





## **Déjà vu: apuntando al crecimiento sostenido**

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

**Carlos Lira Sumaria**

**Juan Carlos Murrugarra Munares**

**Asesor(es):**

**Mtr. Luis Enrique Seminario Antúnez de Mayolo**

**Lima, agosto de 2022**



## Dedicatoria

A mi amada abuelita Rosa, quien sola y con mucho esfuerzo sacó adelante a sus cinco hijos. Su fuerza y esmero son guía y ejemplo en cada paso que doy.

Carlos

A mi amado DIOS todopoderoso, que sobre todas las cosas me ha brindado una familia que me ama y apoya en todo momento; y me confirma con sus bendiciones que la fe es primordial en este mundo.

Juan Carlos





## Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación busca abordar, a través del análisis de un caso, los principales problemas que se suscitan en la ejecución de los procesos de fusión de empresas desde el punto de vista del factor humano. Este caso pone de manifiesto que es más frecuente priorizar las integraciones operativas de estos procesos, descuidando la integración humana. Asimismo, se resalta la importancia de considerar a las personas como factor clave para el éxito de las fusiones.

El caso describe dos momentos en la vida profesional de Elena Jaramillo. El primero, cuando Elena siendo consultora TI en una empresa de desarrollo de software pasó por un proceso fallido de fusión. El segundo momento es cuando ya siendo gerente de otra consultora, Elena tiene que tomar la decisión si fusionarse o no con otra empresa extranjera, y se cuestiona qué aspectos debe de considerar para no cometer los mismos errores ocurrieron en su primera experiencia.

El trabajo presenta dos partes, en la primera se describe el caso. En la segunda, se ha desarrollado la nota técnica la cual incluye un marco teórico que sirve referencia para el diagnóstico y análisis que se han llevado cabo a través de siete preguntas. De este análisis se desprende que el entendimiento de las culturas de las empresas involucradas y la comunicación son pilares fundamentales para el éxito de los procesos de fusión.

El caso se basa en una situación real, pero se han cambiado los nombres de los protagonistas y los datos de las empresas para no afectar la confidencialidad de estas.

**Palabras clave:** cultura, factor humano, fusiones y adquisiciones, integración humana.



## Abstract

This research work seeks to address, through the analysis of a case, the main problems that arise in the execution of company merger processes from the point of view of the human factor. This case shows that it is more common to prioritize the operational integration of these processes, neglecting human integration. Likewise, the importance of considering people as a key factor for the success of mergers is highlighted.

The case describes two moments in the professional life of Elena Jaramillo. The first, when Elena, being an IT consultant in a software development company, went through a failed merger process. The second moment is when, being already the manager of another consulting firm, Elena has to make the decision whether or not to merge with another foreign company, and she questions what aspects she should consider so as not to make the same mistakes that occurred in her first experience.

The work presents two parts, in the first the case is described. In the second, the technical note has been developed, which includes a theoretical framework that serves as a reference for the diagnosis and analysis that have been carried out through seven questions. From this analysis it can be deduced that understanding the cultures of the companies involved and communication are fundamental pillars for the success of merger processes.

The case is based on a real situation, but the names of the protagonists and the data of the companies have been changed so as not to affect their confidentiality.

**Keywords:** culture, human factor, mergers and acquisitions, human integration.



## Tabla de contenido

Introducción .....	15
Capítulo 1. Déjà vu: apuntando al crecimiento sostenido .....	17
1.1 Sector.....	17
1.1.1 ERP.....	17
1.1.2 Fabricantes de ERP .....	18
1.1.3 Oracle en el Perú .....	18
1.2 Advanced Technology Solutions (ATS) .....	19
1.2.1 Origen .....	19
1.2.2 Organización.....	19
1.2.3 Cultura .....	19
1.2.4 Partner de Oracle.....	20
1.2.5 Crecimiento .....	20
1.2.6 Cambios y retos .....	20
1.3 Elena Jaramillo.....	21
1.3.1 Desarrollo profesional (2009 – 2014).....	21
1.4 Fusión con NETSUS.....	22
1.5 Nuevos retos de Elena (2018 – 2019).....	24
1.6 INNOVATEC .....	24
1.7 PROSOFT.....	25
1.8 Buscando el crecimiento .....	25
Capítulo 2. Nota Técnica .....	27
2.1 Resumen.....	27
2.2 Objetivos de aprendizaje.....	27
2.3 Marco teórico .....	28
2.3.1 ¿Qué son las fusiones de empresas?.....	28
2.3.2 ¿Cuáles son las dificultades en un proceso de fusión? .....	28
2.3.3 Procesos de fusiones y adquisiciones.....	30
2.3.4 Herramienta de diagnóstico: el Octógono .....	32
2.4 Discusión de clase.....	33
Conclusiones.....	49
Listado de referencias bibliográficas.....	51
Anexos .....	53
Anexo 1. Cuadrante mágico de Gartner.....	53

Anexo 2. Organigrama ATS.....	54
Anexo 3. Organigrama NETSUS (Prefusión) .....	55
Anexo 4. Organigrama NETSUS (Postfusión).....	56
Anexo 5. Organigrama INNOVATEC .....	57
Anexo 6. Comparativo – Resultados Operativos.....	58
Anexo 7. Transcripción de una conversación con un ex empleado de ATS .....	59



## Índice de tablas

Tabla 1. Comparativo de atributos ATS-NETSUS.....	36
Tabla 2. Principales errores que se cometieron en la fusión ATS-NETSUS .....	39
Tabla 3. Análisis de alternativas .....	45





## Índice de figuras

Figura 1. Modos de aculturación desde la perspectiva de la empresa adquirida.....	29
Figura 2. Modos de aculturación desde la perspectiva de la empresa adquirente .....	30
Figura 3. Proceso de adquisición.....	30
Figura 4. Modelo de GE Capital Services.....	31
Figura 5. Impacto de los procesos de integración en el resultado de la fusión .....	32
Figura 6. El Octógono .....	32
Figura 7. Modos de aculturación ATS- NETSUS.....	40
Figura 8. Resultado de la fusión ATS-NETSUS (al 2015) .....	41
Figura 9. Resultado de la fusión ATS-NETSUS (al 2018) .....	41





## Introducción

En el contexto actual en que los mercados están en constante evolución y hay una gran competencia, muchas empresas han seguido la estrategia de fusiones y adquisiciones. Las fusiones les permiten: ganar cuota de mercado, reducir costos, ganar capacidad de negociación, acceder a nuevos mercados, entre otras. Sin ir muy lejos, en Perú, recientemente, los casos más sonados en los últimos años han sido los procesos de: Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnson (Grupo SABMiller) y Ambev Perú (Grupo AB-Inbev); Maestro Home Center y Sodimac Perú (Grupo Falabella); y, Mibanco y Edyficar (Grupo Credicorp).

Era común que en los procesos de fusiones y adquisiciones de empresas los aspectos financieros, económicos y operativos fueran a los que se les diera mayor importancia dejando de lado los temas relativos a las personas y cultura; sin embargo, es a finales de la década de los ochenta donde se empiezan a realizar distintas investigaciones que ponen de manifiesto la relevancia de: las culturas organizacionales y el encuentro de culturas distintas; la forma en que impactan los procesos de fusión en los colaboradores de las organizaciones; y, cómo finalmente el factor humano repercute en el resultado final de la fusión.

El presente trabajo aborda el aspecto humano de los procesos de fusiones y adquisiciones de empresas. A través del análisis de un caso se exponen los principales aspectos a considerar para procurar que el resultado de la fusión sea positivo y consistente en el tiempo. Para el análisis se ha empleado: la teoría de aculturación; el modelo que desarrolló General Electric (GE) Capital Services para los procesos de fusión y absorción de sus empresas; y, el modelo del octógono para analizar las dimensiones de las organizaciones involucradas en el proceso y las diferencias de estas en cada nivel.

Este trabajo está organizado en tres capítulos. En el primer capítulo se describe el caso real de un proceso fallido de fusión; se plantea a la protagonista del caso decidir si aceptar o no un nuevo proceso de fusión teniendo en cuenta la experiencia previa. El segundo se inicia con el marco teórico que dará el soporte y las herramientas para el análisis del caso; a continuación, se plantean preguntas que permiten desarrollarlo e identificar los principales errores y oportunidades de mejora. Finalmente, en el tercer capítulo se plantean algunas conclusiones y recomendaciones de la investigación.



## Capítulo 1. Déjà vu: apuntando al crecimiento sostenido

Era finales del 2019. Elena Jaramillo, Gerente General de INNOVATEC, mientras hacía las compras navideñas, evaluaba cómo le había ido a la empresa en este año. Este era su segundo año liderando la organización y no estaba contenta con los resultados obtenidos. Elena se cuestionaba qué acciones debía realizar para incrementar los ingresos de la consultora.

Recordaba lo que le había sugerido Raúl Pérez, excomercial de Oracle con quien Elena tenía muy buena relación, sobre la posibilidad de crecer inorgánicamente, y considerar una fusión con PROSOFT, consultora argentina líder en su país, que Raúl había presentado para que INNOVATEC le brinde servicios de desarrollo en ERP<sup>1</sup> de Oracle desde octubre del 2018. Raúl opinaba que la fusión podía beneficiar claramente a ambas empresas.

Por lo tanto, Elena analizaba estas dos posibles alternativas: continuar con los contratos locales a través de partners<sup>2</sup> con mayor renombre y facturación, o buscar un crecimiento inorgánico, a través de la fusión con PROSOFT. Sin embargo, Elena se preguntaba qué de diferente debía evaluar y proponer para que esta fusión, si se concretaba, no genere inconvenientes en los empleados y operaciones de la empresa; dado que, en el 2014 cuando laboraba en la consultora Advanced Technology Solutions (ATS) en la posición de analista, había pasado un evento de fusión que consideraba había sido un fracaso.

Convocó a directorio, y se comprometió en realizar un análisis sobre los criterios a considerar en la propuesta de fusión.

### 1.1 Sector

#### 1.1.1 ERP

Según Faith, Torii, Schenck, John y Singh (2021), “el software de planificación de recursos empresariales (ERP) es un conjunto de aplicaciones que respalda la automatización de actividades operativas y financieras para la fabricación, distribución, entrega y servicio de bienes”. Para su implementación se requiere de personal capacitado, especializado, y en la mayoría de los casos, certificado por los fabricantes.

Como indica también Faith *et al.* (2021), esta tecnología incluye las siguientes funcionalidades principales:

- Funcionalidad de gestión operativa: gestión de la demanda, gestión de pedidos, planificación de requisitos de materiales, gestión de inventario, cadena de

---

<sup>1</sup> *Enterprise Resource Planning*, que significa “sistema de planificación de recursos empresariales”.

<sup>2</sup> Empresa asociada a las casas de software (Oracle, SAP, Microsoft) para la venta de suscripciones, licencias y servicios relacionados al software que comercializan.

suministro, adquisiciones directas, capacidades de control de fabricación y distribución.

- Funcionalidad de gestión financiera: gestión de cuentas por pagar, cuentas por cobrar, gestión de activos, contabilidad financiera, contabilidad auxiliar, consolidación e informes financieros.

Actualmente, en el mundo de la tecnología las soluciones se están migrando de servidores locales físicos a servidores remotos conectados a internet (lo que se conoce como nube). Para los ERP esta migración no ha sido ajena, por lo que los fabricantes han realizado grandes inversiones para brindar sus soluciones en la nube.

### **1.1.2 Fabricantes de ERP**

Los principales fabricantes de ERP en el mundo son Oracle y SAP, quienes a lo largo de la historia han librado batallas para posicionarse como empresa líder en brindar sus soluciones. En la actualidad, Oracle ha logrado sacar ventaja en lo que corresponde a las soluciones ERP en la nube.

Según el cuadrante mágico de Gartner (Oracle, 2022), Oracle se encuentra posicionado como el líder con el software Oracle Fusion Cloud ERP, mientras por su parte SAP se encuentra en el cuadrante de visionario con su ERP SAP S/4 HANA Public Cloud Edition (ver Anexo 1).

### **1.1.3 Oracle en el Perú**

En el año 2018, Oracle Perú había apostado por soluciones en la nube, su fuerza de venta buscaba colocar el ERP Cloud como solución a las necesidades de negocio de sus clientes, a través de nuevas implementaciones o realizando un *upgrade* a las soluciones ya existentes.

La estrategia de colocar el ERP Cloud como solución a las empresas comenzó a dar sus frutos, Entel (2018) e Interbank (2019) apostaron para migrar su solución On-Premise<sup>3</sup>; mientras que Innova (2018) y Oltursa (2018) adquirieron la solución para su implementación.

Otro punto estratégico fue el trabajo y relación con los partners los cuales tenían diferentes niveles, como complemento para aumentar la cuota de mercado y brindar servicios de consultoría a diferentes empresas de diversos sectores.

---

<sup>3</sup> A diferencia del software basado en la nube, el software On-Premise está instalado en los servidores y dispositivos locales de la empresa.

## **1.2 Advanced Technology Solutions (ATS)**

### **1.2.1 Origen**

ATS inició sus actividades como empresa el 13 de agosto del 2003. Empezó brindando servicios de implementación y desarrollo, para luego incursionar en capacitación y educación en empresas que habían adquirido el ERP de Oracle, así como también CRM Siebel también de Oracle.

Fue fundada por Julián Guerrero, Ingeniero Informático de la PUCP, quien se desempeñó como Gerente General y Enrique Villar, Técnico Informático de Cibertec que asumió la Gerencia de Operaciones; ambos tenían más de 10 años de experiencia en implementación de ERP de Oracle. Cinco años después se sumó Humberto Toro, compañero de promoción de Julián, quien asumió la Gerencia Comercial.

La filosofía y cultura de trabajo se expresó en su misión y visión de empresa:

- La misión de ATS era incrementar la productividad y mejorar los procesos de sus clientes, excediendo las expectativas en los servicios brindados (e-AES, 2007, citado por Palomino y Villanueva, 2007, p. 5).
- Su visión era ser uno de los líderes globales en soluciones de aplicaciones (e-AES, 2007, citado por Palomino y Villanueva, 2007, p. 5).

Buscaban brindar soluciones del tipo standard. La opción de customización era su última alternativa; preferían la adopción en lugar de la adaptación.

### **1.2.2 Organización**

Julián, tenía un estilo muy formal le gustaba vestirse con saco y corbata.

Adicional a su rol como Gerente General, tenía la responsabilidad de las finanzas de la empresa. Le reportaban las gerencias de operaciones y comercial, dándoles independencia en la toma de decisiones, impulsando la delegación en toda la compañía; tenía la certeza que estilo era la base del crecimiento de la empresa.

En la gerencia de operaciones, contrataron dos jefes de proyecto y un jefe de soporte, y los consultores funcionales y técnicos pertenecían a un pool, donde sus tareas eran asignadas de acuerdo con los servicios que brindaba la empresa; normalmente se buscaba que un consultor esté asignado a tiempo completo a las tareas de soporte (ver Anexo 2).

### **1.2.3 Cultura**

Desde sus inicios los socios forjaron una cultura muy colaborativa, de aprendizaje basada en la confianza y comunicación. ATS tenía una estructura horizontal donde cualquier empleado tenía las puertas abiertas para conversar y expresar sus opiniones a la plana gerencial. Los empleados adoptaban rápidamente el estilo de trabajo de los socios, fortaleciéndose tanto la organización como la amistad entre ellos. Esto sumado a la experiencia profesional de los gerentes, generaba mucha confianza y respeto en el equipo.

Eran comunes las reuniones de integración, como salidas *after office*, al cine o *bowling*, hacer una parrilla, divertirse con juegos de mesa, ir al karaoke, entre otras cosas. Los empleados valoraban la ubicación de la oficina, pues se encontraba a una cuadra del parque Kennedy<sup>4</sup>, reconocido lugar turístico que permitía desarrollar la gran mayoría de estas actividades.

Este fortalecimiento de la relación entre empleados ayudaba mucho al momento de enfrentar los retos del día a día, donde nadie dudaba en brindar su tiempo para apoyar a quien lo necesitaba, y compartir los conocimientos necesarios para la resolución de los problemas.

Todos los años ingresaban jóvenes practicantes, para apoyar a consultores de más experiencia en cumplir con el desarrollo de los proyectos y tareas de soporte. Por ello la empresa siempre tuvo un promedio de edad bastante joven, aproximadamente 25 años; los únicos casados y con hijos eran los socios, Julián y Enrique. Luego de terminar el periodo de práctica era usual que se quedaran en la empresa y desarrollaran línea de carrera, como fue el caso de Elena.

#### **1.2.4 Partner de Oracle**

Para seguir creciendo, era necesario que ATS lograra ser partner de Oracle, lo cual logró en el 2005 donde obtuvo el grado de *Gold partnership*. Como parte de los requisitos para que Oracle considere a una empresa como partner incluía certificarse y tener una cartera propia de clientes.

#### **1.2.5 Crecimiento**

Desde el 2003 al 2012, tuvo un acelerado crecimiento, pasando de tener subcontratos a través de otros partners a tener contratos directos con empresas de diferentes rubros: farmacéutica, banca, telecomunicaciones, educación, manufactura, entre otros.

Para soportar el crecimiento, contrataron a jóvenes profesionales de las carreras de ingeniería informática, de sistemas y software, de las principales universidades del país.

ATS facturó en el 2012 aproximadamente 700 mil dólares anuales, con una planilla de 15 empleados; en los siguientes años se redujo llegando al 2014 a bordear los 500 mil dólares, la proyección de ventas no era alentadora.

#### **1.2.6 Cambios y retos**

A partir del 2011, llegaron cambios que plantearon nuevos retos de cara a la sostenibilidad del negocio. Era necesario tomar otro tipo de acciones para sacar adelante la organización.

---

<sup>4</sup> Uno de los parques más tradicionales del distrito Miraflores donde podemos encontrar hermosos jardines, esculturas, variedad de restaurantes y cine.

### 1.3 Elena Jaramillo

Elena estudió Ingeniería Informática en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), egresando en diciembre de 2009. Inició sus primeras prácticas preprofesionales en el 2006 trabajando como asesora de televenta de hardware por un lapso de tres meses. Posteriormente, en el mismo año, realizó su segunda practica preprofesional, en la empresa ATS.

En su último año de universidad fue contratada por ATS como consultora junior. Esto marcó el inicio de su carrera profesional en el rubro de la consultoría. Lo que le gustaba, era la forma en que se llevaban los proyectos y la adrenalina que se emanaba durante la gestión. Siempre se encontraba algo nuevo por aprender y hacer; en esto es lo que encontraba el mayor valor para su desarrollo profesional.

#### 1.3.1 Desarrollo profesional (2009 – 2014)

Rápidamente Elena destacó por su liderazgo y su ímpetu en conseguir los objetivos de los proyectos a los cuales era asignada. Se especializó en los módulos de cuentas por pagar y contabilidad, donde la complejidad radicaba en los requerimientos tributarios que año a año la SUNAT<sup>5</sup> solicitaba. Esta especialización le permitió brindar servicios a múltiples tipos de empresa, de diferentes sectores: producción, telecomunicaciones, banca, entre otros.

Para el año 2009, Elena ya había demostrado capacidad de análisis, habilidad para el planteamiento de alternativas de solución y resolución de problemas, lo que le valió para ser promovida al cargo de consultor senior.

En el año 2011, ATS experimentó su primera crisis, el socio que se dedicaba a las labores comerciales decidió emprender nuevos retos y terminar su vínculo con la sociedad. Ante esta situación los socios le ofrecieron a Elena ser parte del accionariado, y le dieron la primera opción para la compra de las acciones en venta. Elena evaluó la situación y decidió no aceptar, porque consideraba mucho riesgo. ATS estaba en una situación no favorable ya que el músculo comercial estaba debilitado y no había señales de contratar un nuevo director comercial.

En este contexto, Julián Guerrero, Gerente General, asumió las tareas comerciales, apoyándose en el jefe de ventas y los consultores senior, donde Elena fue una pieza fundamental en todo lo que correspondía a las propuestas con alcance tributario. Las ventas lograron mantenerse hasta el 2012, año en que se consiguió un proyecto en Centroamérica con una de las empresas líderes del sector de telecomunicaciones.

---

<sup>5</sup> SUNAT: Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria.

#### 1.4 Fusión con NETSUS

A finales del 2012 e inicios del 2013 confluyeron varios factores que determinaron el futuro de ATS. El jefe de ventas, decide salir de la empresa por discrepancias con el directorio; los principales consultores seniors estaban ya designados a proyectos en el extranjero (con clientes como Millicom, empresa de telecomunicaciones en Centro América); y finalmente, el Gerente General decide dejar la empresa por motivos de estudios, quedándose a cargo del negocio Enrique Villar, Gerente de Operaciones quien tenía un marcado perfil operativo, con lo cual, la empresa además de tener una brecha comercial, se le añadió un vacío en la dirección.

Ante la incertidumbre que generaba el rumbo de la compañía, los consultores seniors que fueron regresando del extranjero y que no veían mucho futuro en la empresa, fueron renunciando uno a uno, sumando a la empresa un déficit de capacidad.

La crisis organizacional se agudizó porque el Gerente de Operaciones, al asumir la Gerencia General, no se daba abasto con los temas comerciales y administrativos. Las operaciones se estaban quedando en manos de muchos jóvenes, con buena proyección profesional, pero con poca experiencia.

En el 2013, Enrique analizó la posibilidad de que ATS sea adquirida por NETSUS, empresa de capitales peruanos dedicada al rubro de la consultoría de implementación de ERP (principalmente en los sectores de minería, hidrocarburos y construcción), a fin de darle oxígeno y continuidad a la operación. Las conversaciones continuaron hasta el 2014, donde el principal objetivo de Enrique era asegurar el flujo de caja de ATS y garantizar los sueldos de los empleados para evitar despidos. La facturación en ese momento de ATS era de medio millón de dólares anuales mientras que la de NETSUS era de un millón y medio. Las negociaciones se aceleraron dado el contexto del mercado en el que una consultora se iba consolidando como líder.

En este proceso se contrató a una consultora que estableció las condiciones accionariales y de valuación de empresas. Asimismo, determinó y planteó el proceso de fusión, así como también la nueva estructura organizacional (ver Anexo 3 y Anexo 4, donde se visualiza la organización de NETSUS pre y post fusión). Anterior a la fusión los socios de NETSUS estaban involucrados más en la operación que en la estrategia, y preferían tomar directamente las decisiones sobre cada uno de los proyectos. Se decidió que la gerencia general sea asumida por Julián Guerrero, de ATS, buscando el cambio de estilo de dirección, ya que en NETSUS prevalecía un estilo autoritario.

El 13 de agosto del 2014 se dio la absorción de ATS por parte de NETSUS; se convocó a los trabajadores de ambas empresas a un lujoso hotel y se anunciaron los cambios. Dos de los puntos que más llamaron la atención para los empleados de ATS fue que el nombre que iba a prevalecer sería NETSUS y que se mudarían de local dejando el de Miraflores, pasando a una zona de San Isidro,

colindante con La Victoria. Si bien la decisión fue pensada en el futuro de las personas que trabajan en ATS, la decisión de la fusión no fue tomada de forma positiva por sus trabajadores.

En el transcurso de los siguientes dos años la facturación de NETSUS se duplicó (ver Anexo 6), lo que evidenciaba que comercial y financieramente la fusión había sido una buena decisión. A pesar de que NETSUS, al igual que ATS, fomentaba una cultura colaborativa y participativa: se respetaba las opiniones de los colaboradores, los gerentes tenían las puertas abiertas para dialogar con los empleados en todo momento, se fomentaba la integración extralaboral, se procuraba las capacitaciones internas de los equipos, no se logró crear una nueva cultura para ambas empresas. A pesar del tiempo, parecía que seguían siendo dos empresas distintas.

Para conseguir la integración de ambos equipos, invitaron a los empleados de ATS a las reuniones denominadas “Sabor a Pisco”, que se celebraban todos los últimos viernes de cada mes, donde los empleados compartían momentos de relax. En su intento que los empleados tomen este día como su día de integración como empresa, decidieron en votación democrática cambiar el nombre a “Happy Weekday” (nombre sugerido por los empleados de ATS). Las primeras reuniones tuvieron la participación de la mayoría empleados de ATS, sin embargo, poco a poco comenzó a disminuir su asistencia, comentando en su grupo interno que no les gustaba que estas reuniones en la mayoría de las veces terminen excediéndose en la toma de alcohol, y salidas posteriores a bares, donde los gerentes de NETSUS también participaban. Se vivía un ambiente informal del que los exATS no estaban acostumbrados sintiendo incomodidad.

Con el pasar de los meses, los gerentes notaban que no conseguían integrar ambos grupos y generar una nueva cultura. Los gerentes evaluaron esta situación, y reflexionaron sobre todos los criterios que habían tenido en cuenta para que la fusión sea un éxito en todos los aspectos; se habían organizado en temas como la operación, las ventas, habían tenido en cuenta que el personal significaba la base de la organización, ¿en qué se había fallado? ¿qué había faltado considerar?

En cuanto a las operaciones, buscando generar sinergia con las habilidades técnicas de los de NETSUS (con una filosofía más de adatar que adoptar) con las habilidades de negocio de los de ATS, se formaron equipos mixtos, provenientes de ambas ATS y NETSUS, para atender los nuevos proyectos.

Con la reorganización se creó la gerencia de Finanzas, los objetivos fueron profesionalizar los sistemas que utilizaban (se implementó el ERP Cloud), tener una mejor gestión de tesorería a corto plazo y tener una mejor evaluación de los planes de inversión.

En cuanto a las ventas, habían unificado la metodología de trabajo: visitas a clientes, segmentación de cartera, aprovechando que el relacionamiento con Oracle se había fortalecido.

En cuanto al personal, se desarrollaron los manuales de funciones por puesto, líneas de carrera, se estableció el programa de capacitación, el plan de feedback semestral, se dispuso el código de vestimenta, el cual no fue bien recibido por los empleados de NETSUS, acostumbrados a ir vestidos

más informalmente, en su mayoría jean, zapatillas y polo. Con respecto a la escala salarial, se nivelaron los sueldos (el ingreso de los exATS estaba por debajo del mercado los cuales se compensaban con bonos por productividad, hasta dos sueldos por año); como NETSUS tenía utilidades y los sueldos estaban ya nivelados, se optó por suprimir la política de bonos.

A pesar de todos los esfuerzos los equipos no lograban integrarse totalmente; muchos de los exATS comenzaron a dejar la empresa, reubicándose en distintas empresas de consultoría.

Buscando respuestas, los socios coincidieron en que la brecha generacional fue uno de los puntos más difícil de enfrentar, muchos de los empleados de NETSUS eran casados con familia en contraposición de los exATS donde la mayoría eran solteros, los gustos y costumbres eran diferentes, lo cual dificultaba que se genere una nueva cultura. También consideraron que el plan de fusión debió poner mayor énfasis en la comunicación e integración de los equipos con mayor anticipación.

### **1.5 Nuevos retos de Elena (2018 – 2019)**

A inicios del 2018, Elena evaluaba su futuro profesional. Si bien en NETSUS la habían ascendido a Subgerente (ver Anexo 4), teniendo un grupo de 15 personas a cargo, no tenía la total autonomía en la toma de decisiones en cuanto a las decisiones referidas a la continuidad del personal. Pensaba si era conveniente seguir laborando en NETSUS o iniciar un negocio propio, sabiendo que uno de los puntos que la caracterizaba era que le gustaba tomar las decisiones del rumbo a seguir, equipo con quien laborar, algo que en los últimos años sentía que no había desarrollado.

Entre los puntos que evaluó para tomar la decisión fue: conocimiento de varios sectores (fruto de los proyectos a lo largo de la consultoría), relacionamiento que había adquirido con el equipo comercial de Oracle, el deseo de nuevos retos. Después de 3 meses de evaluación, conversó con dos amigos (reconocidos en el mundo desarrollo de Oracle) y decidió emprender en conjunto con ellos. Una empresa de desarrollo de software había nacido: INNOVATEC. Sabía que el camino no iba a ser fácil, ya que en el mercado varias empresas brindaban este servicio.

Entre los tres jóvenes socios decidieron que Elena tome el cargo de Gerente General de la nueva empresa, otro la parte comercial y el tercero todo lo operativo (ver Anexo 5).

A finales del 2018, Raúl Pérez, un comercial de Oracle, con quien Elena había trabajado muchos proyectos, le presenta a la empresa argentina PROSOFT la cual tenía la necesidad de subcontratar una empresa para desarrollo de software. Es ahí donde comenzó su relación laboral.

### **1.6 INNOVATEC**

Luego que Elena aceptara la propuesta de ser Gerente General de esta nueva consultora, termina de constituirse INNOVATEC en mayo de 2018. El foco inicial para generar ingresos fue el de la subcontratación a través de empresas de mayor renombre, quienes daban servicio al sector de banca, educación y telecomunicaciones. El siguiente paso en la estrategia era convertirse en partner de Oracle y conseguir proyectos de manera directa.

Uno de los primeros pasos fue formar el equipo de trabajo, por lo cual Elena comenzó a convocar a personas de confianza con quienes había trabajado en empresas anteriores. Su plan era formar un equipo senior para soportar la operación y al mismo tiempo contratar personal joven de las carreras de informática y sistemas, recién egresados de la universidad para capacitarlos y puedan apoyar en las actividades de los proyectos de desarrollo. Dada la experiencia que había tenido en ATS, Elena buscó propiciar desde un inicio un trato horizontal y de confianza con todo su equipo. A finales de 2018 llegaron a ser diez colaboradores, cuatro consultores seniors y seis juniors, los que tenían una remuneración acorde al mercado; por política, cada consultor debía utilizar su laptop personal para temas laborales.

Elena siempre buscaba fortalecer el aprendizaje continuo del equipo, por lo que en los proyectos que iban siendo subcontratados, buscaba armar un equipo mixto entre seniors y juniors. Además, procuraba fomentar las reuniones de integración, que fortaleciera las relaciones extralaborales similar a lo que había vivido en ATS.

### **1.7 PROSOFT**

Consultora partner de Oracle de nivel Platinum (nivel superior al Gold), con más de dieciocho años de experiencia en el sector, con operaciones en Argentina y Chile, con 150 consultores aproximadamente, con un promedio de edad de 40 años y facturación promedio anual de 10 millones de dólares, sostenido por un equipo comercial enfocado en el mantenimiento de la cartera actual (salud, automotriz, banca, educación, producción y telecomunicaciones) y búsqueda de nuevos clientes. La propuesta de valor ofrecidos estaba orientado a los servicios de implementación, upgrade tecnológico, soporte de indecencias en las aplicaciones tradicionales de Oracle (JD Edwards, PeopleSoft y e-Business Suite).

Algunos lineamientos de su plan de crecimiento eran:

- Buscar socios estratégicos a nivel Latinoamérica para desarrollar proyectos en el ERP Cloud, donde INNOVATEC tenía mucha experiencia.
- Hacer un cambio generacional en todos los niveles de la organización.
- Recambio generacional de directivos (actualmente 60 años en promedio) manteniendo el enfoque en las personas.

### **1.8 Buscando el crecimiento**

A nivel de resultados en INNOVATEC, las ventas en el 2018 cerraron alrededor de 200 mil dólares, muy por debajo de las expectativas que se habían planteado este año. En el 2019 los resultados mejoraron ligeramente, creciendo en un 8% con respecto al año anterior, siguiendo por debajo de los objetivos proyectados por los socios.

Habiendo transcurrido dos años, Elena se dio cuenta que conseguir mayor renombre como consultora de soluciones de negocio le tomaría mayor tiempo de lo pensado. Evaluaba la sugerencia

de Raúl, quien le había comentado recientemente la alternativa de fusión con su principal cliente, PROSOFT. ¿Esta era la mejor opción?, se preguntaba. Muchos pensamientos y recuerdos no muy gratos se le venían a la mente de la experiencia que había vivido en la fusión del 2014. También recordaba la conversación que tuvo con Joao, con un ex compañero de trabajo en ATS, respecto a cómo se sintió en todo el proceso de fusión (ver Anexo 7).



## Capítulo 2. Nota Técnica

Cuando se habla de fusiones el aspecto al que se suele prestar mayor atención es a la integración operativa; sin embargo, es la integración humana la piedra angular para que se pueda alcanzar el máximo nivel de sinergias y eficiencias. En el presente documento vamos a identificar cuáles son los aspectos más importantes a los que se debe prestar atención para tener el mayor impacto positivo en el proceso.

### 2.1 Resumen

El caso tiene como objetivo analizar y evaluar el proceso de integración humana que se da en una fusión de empresas.

La decisión se desarrolla a inicios del año 2020, cuando Elena Jaramillo, gerente general de INNOVATEC, una empresa de desarrollo de software de capital peruano, toma contacto con PROSOFT, una empresa consultora de capitales argentinos, con 18 años en el mercado y con presencia tanto en Argentina y Chile.

En el año 2014, Elena trabajaba como analista en una empresa que también pasó por un proceso fusión. La empresa donde laboraba, ATS, buscaba ser más competitiva en el mercado y para ello unió fuerzas con NETSUS para competir con empresas consultoras de mayor envergadura.

En agosto del 2014, el mismo día de aniversario de ATS, se comunicó la fusión. Fue la primera comunicación que se realizaba formalmente a todo el personal. Los empleados de ATS se sintieron muy contrariados, más que celebrar un aniversario sintieron que era una despedida de su empresa.

Si bien los directivos de ambas empresas evaluaron la parte económica, el sector, la competencia, factores comerciales, la sinergia y mejora operativa, no le dieron la real importancia al factor humano y a las diferencias culturales existentes en ambas empresas. Asumieron que los empleados iban a aceptar la fusión y que la verían como una gran oportunidad en lo profesional y económico. Del año 2014 al 2017, hubo acciones que buscaban fortalecer los vínculos entre los colaboradores; sin embargo, no se llegó a tener el impacto deseado. A partir del 2018 los empleados de la antigua empresa ATS comenzaron a buscar oportunidades en el mercado, quedando en el año 2020 solo un empleado de la antigua empresa.

Ahora Elena está viviendo una nueva experiencia de fusión, esta vez en los zapatos de quien debe tomar la decisión.

### 2.2 Objetivos de aprendizaje

- Poner de manifiesto la importancia del factor humano y las diferencias culturales en los procesos de fusiones y adquisiciones.
- Realizar un análisis comparativo de las empresas implicadas en la fusión en las tres dimensiones de la organización para identificar similitudes y diferencias.
- Brindar una pauta de cómo abordar la fusión de empresas con foco en la integración humana.

## 2.3 Marco teórico

### 2.3.1 ¿Qué son las fusiones de empresas?

Lo comúnmente sabido es que las fusiones son la unión de dos o más empresas para dar lugar a una tercera de mayor tamaño. También se sabe que es usual que una empresa se mantenga y las otras dejen de existir. Por otro lado, uno de los objetivos principales de las fusiones es rescatar lo mejor de cada empresa y de esta manera lograr sinergias y eficiencias en las operaciones conjuntas.

La esencia de las fusiones es que el valor de la empresa fusionada sea superior a la suma de ambas empresas de manera independiente; de no ser así no tendría sentido en sí misma. Todo el valor generado de la fusión se da después de la adquisición. Según Brealey, Myers y Allen (2010) “una fusión agrega valor solo si las dos compañías valen más juntas que separadas” (p. 882).

### 2.3.2 ¿Cuáles son las dificultades en un proceso de fusión?

Un proceso de fusión no es simple y de hecho la fusión en sí misma no garantiza el éxito de la operación. Como señalan los profesores Birkinshaw, Bresman, y Håkanson (2000, p. 395-396) hay dos procesos clave postadquisición:

- Integración operativa, que implica la unión de procesos y tecnologías, la forma en que se realiza el seguimiento de los resultados, los mecanismos que aseguren que la producción mejore, etc.
- Integración humana, que tiene el desafío de disminuir y evitar el impacto que representa la fusión cultural y el proceso de transformación, ajuste y cambio.

Reconociendo que el factor humano es pieza fundamental de las organizaciones, el proceso de integración humana cobra mucha importancia; a su vez representa todo un reto el proceso de unión de las culturas de las empresas involucradas.

**2.3.2.1 Cultura organizacional.** Existen múltiples y distintas definiciones de cultura organizacional, las que se pueden resumir como el conjunto de valores, creencias, actitudes, comportamientos y costumbres que comparten los colaboradores de una organización y que se manifiesta de manera espontánea.

Según Ferreiro y Alcázar (2005) “cultura de una empresa son aquellos esquemas de comportamiento aceptados y practicados por la mayoría de los partícipes de la organización, el modo concreto como se valora a las personas en dicha empresa” (p. 267).

**2.3.2.2 Aculturación.** De acuerdo con el Centro Virtual Cervantes:

La aculturación es un proceso de adaptación gradual de un individuo (o de un grupo de individuos) de una cultura a otra con la cual está en contacto continuo y directo, sin que ello implique, necesariamente, el abandono de los patrones de su cultura de origen. (Aculturación, s. f.)

Es común que en el proceso de aculturación los miembros de una cultura intenten dominar a los de la otra; el resultado dependerá de las medidas que hayan establecido los líderes de la organización. Existen cuatro modalidades de aculturación (Navahandi y Malekzadeh, 1988, p. 82-83):

- **Asimilación:** es un proceso unilateral en el que los miembros de la empresa adquirida renuncian voluntariamente a su cultura, así como a la mayor parte de sus prácticas y sistemas organizativos y adoptan la cultura y sistemas de la adquirente.
- **Integración:** los miembros de la empresa adquirida mantienen mucho de su cultura, prácticas organizacionales y sistemas que los hacen únicos; pero al mismo tiempo están dispuestos a integrarse dentro de la estructura del adquirente. Se originan algunos cambios en las prácticas y culturas de ambos grupos, pero manteniendo el equilibrio en el flujo de elementos culturales.
- **Separación:** los miembros de la empresa adquirida desean retener su cultura y sistemas organizativos y rechazan cualquier intento de adaptación y conciliación con la empresa adquirente. En general, la separación significa un intercambio cultural mínimo entre los dos grupos, cada uno funciona de forma independiente.
- **Deculturación:** ocurre cuando los miembros de la empresa adquirida no valoran su cultura, pero tampoco desean formar parte de la cultura de la adquirente. Como resultado ocurre la desintegración de la empresa adquirida como unidad cultural.

El desarrollo del proceso de aculturación dependerá de la forma en la cual los colaboradores de la empresa adquirida perciben su cultura y la de la empresa adquirente.

**Figura 1**

*Modos de aculturación desde la perspectiva de la empresa adquirida*

		¿Cuánto valoran los miembros de la empresa adquirida la conservación de su cultura?	
		Mucho	Nada
Percepción de la cultura de la empresa adquirente	Muy atractivo	INTEGRACIÓN	ASIMILACIÓN
	Nada atractivo	SEPARACIÓN	DECULTURACIÓN

Fuente: Navahandi y Malekzadeh (1988)

Desde la perspectiva de la empresa adquirente también hay un modo de aculturación que se desarrolla naturalmente y que está en función del grado de relación entre las empresas y su grado de multiculturalismo<sup>6</sup>. Como señalan Navahandi y Malekzadeh (1988), “si la empresa adquirente es multicultural y, en consecuencia, valora la diversidad, es probable que permita a la empresa adquirida retener su cultura y prácticas” (p. 83). Por el contrario, cuando la empresa adquirente es unicultural es más probable que imponga su cultura.

**Figura 2**

*Modos de aculturación desde la perspectiva de la empresa adquirente*

		Grado de multiculturalismo de la empresa adquirente	
		Multicultural	Unicultural
Grado de relación entre las empresas	Relacionada	INTEGRACIÓN	ASIMILACIÓN
	No relacionada	SEPARACIÓN	DECULTURACIÓN

Fuente: Navahandi y Malekzadeh (1988)

La identificación de la forma de percepción de las culturas de las empresas involucradas deberá ser considerada al momento de elaborar el plan de fusión.

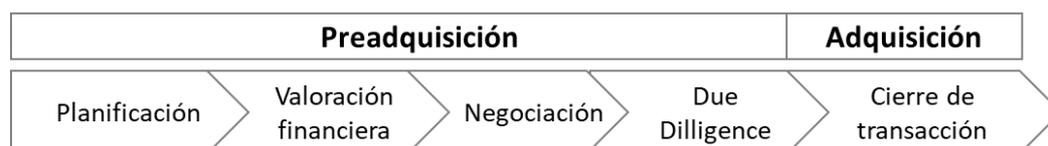
**2.3.2.2 Factor humano.** Los recursos humanos son fundamentales para el éxito de las empresas y actores de primer orden en los procesos de fusión. Cultura, emociones y gestión de las personas son fundamentales para el éxito o fracaso de las estrategias de integración de las empresas.

### 2.3.3 *Procesos de fusiones y adquisiciones*

Naturalmente, los pasos para llevar a cabo una fusión están divididos en la adquisición y la postadquisición. En la adquisición, en general, se identifican las siguientes etapas:

**Figura 3**

*Proceso de adquisición*



Fuente: elaboración propia

<sup>6</sup> Como señalan Navahandi y Malekzadeh (1988), el término multiculturalismo se refiere al grado en que una empresa valora la diversidad cultural y está dispuesta a mantenerla y preservarla (p. 83).

La postadquisición está relacionada con toda la implementación y la operación de las dos empresas ya fusionadas. Como se mencionó líneas arriba, en esta etapa son fundamentales la integración operativa y la integración humana.

Un modelo que agrupa ambas etapas, que ha sido aplicado en varios proyectos y que emplearemos en el análisis de este caso, es el que desarrolló General Electric (GE) Capital Services y que incluye el proceso de asimilación y consolidación.

**Figura 4**

*Modelo de GE Capital Services*



Fuente: Ashkenas, DeMonaco y Francis (1998)

### Integración

Como refiere la conocida frase atribuida a Peter Drucker: “La cultura se come a la estrategia en el desayuno”, es más común pensar solo en la integración operativa que en la humana, siendo incluso la última más importante.

Las dos dimensiones del proceso de integración (operativa y humana) no son independientes entre sí: la mayor satisfacción de los colaboradores facilita la transferencia e intercambio de conocimiento de capacidades. Sin embargo, en el proceso se le podría dar más énfasis a una. En la siguiente figura se muestran los posibles resultados de las fusiones.



## 2.4 Discusión de clase

***Invitar a los participantes a que comenten sus experiencias directas o indirectas relacionadas a procesos de fusiones y adquisiciones.***

De manera introductoria, basado en la experiencia directa o indirecta de los participantes en proceso de fusiones y/o adquisiciones, el instructor deberá solicitar a los participantes que indiquen:

- ¿Qué entienden por fusiones y adquisiciones?
- ¿Qué ejemplos de fusiones en el ámbito nacional conocen que se hayan dado en los últimos años? ¿Cuáles se pueden considerar exitosos y cuáles no?
- ¿Por qué las empresas buscan fusionarse?
- ¿Cuáles consideran que son los puntos más importantes para tomarse en cuenta en este tipo de proceso?

A modo de guía, se listan algunos aspectos a considerar:

- Definición de la estrategia de la empresa adquiriente y la futura empresa fusionada.
- Evaluación económica y financiera.
- Estructura organizacional.
- Elección de un líder de integración (\*).
- Análisis de culturas de ambas empresas (\*).
- Involucrar a empleados clave para este proceso, tanto de la organización adquiriente como la adquirida (\*).
- Plan de comunicación (\*).

(\*). Estos son los puntos en los que se debe profundizar al momento de la discusión del caso.

***Elabore un comparativo de los atributos de las empresas ATS y NETSUS. Según lo indicado en el caso, identifique las acciones realizadas.***

De acuerdo con la información del caso, se identificará los principales atributos en cada dimensión de la organización y se realizará un comparativo entre las empresas ATS y NETSUS.

A continuación, por cada empresa se describe cada atributo:

### Advanced Technology Solutions (ATS)

- *Servicios*, orientado a servicios de consultoría funcional y técnica, buscaba agotar alternativas de solución standard; su filosofía era adoptar en vez de adaptar (solución propia de la aplicación). También brindaban servicios de educación y capacitación. Brindaban servicios de implementación, *upgrade* tecnológico y también soporte de incidencias.
- *Clientes*, empresas del sector salud, banca, educación, producción y telecomunicaciones.
- *Económico*, facturaba 500 mil dólares al año.

- *Remuneración*, los sueldos estaban por debajo del promedio del mercado; sin embargo, a fin de año se repartían bonos por productividad (hasta dos sueldos por año).
- *Vestimenta*, iniciaron con vestimenta formal (terno para los hombres y sastre para las mujeres), con el transcurrir de los años optaron por un estilo un poco más casual.
- *Estructura formal*, una Gerencia General encargada también de la parte financiera, apoyada de una asistente. Al Gerente General le reportaban los gerentes del área comercial y operaciones. El equipo de operaciones a su vez tenía dos jefes de proyectos, un jefe de soporte y alrededor de diez consultores. Al gerente comercial le reportaba un jefe de ventas.
- *Perfil profesional*, profesionales de carreras de ingeniería informática, de sistemas y software, en su mayoría de las universidades De Lima, PUCP y UPC. Buscaban que sus colaboradores se orienten más al negocio que a las soluciones técnicas.
- *Aplicaciones que implementaban*, tenían conocimiento e implementaban soluciones ERP (e-Business Suite) y CRM (Siebel).
- *Estructura real*, organización horizontal, se tenía la política de puertas abiertas.
- *Estilo de dirección*, el Gerente General promovía el estilo de delegación, permitiendo la toma de decisión a los jefes de proyecto y consultores de acuerdo con lo que correspondía a sus roles.
- *Liderazgo*, la experiencia, conocimiento, preocupación en los empleados y confianza de la plana gerencial generaba que los empleados les brinden a los gerentes, la autoridad para dirigir la organización: los empleados veían a los directivos como líderes.
- *Misión*, orientada a brindar soluciones tecnológicas, con un servicio de excelencia, que permitan incrementar la productividad y eficiencia de sus clientes.
- *Edades*, el promedio de edad del equipo de ATS era de 25 años, los únicos que eran casados y con hijos eran dos de los socios.
- *Trato al empleado*, de mucho respeto, consideración y confianza.
- *Reuniones de integración*, los gustos del equipo de ATS estaban enfocados a salidas al cine, *bowling*, juegos de mesa, parrilladas, etc.
- *Oficinas*, oficina ubicada en el distrito de Miraflores, cerca al parque Kennedy. El equipo de ATS valoraba la ubicación.

#### NETSUS

- *Servicios*, orientado también a servicios de consultoría funcional y técnica, con inclinación en brindar una solución a medida del cliente, customizando la solución estándar de la aplicación. Filosofía de adaptar en vez de adoptar. Brindaban los mismos servicios que ATS.

- *Clientes*, empresas del sector minería, hidrocarburos y construcción.
- *Económico*, previa a la fusión, el último año facturaron un millón y medio de dólares. Disponían de liquidez en sus cuentas.
- *Remuneraciones*, los sueldos estaban en el promedio del mercado, adicionalmente todos los años se repartían utilidades, en promedio un sueldo al año. No se repartía bonos por productividad.
- *Vestimenta*, vestimenta muy casual, la gran mayoría iba con zapatillas, jeans y polo. Los líderes de equipo y jefes vestían zapatos, jean y camisa.
- *Estructura formal*, una Gerencia General encargada también de la parte comercial. Al Gerente General le reportaban el gerente de operaciones y el equipo comercial. El equipo de operaciones a su vez tenía cuatro jefes de proyectos, un jefe de soporte y 30 consultores entre funcionales y técnicos.
- *Perfil profesional*, profesionales de carreras de ingeniería informática, sistemas, también contaban con técnicos de institutos de informática. Los consultores solían adaptar la aplicación a la necesidad del cliente; sin embargo, estas adaptaciones a largo plazo generaban una mayor complejidad para realizar *upgrades* a las versiones más recientes del software.
- *Aplicaciones que implementaba*, se enfocaban en e-Business Suite (EBS).
- *Estructura real*, tenían una organización horizontal, los socios participaban activamente en la operación.
- *Estilo de dirección*, la plana gerencial al participar activamente en la operación contribuía con su experiencia en la ejecución de los proyectos; sin embargo, las promociones de los jefes de proyectos eran más lenta.
- *Liderazgo*, el Gerente General tenía un estilo autoritario. Lo que generaba que el cumplimiento de actividades se realice por temor.
- *Misión*, orientada a brindar soluciones para incrementar productividad y con foco en la satisfacción al cliente.
- *Edades*, el promedio de edad era de 35 años, y existía empleados con pareja e hijos.
- *Trato al empleado*, se mostraba respeto y preocupación por el colaborador.
- *Preferencias*, al equipo de NETSUS le gustaba las reuniones sociales. Los “Viernes del Pisco” era una reunión social, con música y alcohol que se realizaba mensualmente.
- *Oficinas*, las oficinas de NETSUS estaban ubicados en San Isidro límite con La Victoria, zona un poco alejada para actividades de integración.

En la Tabla 1 se muestra el comparativo de las empresas en las tres dimensiones de la organización y las acciones que se aplicaron como parte de la reorganización.

**Tabla 1**

Comparativo de atributos ATS-NETSUS

Dimensiones	Atributo	ATS	NETSUS	Fusión ¿Qué se hizo?
Eficacia	Servicios	Venta de servicios de implementación de Proyectos y Soporte funcional y técnico.	Venta de servicios de implementación de Proyectos y Soporte funcional y técnico.	Se añadió al portafolio de servicios la venta de servicios de educación (capacitación) y soporte de base de datos.
	Clientes	Sector banca, salud, educación, producción y telecomunicaciones.	Sector minería, hidrocarburos y construcción.	Búsqueda de más clientes del sector banca.
	Económico	Ingresos anuales por medio millón de dólares.	Facturación anual de un millón y medio de dólares.	Facturación anual de 2.95 millones de dólares. Se abrió una empresa de desarrollo de software, y se evaluó adquirir otro partner dedicado a servicios de base de datos y educación.
	Remuneración	-Bajo el promedio. -Bonos por productividad.	-En el promedio. -Utilidades.	- Se nivelaron los sueldos. - Se anularon los bonos.
	Vestimenta	Formal	Informal	Se elaboró un código de vestimenta.
	Organización formal	Jerárquica	Jerárquica	-Se creó un área gerencia de recursos humanos y se nombró un gerente comercial.  -Reorganización del equipo comercial, asignación de cartera de clientes.
Atractividad	Perfil profesional	Funcionales (Negocio)	Técnico	Se conformaron equipos mixtos de trabajo para los proyectos.
	Aplicaciones que implementaban	EBS, Siebel	EBS	Organizaron capacitaciones en la nueva herramienta ERP Cloud de Oracle.

Dimensiones	Atributo	ATS	NETSUS	Fusión ¿Qué se hizo?
	Organización real	Horizontal	Horizontal	Entrevistas de presentación del nuevo Gerente General con cada empleado.
	Estilo de dirección	Delegación	Participación	Denominación del Gerente General de ATS como nuevo Gerente General.
	Liderazgo	Autoridad	Poder	Entrevistas del nuevo Gerente General con cada empleado.
Unidad	Misión	Servicio enfocado a mejorar la productividad y eficiencia de los procesos de negocios de los clientes.	Servicio enfocado a mejorar la productividad y eficiencia de los procesos de negocios de los clientes.	Se mantuvo la misma orientación.
	Edades	-Promedio de 25 años. -Mayoría solteros.	-Promedio de 35 años. -Solteros y casados, en su mayoría con hijos.	
	Trato al empleado	Familiar	Familiar	-Se mantuvo la relación familiar con colaboradores. -Entrevistas del nuevo Gerente General con cada empleado.
	Preferencias	-Cine, parrilladas, juegos de mesa, bowling. -Vestimenta formal.	-Reuniones con alcohol y baile -Vestimenta informal.	Se involucró al equipo exATS en las reuniones de integración, llamadas inicialmente "Viernes del Pisco" y luego paso a llamarse "Happy Friday", nombre que fue sugerido por un exATS.
	Ubicación	Miraflores, cerca al parque Kennedy.	San Isidro, límite con La Victoria.	Se optó por el local de San Isidro al tener mayor aforo.

Fuente: elaboración propia

***¿Por qué cree que no fue exitosa la fusión ATS – NETSUS? ¿Qué puntos críticos debieron considerarse?***

Como se ha mencionado anteriormente, ATS y NETSUS tenían semejanzas, pero también diferencias. Estas últimas si bien tuvieron un plan para mitigarse, no fueron tan efectivas.

No obstante, se puede indicar que la fusión logró conseguir las sinergias operativas, pues NETSUS, postfusión, logró tener los siguientes resultados:

- Crecimiento de facturación en 2015 de 1.5 a 2.95 MM de dólares (+ 97%)
- Ampliación de cartera de clientes e incremento de número de proyectos.
- En la reorganización:
  - Se creó una nueva gerencia, la de finanzas. Esto permitió la profesionalización de los sistemas, unificando y automatizando la operación contable, gestionando los recursos de manera más eficiente y facilitando la toma de decisiones.
  - Se creó una gerencia de Recursos Humanos.
  - Se designó un gerente comercial, quitándole esa responsabilidad directa al gerente general.
- Los colaboradores complementaron su formación: algunos la parte técnica y otros de gestión de negocio. Esto permitió tener un equipo con mayor capacidad y más equilibrado (técnico/funcional), lo que condujo a tener mayor productividad.

A pesar de los buenos resultados en los niveles de eficacia y atraktividad, la fusión no fue satisfactoria; los colaboradores no llegaron a integrarse por completo: se mantuvieron dos grupos, los de ATS y los de NETSUS. Parecían dos empresas distintas bajo el mismo techo.

En el corto plazo, muchos de los trabajadores de ATS terminaron por dejar NETSUS reubicándose en distintas empresas de consultoría. Esto afectó a NETSUS, pues como se sabe el valor de las empresas de servicios se genera a partir del desarrollo integral, técnica y culturalmente, de sus activos intangibles: los consultores y desarrolladores.

Para identificar los posibles quiebres en la implementación de la fusión se realizarán tres análisis:

- I. Según el modelo de General Electric.

**Tabla 2**

*Principales errores que se cometieron en la fusión ATS-NETSUS*

<b>Etapa</b>	<b>Principales Errores</b>
Preadquisición	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se definió un líder de Integración, se basaron únicamente en el trabajo previo que realizó una consultora.</li> <li>▪ La evaluación que realizó la consultora estuvo muy orientada a los aspectos económicos, no profundizando en los aspectos internos de los colaboradores: predisposición al cambio, gustos, costumbres, anhelos, etc.</li> <li>▪ No se manejó de manera correcta los mensajes de pasillo que se fueron dando respecto a la fusión con NETSUS. La comunicación a los empleados de la fusión fue posterior al cierre del acuerdo entre accionistas.</li> </ul>
Establecimiento de bases	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No hubo plan estructurado de comunicación; se anunció la fusión como una noticia corriente a todo el personal de ATS, el día de su aniversario.</li> </ul>
<b>Etapa</b>	<b>Principales Errores</b>
Integración rápida	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se les dio mayor prioridad a los temas operativos. Si bien, se buscó la integración de ambos equipos, faltó profundidad en el análisis del entorno interno que había en el equipo de ATS.</li> </ul>
Asimilación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La integración operativa continuó el ciclo de mejora continua, sin embargo, quedó una brecha en la integración humana.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## II. Según el modo de Aculturación

Haciendo un análisis más a detalle de como ambas partes ATS y NETSUS enfocan el proceso de aculturación, se identifica:

**Figura 7***Modos de aculturación ATS- NETSUS*

¿Cuánto valoran los colaboradores de ATS la conservación de su cultura?

		Mucho	Nada
Percepción de la cultura de NEORA por parte de colaboradores de ATS	Muy atractivo	INTEGRACIÓN	ASIMILACIÓN
	Nada atractivo	SEPARACIÓN	DECULTURACIÓN

Grado de multiculturalismo de NETSUS

		Multicultural	Unicultural
Grado de relación entre ATS y NETSUS	Relacionada	INTEGRACIÓN	ASIMILACIÓN
	No relacionada	SEPARACIÓN	DECULTURACIÓN

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la Figura 7 las formas de aculturación deseadas eran distintas, esto debió identificarse en la etapa de preadquisición y armar un plan de acción para reducir el conflicto y facilitar la implantación.

### III. Según el modelo del Octógono

Como se ha indicado en la pregunta dos, el equipo directivo encargado de la fusión realizó acciones en todas las dimensiones de la organización (ver Tabla 1 Comparativo de atributos ATS-NETSUS); sin embargo, se puede considerar que no se realizó un análisis a profundidad de la persona (Entorno Interno) para entender sus necesidades, preocupaciones, objetivos frente a la fusión. Las acciones que los directivos realizaron no calaron en los colaboradores, se podría inferir que se debió a que los colaboradores de ATS se dejaron llevar por la motivación espontánea en contra de la fusión, sin entender los beneficios globales de la misma.

Por lo señalado anteriormente sobre la integración humana y los resultados operativos que se dieron en los siguientes años, se puede indicar que la fusión ATS-NETSUS tuvo una sinergia operacional en los tres primeros años, sin embargo, terminó siendo una adquisición fallida, porque los operativos se fueron degradando. Las Figuras 8 y 9 ilustran estos resultados:

**Figura 8**

*Resultado de la fusión ATS-NETSUS (al 2015)*

Nivel de finalización integración humana	Alto	Colaboradores satisfechos pero sinergia operacional no lograda	Adquisición exitosa
	Bajo	Adquisición fallida	Sinergia operacional lograda a expensas de colaboradores
		Bajo	Alto
		Nivel de finalización integración operativa	

Fuente: elaboración propia

**Figura 9**

*Resultado de la fusión ATS-NETSUS (al 2018)*

Nivel de finalización integración humana	Alto	Colaboradores satisfechos pero sinergia operacional no lograda	Adquisición exitosa
	Bajo	Adquisición fallida	Sinergia operacional lograda a expensas de colaboradores
		Bajo	Alto
		Nivel de finalización integración operativa	

Fuente: elaboración propia

***Cara a la nueva propuesta de fusión, elabore un comparativo de los atributos de las empresas INNOVATEC y PROSOFT.***

En función de la información presentada en el caso y siguiente el esquema de la segunda pregunta, se presenta el comparativo de los atributos:

**INNOVATEC**

- *Servicios*, orientado a servicios mayormente de desarrollo de software. Los proyectos donde participaban no eran propios, sino, que los subcontrataban para brindar el servicio.
- *Clientes*, empresas del sector banca, educación y telecomunicaciones.
- *Económico*, facturaba alrededor de 200 mil dólares al año.

- *Remuneración*, los sueldos estaban en el promedio del mercado. No brindaban equipamiento para el desarrollo de las funciones, por lo que cada consultor debía utilizar su equipo propio para temas laborales.
- *Estructura formal*, una Gerencia General, liderada por Elena y los otros 2 socios asumieron la Gerencia de Operaciones, con un equipo de 10 consultores entre senior y juniors, y la Gerencia Comercial, con el apoyo de un asistente.
- *Perfil profesional*, buscaban recién egresados de carreras de ingeniería informática y de sistemas.
- *Aplicaciones que implementaban*, con el conocimiento de la aplicación ERP Cloud.
- *Organización real*, buscaron que la relación con los empleados sea horizontal, siempre estuvieron a la disposición de cualquier necesidad que se les requiriera.
- *Estilo de dirección*, Elena brindaba mucha confianza a los empleados al realizar sus actividades. Siempre se caracterizó por decir las cosas que pensaba de manera abierta.
- *Liderazgo*, los socios tenían más de 10 años de experiencia en el sector y eran muy buenos en los servicios que brindaban. Generaban respeto y confianza hacia los empleados.
- *Edades*, los socios estaban por encima de los 30 años, mientras que los consultores en su mayoría estaban por los 25 años.
- *Trato al empleado*, horizontal donde primaba la confianza.

#### PROSOFT

- *Servicios*, los servicios brindados era de consultoría funcional y técnica. Brindaban servicios de implementación, *upgrade* tecnológico y también soporte de incidencias.
- *Clientes*, empresas del sector salud, automotriz, banca, educación, producción y telecomunicaciones.
- *Económico*, facturaba anualmente en promedio diez millones de dólares.
- *Estructura formal*, cuatro gerentes le reportaban al Gerente General: Operaciones, Comercial, Capital Humano y Sistemas. Operaciones tenía dos jefes de operaciones, uno por cada país donde tenían presencia (Argentina y Chile); bajo estas jefaturas se dividían los equipos de proyecto y soporte. Una gerencia de administración y finanzas, que brinda los informes económicos a la gerencia de operaciones con los datos reales de los ingresos y gastos por proyecto. La gerencia comercial estaba subdividida por especialidad: orientadas a la operación (finanzas, logística), las de gestión de capital humano, las de planificación, entre las más importantes; esta gerencia veía las oportunidades de ambos países. El equipo de capital humano conformado por la gerente y un equipo de 4 personas, también se encargaba de ambos países. Y, por último, la gerencia de sistemas, que se

encargaba de tener operativo las aplicaciones que utilizaba PROSOFT para su operación, y daba mantenimiento a los equipos e infraestructura de PROSOFT.

- *Perfil profesional*, empleados con más de 20 años de experiencia en el sector.
- *Aplicaciones que implementaban*, aplicaciones tradicionales: EBS, JD Edwards y PeopleSoft.
- *Estilo de dirección*, los directivos han buscado siempre el crecimiento profesional y humano de los empleados, poniendo al empleado en primer lugar, con la certeza que esto decante en un servicio de mejor calidad.
- *Liderazgo*, los socios tienen más de 30 años de experiencia en las labores de consultoría, y han logrado crecimiento constante en un mercado de incertidumbre como es el argentino.

***Desde la perspectiva de Elena, qué aspectos debe evaluar para considerar la fusión con PROSOFT.***

En el análisis Elena debe considerar los beneficios y ventajas tanto para INNOVATEC como para PROSOFT.

***Desde el punto de vista de INNOVATEC (Futuro PROSOFT Perú)***

Teniendo en cuenta que INNOVATEC, con su estrategia actual, en estos dos años no ha conseguido los resultados esperados (en 2018 la facturación fue solo de 200 mil dólares) y que una posible fusión con PROSOFT generaría mejores beneficios para los accionistas y para los colaboradores, la alternativa de fusión es adecuada.

Las capacidades operativas que se obtendrán de la fusión son:

- Una fuerza comercial con experiencia en gestión de ventas con clientes finales.
- Partnership con Oracle; a partir de concretarse la fusión con PROSOFT, PROSOFT Perú tendrá el nivel de partnership platinum, al que en situación actual como INNOVATEC no podría acceder, debido a los requisitos que se solicita: nivel de facturación, certificación, experiencia en proyectos. Con las proyecciones actuales de INNOVATEC le tomaría entre dos a tres años.
- La cantidad de consultores de PROSOFT Argentina es de 150, lo que le permitirá incrementar su nivel de servicio para atender los proyectos actuales y futuros.
- Conocimiento, la formación de equipos multipaís permitirá compartir experiencias, documentación, métodos de trabajo, entre otros, que generará entregables al cliente final de mayor calidad.
- La posibilidad de negociar mejores precios de contratación entre empresas relacionadas (precios de transferencia).

Estas capacidades permitirán:

- Tener una mejor propuesta de valor, la cual incluye una marca con mayor reconocimiento en la región como lo es PROSOFT.

- Ir directo al cliente final (eliminando la subcontratación), mejorando los márgenes; y, ganando participación del mercado.
- Mejorar el win rate de las propuestas hacia los clientes.

Lo que se traducirá en mayores ingresos y utilidad neta para PROSOFT Perú (ex INNOVATEC).

Desde el punto de vista de PROSOFT Argentina

Al momento de la posible fusión PROSOFT estaba interesada en la expansión hacia nuevos mercados, en ese momento se encontraba en Chile y Argentina. Por lo que una propuesta para ingresar al mercado con una operación ya montada parecía ser una buena alternativa a evaluar.

Las capacidades operativas que se obtendrían de la fusión son:

- Conocimiento del mercado peruano. El equipo que formaba parte de INNOVATEC tenía más de diez años operando en consultoría de software Oracle.
- Conocimiento de Oracle ERP Cloud (funcional y técnico). En ese momento PROSOFT era especialista en las suites tradicionales de Oracle (JD Edwards, e-Business Suite)
- Cambio generacional en gerentes, socios (PROSOFT Argentina tenía un promedio de edad de 60 años, Perú 30 años) que inyectaba una visión de negocio con las nuevas tendencias del mercado.
- La posibilidad de negociar mejores precios de contratación entre empresas relacionadas (precios de transferencia).

Estas capacidades permitirán:

- Menor tiempo en la implementación con respecto a la apertura de una oficina desde cero.
- Presencia en otro mercado (Hoy tiene Argentina y Chile), que le permitirá ser un proveedor multinacional y que potenciará la marca.
- Mejorar la propuesta de valor hacia sus clientes con una oferta más acorde a las nuevas tendencias tecnológicas y a las necesidades de los clientes.

Lo anterior se verá reflejado en mayores ingresos y utilidad neta para PROSOFT.

Sin embargo, bajo la experiencia previa de la fusión ATS-NETSUS, Elena no debería dejar de analizar con mayor detalle el factor humano y el aspecto cultural, que fue uno de los puntos críticos que no permitió una fusión exitosa.

***¿Qué decisión le recomendaría tomar a Elena? Evalúe sus alternativas basado en la Eficacia, Atractividad y Unidad.***

A continuación, se muestran las alternativas que podrían ser consideradas por Elena dado el contexto en el que se encuentra:

Tabla 3

## Análisis de alternativas

Alternativas	Eficacia (Resultados)	Atractividad (Aprendizajes e Innovación)	Unidad (Confianza)
No fusionar – Estrategia actual (Subcontratación)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento lento.</li> <li>• Desnivel de competencia.</li> <li>• Contratos de menor valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limite en crecimiento de conocimiento técnico y de negocio.</li> <li>• No sale de la zona de confort.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalece la integración de equipo actual.</li> </ul>
No fusionar – Cambio de estrategia (Venta directa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere inversión y mayores gastos.</li> <li>• Mayor nivel de incertidumbre de crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor enfoque a capacitación.</li> <li>• Contratación de consultores Senior.</li> <li>• Contratación de fuerza de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La integración de equipo dependerá del perfil de los nuevos consultores seniors.</li> <li>• Puede generar más compromiso.</li> </ul>
Optar por fusión – PROSOFT lidera Oficina de Perú	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio portafolio de servicios.</li> <li>• Clientes con mayor valor.</li> <li>• Gana prestigio.</li> <li>• PROSOFT toma decisiones en Perú.</li> <li>• Gana orden (políticas y procedimientos).</li> <li>• Eficiencia operativa en procesos (RRHH, Finanzas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor experiencia.</li> <li>• Sinergia en equipo de consultores.</li> <li>• Apoyo de equipo de ventas a Perú.</li> <li>• Cambio de liderazgo, necesario trabajar en la integración del equipo de Perú.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencias en cultura país, puede impactar en el trato, en la confianza.</li> </ul>
Optar por la fusión – Liderando Oficina de Perú	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio portafolio de servicios.</li> <li>• Clientes con mayor valor.</li> <li>• Gana prestigio, mayor experiencia.</li> <li>• Elena y equipo toman decisiones en Perú.</li> <li>• Gana orden (políticas y procedimientos).</li> <li>• Eficiencia operativa en procesos (RRHH, Finanzas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor experiencia.</li> <li>• Sinergia en equipo de consultores.</li> <li>• Apoyo de equipo de ventas a Perú.</li> <li>• Continúa liderazgo de equipo directivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantiene la cultura dentro de la organización de Perú.</li> <li>• Diferencias en cultura país, solo a nivel directivo.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Recomendación: Optar por la fusión – Liderando Oficina de Perú

Razones:

- Para el contexto en el que se encuentra INNOVATEC, la opción de fusión y que equipo directivo actual continúe liderando la oficina de Perú, tiene mayor impacto en los resultados.
- Crecimiento en conocimiento al contar con mayor cantidad de consultores de mayor experiencia en proyectos.

- Fortalecimiento en equipo de ventas, equipos multipaís.
- Menor impacto en cambio de cultura, porque el liderazgo permanece en el equipo actual de dirección. Se mantiene la confianza en el equipo.

***De optar por la fusión ¿cómo debería ser el plan de implementación?***

Para elaborar el plan de implementación se tomará como referencia el modelo de General Electric (GE). A continuación, se desarrolla el modelo aplicado a INNOVATEC-PROSOFT por cada una de las etapas:

*Preadquisición*

- Se debe tener clara la estrategia y lo que se busca de la fusión, ambas empresas deben de estar conscientes de ello. En este caso, las expectativas se ven alineadas, por un lado, los directivos de PROSOFT estaban buscando crecimiento regional y los de INNOVATEC buscaban alternativas para incrementar sus ingresos; esta sincronización facilitaría las negociaciones.
- Una vez definida la estrategia se debe de tener un primer alcance de cómo será la estructura, cómo quedan los trabajadores de INNOVATEC, incluyendo los directivos, cuáles serán sus roles y funciones y el nivel de autonomía (con referencia a lo que espera Elena dentro de la organización). Asimismo, las condiciones laborales: sueldos, bonos, horarios, códigos de vestimenta, etc.
- Hacer participar a algunas personas clave de INNOVATEC, pidiendo opinión sobre la posible fusión y sobre temas que deberían tenerse en cuenta.
- Cerrar un acuerdo formal de intención de compra en términos económicos y financieros.
- Una vez definidas la estrategia y las condiciones iniciales, así como el acuerdo económico, lo que sigue es el Due Dilligence, el cual es un proceso extenso que cubre muchos aspectos del negocio: financieros, legales, personal, operativos, etc. En esta etapa lo que se busca es evaluar los riesgos y corroborar en términos económicos lo que se haya estipulado en el acuerdo.
- En esta etapa se debe realizar una evaluación cultural de ambas empresas: diferencias, impacto, riesgos, etc. Y en función de los resultados de esta evaluación preliminar considerar elaborar un plan estructurado de las siguientes etapas. Birkinshaw, Bresman y Håkanson (2000) señalan que la compatibilidad cultural reducirá el estrés a nivel individual y, por lo tanto, facilitará el proceso de integración (p. 398).
- Es importante también seleccionar al líder de la integración, el que se recomienda debe ser independiente, pero que trabaje con un equipo integrado por colaboradores de confianza de PROSOFT.

- Elaborar el plan de comunicación y el manejo de los rumores de pasillo que podrían darse en ambas empresas. Este plan debe responder a las siguientes interrogantes:
  - ¿Qué se debe decir?
  - ¿Cuándo se debe comunicar?
  - ¿Quién debe comunicarlo?
  - ¿Cómo se debe comunicar?

No gestionar la comunicación interna antes, durante y después del proceso puede generar intranquilidad en los colaboradores y esa incertidumbre puede ocasionar fricciones en los equipos e incluso fuga de talento (caso ATS-NETSUS).

- Cierre de negociación/contrato.

#### Establecimiento de bases

- Posterior al cierre de la negociación es importante como primer paso comunicar formalmente la compra a todos los niveles de la organización, de acuerdo con el plan de comunicación establecido. Es importante brindar un mensaje de tranquilidad.
- El líder de integración en esta etapa cumple un rol fundamental, es importante que conforme un equipo de trabajo con empleados clave de las principales áreas de las organizaciones, donde su misión es que ambas organizaciones se integren en lo operativo y en lo humano. Es importante no subestimar la importancia de la parte humana. Como hemos visto en el caso de la fusión ATS-NETSUS, lo operativo estuvo bien organizado; sin embargo, lo humano jugó un rol fundamental para que la fusión no sea exitosa.
- En esta fase se deberán elaborar los planes de trabajo (los planes deben enfocarse en todas las dimensiones de la organización: eficacia, atractividad y unidad), y establecer un plazo estimado de ejecución para su posterior evaluación. Este plazo determinará cuánto tiempo durará la fase de integración, y como su nombre lo indica, se deberá buscar una ejecución ágil, que no sobrepase pase los 100 días (modelo GE). Los planes elaborados deben incluir un cronograma con actividades a detalle.
- Como se ha mencionado, un punto importante que no debe dejar de tomarse en cuenta a lo largo del proceso de integración es la cultura. Se tendrá que identificar los modos de aculturación de cada organización (ver Figura 7 como referencia) y este análisis ser un insumo para la elaboración de los planes.
- También, se deberá revisar el plan de comunicación elaborado en la etapa de preadquisición y realizar los ajustes necesarios. La comunicación es vital a lo largo de todo el proceso.

### Integración rápida

Según Ashkenas, DeMonaco y Francis (1998), los procesos de integración son clave para cumplir los objetivos previstos, alcanzar beneficios y las sinergias planificadas en la fase de negociación. En esta etapa se deberá realizar:

- El líder de integración y su equipo deben generar confianza con las áreas que participarán de forma directa en el proceso, estableciendo una comunicación constante.
- Entendimiento de la organización de los objetivos a cumplir.
- Seguimiento y ejecución de los planes establecidos de la integración, evaluación y mejora en su ejecución.
- La ejecución debe ser rápida pero que asegure una transición sin problemas.
- Mostrar los logros que se van realizando y el impacto positivo que estos significan.

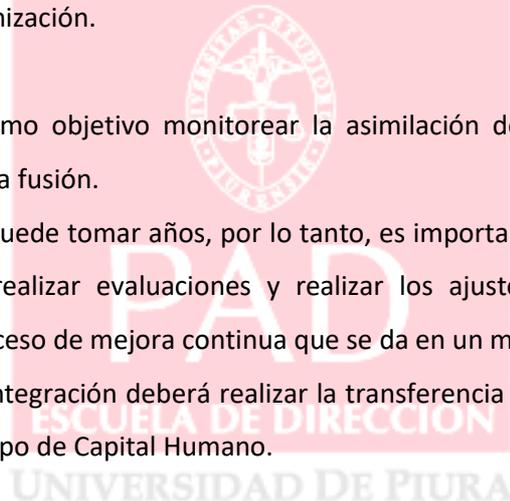
Es importante como resultado del proceso de integración queden actualizados los procesos y procedimientos de la organización.

### Asimilación

Esta etapa tiene como objetivo monitorear la asimilación de los cambios realizados en la organización producto de la fusión.

Una fusión exitosa puede tomar años, por lo tanto, es importante posterior de la ejecución de los planes establecidos, realizar evaluaciones y realizar los ajustes necesarios. Esta evaluación constante es parte del proceso de mejora continua que se da en un mediano y largo plazo.

En esta etapa el líder de integración deberá realizar la transferencia a la organización, liderado muy probablemente por el equipo de Capital Humano.



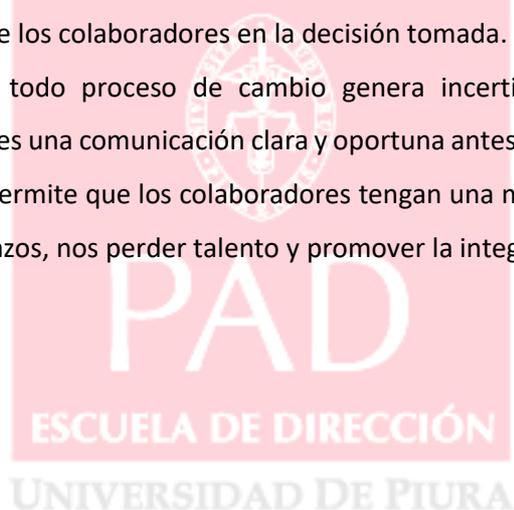
## Conclusiones

Se debe de entender que no existe una fórmula exacta para asegurar que los procesos de fusiones sean exitosos. Las empresas están conformadas por personas y éstas son únicas en sí mismas, con sus motivos, motivaciones y su propio entorno lo que hace que cada proceso sea distinto. Adicional a ello, es importante evaluar y entender los modos de aculturación de cada empresa.

Si bien los procesos de fusión son únicos, se pueden tomar buenas prácticas y procedimientos de la experiencia de otras empresas y de esta manera facilitar el proceso e incrementar la probabilidad de éxito. Una de las prácticas más importante a tomar en cuenta es la de tener un líder de integración, que sea preferentemente externo a las organizaciones involucradas, y que tenga foco en las integraciones operativa y humana, alejado de las funciones del día a día.

Tener un plan de acción que considere la parte operativa pero también la humana. Asimismo, el plan debe buscar resultados rápidos que demuestren la generación de valor y de esta manera incrementar la confianza de los colaboradores en la decisión tomada.

Es indiscutible que todo proceso de cambio genera incertidumbre y temor. Una buena alternativa para reducirlas es una comunicación clara y oportuna antes, durante y posterior a la fusión. El objetivo de comunicar permite que los colaboradores tengan una mayor tranquilidad, mantener la productividad, fortalecer lazos, no perder talento y promover la integración.





### Listado de referencias bibliográficas

- Aculturación. (s. f.). En *Centro Virtual Cervantes*. Recuperado el 19 de marzo de 2022, de [https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/diccio\\_ele/diccionario/aculturacion.htm](https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/aculturacion.htm)
- Alcázar, M. (2018). *Octógono diagnóstico empresarial*. Prodec.
- Ashkenas, R., DeMonaco, L. y Francis, S. (1998). Making the Deal Real: How GE Capital Integrates Acquisitions. *Harvard Business Review*, 76(1).
- Birkinshaw, J., Bresman, H. y Håkanson, L. (2000). Managing the Post-acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation. *Journal of Management Studies*, 37(3). <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00186>
- Brealey, R., Myers, S. y Allen, F. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. (9a ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- DeLong, T. (2005). Utah Symphony and Utah Opera: A Merger Proposal. *Harvard Business School*.
- Faith, T., Torii, D., Schenck, P., John, D. y Singh, A. (2021, 24 de agosto). Magic Quadrant for Cloud ERP for Product-Centric Enterprises. *Oracle*. [https://www.oracle.com/explore/unlock-continuous-innovation/gartner-cloud-erp?topic=Unlock%20Continuous%20Innovation&source=:ow:o:p:mt:::RC\\_WWMK210825P00046:NA22\\_GEN\\_FD\\_CO30\\_M0601\\_SO015YO01\\_DO0586\\_AO01\\_RO001&intcmp=:ow:o:p:mt:::RC\\_WWMK210825P00046:NA22\\_GEN\\_FD\\_CO30\\_M0601\\_SO015YO01\\_DO0586\\_AO01\\_RO001](https://www.oracle.com/explore/unlock-continuous-innovation/gartner-cloud-erp?topic=Unlock%20Continuous%20Innovation&source=:ow:o:p:mt:::RC_WWMK210825P00046:NA22_GEN_FD_CO30_M0601_SO015YO01_DO0586_AO01_RO001&intcmp=:ow:o:p:mt:::RC_WWMK210825P00046:NA22_GEN_FD_CO30_M0601_SO015YO01_DO0586_AO01_RO001)
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2005) *Gobierno de personas en la empresa*. (5a ed.). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Navahandi, A. y Malekzadeh, A. (1988, enero). Acculturation in Mergers and Acquisitions. *The International Executive*, 30(1), 10-12. DOI:10.1002/tie.5060300103
- Oracle. (2022). *Industry Analyst Research*. <https://www.oracle.com/corporate/analyst-reports.html>
- Palomino, M. y Villanueva, J. (2007). *E-AES: Alternativas para financiar el desarrollo de un software (A)* [Caso de negocio no publicado]. Centrum Centro de Negocios, Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP].



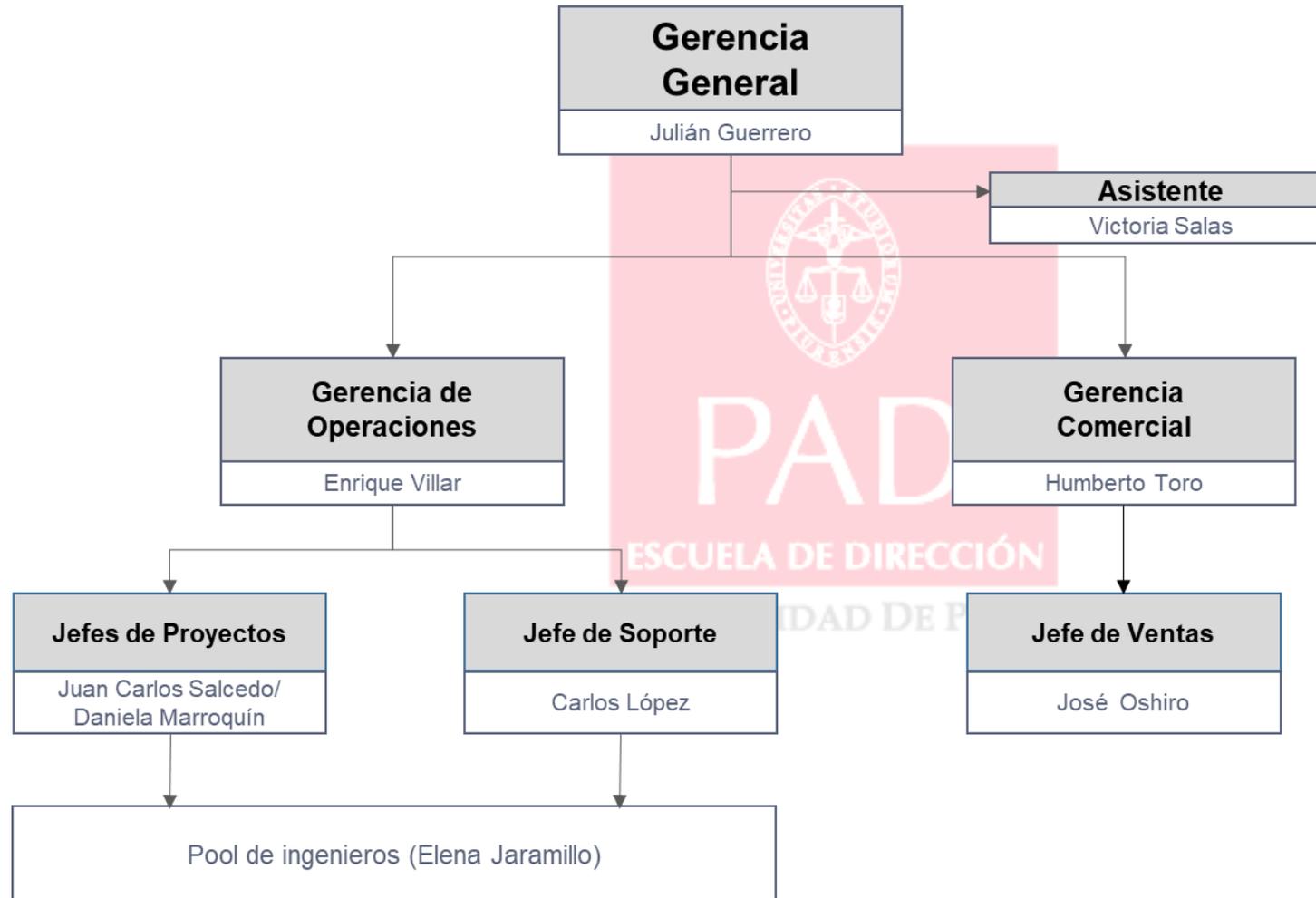
## Anexos

### Anexo 1

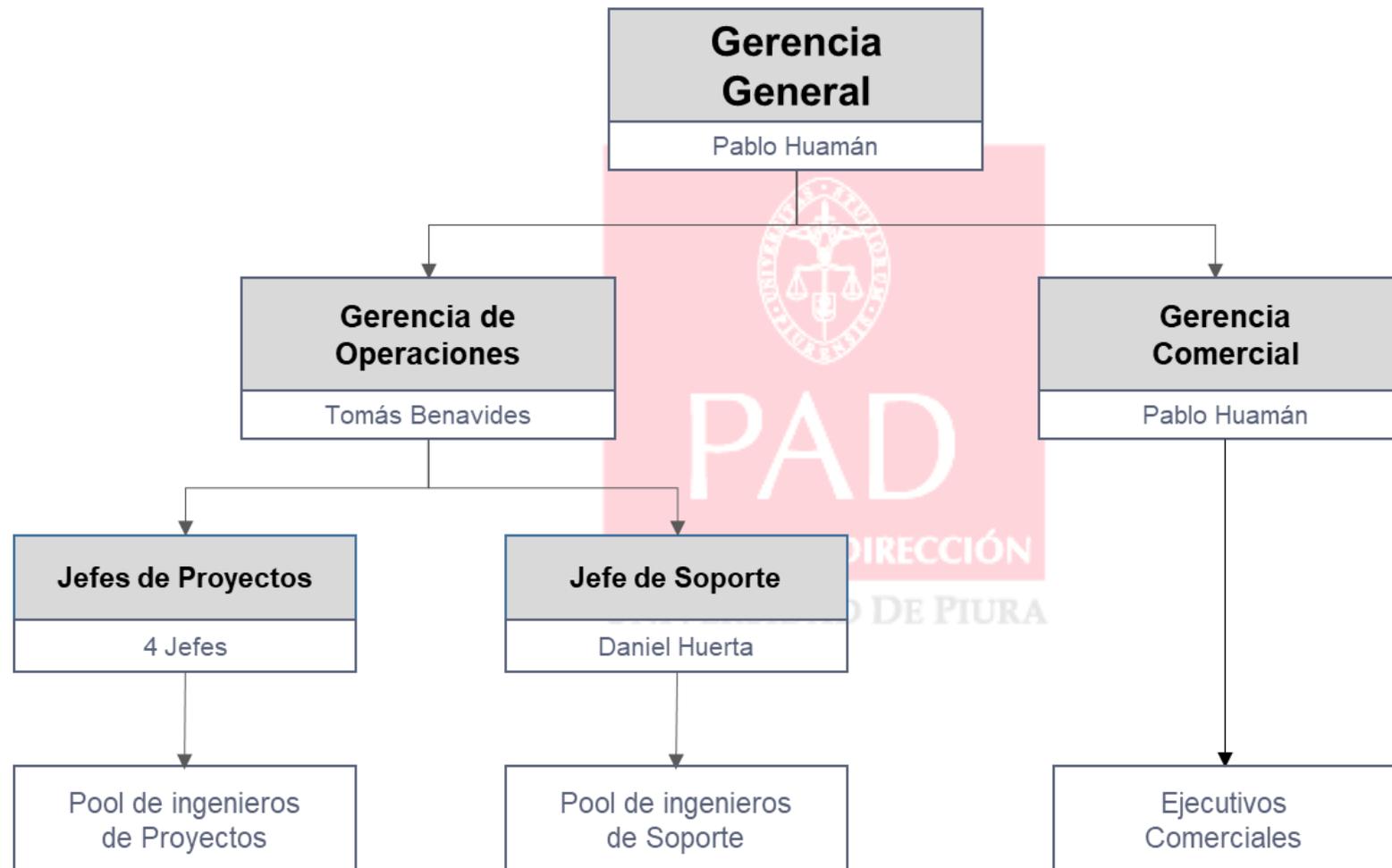
#### Cuadrante mágico de Gartner



Fuente: Oracle (2022)

**Anexo 2***Organigrama ATS*

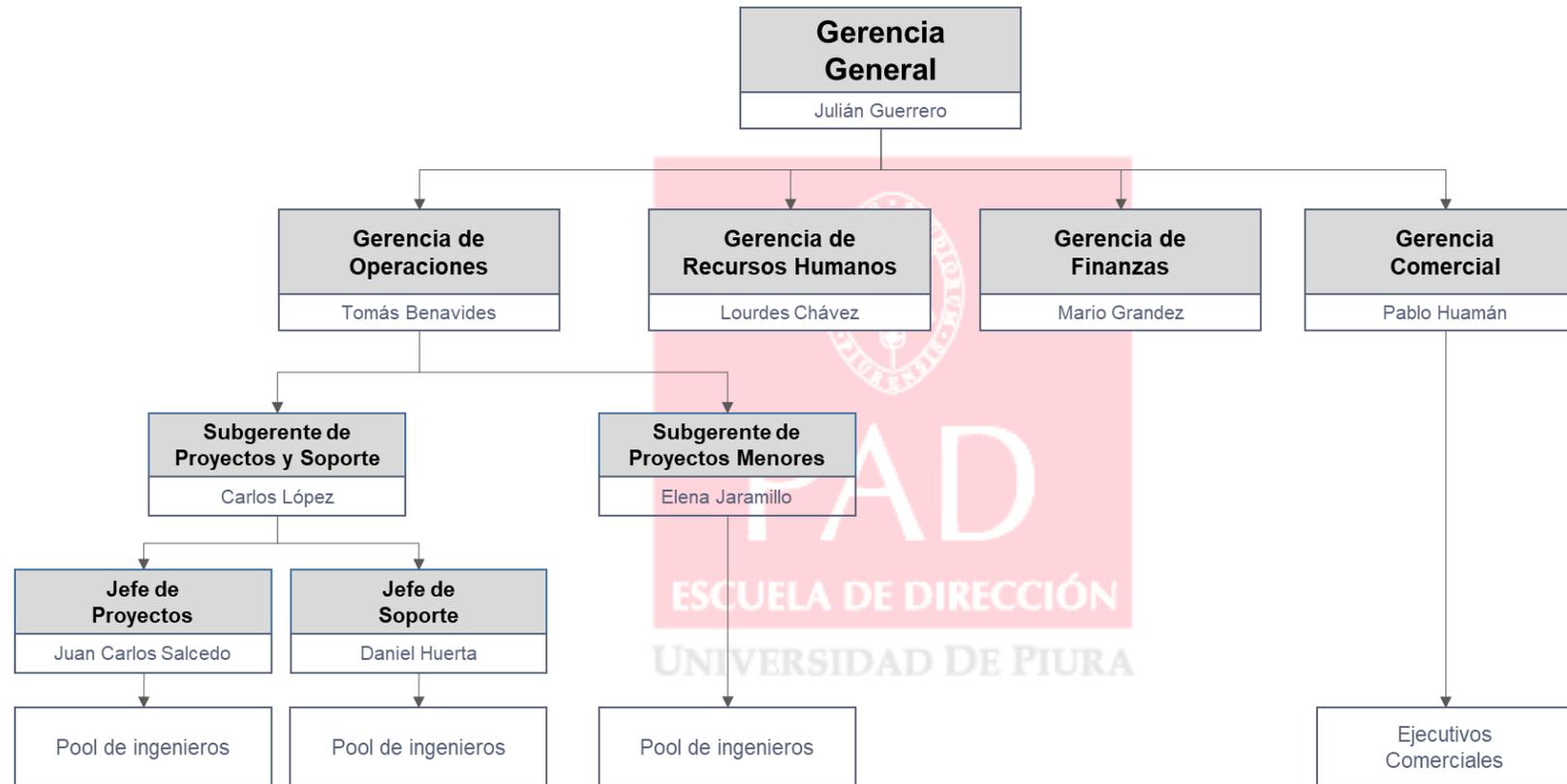
Fuente: información brindada por protagonistas del caso  
Elaboración propia

**Anexo 3***Organigrama NETSUS (Prefusión)*

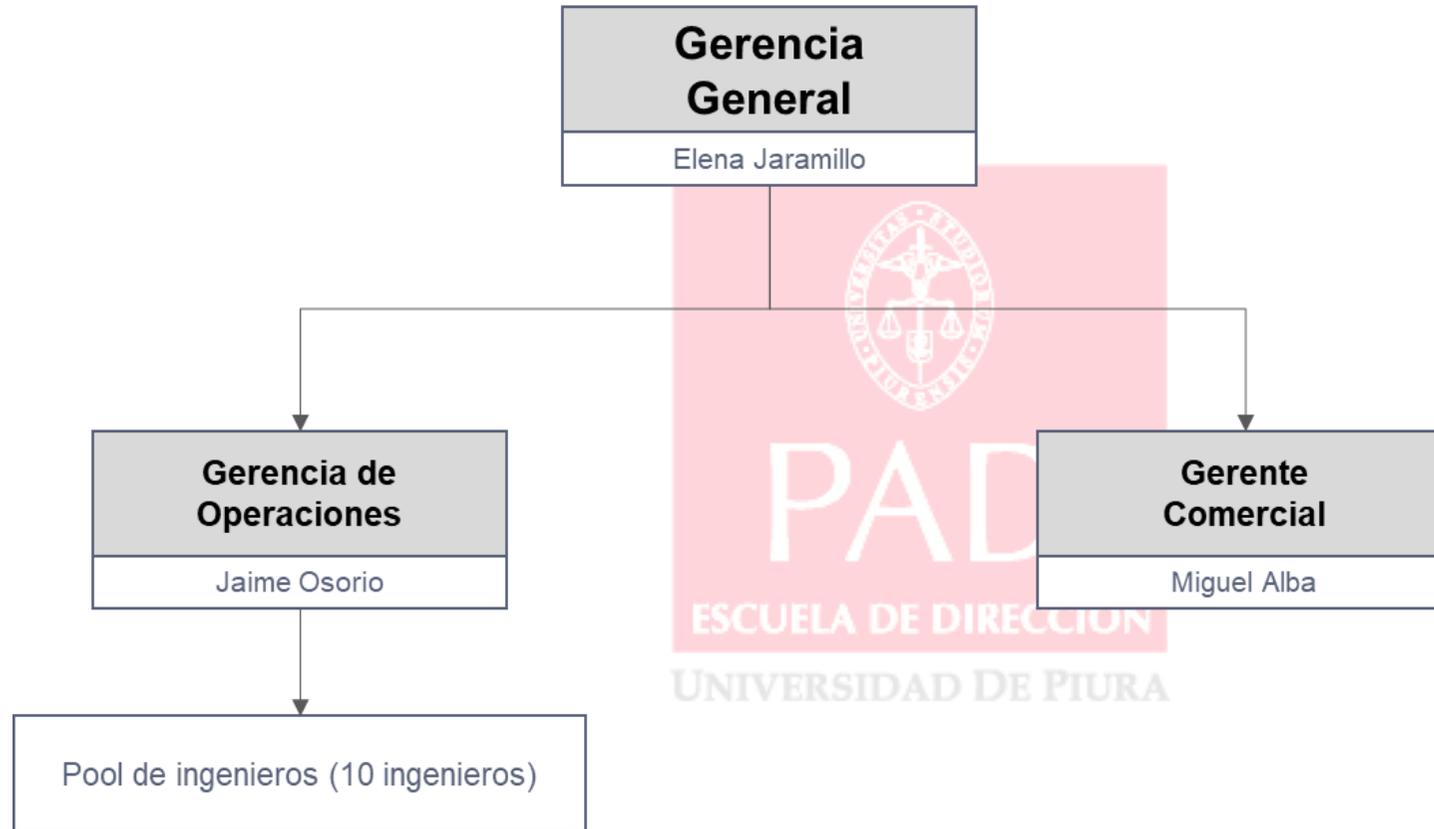
Fuente: Información brindada por protagonistas del caso  
Elaboración propia

#### Anexo 4

#### Organigrama NETSUS (Postfusión)



Fuente: información brindada por protagonistas del caso  
Elaboración propia

**Anexo 5***Organigrama INNOVATEC*

Fuente: Información brindada por protagonistas del caso  
Elaboración propia

**Anexo 6***Comparativo - Resultados Operativos\**

<b>Indicador</b>	<b>ATS (2014)</b>	<b>NETSUS (2014)</b>	<b>NETSUS (2015)</b>
Facturación (miles USD)	500	1,500	2,950
# Empleados	18	39	72
# Clientes	5	8	20
# Proyectos al año	1	3	6

\* Valores aproximados

Fuente: Información brindada por protagonistas del caso

Elaboración propia



## Anexo 7

### *Transcripción de una conversación con un ex empleado de ATS*

“Desde mi punto de vista la fusión la consideré apresurada. La necesidad de ATS por tener ingreso de dinero hizo que no analizara mejor las posibilidades y sobre todo las consecuencias. La forma de hacer la fusión tuvo impacto en el equipo que hasta ese momento le había inyectado el concepto de familia. Se sentía como que tus papás venden la casa donde hemos crecido y ni si quiera te avisan. Tal vez no ibas a cambiar la decisión, pero al menos te sentías parte de ella. Sentías que te estaban tratando como adulto y que confían en que entenderías la situación. Luego se sentía como esa serie de los 90 donde un papá va a vivir con su nueva esposa y ambos tenían hijos de relaciones previas. Ese choque cultural y de personalidades nunca se pudo abordar bien. A la larga se fueron yendo poco a poco los miembros de ATS porque veían la empresa solo como un lugar de trabajo y no como un segundo hogar. La fusión no fue exitosa, desde el inicio no supieron leer bien al equipo de afuera (ATS) y la transición no fue bien llevada. Dejaron que NETSUS sea quien se encargue de juntarlos cuando debieron usar a alguien externo, para hacer esa transición. Y ni si quiera las cabezas se preocuparon por conversarlo y tratar de llegar a acuerdos. Supongo que por vergüenza a cómo se dio y los reclamos de nosotros, o por no querer confrontarnos. Eran destrezas que lamentablemente ellos no tienen, debieron delegarlo a personas que saben manejar ese tipo de movimientos de empleados a nueva empresa.

¿Qué hacía ATS lo que era? Era no solo su gente sino el ambiente, la forma de trabajo que hacía que vayamos con todo y siempre nos pongamos la camiseta. Con 10 hacíamos mucho más que otras empresas con 30. Y en NETSUS se notaba, teníamos 3 gestores para un solo cliente”.

Fuente: Ex colaborador de ATS, comunicación personal, 16 de febrero de 2022.