el personal de Maestro. La preocupación por generar un agradable ambiente de trabajo, por parte de la organización, fue lo que destaco; pero el choque por las diferencias, ocasionados por los propios colaboradores de Sodimac, llevaba a que este ambiente se distorsione. Sigue latente el celo de información y las diferencias entre el personal de ambas empresas, por ese motivo se ha creado una subcultura de trabajadores de Maestro que se autodenominan “maestritos”.

3.2.3. Mibanco y Edyficar (Grupo Credicorp)

3.2.3.1. Mibanco

Banco que se constituyó y comenzó a funcionar en el año 1998, encaminado a realizar operaciones preponderantemente al sector micro y pequeña empresa, contó con la autorización como banca múltiple y se rigió bajo la ley N°26702 de la SBS.

En el año 2013, Banco de la Microempresa S.A. (Mibanco) era una empresa anexa al Grupo ACP Corp. S.A.A., esta última a su vez pertenecía al Grupo ACP Inversiones y Desarrollo, con el 60.68%. El accionariado de Mibanco en esa fecha estaba conformado de la siguiente forma:

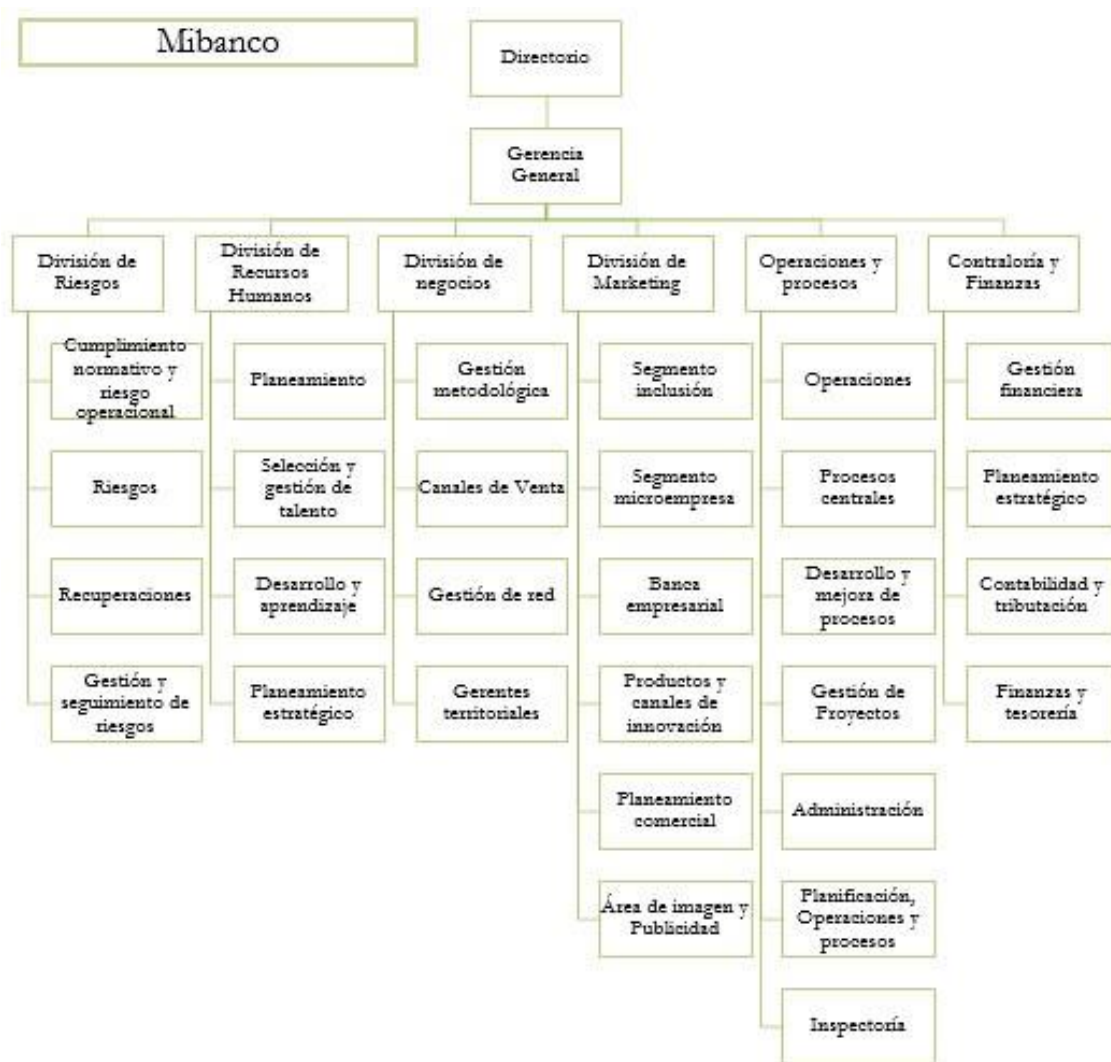
Grupo ACO Inversiones y Desarrollo (Perú) 60.68%, Acción Investments in Microfinance (Islas Caimán) 9.36%, International Finance Corporation (EE.UU.) 6.50%, Acción International (EE.UU.) 6.33%, Stichting Hivos – Triodos Fonds (Países Bajos) 4.75%, Stichting Triodos – Doen (Países Bajos) 4.75%, La Positiva Vida Seguros y Reaseguros S.A. (Perú) 3.49%, Triodos Fair Share Fund – Fondo Mutuo (Países Bajos) 1.64%, La Positiva Seguros y Reaseguros S.A. (Perú) 1.19%, Triodos Sicar II – Triodos Microfinance (Países Bajos) 0.72%, Transacciones Especiales S.A. (Perú) 0.13%, Transacciones Financieras S.A. (Perú) 0.01% y otros inversionistas (Perú) 0.45%. (Mibanco, 2014, p. 14).

Asimismo, contaba con 118 agencias en todo el Perú: 57 en Lima y 61 en provincias, 2,500 agentes corresponsales que ofrecían más opciones de pago, 31 agencias Multifacil

Hermes, 14 Multiagencias Prosegur y convenios con redes de cajeros con lo cual permitía tener una red de 4,560 cajeros en todo el Perú.

Mibanco tenía una organización funcional, donde las divisiones de negocios, y operaciones y procesos tenían mayor peso por su importancia en el negocio bancario. Asimismo, esta organización tenía como base un gobierno corporativo liderado por un directorio que definía las estrategias y las políticas de largo plazo que los plasmaba la alta gerencia.

Figura 13. Organigrama de Mibanco 2013



Fuente: Mibanco (2014), p. 22-23

Enfocado en los trabajadores Mibanco contaba con comités de salud y seguridad. Además, preocupados por la gestión del recurso humano, estaban enfocados en un trato de calidad, igualdad de oportunidades y beneficios. Permitía la coexistencia de sindicatos con los que se mantenía convenios anuales, y mantenía constante contacto y dialogo con sus colaboradores. En la selección y contratación se utilizaba un modelo de

gestión por competencias, concentrándose en aquellas que más contribuían con la estrategia del banco. En el 2013, se contrató a 789 nuevos colaboradores y se promovió a 675 colaboradores. Uno de sus pilares era la igualdad de oportunidades laborales, con un 59% de mujeres ocupando cargos en toda la organización. Asimismo, tenían programas para capacitar a su personal para desarrollar sus competencias y habilidades.

La comunicación interna se basaba en la transparencia con el fin de fomentar la cooperación y compromiso de los trabajadores para conseguir los fines corporativos estratégicos, con esto se lograba que estos se identificaran con la cultura de la organización. Para lograr esta comunicación se utilizaban diversos medios como: publicaciones, periódico mural, correo electrónico, actividades en la sede principal y red de agencias.

Con la participación de todas las áreas y un equipo multidisciplinario; se planeó la creación de una cultura única basada en seis valores: la honestidad, el compromiso, la eficiencia, el respeto, la innovación y la calidad.

La estrategia de Mibanco fue enfocarse comercialmente hacia un mayor crédito promedio, por ese motivo en el segmento microempresa tuvo un retroceso, ampliando el número de créditos a la pequeña empresa cuyo ticket de desembolso era mayor. A pesar de eso siguió manteniendo el liderazgo en el sector de micro finanzas.

Tabla 5. Cartera por segmento de Mibanco 2013

Segmento	Número de créditos	%
Microempresa	254,857	63.6
Pequeña empresa	103,708	25.9
Otros	42,143	10.5
Total	400,708	100.0

Fuente: Mibanco (2014), p. 42
Elaboración propia

Tabla 6. Participación de mercado sector microfinanzas en colocaciones brutas 2012-2013

Entidad	2012	2013
Mibanco	17.73%	15.55%
Crediscotia	12.75%	10.00%
CMAC Arequipa	9.38%	9.90%
Financiera Edyficar	7.17%	9.12%
CMAC Piura	5.92%	6.49%
Financiera Confianza	1.94%	4.61%
CMAC Huancayo	4.00%	4.52%
CMAC Trujillo	4.51%	4.48%
CMAC Cusco	3.95%	4.32%
CMAC Sullana	4.48%	4.31%
Otras financieras	9.10%	10.09%
Otras cajas municipales	7.40%	7.34%
Cajas rurales	7.73%	5.74%
Edpymes	3.94%	3.53%
Total	100.00%	100.00%

Nota: CMAC es caja municipal de ahorro y crédito.

Fuente: Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2014), p. 6

Para conseguir recursos, como política, Mibanco realizó una serie de emisiones como:

Tercer programa de certificados de depósito negociables hasta S/. 300 millones o su equivalente en dólares americanos, tercer programa de bonos corporativos de oferta pública hasta S/. 400 millones o su equivalente en dólares americanos, primer Programa de bonos subordinados de oferta pública hasta S/. 150 millones o su equivalente en dólares americanos, y el 19 de setiembre del 2013 fue aprobado por el directorio de Mibanco el cuarto programa de bonos corporativos hasta por S/.800 millones o su equivalente en dólares americanos. Todo esto contribuía a atender las necesidades de financiamiento de corto, mediano y largo plazo para los próximos años. (Mibanco, 2014, p. 34).

3.2.3.2. Edyficar (Grupo Credicorp)

En 1997 la Organización No Gubernamental Care Perú crea Financiera Edyficar. Inicio sus operaciones en 1998 bajo el nombre de EDPYME Edyficar cuyo propósito era el desarrollo de la pequeña y micro Empresa. En el 2006 adquieren mediante fusión por absorción, la EDPYME Crear Cusco y, el siguiente año logran acceder exitosamente al mercado de capitales y comienzan su transformación financiera con la autorización de SBS.

Para el 2008, se le otorgó los permisos de funcionamiento como financiera. En el año 2009, el Banco de Crédito del Perú (BCP) perteneciente al grupo Credicorp, la institución financiera más grande del Perú, compra el 99.79% del accionariado.

Con esta adquisición, se realizó un importante cambio en el modelo de gestión por desempeño, que involucró a toda la institución, con el fin que se adecuara a los lineamientos del Grupo Credicorp. Con esto el directorio de Edyficar quedo conformado por seis miembros titulares y dos suplentes.

Su cultura organizacional se basada en la ética y moral, lo cual se plasmaba en sus políticas que guiaban la conducta de sus colaboradores, esto a su vez, servía de cimiento para el desarrollo del Gobierno Corporativo. Su cultura se basaba en valores como: pasión por el cliente, aprender juntos, integridad sin concesiones, adaptarse al cambio, trabajo en equipo, gestión del riesgo y el compromiso con la inclusión financiera.

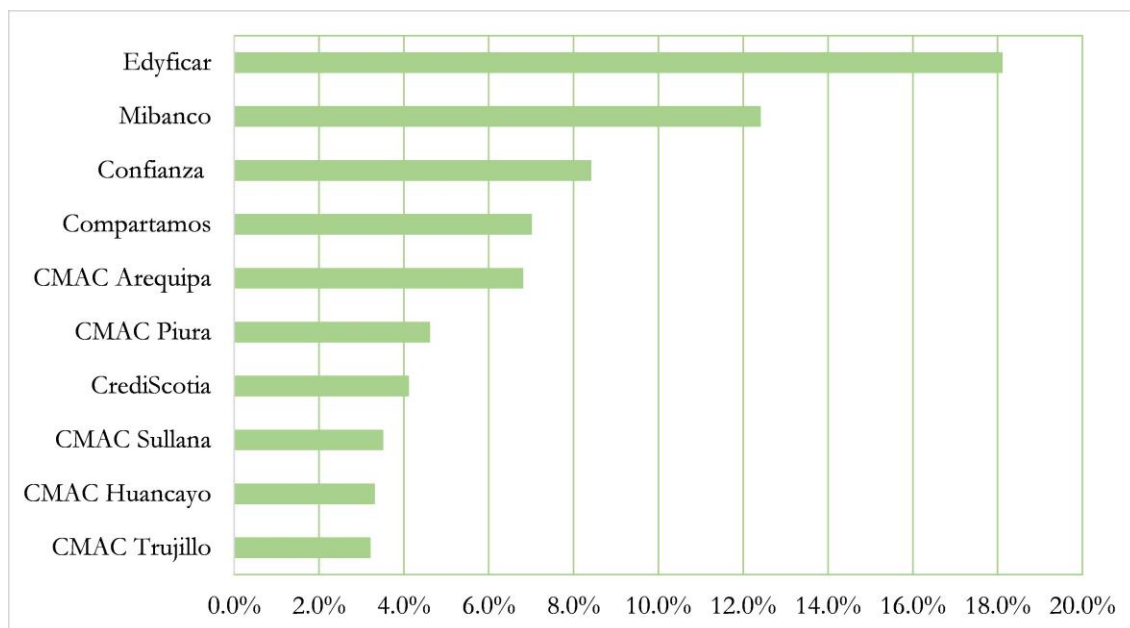
Figura 14. Composición de la plana gerencial de Edyficar 2013

Ana María Zegarra Leyva	Gerente General
Gustavo Morón Pastor	Gerente de Negocios
Mariela Ramírez Campos	Gerente de Finanzas
Carlos Sotelo Rebagliati	Gerente de Riesgos
Patricia Quevedo Vela	Gerente de Desarrollo Humano
Jorge Flores Armijo	Gerente Soporte Centralizado
Elena Lazo Rodríguez	Gerente de Administración
Gaby Patricia Cárdenas	Gerente de Proyectos
Yolanda Cuzma Cáceres	Gerente de Sistemas
Carlos Patrón Costa	Gerente de Operaciones
Margherita Abril Alvarado	Gerente de Auditoría
Linda Ávila Ortiz	Gerente Legal

Fuente: Financiera Edyficar (2015), p. 62

En el 2013, Edyficar tenía el 48.5% de sus colocaciones en microempresa, 39.7% en pequeña empresa y 11.1% en consumo. La mayor parte de sus créditos se efectuaban a capital de trabajo con un 34.9%, a activo fijo 31.7% y el autoconstrucción 23%. Su ticket de colocación se situó en S/. 5,323 promedio, uno de los más bajos en el sector microfinanciero. La gestión en tasa de morosidad fue de 3.91%, la mejor en el sistema financiero de micro-financieras. Mantuvieron su estrategia de desarrollar productos más a la medida del sector y el desarrollo de convenios. Con esto llegaron a tomar el liderazgo del segmento de microempresa tanto en colocaciones como en clientes, ver figura 16 y 17. Asimismo, las sinergias realizadas con BCP permitieron alinear las políticas de Edyficar con las del Grupo Credicorp; el mejoramiento de procesos, la expansión de la empresa con la apertura de nuevas agencias y el uso de la red de cajeros del BCP en todo el Perú.

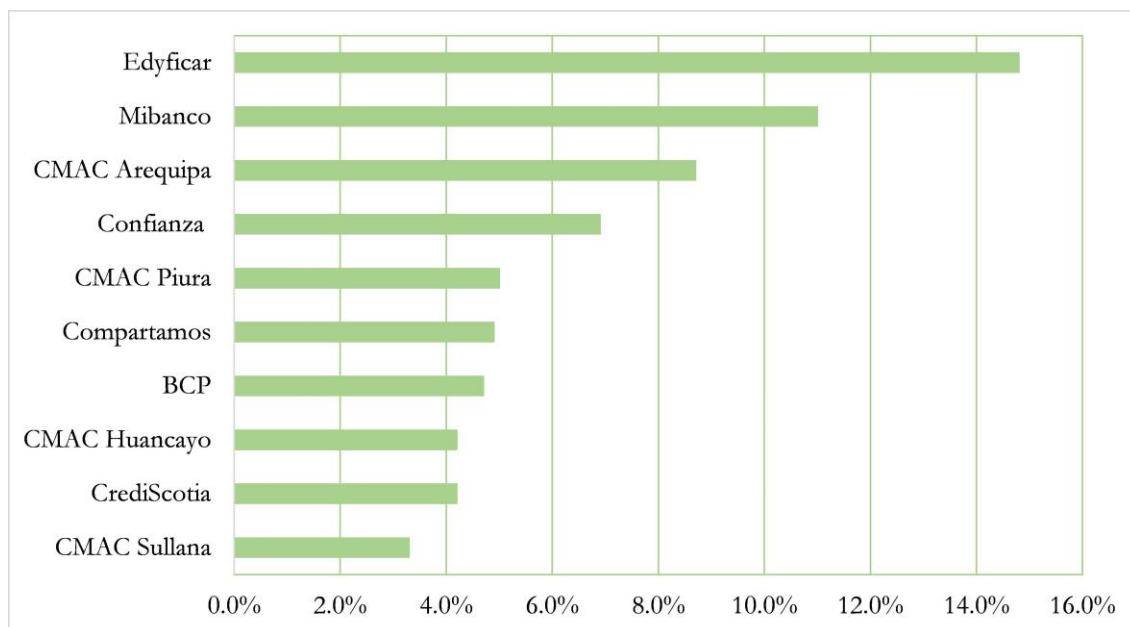
Figura 15. Participación de mercado en clientes de la microempresa. Sistema financiero 2013



Nota: CMAC es caja municipal de ahorro y crédito

Fuente: Mibanco (2014), p. 31

Figura 16. Participación de mercado en colocaciones para la microempresa. Sistema financiero 2013



Nota: CMAC es caja municipal de ahorro y crédito

Fuente: Mibanco (2014), p. 31

La estrategia para fondearse incluía instituciones locales y extranjeras, así como la obtención de fondos de depósitos de personas naturales. En el 2013, dentro de sus

planes de fondeo efectuó la colocación del tercer programa de bonos corporativos por S/. 62 millones.

Permitieron el acceso de 86,824 personas al sistema financiero, logrando de esta manera una participación 17.43% sobre el total de bancarizados.

“En el 2013, Financiera Edyficar contaba con 4,051 colaboradores, 522,056 clientes y 190 oficinas en todo el Perú” (Financiera Edyficar, 2015, p. 39).

Fusión entre Mibanco y Edyficar

La situación difícil de Mibanco, en el 2013, por los bajos resultados presentados con un ROE que solo bordeaba 5.40%, una tasa de morosidad creciente que se situaba en 5.24% y además una morosidad creciente en el segmento de pequeña y mediana empresa llevaron a que el Grupo ACP, principal accionista, acelerar el proceso de la venta de sus acciones.

Tabla 7. Comparativo de las empresas antes de la fusión

	Mibanco	Edyficar
Oficinas de atención al público	118	190
Trabajadores	3,806	4,051
Clientes	857,000	582,000
Patrimonio en miles de S/.	409M	363M
Ingresos financieros en miles de S/.	1,035M	682M
Utilidad neta en miles de S/.	35M	118M
Posición en el mercado	1	4
Ratio de morosidad	5.24%	3.91%
Colocaciones brutas en miles de S/.	4,474M	2,624M
ROE	5.40%	39.08%

Nota: ROE es retorno sobre patrimonio.

Fuente: Mibanco (2014) y Edyficar (2014)

Elaboración propia

La junta accionista del Grupo ACP, el 7 de febrero de 2014, aprobó la operación de vender su totalidad de acciones con derecho a voto dentro de Mibanco. El 8 de febrero de ese mismo año, se suscribió el contrato de compra con el Grupo Credicorp a través de su empresa Edyficar, el valor acordado de compra fue de US\$ 179.4MM.

Al cierre del año 2014, Financiera Edyficar incremento su posición en el accionariado con el 81.93%, mientras que el Grupo Crédito S.A. mantenía el 5.00%.

En octubre de 2014 los directorios de Mibanco y Financiera Edyficar acordaron que un significativo bloque patrimonial conformado por activos y pasivos de la última sea absorbido por la primera, para convertir a Mibanco en la institución especializada en microfinanzas líder en el Perú y Latinoamérica, y en el quinto banco del sistema financiero peruano. (Mibanco, 2015, p. 6).

Con esta operación se buscaba complementar y potenciar dos instituciones líderes en el sector microfinanciero. Con estas operaciones y bajo una marca fuerte como “Mibanco” se aprovecharían economías de escalas, racionalización de estructura organizativa, menor costo de adquisición de clientes, ahorros a través de estructuras más apropiadas para el segmento. Además, con la experiencia ganada por el Grupo Credicorp en el sector con Edyficar, estas buenas gestiones se podrían trasladar a la nueva organización aprovechando una cartera más amplia y consolidada en Lima.

“La integración, en el año 2014, se llevó a cabo con un plan denominado “Fénix” que tuvo como objetivo retomar el camino correcto en la gestión de cartera, clientes y mora, para revertir la tendencia de los indicadores de Mibanco” (Mibanco, 2015, p. 15).

Se decidió trabajar con un aplicativo central llamado “Topaz” para la nueva organización por su capacidad de soporte de los procesos y la escalabilidad del sistema. (Mibanco, 2015, p. 15).

Un aspecto relevante en esta integración fue la cultura organizacional, se trabajó con un grupo denominado embajadores de la cultura, cuya principal labor era mostrar el éxito de construir una cultura de manera conjunta. Además, desarrollaron un modelo de negocio enfocado en las necesidades del cliente, acompañándolo en todo momento en su crecimiento.

En el año 2014, los resultados por los gastos y repercusiones presentados en esta fusión llevaron a una pérdida neta de S/. 67.6 millones, esto se explicó por el enfoque de la institución en su proceso de integración.

Las colocaciones brutas de Mibanco disminuyeron respecto a diciembre de 2013, de S/. 4,473.9 millones a S/. 4,140.4 millones, su rentabilidad del patrimonio (ROE) fue -10.6% y sobre los activos (ROA), -1.2%. La cartera atrasada aumentó a S/. 280.9 millones (S/. 234.3 millones a diciembre de 2013). Asimismo, el índice de morosidad (cartera atrasada / colocaciones brutas) se incrementaron de 5.24% en diciembre de 2013 a 6.98% en diciembre de 2014. (Mibanco, 2015, p. 35).

A finales del 2015, el panorama comenzó a mejorar para Mibanco, según lo indicaba su Gerente General:

En el 2014 tuvimos varios gastos relacionados con la fusión que este año ya no tenemos. Quitando este efecto creo que hemos mejorado en varias cosas. Hemos optimizado el costo de fondeo. Cancelamos créditos caros del exterior, renegociamos condiciones y mejoramos resultados. La calidad de la cartera también mejoró, lo que permitió reducir las provisiones. Asimismo, hemos trabajado en la generación de ingresos no financieros, como, por ejemplo, el negocio de cambio de moneda en las agencias, que tenía mucho potencial. En colocaciones estamos muy bien. En nuestro segmento, mientras que la industria ha crecido 1,5%, nosotros hemos crecido 5,8%; es decir, casi 4 veces más que el sector aun cuando hemos pasado por este proceso de fusión. Estimamos cerrar con un retorno sobre el patrimonio (ROE) en un rango cercano al 16%-17%. (Avellaneda, 30 de diciembre de 2015, párr. 9).

3.2.3.3. Análisis bajo los tres ámbitos

3.2.3.3.1. Ámbito personal

La cercanía de los líderes a los colaboradores fue clave para disminuir las emociones que se generaban en la fase inicial. En muchos trabajadores se generó angustia, preocupación, ansiedad, estrés, pero al estar muy cerca de ellos, escuchar sus inquietudes, y ser muy transparentes y claros ayudo a disipar este difícil inicio.

Otro aspecto importante, era el momento de manejar las emociones de los colaboradores al enterarse de que la fusión no era con cualquier empresa sino con la competencia directa. Esa primera impresión se dio, pero se tomaron medidas, se comunicó a ambas organizaciones que esto era una integración, esto no era una guerra, sino que ahora eran aliados y trabajarían juntos en búsqueda de un objetivo común.

Entre los trabajadores de Edyficar quedo claro que esto era una integración, ninguna organización se impondría, esto requería la participación de todos, por lo que el trato iba a ser igualitario. En muchos casos colaboradores de Mibanco lograron puestos de gerencia o jefaturas teniendo a su cargo personal de Edyficar, la convivencia fue armoniosa. Acá primo el concepto que hemos fusionado a las dos mejores empresas, se buscaron a los mejores de ambos lados, se les daba las mismas oportunidades.

El otro aspecto crítico, fue como lidiar con la salida de personal, esto se manejó con mucho cuidado, comunicando previamente y aclarando el porqué de la decisión sin dejar ningún hilo suelto, todo esto ayudo a mitigar la angustia que se podría generar.

También se les agradecía por el aporte a la organización, esto acompañado de un paquete de beneficios.

Como todos estos procesos, en el ambiente se apoderaba un momento angustia y temor, especialmente cuando esto vino acompañado de cambios de compañeros o jefes directos: ¿quién va a venir?, ¿qué va a hacer?, ¿la forma de trabajo va ser la misma? , pero esto se manejó de una manera planificada, cada jefe se reunía con sus colaboradores para conocerlos, dando las directrices con total transparencia de cómo se iba a realizar el trabajo y objetivos de ahora en adelante. Con esto se logró dar confianza y seguridad a todos los trabajadores.

3.2.3.3.2. Ámbito organizacional

Para este proceso se realizó todo un plan y organización de integración, las directrices y objetivos giraban en torno a los colaboradores. Se establecieron los puntos principales, lo que se quería lograr o alcanzar con este proceso, mapeando lo que se tenía que hacer y dando prioridad a solucionar las urgencias. Esto implicó mucha disciplina y constancia.

El proceso previo a la adquisición se manejó con mucha confidencialidad, incluso al personal de la empresa compradora se les informó una vez aceptado el acuerdo entre ambas organizaciones. A partir de ese momento se comenzó a planificar todo el proceso de integración.

Se crearon grupos de trabajo, estos estaban compuestos por colaboradores tanto de Edyficar como Mibanco, cada grupo liderado por personas comprometidas y con objetivos claros relacionados a la parte humana. Todos estos grupos eran liderados por el Gerente General de la nueva organización, comprometido esencialmente con la parte humana, con los objetivos claros de integración y preocupado por todos los detalles.

El propósito de esta integración era que la suma de estas dos organizaciones sea más que las dos partes funcionando por separado (uno más uno es mayor que dos), por eso el trabajador era una parte importante de este proceso, esto generó un aprendizaje positivo y enriquecedor para los trabajadores de ambas organizaciones. Se realizaron estudios previos con la participación del personal de ambas organizaciones, se detectaron puntos positivos y negativos, por ejemplo: el know how en las microempresas y las gestiones de cartera de grandes volúmenes de Mibanco y, por el otro lado el desarrollo de sistemas y políticas, con un modelo de negocio bastante robusto en la parte comercial y operativo por parte de Edyficar.

Cuando se tenían dos oficinas retail muy próximas, se evaluaba el flujo y rentabilidad de dichas agencias, para luego tomar la decisión; en algunos casos se mantuvieron ambas oficinas.

Existen casos donde se tenían duplicidad de puestos, se decidía objetivamente, con criterios imparciales, evaluando y dejando al mejor en el puesto, pero al otro trabajador se le incluía dentro de un programa de reubicación en las empresas del Grupo Credicorp. Se respetaron las remuneraciones del personal de Mibanco, en los casos que estaban por debajo se les niveló, además, se les dio acceso a los beneficios que brindaba el grupo.

Se trabajó un plan de comunicación muy claro y sencillo, donde no se supuso nada y se fue muy objetivo.

3.2.3.3.3. Ámbito cultural

Claramente existían dos culturas, Edyficar con una cultura muy inclusiva con tickets pequeños y Mibanco con un ticket mayor por tanto un enfoque distinto, esto producía un choque cultural. Desde un inicio el plan de integración contemplaba unir las dos culturas, se tomaban los aspectos positivos de ambas.

El primer paso para buscar la integración fue comunicar la unión de las culturas con frases como: “la fusión de dos grandes”. Luego con la participación de colaboradores de ambas organizaciones se hicieron comités en donde se rescataron las cosas positivas de ambas culturas para llevarlas a lo que sería la cultura organizacional de la nueva empresa. Por último, se establecieron planes de capacitación para que todos los colaboradores interiorizaran esta nueva cultura. En el grupo Credicorp eran conscientes que este era un proceso lento, que se debía dar paso a paso. Esto permitió que el choque cultural se diera una forma más suave, no generando caos ni conflictos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones generales

- Independiente al desenlace final del proceso F&A y bajo cualquier escenario de estrategia, en las personas que participan se generan diversas emociones en todo nivel, afectando las relaciones entre las personas, en la mayoría de casos, de las empresas adquiridas.
- En estos procesos se identifican muchas variables que parecen tener un patrón en las fusiones realizadas en el Perú:
- Incertidumbre en las personas, surge el ¿qué va pasar con nosotros? el no saber cuál va ser su destino.
- Las personas de la empresa que compra sienten que los están invadiendo, existe un celo por brindar información.
- Comunicación no adecuada, se maneja con mucha confidencialidad la información, cuando llega el momento de compartirlo usan métodos poco convencionales que generan mayor caos. Prevalece la comunicación informal, el “chisme de pasillo”.
- Imposición de sistemas o procesos en las empresas adquiridas, te adaptas a la fuerza al nuevo sistema que trae la empresa compradora.
- Existen diferencias culturales, siendo esta una de las variables mejor trabajada en estos procesos, si bien prevalece la cultura de la empresa que compro se trata de asimilar cosas positivas de la otra, el enfoque de integración se potencia con las capacitaciones.
- Los directivos de las empresas que adquieren a otras empresas son conscientes de métodos para llevar a cabo un mejor proceso de fusión y adquisición en el factor humano, pero priman los objetivos que giran en torno a temas económicos o financieros.
- Preferencia por mantener a las personas de la organización que compra. Es muy difícil que las empresas sean del todo parciales en este proceso, esto genera ansiedad en las personas que llegan de la empresa comprada, incluso en los casos analizados, esto lleva a la renuncia o salida de las personas consideradas talento.
- En estos procesos, las áreas de recursos humanos de ambas organizaciones tienen poca participación, sus gestiones pasan a un segundo plano, en la gran parte de casos, solo participan en los procesos de contratación y despido.

- En estos procesos, la cultura es parte importante pero no definitiva para considerar que se ha realizado una adecuada gestión en el factor humano, existen otros ámbitos que se deben valorar como el personal y organizacional. En algunos casos analizados, se pudo observar que a pesar de que hubo una integración en la parte cultural igual la gestión en el factor humano no era adecuada, seguían presentándose malestares por parte de las personas de la empresa adquirida.

Para muchas empresas el enfoque en la parte humana se basa en:

Éxito en la gestión humana = gestión en la integración cultural.

Premisa alejada lo que representa el verdadero éxito en la parte humana en estos procesos.

- Se debe tener en cuenta que siempre la cultura de la empresa comprada se va a ver afectada, depende de los planes y objetivos de integración para que este se realice de una mejor forma. Cambiar una cultura es un proceso que toma tiempo y no se puede esperar resultados a corto plazo.
- Si una integración de cultura no es llevada adecuadamente esto va a afectar a las personas, en especial a las que pertenecen a la organización adquirida, por ese motivo es importante un trabajo adecuado en este ámbito.
- Estos procesos de integración, dejan cosas positivas como la combinación de dos organizaciones con sus saberes distintivos y cultura, esto siempre va a sumar para el crecimiento, no solo para la nueva organización sino para las personas que ya forman parte de esta.
- Una de las mejores experiencias de una adecuada integración del factor humano, dentro de los casos estudiados, fue el caso de Mibanco y Edyficar; en este se pudieron identificar diversas variables como la planificación, comunicación, cercanía a las personas y la difusión de una cultura apuntando a la fusión de dos grandes, que ayudaron desde nuestro punto de vistas a asegurar el éxito de integración en la parte humana.

Los escasos recursos no nos permitieron profundizar más en este estudio tan enriquecedor, pero consideramos que futuras investigaciones pueden tomar como base esta tesis para seguir ampliando este tema.

Bajo las premisas planteadas se cumplieron con los objetivos propuestos, se llegó a comprender la situación del factor humano dentro de los procesos de fusiones y adquisiciones en el Perú y en ese contexto plantear una guía de recomendaciones en los tres ámbitos de nuestro estudio.

Análisis de las hipótesis planteadas

Con los estudios previos y las entrevistas exploratorias, en esta investigación se plantearon una serie de hipótesis preliminares. Después de haber comprendido y analizado este tema, nos encontramos en la condición de validar dichas hipótesis, a continuación, pasamos a detallarla y concluir sobre las mismas.

Los procesos de fusiones y adquisiciones, realizadas por grandes corporaciones en el Perú, tienen un enfoque estrictamente en el factor económico (corto plazo), por tanto, no tienen en cuenta el factor humano.

- No en todos estos procesos el enfoque que prevalece es de forma estrictamente económica sobre el humano, aunque en la gran parte de los casos analizados sí. Al pasar a un segundo plano el factor humano, no se gestiona adecuadamente. Se ha podido validar que a pesar que existen intentos por minimizar este impacto en las personas, no logra ser suficiente, priman los otros objetivos en los que se centran estos procesos.

Los procesos de cambios de las fusiones y adquisiciones impactan en los individuos de estas organizaciones, pudiendo afectar el bienestar de los mismos, los resultados de la empresa y, por tanto, esto determina el éxito o fracaso del proceso mismo.

- Se ha podido validar que efectivamente un proceso de fusión y adquisición adecuado, en donde se involucre al factor humano, puede llevar a mejorar el bienestar de las personas y los resultados de su trabajo, pero esto no necesariamente te lleva a cumplir con los objetivos que se buscan en estos procesos, por lo tanto, no se puede vincular el éxito o fracaso del mismo. Sin embargo, si es relevante tomar en cuenta al factor humano, este es el activo principal de la organización, por lo que se debe abordar por un tema de convicción y de valores.

Recomendaciones

Dentro de esta investigación, después de haber analizado los casos más representativos en el Perú, se considera oportuno dar una serie de recomendaciones que ayuden a mejorar la integración del factor humano en las fusiones y adquisiciones, como se concluye en este trabajo, no es que este factor no se tome en cuenta, sino que no se realiza de forma adecuada, por considerarse prioritarios otros temas.

Estas recomendaciones se quieren hacer desde las tres ópticas que afectan a las personas durante estos procesos:

Ámbito personal

- Es importante la cercanía con el personal, conocerlos y escucharlos para saber cuáles son sus necesidades.
- Los jefes o superiores inmediatos deben ser claros y transparentes en informar los nuevos procesos y las nuevas formas de trabajar. Acá se recomienda implementar programas de inducción.
- La imparcialidad en todos los procesos, a todo nivel y el trato igualitario para el personal de ambas organizaciones. Por ejemplo: se pueden crear canales de comunicación para que el personal de la empresa adquirida sienta de una forma u otra que se les escucha en la nueva organización.
- La salida del personal debe ser amigable, informándole todos los pasos a seguir, otorgándole los beneficios que conlleva esta salida y lo más importante agradecerles por su aporte profesional. Por ejemplo: se pueden organizar almuerzos por áreas o se pueden enviar cartas o correos públicos agradeciendo sus servicios. Esto va a permitir generar un mejor ambiente y a disipar emociones que se podrían presentar en el personal que se queda. Asimismo, para niveles superiores o directivos se recomienda manejar las salidas con la asesoría de head hunters que permitan la reinserción al mundo laboral.

En el Perú, este tipo de prácticas pueden presentarse como una gran oportunidad, ya que el trabajador peruano es adaptable y comprometido.

Ámbito organizacional

- Se debe entender que estos procesos por si solos no funcionan, estos deben ser liderados por el gerente general de la nueva organización. Este líder debe tener claro los objetivos en todo este proceso, saber comunicarlos para generar compromiso y, además, involucrarse con la parte humana.
- Se deben crear grupos de trabajo en distintas áreas, estas deben estar formadas por personal de ambas empresas con el fin de integrar y buscar la imparcialidad en las decisiones. Estos grupos deben ser liderados por colaboradores comprometidos con la parte humana y, además, que aporten con sus conocimientos el buen desarrollo de la integración en sus áreas.
- Se debe estudiar y encontrar los puntos críticos que puedan resultar de este proceso, a partir de ello elaborar planes que permitan mitigar o disminuir cualquier riesgo de integración. Lo más aconsejable es no tercerizar este proceso porque se puede perder la afinidad hacia la parte humana.
- Para minimizar el impacto del cambio es importante medir adecuadamente los tiempos de cada proceso, existen algunos que deben integrarse de inmediato

(urgente) y otros que, si requieren más tiempo, por lo tanto, se deben manejar con paciencia.

- La comunicación es un punto clave. Esta debe ser transparente, clara y debe cubrir todos los temas; no se puede dejar nada a la suposición o ambigüedad. Esta comunicación se debe dar en todos los niveles y de todas las formas posibles.
- Si va existir un proceso de selección, tiene que ser neutral, en este proceso deben participar personal de ambas empresas para que las decisiones sean imparciales. Estos procesos si se pueden tercerizar, pero siempre con la asesoría y el seguimiento de la organización.

Ámbito cultural

- Evitar muestras innecesarias de poder como empresa compradora.
- Implementar capacitaciones que llevan a la inducción rápida de los nuevos procesos y a entender la nueva cultura.
- Lo que sea necesario adoptar y cambiar de ambas culturas, pero sin generar excesos.
- Desarrollar programas de integración dentro y fuera de la misma empresa. Por ejemplo: almuerzos, convenciones fuera de la ciudad, etc.
- Desarrollar un plan de comunicación enfocado en difundir la integración, por ejemplo, frases como “ahora todos somos una sola fuerza” o “somos un solo equipo”, ayudan a disminuir las diferencias presentadas en este proceso.

El éxito de una adecuada gestión del factor humano en las fusiones y adquisiciones es planificar y trabajar estos tres ámbitos, de nada serviría dedicarle todo el esfuerzo a uno o a dos de los ámbitos, posiblemente, sigamos generando caos e incertidumbres en los colaboradores. Se debe tener claro que el trabajo en la parte humana, en estos procesos, no es fácil, conlleva mucha dedicación y paciencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Avellaneda, O. (30 de diciembre de 2015). Mibanco: “El modelo microfinanciero está llegando a su límite”. *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/mibanco-modelo-microfinanciero-llegando-limite-207534>
- Backus marcó nuevo récord: utilidad neta superó los S/. 1,300 millones en el 2017. (8 de febrero de 2018). *Gestión*. Obtenido de <http://semanaeconomica.com/articulo/sectores-y-empresas/consumo-masivo/266480-backus-marco-nuevo-record-utilidad-neta-supero-los-s-1300-millones-en-el-2017/>
- Blasco, F. (27 de octubre de 2015). El factor humano, la clave del éxito en las fusiones de empresas [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://blogdecataliza.org/2015/10/27/el-factor-humano-la-clave-del-exito-en-las-fusiones-de-empresas/>
- Bonache, J. y Cabrera, A. (2002). *Dirección estratégica de las personas*. Madrid: Prentice Hall.
- Carranza, G. (12 de febrero de 2014). Mibanco y Credicorp: Comprando riesgo a buen precio. *La noticia económica*. Obtenido de <http://lanoticiaeconomica.tumblr.com/post/76434666480/mibanco-y-credicorp-comprando-riesgo-a-buen>
- Cartwright, S. & Cooper, C. (1996). *Managing mergers acquisitions and strategic alliances. Integrating people and cultures*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Cartwright, S. & Cooper, C. (2000). *HR know-how in mergers and acquisitions*. London: Institute of Personal and Development.
- Cingolani, C. (11 de julio de 2002). El factor humano en las fusiones. *RRHH Magazine*. Recuperado de <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=167>
- Coloma, E. (17 de septiembre de 2014). Era Falabella: El futuro de Maestro tras su compra por el grupo chileno. *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/falabella-futuro-maestro-compra-grupo-chileno-72505>
- Control de fusiones: ¿es necesario? (14 de octubre de 2016). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/control-fusiones-necesario-118038>
- Credicorp compró el 60.68% de Mibanco por US\$ 179.5 millones. (10 de febrero de 2014). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/credicorp-compro-60-68-mibanco-us-179-5-millones-3659>
- Custodio, P. (11 de febrero de 2014). Mibanco se vendió: ¿Qué ganó Credicorp y qué perdió el Grupo ACP? *Semanaeconómica.com*. Recuperado de

- <http://semanaeconomica.com/article/management/negocios/132123-mi-banco-se-vendio-gano-credicorp-bcp-perdio-grupo-acp/>
- DBMPerú. (2007). *El lado humano de las fusiones y adquisiciones*. Lima: DBMPerú.
- El papel de la identidad en una fusión de éxito. (21 de marzo de 2012). *Universia Knowledge Wharton*. Recuperado de <https://www.knowledgeatwharton.com.es/article/el-papel-de-la-identidad-en-una-fusion-de-exito/>
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo. (2014). *Análisis del sector microfinanciero peruano*. Lima: Autor
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo. (2015). *Análisis del sector retail: supermercados, tiendas por departamento y mejoramiento del hogar*. Lima: Autor.
- Falabella anuncia adquisición de la cadena peruana de tiendas Maestro en US\$ 492 millones. (17 de septiembre de 2014). *Emol*. Recuperado de <https://www.emol.com/noticias/economia/2014/09/17/680751/falabella-confirma-adquisicion-de-empresa-en-peru.html>
- Falabella Perú. (2014). *Memoria Anual Falabella Perú 2013*. Lima: Autor.
- Financiera Edyficar. (2015). *Memoria Anual Edyficar 2014*. Lima: Autor.
- Gallardo, M. y Tarazona, J. (2017). *Saga Falabella S.A.* Lima: Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A.
- Gaughan, P. (2006). *Fusiones y adquisiciones las claves para prevenir errores* (2a ed). Barcelona: Deusto.
- Gigante cervecero: Matriz de Backus aceptó oferta de compra de su rival AB InBev. (13 de octubre de 2015). *RPP Noticias*. Obtenido de <https://rpp.pe/economia/negocios/sab-miller-matriz-de-backus-sera-comprada-por-ab-inbev-y-formaran-un-gigante-cervecero-noticia-904279>
- GO Grupos y Organizaciones. (2010). *Fusiones y adquisiciones. Impacto de la adquisición en el individuo*. Recuperado de <http://www.gogestion.com/DOCUMENTOS/Fusiones%20Go.doc>
- Hesselbeir, F., Glodsith, M. y Beckhard, R. (2006). *La organización del futuro*. Madrid: The Drucker Foundation.
- Inga, C. (20 de febrero de 2017). Conoce cómo se vive la nueva era de Backus & Johnston. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/conoce-vive-nueva-backus-johnston-404543>
- Jiménez, A. (2013). *Fusiones y adquisiciones: creando valor a través de las personas*. Madrid: Díaz de Santos.
- La estrategia de negocio de Sodimac Perú tras la compra de Maestro. (10 de marzo de 2015). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/la-estrategia-de-negocio-de-sodimac-peru-tras-la-compra-de-maestro/>
- Londoño, J. (2016). *Las personas y organizaciones*. Recuperado de <https://www.grim.com/document/381251>

- Maestro Perú. (2014). *Memoria Anual Maestro 2013*. Lima: Autor.
- Maestro Perú. (2015). *Memoria Anual Maestro 2014*. Lima: Autor.
- Martínez, N. (abril de 2006). Los recursos humanos en los procesos de fusión y adquisición. *Intangible Capital*, 2(12), 236-258. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/41786943.pdf>
- Mascareñas, J. (2011). *Fusiones, adquisiciones y valoración de empresas* (5a ed). Madrid: Ecobook.
- McCann, J. y Gilkey, R. (1990). *Fusiones y adquisiciones de empresas* (2a ed). Madrid: Díaz de Santos.
- Medina, G. (2012). La gestión de las personas en fusiones y adquisiciones. En Jiménez, A., Marcos, S., Arce, E., Sánchez, Y. *La gestión adecuada de Personas* (pp. 19-34). Madrid: Díaz de Santos.
- Meléndez, R. Melo, C. Ruiz, W. Echenique, J. (2017). *Diagnóstico Operativo de la Empresa Cervecera del Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <https://docplayer.es/76056844-Pontificia-universidad-catolica-del-peru-escuela-de-posgrado-diagnostico-operativo-de-la-empresa-cervecera-del-peru-presentado-por.html>
- Mibanco - Banco de la Microempresa. (2014). *Memoria Anual Mibanco 2013*. Recuperado de <https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria/files/Memoria%202013.pdf>
- Mibanco - Banco de la Microempresa. (2015). *Memoria Anual Mibanco 2014*. Lima: Autor.
- Mibanco se vendió a Financiera Edyficar de Credicorp. (10 de febrero de 2014). *Semanaeconómica.com*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/management/negocios/131949-mibanco-bcp-grupo-credito-microfinanzas/>
- Moreno, F. & Godoy, E. (abril 2012). El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. *Daena: International of Good Conscience*, 7(1), 57-67. Recuperado de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/\[PD\]%20Documentos%20-%20El%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangible.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/[PD]%20Documentos%20-%20El%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangible.pdf)
- Myeong-Gu Seo, N. & Sharon, H. (diciembre 2005). Understanding the human side of merger and acquisition, an integrative framework. *The journal of applied behavioral science*, 41(4), 422-443. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1025.7926&rep=rep1&type=pdf>
- Peñalver, A. (octubre 2009). Fusiones y adquisiciones. El valor cualitativo de las personas. *Capital Humano*, (236), 28-31. Recuperado de <http://pdfs.wke.es/2/4/6/4/pd0000052464.pdf>

- PricewaterhouseCoopers SCRL. (2015). *Estudio Fusiones y Adquisiciones 2015*. (3a ed) Lima: Autor.
- PricewaterhouseCoopers SCRL. (2016). *Estudio Fusiones y Adquisiciones 2016*. (4a ed) Lima: Autor.
- PricewaterhouseCoopers SCRL y Universidad de Piura. PAD-Escuela de dirección. (2014). *Estudio Fusiones y Adquisiciones 2014*. (2a ed). Lima: Autor.
- Salazar, R. (18 de julio de 2016). El compromiso del trabajador peruano es mayor al promedio global. *Semanaeconómica.com*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/management/gerencia/194227-el-compromiso-del-trabajador-peruano-es-mayor-al-promedio-global/>
- Sodimac. (2014a). *Memoria Anual 2013*. Recuperado de <https://www.sodimac.cl/static/site/nuestra-empresa/documentos/memorias/Memoria2013.pdf>
- Sodimac. (2014b). *Reporte de sostenibilidad 2013*. Recuperado de https://www.sodimac.com.pe/static/pdf/Reporte-RSE-came_v2.pdf
- Sodimac adquirió a su competidora Maestro por S/1.404 millones. (17 de septiembre de 2014). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/sodimac-adquirio-competidora-maestros-1-404-millones-364646>
- TEDx Talks. (16 de junio de 2014). *Cómo afrontar los cambios – Pilar Jericó – TEDxGranVia* [vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=SeButRXVhKI>
- Torrico, A. (enero-junio 2010). Sinergias y fusiones de empresas: el factor humano. *Perspectivas*, (25), 169-190. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454009.pdf>
- Una breve historia de Maestro, la cadena que Sodimac compró hoy. (17 de septiembre de 2014). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/breve-historia-maestro-cadena-sodimac-compro-hoy-177246?cv=1>
- Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston. (2017). *Memoria Anual 2016*. Recuperado de <http://backus.pe/comunicados/Memoria-Anual-2016-Backus.pdf>
- Webb, R. (1 de septiembre de 2014). El trabajador peruano. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/opinion/mirada-de-fondo/trabajador-peruano-richard-webb-358330>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para entrevista

Introducción

- ¿Cree usted qué el proceso de fusión fue negativo o positivo para los trabajadores? ¿Por qué? explíquenos.
- ¿En qué aspecto este proceso impacto a usted y a su equipo?

Ámbito personal

- Desde tu punto de vista, se valoró o se consideró el factor humano en este proceso de fusión y adquisición.
- Se sintió o se siente valorado como profesional con esta nueva organización. ¿Cree que existen oportunidades de crecimiento desde tu punto de vista? ¿Hace falta algo más?

Ámbito organizacional

- La forma de haber comunicado el cambio fue adecuada, Explícanos, ¿por qué?
- Los sistemas de control, normas y formas de trabajo que surgieron de este proceso ¿cómo fueron integradas?, ¿les costó asimilarlas?, ¿se tomaron en cuenta sugerencias por parte del personal?

Ámbito cultural

- Si se formó una nueva cultura, la percibió, se identificó o se identifica con ella. ¿Qué aspectos le costaron o le cuesta incorporar?, ¿Se tomaron en cuenta valores positivos de tu anterior cultura?

Cierre

- Recomendación que haría usted bajo su experiencia del proceso de Fusiones y adquisiciones con respecto al factor humano.

Anexo 2. Cuestionario para expertos

- ¿Considera que en los procesos de fusiones y adquisiciones se toma en cuenta el factor humano? ¿Por qué? Explíquenos.
- En el Perú, ¿Se tiene clara la relevancia del factor humano en estos procesos? ¿Se toman medidas para mitigarla?
- ¿Qué variables consideras más relevantes para que estos procesos (fusiones y adquisiciones) se den de una forma más adecuada en la parte humana? ¿Por qué? Explíquenos
- ¿Consideras que el tema del factor humano en estos procesos, requiere toda una planificación, y si es así, como debería estructurarse?
- ¿Cómo crees que se debe abordar el tema de las distintas culturas en estos procesos?
- ¿Qué recomendaciones harías para que estos procesos tomen en cuenta el factor humano?

Anexo 3. Personas entrevistadas

A solicitud de los trabajadores y directivos entrevistados se mantiene la confidencialidad de los nombres y cargos que desempeñaron y actualmente desempeñan, esto amparado en la ley Nro. 29733 Ley de protección de datos personales en su artículo 2.

Detalles generales de personas entrevistadas por etapa.

Investigación exploratoria

- Dos ex trabajadores de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston que participaron en el proceso de fusiones y adquisiciones.
- Dos trabajadores de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston que participaron en el proceso de fusiones y adquisiciones.
- Dos trabajadores Ambev Perú (Grupo AB-Inbev) que participaron en el proceso de fusiones y adquisiciones.
- Dos ex trabajadores de Maestro que participaron en el proceso de fusiones y adquisiciones.
- Dos trabajadores de Maestro que participaron por el proceso de fusiones y adquisiciones.
- Un trabajador de Sodimac que participo en el proceso de fusiones y adquisiciones.
- Un ex trabajador de Mibanco que participo en el proceso de fusiones y adquisiciones.
- Dos trabajadores de Mibanco que participaron en el proceso de fusiones y adquisiciones.
- Dos trabajadores de Edyficar que participaron en el proceso de fusiones y adquisiciones.
- Un directivo de tiendas EFE que participo en un proceso de fusiones y adquisiciones.
- Un ex trabajador de Arca Continental Lindley que participo en un proceso de fusiones y adquisiciones.
- Dos expertos en materia de F&A y cambio organizacional del MBA PAD de Piura.
- Un experto en materia fusiones y adquisiciones de Ernst & Young.
- Un experto en materia de fusiones y adquisiciones, y asesoría empresarial.

Investigación descriptiva

- Dos directivos de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston que participaron en el proceso de fusiones y adquisiciones.
- Un ex directivo de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston que participo en el proceso de fusiones y adquisiciones.
- Un directivo de Ambev Perú (Grupo AB-Inbev) que participo en el proceso de fusiones y adquisiciones.
- Un ex directivo de Maestro que participo en el proceso de fusiones y adquisiciones.
- Un directivo de Maestro que participo en el proceso de fusiones y adquisiciones.
- Un directivo de Sodimac que participo en el proceso de fusiones y adquisiciones.
- Un ex directivo de Mibanco que participo en el proceso de fusiones y adquisiciones.
- Dos directivos de Mibanco que participaron en el proceso de fusiones y adquisiciones.
- Un ex directivo de Edyficar que participo en el proceso de fusiones y adquisiciones.
- Dos directivos de Edyficar que participaron en el proceso de fusiones y adquisiciones.

Anexo 4. Cronograma

Plan tesis de investigación

Entrega de Avances

Reuniones con asesor

Estructura de tesis

Abstract de Tesis

Marco Teorico

Fusiones y Adquisiciones (JG)

Factor Humano en las organizaciones (KY)

F&A y Factor Humano (JG y KY)

Plan Metodologico

Hipotesis y objetivos

Planteamiento de Metodología

Adaptación a tesis a desarrollar

Revisión final del plan metodologico

Casos peruanos a desarrollar

Criterios

Elección de casos

Información de los casos peruanos

Desarrollo en base a teoría de los casos peruanos

Implementación del plan metodologico

Conseguir la información o reuniones

Realizar el desarrollo del plan (Entrevistas, encuestas o información)

Revisión de la información recopilada y desarrollo

Desarrollo de conclusiones y recomendaciones

Desarrollo de la información recopilada

Revisión de las conclusiones y recomendaciones, revisa detalles

Revisiones finales de Tesis

Presentación de Tesis

	1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S	17S	18S	19S	20S	21S	22S	23S	24S	25S	26S	27S	28S	29S	30S	31s	32s	33s	34s			
	Mayo	Junio					Julio					Agosto					Setiembre					Octubre					Noviembre					Diciembre					ene-18
Entrega de Avances																																					
Reuniones con asesor																																					
Estructura de tesis																																					
Abstract de Tesis																																					
Marco Teorico																																					
Fusiones y Adquisiciones (JG)																																					
Factor Humano en las organizaciones (KY)																																					
F&A y Factor Humano (JG y KY)																																					
Plan Metodologico																																					
Hipotesis y objetivos																																					
Planteamiento de Metodología																																					
Adaptación a tesis a desarrollar																																					
Revisión final del plan metodologico																																					
Casos peruanos a desarrollar																																					
Criterios																																					
Elección de casos																																					
Información de los casos peruanos																																					
Desarrollo en base a teoría de los casos peruanos																																					
Implementación del plan metodologico																																					
Conseguir la información o reuniones																																					
Realizar el desarrollo del plan (Entrevistas, encuestas o información)																																					
Revisión de la información recopilada y desarrollo																																					
Desarrollo de conclusiones y recomendaciones																																					
Desarrollo de la información recopilada																																					
Revisión de las conclusiones y recomendaciones, revisa detalles																																					
Revisiones finales de Tesis																																					
Presentación de Tesis																																					

Fuente: elaboración propia