

Universidad del Cema
Maestría en Agribusiness

Octubre de 2000

La importancia del Liderazgo para alcanzar el
éxito en la Transición de las Fusiones

Federico Romanella
Mentora: Dina Sznirer

Parte 1

1- Introducción General

En las últimas tres décadas, la evolución y complejización de las relaciones económicas en el ámbito mundial ha llegado a niveles sin precedentes.

La regla en el mundo se ha convertido en la desterritorialización de la riqueza, el poder y la información, debido a que la reproducción del capitalismo, como mecanismo de acumulación, se ha globalizado¹.

El comercio y el capital global, por lo tanto, irán donde sean mejor recibidos y donde puedan ser más productivos. Ciertamente, es precisamente esta lógica la que persuadió a tantos países a aceptar la globalización. Si unos no lo hacen, otros lo harán².

Por lo que las compañías cada vez más, organizan su producción globalmente, dividiendo entre muchos países el diseño de los productos, la fabricación de los componentes, y el armado final.

Imponiendo al máximo su presencia en tantos países como sea posible, dichas compañías tratan de lograr economías de escala, es decir, reducir costos por medio de mayores ventas y volúmenes de producción y permanecer al tanto de los cambios tecnológicos que ahora surgen casi en todas partes.

Es así que aparecen las Fusiones y Adquisiciones como el principal instrumento de internacionalización productiva del capitalismo. Es decir, detrás del furor de las fusiones subyace la creciente convicción empresaria de que muchos mercados se han vuelto verdaderamente globales. Y una de las formas en que se traduce la adaptación a esta nueva economía es a través de las Fusiones y Adquisiciones. Pues los directivos están convencidos de la necesidad de transitar por la senda de estas operaciones

¹ La dinámica de la acumulación capitalista se realiza por medio de un continuo esfuerzo de reinversión de las ganancias y absorción de los capitales menos activos por los innovadores.

Jorge Castro, en "La semana internacional", "Fusiones y Compras empujan la globalización".

² Robert Samuelson, "El doble filo de la Globalización", en el "International Herald Tribune", Enero de 2000.

para ganar competitividad y sobrevivir en el mercado³, -de otra manera-, pretenden combinar las habilidades de cada empresa para obtener lo mejor de los mundos que ellos representan.

Las Fusiones y Adquisiciones representan así, una de las herramientas de reestructuración más importantes, que la industria utiliza hoy en día para adaptarse a las fuerzas del cambio económico. Éstas se han convertido indiscutiblemente en una parte fundamental de la estrategia empresarial para un inusitado número de compañías y corporaciones. A medida que la economía madura y se complejiza, las oportunidades de reestructurar estratégicamente la empresa por medio de Fusiones y Adquisiciones para responder a la dinámica industrial resultan evidentemente atractivas.

Grandes y pequeñas empresas, buscan este tipo de operaciones para obtener ventajas en cuestiones de tamaño y en fuerza, alcanzar un mejor equilibrio en sus operaciones, elevar el nivel tecnológico de sus líneas de producto, lograr una economía de escala eficaz, una mayor participación en el mercado, entre otras ventajas⁴.

Hoy el mundo vive una fiebre de Fusiones y Adquisiciones que eleva las cifras de las operaciones entre empresas a niveles nunca vistos, con negocios cada vez más grandes.

El valor total de las Fusiones y Adquisiciones transnacionales fue de 229.000 millones de dólares en 1995, el doble que en 1988⁵. Por otra parte, en los Estados Unidos, sólo en 1997 se realizaron 11.029 operaciones de este tipo por un monto récord de US\$ 908.000 millones, un 47% más que en 1996, de acuerdo con la firma auditora Securities Data⁶.

³ Javier Blanco, "Muchas de las empresas que se unieron, hoy son parejas en problemas". Estudio Internacional de Andersen Consulting, Buenos Aires, 1999.

⁴ Las Fusiones y Adquisiciones son también un método para que las empresas cambien bruscamente de dirección deshaciéndose de los negocios no deseados y dedicándose a otros nuevos. Hacer que toda una empresa crezca desde el principio por sí sola es caro y lleva tiempo. La tentación de comprar capacidad con una adquisición o de colaborar con otra empresa para aumentar las ventajas competitivas de ambas resulta intuitivamente prometedora.

⁵ Jorge Castro, en "Fusiones y Compras empujan a la Globalización", en "La Semana Internacional".

⁶ "Las fusiones hacen furor", Economía, en "La Nación" del 5-4-98.

Y por último, también resultan asombrosos los números del pasado año, en los primeros seis meses de 1999, el monto de las nuevas Fusiones y Adquisiciones por medio de las fronteras superó los 500.000 millones de dólares tanto en los países avanzados como en vías de desarrollo. El total más o menos se equiparó a la suma de todo el año 1998 (544.000 millones de dólares) y fue casi siete veces mayor que los niveles de 1991 (85.000 millones de dólares), de acuerdo con el Informe de las Naciones Unidas sobre la Inversión Mundial⁷.

Podríamos inducir entonces, que semejantes niveles de actividad se deben a que la mayoría de las empresas obtienen grandes resultados de estas operaciones. Sin embargo, las estadísticas demuestran que la mayoría de las veces las grandes esperanzas no llegan a hacerse realidad, o en todo caso toman caminos muy distintos de los que se habían planificado, en un primer momento.

De acuerdo a Piero Morosini, más de la mitad de estos proyectos fracasa⁸.

Por su parte, la consultora Andersen Consulting afirma que al menos el 70% de las integraciones empresariales concretadas en los últimos cinco años no logró conseguir los beneficios y objetivos propuestos al momento de llevarse a cabo⁹.

Y por último, podemos rescatar la opinión de la revista *The Economist*. En un artículo dentro de ésta, se afirma irónicamente que ciertos estudios demostraron que las fusiones corporativas tienen un promedio mayor de fracasos que las uniones de las estrellas de Hollywood. A su vez, también expresa que un informe realizado por la consultora KPMG dio como resultado que más de la mitad de las fusiones habían

⁷ Robert J. Samuelson, en "El Doble Filo de la Globalización", en el "International Herald Tribune", Enero de 2000.

⁸ Piero Morosini, en "Las fusiones y sus desafíos", para La Nación del día 16-1-2000.

⁹ Informe sobre Fusiones, Adquisiciones y Alianzas (FAA), elaborado por la consultora Andersen Consulting en base a los resultados que arrojó una encuesta cualitativa realizada a más de 300 directivos de compañías europeas y norteamericanas.

destruido el valor de los accionistas, y más de un tercio no había hecho ninguna diferencia¹⁰.

Y es aquí donde introduzco la cuestión central del trabajo, es decir, la intención de la tesis es explicar la razón por la cual la mayoría de las Fusiones y Adquisiciones fracasan en concretar sus objetivos, y como se relacionan estos rotundos fracasos con la ausencia de un liderazgo adecuado.

Sin embargo, quiero aclarar que dentro del gran aspecto de actividades que involucra a este tipo de operaciones, me centraré específicamente en la *etapa transicional*, ya que esta es la fase que por lo general determina el éxito o fracaso de una fusión o adquisición y donde el ejercicio del liderazgo se convierte en la herramienta fundamental.

i- Metodología de Investigación

Para lograr este objetivo, en la primera parte de la tesis trabajaré con la delimitación teórica del problema. Es decir, primero introduciré los aspectos teóricos y conceptuales en lo que se refiere a las Fusiones y Adquisiciones y Liderazgo, analizando al mismo tiempo la relación existente entre el éxito de la fase transicional y el ejercicio de un liderazgo adecuado.

Y en una segunda parte, introduzco el caso específico de las Fusiones y Adquisiciones en el mercado de granos contemporáneo, y mediante el estudio de un caso, complemento y refuerzo empíricamente la perspectiva teórica.

Por último, en la parte tercera, junto con las citas bibliográficas, se hará un relato general del trabajo, donde esbozaré una conclusión en relación a todo lo expuesto, de manera de demostrar cómo a lo largo de la

¹⁰ The Economist – “La convivencia después del acuerdo: Las fusiones también pueden fracasar”, Julio de 2000.

tesis se cumple con el objetivo que se había planteado, de otra manera, demostrar la hipótesis.

De aquí se sigue, que la hipótesis central con la que trabajaré a lo largo de la tesis, será la siguiente:

“El fracaso de las Fusiones y Adquisiciones, más específicamente, el fracaso de la gestión de la etapa transicional de ellas, se debe a la falta de ejercicio de un liderazgo adecuado”.

2- Fusiones y Adquisiciones y su relación con el Liderazgo- Principales lineamientos teóricos y conceptuales

Para introducirnos en la definición conceptual del liderazgo y el papel fundamental que representa en las fusiones y adquisiciones, consideraré en primer lugar, la perspectiva de Drucker¹¹.

Desde su análisis, el *boom* de las fusiones en estos últimos años no se ha basado principalmente en razones empresarias, sino que han sido en la mayoría de los casos, pura y simplemente manipulaciones financieras. Drucker alerta de estas decisiones sobre la base de criterios netamente monetarios, pues una compra debe ser hecha con criterio empresario, o no funciona ni siquiera como movimiento financiero¹². Por lo tanto, luego de observar y analizar detenidamente diversas fusiones y adquisiciones a lo largo de las últimas 2 décadas, concluye que para cualquier tipo de estas operaciones, se debe prestar atención a una serie de aspectos que considera centrales para alcanzar con éxito el objetivo deseado.

¹¹ Peter Drucker, “Las fronteras de la Administración: Donde las Decisiones del mañana cobran forma hoy”, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Tercera Edición 1998.

¹² El criterio financiero indica que la operación de las Fusiones y Adquisiciones se realiza con el único fin de obtener ganancias económicas. El criterio empresario, al contrario, postula que las fusiones y adquisiciones son operaciones que solo deben realizarse cuando las empresas tienen una visión estratégica a largo plazo de las ventajas que pueden sacar ambas empresas juntas, más allá de los beneficios netamente monetarios.

- i- En primer lugar, desde la perspectiva de Drucker, una compra tendrá éxito, sólo si la empresa adquiriente piensa que puede aportar valor a la empresa que compra, y no sólo qué le aportará la compañía adquirida a la adquiriente, por más atractiva que pueda parecer la sinergia esperada. Lo que la compañía adquiriente aporte puede variar, puede ser administración, tecnología o fuerza en la distribución. El dinero solo nunca es suficiente.
- ii- A su vez, enfatiza que una diversificación exitosa a través de la compra, requiere de un núcleo común de unidad. Las dos empresas deben tener en común los mercados o las tecnologías, también puede ser un proceso comparable de producción, así como un lenguaje común. Sin este núcleo de unidad, la diversificación, a través de la compra, nunca da resultado, los lazos financieros solos son insuficientes.
- iii- Otro tema importante, se refiere a que ninguna compra da buenos resultados, a menos que quienes estén en la empresa adquiriente respeten el producto, los mercados y los clientes de la empresa que compran. La compra debe implicar que la empresa adquiriente valora y acepta las características de la empresa comprada.
- iv- Por otra parte, asume Drucker que en un año aproximadamente, la compañía adquiriente debe estar en condiciones de proveer una administración de alto nivel para la compañía que adquiere. Es una falacia creer que se puede comprar una administración. El comprador debe estar preparado para perder a los funcionarios superiores en las compañías que son adquiridas.
- v- Y por último, dentro del primer año en que tiene lugar la fusión, es importante que un gran número de personas en los grupos gerenciales de las dos compañías reciban ascensos considerables. El

objetivo es convencer a los administradores en ambas empresas de que la fusión les ofrece a todos oportunidades personales.¹³

Si estudiamos detenidamente cada una de estas reglas o mecanismos para alcanzar el éxito en las fusiones, podemos ver que ninguna de ellas podría ser llevada a cabo sin un liderazgo activo y estratégico que se encargue de estabilizar y compensar las brechas deficitarias entre las compañías fusionadas, ya sea en lo referente a la cultura, o en lo que respecta a la gestión estratégica de la transición.

Es decir, el liderazgo debe ser desde el principio, una prioridad explícita y definida desde la dirección ejecutiva, para luego poder ir penetrando en toda la compañía, y en cada uno de los diferentes aspectos que requieren de atención en un emprendimiento de este tipo.

Cann y Gilkey¹⁴ son otros dos autores que se centran en el estudio específico de las Fusiones y Adquisiciones. Su perspectiva a diferencia de la de Drucker, es más abarcativa pues se centran en cada uno de los distintos aspectos que involucran a una Fusión o Adquisición. Es decir, desde su perspectiva una Fusión se concibe desde la manifestación de la intención de fusionarse por parte de una empresa, hasta que las dos empresas fusionadas están óptimamente integradas. Por eso, los puntos que consideran clave para alcanzar el éxito en una fusión van más allá de la etapa transicional a la que se refiere Drucker, y al respecto, esbozan lo siguiente:

En primer lugar, según el enfoque de Gilkey y Cann, los programas de Fusiones y Adquisiciones que triunfan deben estar bien concebidos. Es decir, deben tener en cuenta lo que ellos denominan- y más adelante se explicitará- los tres pilares del éxito: el ajuste empresarial, el ajuste comercial y el ajuste organizativo.

¹³ Peter Drucker, *op.cit.*, pag., 248-249.

¹⁴ Joseph E. Mc.Cann y Roderick Gilkey, "Fusiones y Adquisiciones de Empresas", Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1990, Madrid.

En segundo término, para lograr una Fusión y Adquisición eficaz, se debe poder realizar una planificación adecuada de todo el proceso de la fusión o adquisición con la consiguiente capacidad de ejercer control crítico sobre el mismo. Es decir, a veces parece que el oportunismo y la improvisación están en la base de más de una adquisición ventajosa, sin embargo, aclaran los autores, el éxito es el resultado de una operación bien estudiada tras bastidores, no una casualidad.

En tercer lugar, es de vital importancia una gestión cuidadosa de la transición, - y éste será como he mencionado el punto central de mi tesis-, ya que es en esta fase donde se producen la mayor parte de los fracasos. Por ejemplo, los elevados costos de la adquisición llevan muchas veces a la empresa compradora a un ilógico conservadurismo financiero, poniendo así en peligro la totalidad del proyecto¹⁵. Es opinión unánime de los ejecutivos y profesionales que el período que va desde la negociación de un acuerdo hasta el funcionamiento sin fricciones de las dos empresas es un período turbulento y lleno de riesgo, en el que puede peligrar un acuerdo que parecía completamente sólido.

Finalmente, el esfuerzo debe contar con los recursos humanos necesarios para hacer realidad la transición y optimizar los beneficios. El éxito de las iniciativas empresariales depende de líderes que posean no solo ambición, sino también sabiduría. Esta sabiduría hace que los dirigentes de sociedades y empresas moderen sus aspiraciones gracias a una sana conciencia de las limitaciones. Son hombres capaces de promover un crecimiento imprescindible conservando la necesaria estabilidad, desafiando las capacidades de los demás sin aplastarlas y llegando a donde se proponen sin propasarse.

Aquí Cann y Gilkey acuerdan de manera plena con el postulado anterior de Drucker. Para ellos, la dificultad yace en lograr un acuerdo

¹⁵ El conservadurismo financiero puede llegar a hacer peligrar el proyecto debido a que muchas veces se considera que una vez realizada la transacción financiera, no se debe gastar más dinero, o por lo menos reducir notoriamente los gastos. Sin embargo, para Gilkey y Cann es justamente la etapa transicional y de integración donde se deben gastar más recursos, tanto humanos como económicos.

adecuado, no en encontrar el capital. Siempre hay capital disponible para lograr un acuerdo que parezca sensato, pero la existencia de este capital por si solo no es argumento de peso para justificar una Fusión y Adquisición. Si la capacidad financiera es la que domina al proceso, las Fusiones y Adquisiciones se convierten en fines y no en medios. Lo que realmente importa es que exista una capacidad de gestión y de organización para poder llevar a cabo tal operación¹⁶.

Ahora bien, dentro de la primera regla que estos autores postulaban como necesarias para alcanzar el éxito, se encuentra el denominado concepto de los tres pilares del éxito¹⁷.

El modelo de los tres pilares es básicamente, una versión refinada de la mesa de tres patas. Se basa en la simple teoría de que una mesa es estable si tiene como mínimo tres patas. De la misma manera, postula que el éxito de una Fusión y Adquisición descansa sobre tres soportes o pilares: el ajuste financiero, el ajuste empresarial y el ajuste organizativo. Por lo tanto, desde este enfoque, las empresas con éxito comprenden la relación de fuerzas entre los tres pilares de un acuerdo, trabajan para reforzar el pilar débil y evitan acuerdos con pilares fuertemente dañados que no se puedan corregir.

El primer pilar, es el ajuste financiero. Este ajuste a corto plazo, se relaciona con el precio pagado, los plazos o condiciones convenidos y la capacidad financiera de las dos empresas para que el acuerdo sea un éxito. A largo plazo, el ajuste financiero significa que la actuación financiera de

¹⁶ Por ejemplo, un aumento importante en el volumen de una empresa como consecuencia de una fusión requiere a menudo ajustes considerables e innovaciones en el control de gestión y en los sistemas de coordinación. El fracaso a la hora de convertir en realidad muchas ventajas que se esperaban con la fusión de las dos empresas es con frecuencia una consecuencia directa de la incapacidad de la dirección para innovar y hacer los ajustes necesarios.

¹⁷ La introducción de este modelo tan exhaustivo nos servirá de base para entender más cabalmente en que consiste una Fusión y Adquisición y los distintos aspectos tan variados y complejos que hay que tener en cuenta en un emprendimiento de estas características.

las dos empresas combinadas satisface las expectativas de la dirección y también la de los inversores externos¹⁸.

El ajuste financiero es importante porque los problemas financieros pueden llegar a afectar la calidad del ajuste empresarial y organizativo. Es decir, en el caso del ajuste empresarial, éste se verá afectado cuando los beneficios no puedan materializarse a causa de la insuficiencia de inversiones a posteriori. Y en el caso del el ajuste organizativo, se puede afirmar que puede peligrar si falta el capital necesario para financiar la puesta en marcha de cambios importantes.

El ajuste empresarial se refiere en cambio, al objetivo de que ambas empresas puedan obtener en el corto plazo, beneficios tangibles rápidos y baratos como resultado del acuerdo. Se relaciona con el concepto de sinergia, el cual postula que las empresas obtienen mejor performance que cada empresa actuando por separado.

A largo plazo se produce el ajuste empresarial cuando la empresa combinada mejora su posición estratégica y su ventaja competitiva en el sector, traduciéndose en un mayor valor añadido a escala empresarial.

Llegamos al último tipo de ajuste, el ajuste organizativo. Éste consiste en integrar a dos empresas determinadas de tal manera que sus ajustes financiero y empresariales sean óptimos. El ajuste en estas áreas es probablemente hipotético al cerrar el trato. Y seguirá siéndolo si no hay ajuste organizativo.

Este tipo de ajuste, es al que se le ha prestado mayor atención y a su vez se relaciona con la gestión de la fase de transición, punto central de nuestra tesis, pues Los problemas en las fusiones muchas veces han surgido debido a la escasa atención prestada a los problemas de gestión.

¹⁸ Cann y Gilkey, *Op.cit.*, pag., 45.

Sin embargo, para lograr alcanzar con éxito estos tres pilares, es necesario poseer una estrategia de gestión clara y eficaz.

De esta manera, se pueden establecer fases del proceso para poder articular más eficientemente cada uno de los tres ajustes anteriormente mencionados.

Los autores para este objetivo, proponen un modelo de siete fases que resulta de la combinación de varios modelos generales¹⁹. Estas etapas son a grandes rasgos los siguientes:

- En primer lugar, se encuentra la *Planificación Estratégica*, aquí el objetivo es crear un proceso de planificación que apoye activamente a la actividad de la Fusión y Adquisición. En esta etapa es fundamental la articulación de la visión del líder de la empresa. La visión permite crear un compromiso con la empresa y se transforma en un principio organizativo que une a la compañía. Si una visión es ambigua o imposible, las Fusiones y Adquisiciones serán probablemente un fracaso. La declaración de una misión como reflejo de la visión expresa ideales, valores y orientación, suministrando una identidad unificada para ambas empresas. La importancia de la visión es que ofrece la posibilidad de fijar un rumbo adecuadamente, además de ser la característica por excelencia de los equipos líderes. La palabra visión no significa objetivos. Los objetivos son fríos, intelectuales, racionales y cuantificables. Las visiones deben ser racionales, pero también son emocionales. Deben entusiasmar, comprometer y amedrentar y brindar la oportunidad a las personas de creer y lograr metas en gran escala. A su vez, también deben brindar la posibilidad de transformar el potencial, de crecer, de aprovechar las oportunidades y de desarrollar al máximo las capacidades de cada uno o de cada proyecto.

He decidido explicar detenidamente el concepto de visión, porque este forma parte de las características del liderazgo. De manera que se

¹⁹Por supuesto, vale aclarar que las fases no van tan separadas como el modelo supone, pueden superponerse y depender mucho unas de otras.

puede resaltar que ya desde los inicios de una Fusión y Adquisición la presencia de un liderazgo fuerte y demarcador de rumbo es esencial.

- Entonces, una vez que la alta dirección decide que las Fusiones y Adquisiciones formen parte del plan estratégico, proviene la cuestión central de como organizarse para hacerlo. La *organización*, es la fase, donde se debe crear una capacidad directiva eficaz con suficiente autoridad, influencia y recursos para gestionar activamente el proceso.
- La fase de la *búsqueda*, es la tercera fase y es donde se intenta identificar los candidatos más atractivos.
- La cuarta fase se denomina de *Análisis y Propuestas*. Aquí, el objetivo es obtener información para poder evaluar los tres tipos de ajuste; y para poder valorar y presentar una oferta.
- *Negociación y Acuerdo*, representa la quinta etapa, donde la atención se centra en alcanzar un acuerdo, sobre un precio, plazo y condiciones, con un candidato. En esta fase es esencial que se establezca el contacto si se ha decidido hacer la oferta y desarrollar una comunicación clara y precisa respecto a todos los puntos. Las negociaciones deben ser limpias, ágiles y decisivas.
- La sexta fase, denominada de *Transición*, es donde se intenta alcanzar un control, suave y efectivo de la situación, mediante el diseño e implementación de un proceso de gestión de transición. En esta fase se debe crear una estructura provisional para ayudar a orientar el cambio subsiguiente. Es un período de máxima incertidumbre y ansiedad para los empleados, e incluso para los proveedores y los clientes que tratan de enterarse de lo que está pasando. En esta fase el principal objetivo será estabilizar la situación lo suficiente para garantizar unos resultados permanentes, y al mismo tiempo crear un clima receptivo al cambio. La duración de esta fase varía en cada caso. Durante ella el acuerdo se consolida y sus implicaciones para las operaciones de las

dos empresas se hace más patente. Es aquí donde se demandan más que nunca la claridad y la certeza.

- Y se encuentra por último, la fase de la *integración*, donde el objetivo es aplicar las estrategias de integración desarrolladas en la fase anterior de transición, para lograr un ajuste organizativo eficaz. Termina una vez que se han iniciado los cambios recomendados y se desarrolla un esquema coherente y sólido de relaciones entre las dos empresas.

Pero una vez que hemos descrito brevemente a las distintas fases o etapas que se pueden dar en una Fusión y Adquisición, nos centraremos en la fase de transición, pues considero que esta fase es la más importante en lo que se refiere a alcanzar el éxito de una fusión, y donde el liderazgo más que en ninguna juega un rol preponderante. Pues si bien el liderazgo juega un rol central y decisivo en cada una de las etapas recientemente mencionadas, esta etapa es particularmente vulnerable porque combina la máxima incertidumbre con la mínima claridad sobre las nuevas responsabilidades operativas, y los nuevos roles que cada sector y las distintas personas van a ocupar.

Es decir, si bien en esta etapa la operación financiera ya está concretada, todo lo referente al funcionamiento interno de cada una de las empresas fusionadas, aquí comienza la etapa de la transición donde algunos aspectos permanecerán similares pero la gran mayoría estará sujeto a revisión y posibles cambios. Por lo que en esta etapa se necesita invariablemente un liderazgo capaz de definir y articular una estrategia tanto a corto como a largo plazo para gestionar eficazmente la adquisición. Y articular con claridad, comunicando activamente la visión de los actores

clave para todos los interesados en el éxito de ambas organizaciones desde adentro y desde afuera²⁰.

A su vez, también le corresponde el evaluar y desarrollar los tres tipos de ajuste, es decir, el ajuste financiero, empresarial y organizativo, para luego ser ejecutados en la fase de integración.

Un correcto ejercicio del liderazgo, por parte de la alta dirección en la gestión de la fase de transición, debe ser capaz de crear un ambiente que favorezca la innovación y el cambio y hacerlo de forma tal que se pueda mantener la estabilidad y la continuidad operativa, debido a que es necesario que ambas empresas sigan funcionando durante la transición. Un buen líder debe poder alcanzar el difícil equilibrio entre el logro de los objetivos individuales y la creación del empuje necesario para el cambio y la innovación.

Un ejercicio del liderazgo claro y efectivo, durante la fase de transición deberá poder formular hipótesis dominantes y reglas claras que preparen el clima para el cambio²¹. A su vez, es también de suma importancia, que el líder pueda establecer canales de comunicación en ambos sentidos, se han visto muchas situaciones donde las Fusiones y Adquisiciones han fracasado por el aislamiento de la dirección o por falta de adecuada información en los niveles inferiores²².

Y por último, un correcto funcionamiento del liderazgo debe poder estar al tanto del grado de control de las disfunciones en la dinámica psicológica y social, pues son muchas las amenazas psicológicas y sociales que se ciernen sobre una gestión exitosa de transición. Por ejemplo, las

²⁰ Pues cada empresa necesita definir el papel que cumplirá en el futuro. Es decir, el futuro de las organizaciones puede estar claro para el presidente que inició la fusión, pero esto puede ser un completo misterio para la empresa adquirida.

²¹ Pues si se formulan se podrá responder más fácilmente a ellas, además de poder comprobarlas y hacerles correcciones.

²² Muchas veces para poder lograr todos estos objetivos, se decide crear una estructura específicamente diseñada para gestionar el proceso. La práctica más frecuente es lo que se denomina comúnmente como la creación de una estructura paralela, es decir, la creación de un organismo provisional que sirva de puente de transición entre las dos organizaciones mientras la estructura de línea de las dos empresas permanece prácticamente intacta hasta que se decida cambiarlas.

La comunicación es importantísima y hay que estar pendiente de cada detalle. Si la situación de los surtidores de agua potable es importante para los empleados, alguien tiene que encargarse de ese asunto. Si no se comunican informaciones de esa índole es que a uno le falta sensibilidad para los detalles sutiles y simbólicos que pueden afectarle negativamente o positivamente en el proceso de transición. Cann y Gilkey, *op.cit.*, pag., 116.

más frecuentes son, sensación de inseguridad en el trabajo, ansiedad, descenso en la moral, el compromiso y la lealtad; aumento del absentismo, enfermedades, abuso de sustancias tóxicas, y otros síntomas de estrés; tristeza, depresión y deterioro de la capacidad laboral; anomia y apatía postfusión.

Todo esto contribuye a uno de los problemas más serios de la transición: la indeseada movilidad de los empleados. Los directores clave y los técnicos especializados son los que más tienden a irse y los más difíciles de reemplazar. Si bien un nivel de deserción es recomendable, si no se gestiona bien puede traer consecuencias perjudiciales.

Es decir, en esta etapa, es tarea principal del líder el evitar las fugas no previstas y el mantener continuidad en el medio del cambio.

La rentabilidad requiere empleados con un gran sentido del compromiso y este compromiso depende a su vez del nivel de información que tengan los empleados sobre las condiciones básicas de su empleo. La claridad y la estructuración que puede brindar un buen líder, en este caso, son poderosos antídotos contra la incertidumbre y la angustia. La mayoría de los líderes empresariales que ejercen correctamente su función, coinciden en afirmar que en un ambiente de transición, lo único que es peor que las malas noticias es la incertidumbre.

Es decir, de acuerdo a todo lo recientemente expuesto, podemos afirmar que el liderazgo es uno de los ingredientes clave en el esfuerzo por una Fusión con éxito. Las tareas de comprender la realidad empresarial del momento, identificar el objetivo principal, tener visión de futuro, definir estadios futuros intermedios y establecer los valores y normas de la nueva empresa se podrán realizar óptimamente, nuevamente lo reiteramos, solo con el ejercicio de un liderazgo adecuado. El líder debe poder comunicar su visión y personalizar su mensaje para que sea comprendido y aceptado por los empleados.

Sin embargo, existe un punto que todavía no se ha mencionado pero que es de vital importancia en el éxito de la gestión de una transición y esto es la cuestión de las culturas. Desde el vamos, debemos suponer que siempre habrá un choque entre la cultura nueva y la vieja aún en las mejores circunstancias, pues cuando dos empresas se unen cada una aporta a la unión su historia particular.

La historia de las empresas es una realidad viva. Los relatos de la historia de una empresa muchas veces son apólogos morales que incluyen consejos sobre cosas como cuanto se debe trabajar, que riesgo hay que afrontar, como tratar a los superiores y subordinados, etc. Estas historias colectivas constituyen la mitología y sistema central de creencias que gobiernan a la empresa. Estos mitos o paradigmas corporativos se ven seriamente alterados durante las transiciones.

Sin embargo, las transiciones ocurren y para la creación de nuevos mitos se requiere de tiempo. De todas maneras, sería ilusorio pretender que hasta que se consolide la nueva empresa, no habrá más cultura o ideología. Debe surgir una ideología de transición que permita conservar la integridad y capacidad de gestión. Ésta podrá proporcionar explicación y dirección suficientes para que puedan crearse y difundirse nuevos valores y se pueda desarrollar una nueva cultura. En estos momentos es nuevamente cuando los líderes juegan un papel fundamental validando su autoridad y su visión, y presentando una razón fundamental para los cambios, dando un sistema de creencias al cual aferrarse o guiarse mientras dura el proceso.

Es decir, el líder de una transición con éxito debe tener la capacidad de ofrecer la visión de un mañana mejor y una sensación de continuidad que puede mejorar radicalmente la vida y actuación de los empleados dentro de una empresa. Además debe poseer la suficiente capacidad

emocional para afrontar previsibles reacciones psicológicas asociadas con el cambio y la reorganización²³.

Podemos concluir entonces, en relación a todo lo expuesto que la gestión de la transición supone un ejercicio de planificación y atención al detalle, pues en estos casos no hay atajos ni tecnologías revolucionarias que sirvan. Los ingredientes esenciales son talento, tiempo y recursos. El factor esencial es una dirección experta que ejerza correctamente el liderazgo y que sea capaz de comunicar decisiones, hacer que la gente se comprometa hasta donde sea posible y de crear una sensibilidad para acercarse a los empleados en una etapa de estrés y dislocación.

Hasta aquí, hemos recorrido todas las fases de una Fusión y Adquisición hasta llegar a la gestión de la fase de transición, donde se desprende y se pone en evidencia en cada una de sus etapas, la necesidad de un liderazgo firme y claro que pueda hacer frente a todas las vicisitudes que surgen en este tipo de procesos en permanente cambio y evolución.

Si bien se ha hablado de la importancia del liderazgo en cada una de las etapas, creo necesario recalcar más detalladamente lo que se entiende por el concepto de liderazgo, por lo que a continuación repasaremos el trabajo de algunos autores en lo que respecta a esta cuestión, para reafirmar y vincular más explícitamente el ejercicio de un liderazgo adecuado con el éxito en las etapas transicionales de las Fusiones y Adquisiciones.

Centrándonos en el trabajo de Kotter²⁴, podemos afirmar que el ejercicio de liderazgo cumple su función a través de 3 subprocesos. En primer lugar, a través del demarcamiento de un rumbo, en segundo término, a través de la coordinación del personal, y por último con la motivación e inspiración.

²³ Debe saber lo suficiente de esta dinámica para poder escuchar sin sentirse amenazado, gloriosos relatos irreales de la antigua dirección, pues el proceso de transición supone la pérdida de la antigua organización y del apego que los empleados le tenían.

²⁴ John P. Kotter, "Una Fuerza para el Cambio. En que se diferencian Liderazgo y Dirección", Ediciones Díaz de Santos S.A., 1992, Madrid.

Es decir, desde la perspectiva de Kotter la función primordial del liderazgo es marcar un rumbo que fermente el terreno para la producción de los cambios. Kotter advierte aquí, a propósito de las definiciones conceptuales, que no se debe confundir el marcar un rumbo de cambio con la planificación en el corto plazo. Planificar es un proceso de dirección, de naturaleza deductiva y destinado a que los resultados obtenidos se atengan a un orden. A diferencia, el poder producir efectivamente un cambio, conlleva el hecho de marcar una dirección, aspecto que caracteriza al liderazgo. Este subproceso, se puede relacionar con las primeras etapas de las Fusiones y Adquisiciones sobretodo con lo que respecta a la planificación estratégica, porque justamente es allí donde el líder decide cambiar de rumbo y llevar a su equipo, en este caso su empresa, hacia nuevos desafíos que le reditarán positivamente en el futuro (en el caso de las empresas, las Fusiones y Adquisiciones)

Como segundo subproceso a través del cual el liderazgo cumple su función dentro de una organización, Kotter menciona a la coordinación del personal. La coordinación se puede definir como una situación en la que un grupo de personas comparte ideas comunes sobre una visión y un conjunto de estrategias, acepta la validez del rumbo marcado y trabaja para convertirla en realidad.

Y por último, el autor hace referencia al subproceso de la motivación e inspiración. El liderazgo se ejerce a través de la motivación y de la inspiración satisfaciendo las necesidades humanas básicas, como son la autorrealización, la pertenencia del grupo, el reconocimiento, el sentido de control sobre la propia vida y el respeto de los propios ideales. El aspecto de motivación presente en el liderazgo puede presentarse de distintas formas, por ejemplo, a través de la definición de una visión, de forma que destaque los valores de la gente a la que va dirigida y de esta forma, haga que el trabajo resulte importante para dichas personas. Y por último, a través del reconocimiento público y el premio a todos los éxitos que alcancen, pues es fundamental reconocer los méritos de cada uno y

destacar que pertenecen a una organización que se preocupa por ellos. Estas últimos dos subprocesos, se relacionan más específicamente con las últimas dos fases transicionales, es decir, la fase de la transición y de la integración, porque es allí donde el líder debe tratar de hacer sentir lo menos posible, los costos emocionales que implica una operación de este tipo, a través de sus capacidades motivacionales y de su actitud de reconocimiento y respeto a su equipo en general

También cabe destacar, que desde este enfoque, las redes informales, es decir, formas de comunicación que van más allá de los estrictos parámetros para interrelacionarse dentro de una empresa, juegan un rol fundamental dentro del liderazgo. Las redes de relaciones informales ayudan a coordinar las actividades del liderazgo, pues pueden hacer frente a las mayores exigencias de coordinación asociadas con las actividades no rutinarias y con el cambio. Cuando surge un conflicto entre determinados roles, esas mismas relaciones entre personas que comparten unos mismos valores, ayudan a solucionarlo y lo que es quizá más importante, este proceso de diálogo y adaptación puede producir visiones vinculadas y compatibles, logrando en la mayoría de los casos, resultados positivos.

Es decir, si el ejercicio del liderazgo, a través de la demarcación de rumbos, de la coordinación del personal y de la motivación e inspiración es un elemento fundamental e imprescindible para que cualquier compañía pueda alcanzar sus objetivos. En una fusión, como hemos descripto anteriormente, la presencia de ésta debe estar doblemente reforzada y atenta a las necesidades de cada etapa, pues volviendo a reiterar, una fusión implica situaciones de incertidumbre e inestabilidad y es allí donde se necesita una mano firme que pueda estabilizar pero también guiar el cambio. En una fusión, los valores que conlleva liderazgo para una administración eficaz se convierten en centrales, y de su correcta aplicación, depende en muchos casos, el éxito de ésta.

Otro aspecto fundamental del liderazgo, por obvio que parezca es que para ser ejercido correctamente se debe ejercer a través de un líder. Es decir, desde esta perspectiva que nos propone el Harvard Management Update²⁵, el liderazgo verdadero, no se reduce a una cuestión de autoridad meramente formal. Los líderes son eficaces cuando otras personas los reconocen como tales, al escuchar seriamente sus ideas, valorar y seguir sus sugerencias y recurrir a ellos en busca de consejos. Lo que hace un líder no es el cargo, sino un puñado de atributos, actitudes y hábitos que lo separan del resto.

Esta cuestión se vincula directamente con lo que mencionábamos anteriormente acerca del rol del líder en la etapa transicional de las culturas de las empresas, donde ante todo, debe poder escuchar y hacer sentir al personal que sus opiniones son relevantes y tienen importancia. Aplicar las habilidades del liderazgo no es tarea fácil. En primer lugar, un líder siempre se debe fijar metas, las personas logran más cuando tienen un conjunto claro de objetivos. En segundo lugar, los líderes eficaces, aprenden a pensar sistemáticamente, es decir, se reúnen y despliegan los datos necesarios, analizan las causas de la situación y proponen acciones basadas en ese análisis. Por otra parte, una persona que ejerce el liderazgo correctamente, aprende de la experiencia sobre la marcha, lo que significa que parte del trabajo diario es realizar breves revisiones de lo hecho hasta entonces, para hacer las correcciones necesarias, ya que es más eficaz que hacerlo posteriormente porque los datos están frescos. Estas últimas dos características son fundamentalmente importantes en la etapa transicional, donde los primeros meses son fundamentales en lo que respecta al éxito posterior de la fusión, pues muchas veces si no se actúa sistemática y coordinadamente, el paso del tiempo puede jugar en contra, poniendo en cuestionamiento la operación misma. Es decir, los primeros 100 días son claves, pues todas las miradas tanto externas como internas están puestas sobre la fusión.

²⁵ "Harvard Management Update", Julio -Agosto 1998, Newsletter de Harvard Business School Publishing, N° 15.

Y por último, lo que un líder siempre debe hacer es involucrar a los otros, un grupo de alto desempeño compromete el esfuerzo de cada integrante y los líderes eficaces encuentran la mayor adecuación entre los intereses de los participantes y las actividades a realizar.

Nuevamente, deseo recalcar que todas estas tareas, es decir, fijar metas, pensar sistemáticamente, aprender de la experiencia sobre la marcha e involucrar a otros son esenciales en la etapa de transición. Pues justamente es allí donde se deben tomar decisiones cada día frente a los nuevos problemas que se presentan sin olvidar que las direcciones tomadas influirán en el largo plazo. Otro aspecto fundamental que menciona nuevamente es el de incluir a los demás. Frente a situaciones tan demandantes de energía y esfuerzo como lo son las Fusiones y Adquisiciones, la única manera efectiva de lograr cooperación y aceptación, es que todos se sientan en el mismo bote, donde cada uno tenga un rol esencial que jugar para llegar a destino.

A su vez, David Kirk²⁶, también destaca el rol del líder en cualquier equipo de trabajo, considerando que es fundamental, para lograr con éxito los objetivos o aspiraciones que se hayan planteado.

Kirk considera al igual, que el caso del Management Update, que un deber central del rol del líder, son los valores que impulsa al equipo, lo que a su vez, los hace sentirse especiales y a su vez es tarea del líder representar estos valores de la mejor manera posible.

Los grandes equipos incluyen un gran número de aptitudes, la misión del líder, será entonces identificar y lograr la combinación especial de las aptitudes que cumplan la meta inmediata, tarea por sobre todo importante en una fusión, situación en la cual la mayoría de las aptitudes y calificaciones de todos tienen que recombinarse para poder avanzar más eficazmente y conseguir resultados positivos que perduren en el tiempo.

²⁶ David Kirk, "Equipos de Primera Clase. Reflexiones personales del capitán anterior del equipo de rugby campeón mundial neozelandés- All Blacks", en *Perspectiva*.

Otra función consiste en dar un enfoque dentro del equipo, capaz de traducir los deseos en incentivos y cuando surgen problemas, el líder debe insistir en que se presenten y analicen en forma clara y abierta. Un líder debe lograr que cada jugador se sienta necesario y útil por derecho propio, pero al mismo tiempo, hacer posible que entienda que nadie es superior al equipo y que todos deben hacer sacrificios por el grupo. En el caso de la etapa transicional, este aspecto es también de suma importancia pues por lo general se tiende siempre a subestimar a la empresa adquirida junto con todos sus integrantes y muchas veces se olvida que justamente el principal activo que tienen las compañías son sus recursos humanos, pues son los miembros de las compañías las que logran llevar a la empresa al lugar donde se encuentra²⁷.

Es decir, Kirk, subraya fundamentalmente el aspecto emocional del liderazgo y del rol del líder, creer en los demás más de lo que cada uno lo hace en sí mismo, puede dar resultados sorprendentes. Subraya asimismo, el papel del líder como principal motivador y entusiasta, brindándole de esta manera a cada acción, objetivos que van más allá, que trascienden.

Es decir, usando una metáfora, si es difícil ser una capitán eficaz de un barco, el lograr que dos barcos distintos se unan para seguir un rumbo y se decidan a recorrer un mismo camino es un reto mucho mayor, que requieren de otras habilidades. Por lo que las funciones básicas de un líder, debe desplegarse al máximo. Si bien es cierto que se debe pasar por la etapa de adaptación al cambio, un buen líder, hará que dos grandes

²⁷ Aunque muchas compañías dicen que se trata de una "fusión de iguales", en la práctica no siempre existe tal cosa. En cualquier adquisición o fusión siempre hay una compañía dominante y una subordinada. Una de las organizaciones emergerá como la que maneja el proceso, e impondrá -o tratará de imponer- su cultura sobre la otra. Sin embargo, investigaciones realizadas en los Estados Unidos y Europa han demostrado que las fusiones más exitosas son aquellas en las que las compañías hacen concesiones y combinan las fortalezas de las dos para desarrollar una nueva organización. Beatriz G. Riccheri, para "La Nación", del 2-4-00. La autora es especialista en change management de Ernst & Young Consulting.

barcos, comiencen a pensar como si fueran uno solo. Hasta llegar el punto en el que todos decidan viajar en uno.

Parte II

3- Estudio de Caso

i- Conformación y Evolución del Mercado de Granos

La ola de fusiones y adquisiciones que arrastra todos los sectores de la economía mundial también ha llegado al campo. Miles de millones de dólares se están moviendo detrás de la biotecnología y el mercado de agroquímicos, con el fin de no quedarse atrás en la carrera por aumentar los rendimientos y la calidad de las cosechas, destinadas a abastecer a los 5600 millones de habitantes del planeta²⁸.

La evolución del mercado de granos en la última década ha estado fuertemente influenciado por el desarrollo de diversos factores, que se han complementado e influenciado mutuamente. Es, entonces, el análisis retrospectivo del desarrollo de estos factores el que nos llevará a comprender más cabalmente su actual conformación y comportamiento, de manera de poder entender los antecedentes de nuestro caso en cuestión.

El mercado de granos, en lo que se refiere a la venta de semillas híbridas, se ha caracterizado, desde sus inicios, por ser un mercado en el que la *economía de escala* es un factor primordial para obtener la rentabilidad óptima, debido a que la capacidad productiva por unidad de producción es tan baja, que se necesita una gran cantidad para ser económicamente rentable.

A su vez, la necesidad de un extenso período de *investigación y desarrollo* (como mínimo 5 años) previo al lanzamiento de cada producto, también ha sido una característica constante de este mercado a lo largo del tiempo, en parte debido a que para la formación de un híbrido se requieren sistemas de experimentación de prueba y error, los cuales necesitan largos períodos de tiempo para ser efectivos, además el lanzamiento de cada producto debe estar previamente aprobado y verificado por el I.N.A.S.E.

²⁸ En agroquímica, las fusiones están a la orden del día.

Como tercera característica de la conformación y comportamiento de este mercado, se puede mencionar la imposibilidad o las grandes dificultades para la estandarización de sus productos, debido a los diversos requerimientos edafológicos de las regiones.

Y por último, es necesario destacar, que se ha caracterizado por tener una *pendiente negativa* en lo que respecta a la mayoría de los *precios* de sus productos debido, en parte, al incremento de los subsidios por parte de los gobiernos de los países desarrollados y al aumento inusitado de productividad derivada de los avances tecnológicos que se han impuesto en las últimas décadas en esta materia.

Más precisamente, en lo que respecta a la tecnología, el desarrollo de lo que se denominó posteriormente la biotecnología, trajo como consecuencia una necesidad de financiamiento muy superior a los estándares previos²⁹, además de aumentar la productividad a niveles nunca pensados 20 años atrás, como anteriormente se mencionó³⁰.

A su vez, si bien el mercado de granos a gran escala se caracterizó siempre por estar muy orientado al comercio exterior, es decir, en competencia constante, la irrupción de la globalización en todos los niveles de la economía, en la última década, potenció el factor de competitividad ya presente en este mercado, sobretodo en lo que respecta a los precios.

Es decir, si bien, la economía de escala, junto con la investigación, la productividad y la competitividad fueron características que se fueron desarrollando a la par del mercado de granos, hoy más que nunca son requerimientos imprescindibles, por lo que las barreras de entrada se han potencializado. Es decir, las posibilidades para nuevos competidores de

Cristian Mira, Sección Economía. 2-4-2000-

²⁹ El ritmo de cambio tecnológico es tan rápido que algunas empresas no pueden seguirlo a pesar de los esfuerzos de sus departamentos de investigación y desarrollo.

ingresar en este mercado, se han visto disminuidas; pues las necesidades de capital inicial son tan grandes que es muy poco probable que empresas de pequeña escala puedan ingresar a un mercado de estas características.

En otras palabras, las necesidades de capital financiero en el actual mercado de granos, han conllevado a una redistribución de la concentración de capital dentro de éste, quedando así en manos de una limitada cantidad de compañías, las cuales por su volumen de capital son las únicas que pueden costear los requerimientos necesarios para permanecer en este mercado y obtener rentabilidad. Es decir, la globalización de la competencia en los sectores de los productos químicos ha convertido también a las Fusiones y Adquisiciones en un instrumento cada vez más importante para mejorar la situación competitiva³¹.

Es así como, esta breve introducción, nos permite situarnos en el contexto que rodeó a la venta Gilkuns* y a la posterior adquisición de ésta por parte de Novartdel*, y presentar así el caso que intenta complementar la presentación teórica de la cuestión central de la tesis, que se relaciona con el fracaso de la gestión de la transición de la fusión por la falta de un liderazgo adecuado.

³⁰ Las tecnologías que han transformado la industria farmacéutica se han aplicado a la agricultura, creando nuevas variedades de plantas "transgénicas", con características difíciles de lograr con los métodos convencionales. Las semillas de la discordia", Ventajas y desventajas de las firmas de biotecnología. Diario "LA nación", 25-3-2000. Sección Economía

³¹ Hasta el advenimiento de la biotecnología, el mercado mundial de semillas, con operaciones por unos US\$ 20.000 millones anuales, estaba muy fragmentado. Pero en los últimos cuatro años se ha transformado debido a una serie de grandes fusiones y adquisiciones. Para estas empresas la mejor manera de adquirir rápidamente nuevas tecnologías es comprarlas. Las empresas adquiridas suelen ser pequeñas compañías intermediarias organizadas en torno a un único producto o servicio. A pesar de las dificultades inherentes al encuentro de dos culturas muy distintas, la compra de tecnología sigue siendo uno de los mejores y más obligatorios motivos de Fusiones y Adquisiciones, capaz de revitalizar empresas maduras y de ayudar a otras a salir de etapas de regresión entrar en otras completamente nuevas.

*Se han cambiado los nombres de las compañías para preservar su privacidad.

ii- Presentación preliminar del Caso

Gilkuns era una compañía con su matriz en los Estados Unidos. Ésta contaba con una dotación de 2000 empleados, y estaba posicionada entre las 5 primeras compañías en el mercado de las semillas híbridas de maíz, girasol, sorgo y variedades de alfalfa.

Por su parte, Gilkuns Argentina S.A., con 200 empleados, se encontraba también fuertemente posicionada, sobre todo en el mercado de maíz, donde contaba con un market share del 60% aproximadamente, liderando claramente dicho mercado.

Sin embargo, a pesar de su amplia participación en el mercado mundial de granos, a fines de la década pasada comenzó a experimentar ciertos inconvenientes, debido entre otras cosas, a las consecuencias que había traído aparejada la evolución de este mercado en los últimos años, tal como se explicó anteriormente.

Es decir, Gilkuns a pesar de su gran tamaño, comenzaba a perder importancia, al lado de sus monstruosos competidores y le era imposible adquirir el sustento financiero necesario para permanecer competitivo y rentable.

Surge así Novartdel como posible comprador, pues por sobre todas las cosas, poseía el capital financiero requerido por los estándares actuales para invertir en investigación.

Por su parte, Novartdel también estaba experimentando cambios. A fines de 1998 estaba focalizada en la venta de agroquímicos, edulcorantes, y farmacia....Ahora quería expandirse hacia un nuevo horizonte que parecía ser sumamente rentable e innovador: el de la biotecnología.

Hasta aquí hemos explicado en primer lugar, el contexto y características principales del mercado de semillas y en particular el de la venta semillas híbridas, en segundo término, la evolución correspondiente

de este mercado y por último, hemos considerado como se relacionan estos dos factores con la adquisición de Gilkuns por parte de Novartdel.

Mi principal objetivo es entonces, explicar mediante el estudio de un caso, la hipótesis anteriormente propuesta, es decir, -por qué la etapa transicional de la fusión, (que si bien puede conllevar inconvenientes o dificultades), debería haber sido exitosa y aportado ganancias para la parte comprante-, deriva en un fracaso.

En este caso, la falta de un liderazgo adecuado por parte de Novartdel, hizo fracasar la etapa transicional de la fusión con Gilkuns, impidiéndole a Novartdel concretar los objetivos por los cuales se había realizado la fusión, en un primer lugar³².

iii- Puntos clave de las Razones del Fracaso

I- **Ausencia de una planificación organizativa con objetivos claros y concisos.**

La compra de Gilkuns por parte de Novartdel se debió principalmente a la intención de Novartdel de adquirir la tecnología y los canales de distribución de Gilkuns. A diferencia de lo que planteaba anteriormente Drucker, donde enfatizaba que uno de los aspectos para lograr una fusión exitosa, es que la empresa adquiriente sepa de antemano que puede aportar a la empresa adquirida, no parecía muy claro que Novartdel se hubiera planteado alguna vez, que le podía ofrecer a Gilkuns. Es decir, la carencia de un liderazgo adecuado desde las primeras etapas de la fusión, no permitió planificar estratégicamente el objetivo y la razón de la fusión en un primer lugar. Si el liderazgo hubiera estado presente, la

³² Lo cual a su vez se puede verificar si se observa el cambio forzado de la visión en que tuvo que incurrir la compañía. La visión de Novartdel tenía como estandarte a la biotecnología. Como consecuencia del fracaso de la adquisición de Gilkuns, debió replantear su visión y decidió enfocarse en productos medicinales, cambiando el nombre de la empresa por "Pharmacia" y dejando el nombre de Novartdel para la división agrícola (semillas y agroquímicos).

compra de Gilkuns que tan obvias ganancias parecía iba a dar desde un principio, se hubiera cuestionada y analizado más y en todo caso se habría decidido de acuerdo a información fehaciente y no en razón de meras especulaciones o corazonadas, características que Gilkey y Cann describen como poco certeras para emprender una fusión eficaz.

II- Se realizó el desplazamiento conjunto de las dos empresas antes de la concreción oficial de la transacción. Sin ninguna especificación por parte de los directivos.

En este caso, el de la transición, donde, como hemos aprendido a lo largo de la tesis, el liderazgo justamente se hace más necesario, tampoco se trabajó para lograr aunque sea los requerimientos mínimos para ejercer el liderazgo y en este punto, el aspecto fundamental que falló, fue el de la comunicación. Es decir, las noticias de la fusión se fueron traspasando de boca en boca, recorriendo la empresa adquirida como si la transacción fuera un mito y nadie supiera realmente que había pasado y que iba a pasar. De la misma manera, un día todos se fueron enterando que la próxima semana se mudarían de las instalaciones. No se ejerció una comunicación clara y transparente por parte de los directivos, encargados supuestamente de ejercer el liderazgo. Las cosas se fueron sucediendo por inercia y nunca con una visión alentadora del porque de la fusión.

En caso de existir un liderazgo adecuado se hubiera procedido de la manera exactamente contraria, es decir, esencial antes que nada es comunicar, y luego el poder transmitir confianza y seguridad a todos los miembros respecto del valor que representan para la empresa y como serán respetados más allá de lo que suceda finalmente.

III- No existió una redefinición clara de los sectores, de los puestos, ni de las respectivas funciones

De manera, que las siguientes actuaciones siguieron acarreado la falta deficitaria de liderazgo que caracterizó a esta operación desde un

principio. La falta del establecimiento de una etapa de transición, donde se trabajara para redefinir nuevos roles, tareas y responsabilidades se empezó a experimentar más fuertemente cuando los distintos puestos se empezaron a superponer, pero más se pudo experimentar cuando se trataran de establecer lazos de autoridad entre las dos empresas. En este caso, los empleados de Gilkuns se resistían a hacer todo lo que mandaba Novartdel y ésta creía que era la dueña de todas las decisiones finales en cada una de las áreas y aspectos debido a que era la parte comprante. Es así como pasamos a la siguiente falla en el ejercicio del liderazgo.

IV- La participación de la empresa comprada en la toma de las decisiones centrales, se convirtió desde un principio en un acto meramente simbólico.

Es decir, más allá de los niveles de autoridad de las distintas compañías, quedó claro que todo se haría “a la manera” de Novartdel. Esto se ponía de manifiesto, por ejemplo, evitando que representantes importantes de Gilkuns participaran en reuniones claves en lo que respecta al futuro de la compañía y sus actividades.

V- Se pasó por alto las diferencias de culturas entre las compañías, sin dar la importancia necesaria a la conjunción de valores y objetivos tan opuesto en cada una de ellas.

Desde un primer momento quedó claro que las culturas eran bien distintas. Sin embargo, esto como mencionamos anteriormente puede y suele suceder. Lo que denotó nuevamente, la falta de liderazgo fue la falta de preocupación por parte de Novartdel de elaborar una cultura o ideología transicional para poder adaptarse momentáneamente, para luego ir delimitando los aspectos centrales. Al contrario, la cultura de Novartdel fuertemente agresiva e individualista, no tuvo reparos en establecer autoritariamente las nuevas reglas de juego. Gilkuns por su parte era una empresa con una fuerte tradición familiar, lo cual implicaba una lealtad y

compromiso muy poco frecuente en las empresas actuales. Frente a las nuevas formas de relacionarse, su primera reacción fue mantenerse unida entre los antiguos miembros y marcar claramente en todo momento la diferencia entre las empresas dentro de la nueva compañía fusionada. Claramente eran dos naciones en un mismo estado.

Un liderazgo adecuado se hubiera encargado de ante todo ser receptivo de las inquietudes de Gilkuns y hubiera tratado de moderar ambas culturas para que puedan trabajar con una mayor compatibilidad.

VI- La empresa adquiriente no respetó el posicionamiento que tenía en el mercado la empresa adquirida, tanto en lo que respecta a la calidad de sus productos, como a la imagen de la empresa en el trato con sus clientes y sus proveedores.

Y llegamos a esta última característica que termina de completar el marco tan decepcionante de la fusión y que se aleja de forma marcada de lo anteriormente descrito. En este caso, lo importante es rescatar que Gilkuns era una empresa con larga trayectoria y respeto en el mercado, sobretodo en lo que respecta a la calidad del producto entregado. Había claras normas de calidad hacia todos los clientes y proveedores y la estructura familiar y de confianza también se trasladaba a esas relaciones. La conducta de Novartdel, en lo que respecta a este punto también fue decepcionante, pues además de no respetar ni averiguar las anteriores formas de relacionarse entre los proveedores y los clientes, rápidamente generó un clima de caos y confusión pues que con su política de accionar, es decir, con su vocación de actuar unilateralmente frente a cualquier inconveniente se aplicaba una dosis de autoritarismo para calmar momentáneamente los problemas. Lo cual pronto se vio en profundas dificultades de seguir adelante, pues en empresas de estas características donde los distribuidores se encuentran distribuidos a lo largo del territorio y donde las distancias son muy largas es fundamental, la lealtad y el

compromiso, pues no se puede ejercer continuamente autoridad con tanta distancia de por medio.

Aquí, como hemos aprendido recientemente un buen ejercicio del liderazgo hubiera analizado las formas de relacionarse de la antigua empresa con sus clientes y proveedores y en base a sus fortalezas y debilidades debería haber reconstruido un tipo de relaciones que fortalecieran los aspectos positivos y trataran de mejorar continuamente los aspectos negativos.

Como se puede deducir de los puntos expuestos, la preocupación por realizar una gestión de la transición adecuada fue casi inexistente. Todos los requerimientos mínimos que describimos anteriormente, en relación a dicha etapa, no fueron tenidos en cuenta. De alguna manera, esta operación se relaciona más con lo que justamente enfatizaban Drucker, junto a Cann y Gilkey, es decir, parecería que los motivos de rentabilidad económica para realizar la operación fueron los principales o en todo caso jugaron un rol preponderante.

Este es otro caso, donde no se le concedió la importancia necesaria a la presencia de un liderazgo activo y fuerte, para poder establecer un período de transición relativamente estable o con los menores costos posibles. Si bien ambas compañías compartían determinados aspectos operacionales y técnicos, su brecha en lo referente a la cultura era muy profunda y fue menospreciada.

Desde un principio se careció de un diseño de gestión y transición, que permitiera establecer los objetivos claves para poder orientar el proceso subsiguiente.

Este ejercicio inadecuado del liderazgo si bien resultó en grandes problemas en cada una de las etapas de la fusión, sobretodo perjudicó las posibilidades de asentar la base para la correcta implementación de las últimas dos etapas en una transacción de estas características, es decir, la fase de la transición y de la integración.

Como conclusión de este apartado se puede afirmar que realmente faltó la presencia de un líder capaz de coordinar los aspectos operacionales, técnicos y emocionales de la fusión. No hubo comunicación, ni apoyo, ni un gerenciamiento articulado del cambio para poder sobrellevar las pérdidas en recursos humanos que una operación de estas magnitudes implica. Faltó también otro componente de suma importancia del liderazgo, es decir, la visión. Una visión que permitiera crear la imagen de un futuro promisorio y mejor para todos, que realmente exaltara y diera una explicación convincente de los motivos de la operación. Refiriéndonos a la metáfora anterior, en esta tormenta claramente un barco quedó y el otro se hundió, y los que lograron sobrevivir fueron rescatados del mar, pero ya claramente con la impronta de que siempre serían “rescatados”.

Parte III

iv- Conclusión

Podemos concluir entonces de acuerdo a todo lo expuesto que la consecución de una fusión eficaz, solo podrá obtenerse si se le presta debida atención a cada una de las fases que conlleva una operación de estas características. Sin embargo, el tener en claro cada una de las etapas no es suficiente. Como hemos también aprendido, si la presencia del liderazgo es importante en la vida de todas las corporaciones para que puedan alcanzar sus metas satisfactoriamente, en una fusión el rol del liderazgo debe ser recalcado desde un principio, su función es estratégica e imprescindible. Sin él, es muy difícil que una fusión puede llevarse a cabo exitosamente, pues alguien tiene que conducir el cambio, éste no se realiza con la mera adquisición económica.

Sin embargo también a partir de lo expuesto, quiero recalcar la importancia fundamental de las ultimas dos fases de una fusión, es decir, la etapa transicional y de integración, pues estas son las que realmente permiten asegurar el éxito en el largo plazo.

El ejercicio del liderazgo será por lo tanto, una cuestión pivotal en cada uno de los aspectos.

Para llegar a estas conclusiones, por lo tanto, en primer lugar he establecido las cuestiones teóricas básicas en lo que respecta a fusiones y adquisiciones y el liderazgo analizando la relación existente entre ambos, y en segundo termino para poder aplicar concretamente los conocimientos de la primera etapa me he centrado en un estudio de caso, que tan fehacientemente nos ha permitido observar los inconvenientes reales que pueden surgir en una fusión o adquisición, y comprobar como la falta de liderazgo afecta efectivamente las posibilidades de alcanzar el éxito.

Podemos concluir entonces, si bien las Fusiones y Adquisiciones pueden ser de distinta índole y ser llevadas a cabo de maneras muy distintas, el liderazgo siempre será un elemento clave para obtener resultados satisfactorios, sobretodo como compruebo a lo largo de la tesis, en la etapa transicional, donde el enfoque de actuación del líder, será lo que permita que el cambio se produzca realmente.

5- **Bibliografía**

- Peter Drucker, “Las fronteras de la Administración: Donde la Decisiones del mañana cobran forma hoy”, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Tercera Edición 1998.
- David Kirk, “Equipos de Primera Clase. Reflexiones personales del capitán anterior del equipo de rugby campeón mundial neozelandés- All Blacks”, en Perspectiva.
- Joseph E. Mc.Cann y Roderick Gilkey, “Fusiones y Adquisiciones de Empresas”, Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1990, Madrid.
- John P. Kotter, “Una Fuerza para el Cambio. En que se diferencian Liderazgo y Dirección”, Ediciones Díaz de Santos S.A., 1992, Madrid.
- “Harvard Management Update”, Julio –Agosto 1998, Newsletter de Harvard Business School Publishing, N° 15.