

**CULTURES INTEGRATION IN MERGERS AND ACQUISITIONS:  
PUTTING MANAGERS TOGETHER IN A BUSINESS SIMULATION**

**Sauaia Antonio, Universidade De São Paulo**

**ABSTRACT**

This paper describes the use of an Experiential Learning tool - a business simulation - adopted in a Managerial Education Program to develop integrated vision of the business units in a Brazilian company working in the package industry that has adopted the merger and acquisition growth strategy. One of the critical issues is the need for cultures integration to preserve former values, showing respect for people involved in merger and acquisitions decision making because of the fact that an organizational's most valued asset is its people.

**RESUMEN**

Más de 66% de las fusiones y adquisiciones han sido mal sucedidas. Aunque 33% están condenadas al fracaso total, otros 33% irán a presentar resultados inferiores a las expectativas de los inversores, a la época en que los acuerdos fueron firmados. Una pequeña parte - 33% - ha sido bien sucedida y el número de fusiones y adquisiciones continúa creciendo. Considerándose que en el 97 fueron invertidos \$900 billones de dolares en los USA, queda evidente la importancia de esta forma de expansión adoptada por las empresas que buscan aumento de la competitividad en un mercado globalizado (Clement and Greenspan, 1998). Además de buscar el aumento del ingreso de ventas y de perseguir ventajas tecnológicas, uno de los aspectos críticos en las fusiones y adquisiciones es la necesidad de integración de las culturas anteriores, sin destruirse los valores básicos, respetándose las personas envueltas, teniendo en mente que ellas constituyen el activo más valioso de la organización.

Este artículo describe la manera como un módulo educacional basado en Aprendizaje Vivencial fué proyectado para criar una vision integrada de la empresa a los gerentes

funcionales de un grupo brasileño del sector de embalajes que adoptó la estrategia de fusiones y adquisiciones. Los gerentes, antes apartados del proceso decisório, pasan a tener responsabilidad por resultados y si preparan para suceder la antigua dirección familiar del grupo. Con el uso de un Juego de Empresas crease un ambiente simulado altamente desafiador, orientado para un aprendizaje anticipatório, atento a los tiempos difíciles de grandes turbulencias ya sentidas por los agentes economicos que actuan en la economia brasileña.

**REVISIÓN DE LA LITERATURA**

Un número crescente de fusiones y adquisiciones ha sido observado en los últimos años – cerca de 7000 fuéran completadas en el 97 en los USA (Clement & Greenspan, 1998:ix) envolviendo valor superior a US\$900 billones. Confirmandose las estadísticas, un tercio de las operaciones deberá fracasar, otro tercio estará sujeto a un desempeño abajo de lo esperado a la época de realización de los acuerdos. Eso significa que una gran cantidad de inversores en dinero vivo, acciones y otros tipos de activos financieros verán sus activos literalmente evaporarse. El fracaso há sido inducido por situaciones de:

- a) estagnación de la economía
- b) contracción del mercado
- c) debilitamiento de la posición de la empresa
- d) pérdida de participación de mercado
- e) incapacidad de substituir productos obsoletos
- f) derrotas sucessivas ante los competidores
- g) caída en las ventas y, como consecuencia, caída en los lucros.

Las fusiones y adquisiciones, una estrategia orientada para el crecimiento corporativo, después de haber pasado por la fase del ocasional “tiro en el oscuro”, están

## Developments in Business Simulation and Experiential Learning, Volume 27, 2000

transformandose en una opción viable para la expansión y operación de un portafolio de negocios. Un número expresivo de proyectos mal sucedidos ha generado intensa publicidad negativa, hasta mismo mayor que la positiva producida por los negocios bien sucedidos, dando a las fusiones y adquisiciones un carácter aleatorio, estigma típico de los juegos.

Las razones para que ocurran fusiones y adquisiciones son innumerables. En muchos casos tales acciones representan respuestas a los cambios que ocurren en todo el mundo, como:

- a) globalización ;
- b) adelantos tecnológicos;
- c) necesidad de automatización industrial;
- d) Eliminación de reglamentos en unos sectores;
- e) presión creciente sobre el control de costos;
- f) reacciones a los cortes de gastos gubernamentales;
- g) combinación de procesos de producción en diferentes plantas industriales;
- h) reducción de la red de distribución de las grandes montadoras imponiendo a los proveedores a ampliarem su escala productiva;
- i) crecimiento de las redes de minoristas que elevaran las compras de productos comerciales y de consumo para expandir sus negocios y tornarse más competitivas.

De entre los sectores considerados más activos en fusiones y adquisiciones están los bancos, las aseguradoras, las empresas de salud, las empresas de equipos de defensa y aeroespaciales, las empresas de computadoras y sistemas de informaciones, las empresas de telecomunicaciones, las empresas de entretenimiento, las empresas de propaganda y publicidad y las empresas de electrónicos. Con menos publicidad pero con intensas actividades en las áreas de fusión y adquisición encuentranse los sectores de minoristas, mayoristas, las empresas de servicios, de componentes automotrices, acero, papel y alimentos, entre otras.

En Brasil, tenemos ejemplos recientes (98/99) de fusiones y adquisiciones que si esfuerzan para

encontrar el equilibrio. Empresas brasileras de autopartes y autopiezas han sido vendidas a conglomerados multinacionales; redes de supermercados fueron incorporadas a grandes cadenas europeas. Diversos bancos brasileños se fusionaron ó fueron adquiridos en ese proceso reciente de reorganización del sector financiero brasileño y mundial y, mismo después de corridos 2 a 3 años, algunos todavía no se consolidaron como una nueva organización . Los especialistas en la área justifican el gran potencial de las fusiones y adquisiciones presentando una perspectiva basada en temas que consideran críticos:

- a) Foco en aumento de ingresos por medio de acciones mercadológicas tales como desarrollo de nuevos productos y servicios, penetración en nuevos mercados y obtención de nuevas tecnologías.
- b) Transferencia de habilidades y competencias, combinando empresas que consigan respetar las características de cada organización y buscar sinergia con la suma de ellas en las áreas operacionales.
- c) Identificación de ativos mercadológicos intangibles, que no están demostrados en los balances patrimoniales, además de los tradicionales como patentes, registros de marcas y *goodwill*.
- d) Mostrar respeto por las personas envueltas en los procesos de fusión y adquisición , teniendo en mente que el activo de mayor valor en una empresa son las personas que la constituyen.

### DEFININDO CULTURA CORPORATIVA

Algunos trazos de la cultura corporativa definen los aspectos determinantes de tres niveles, conforme sugieren Clemente and Greenspan (1998:180-91):

- 1- Determinantes Estructurales - tamaño de la empresa; edad; industria; localización geográfica; nivel de diversificación ; genealogica.
- 2- Determinantes Emocionales – liderazgo; estructura y estilo gerencial; ambiente físico y atmosfera; nivel de conforto y confianza;

## Developments in Business Simulation and Experiential Learning, Volume 27, 2000

definiciones de suceso; nivel deseado de autonomía; nivel de comprometimiento con los superiores, el cargo y la empresa; remuneración justa; nivel de estrés; satisfacción en el trabajo.

- 3- Determinantes Políticos – dictatorial; “caballero negro”; reinado benevolente; reglas escritas; reglas del comité; reglas del consenso; autonomía.

### PROBLEMA DE PESQUISA

La industria Brasileña de Embalajes: un estudio de Caso (os nombres fueron alterados para preservar las identidades)

Frente a las amenazas de nuevos ingresantes extranjeros y de ineficiencias operacionales, la empresa ALFA, una división que fabrica y distribuye sistemas de higiene y limpieza para ambientes no domésticos, asociada a un gran grupo del sector de papel y celulosa, adquirió en 1988 la BETA, empresa fabricante de embalajes, como parte de su estrategia de diversificación. Después de 6 años en que se observaron sucesivos prejuicios, la empresa ALFA-BETA se fusionó con la GAMA, empresa familiar productora de embalajes flexibles y semirígidas, con la finalidad de actuar con orientación para *global sourcing*

junto a los principales clientes fabricantes de productos de consumo, higiene y limpieza y de alimentos. Con esta nueva escala productiva, tornó uno de los mayores grupos en el sector. En 1995 adquirieron una importante empresa Argentina productora de *multi packages*. En los años siguientes adquirieron otra empresa impresora de rotulos y otra de embalajes. Vendió parte del capital de la impresora para un grupo norteamericano para obtener soporte tecnológico. Están procediendo a la construcción de las plantas en Brasil y en Argentina, estudiando adquisiciones y preparándose para tornarse una de las grandes empresas del sector en Brasil y América Latina.

La filosofía operacional, según el presidente del grupo, incluye tres objetivos básicos:

- 1) Eficiencia operacional y costos compatibles con los padrones mundiales;
- 2) Estrechamiento de las relaciones con los clientes, abasteciendo productos y servicios;
- 3) Desarrollo de nuevos productos por medio de sustitución de embalajes

Las antiguas empresas trataban a sus empleados de forma muy distinta. Los trazos culturales que caracterizan las antiguas empresas pueden ser observados en el Quadro 1:

Quadro 1 – Trazos culturales predominantes y puntos fuertes antes de las fusiones y adquisiciones.

Empresa	Trazos Culturales	Puntos Fuertes
GAMA	La empresa no creció en la velocidad esperada y perdió muchos empleados. Tenían como filosofía formar personas (inclusive en MBA en el exterior). Actualmente, la mayoría de los antiguos gerentes y directores está en el comando.	Área Industrial
ALFA + BETA	No tenían la tradición de formar personas. Enfrentaban prejuicios a la época de la fusión. Pocos de los actuales gerentes pertenecieron al grupo de gestión precedente.	Área Financiera
DELTA	Tenían buenos profesionales, muy limitados en sus acciones por la gestión centralizadora. La información no circulaba entre los gerentes.	
ETA	El gerente era un simple ejecutor. El área comercial era la más fuerte y eran débiles las áreas industrial y financiera.	Área Comercial

### PROYECTO DE LA VIVÊNCIA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL

La empresa si propone a “ser una empresa de desarrollo y tecnología, cuyo comprometimiento mayor con sus clientes es la solución en embalaje”. Apesar de la existencia formal de una carta de principios, la comprensión de lo

que ocurre de hecho en los meandros de una empresa, sea ella simulada ó real, es absolutamente distinta para cada colaborador. El propósito del programa educacional es retirar de la carta de principios su significado y desencadenar reacciones coherentes en el proceso decisorio de la empresa.

## Developments in Business Simulation and Experiential Learning, Volume 27, 2000

Fué adoptado un modelo de empresa (*The Executive Game*) que produce y comercializa un producto de consumo industrializado para que los participantes del programa, gestores en diferentes funciones, enfrentasen los desafíos gerenciales de toda la cadena productiva, asociados al proveedor de insumos básicos y materias primas bien como al consumidor final. A diretoria de Recursos Humanos indicó algunos desafíos enfrentados por la empresa en aquel momento para que el escenario de la simulación pudiese contenerlos como oportunidades de aprendizaje.

- a) Variaciones en los volúmenes a producir
- b) Cambios de producción y *set up* asociados a grandes y pequeños lotes encomendados
- c) Conflictos con sindicatos en cuanto a los turnos de trabajo y horas extras
- d) Busca de nuevas materias primas que propicie reducción de costos y volúmenes mayores
- e) Desarrollo de nuevos productos que vengan a substituir los anteriores con ventajas para el consumidor final
- f) Amenazas de nueva política fiscal, de caída en la demanda y limitación de capital para pagar financiamientos
- g) Plazos largos para importación de material

### PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GERENCIAL

Objetivos Educativos Generales: “propiciar a el cuerpo gerencial un espacio de reflexión, debate y agregación de competencias diferenciales de gestión”, capacitando el segmento de Gerentes de Departamento para el proceso sucesorio de la alta dirección de la empresa. Objetivos específicos del programa:

- a) Disponibilizar referencial de análisis que apoye los gestores en la comprensión de los procesos de cambios vivenciados actualmente por las organizaciones y, particularmente, por el grupo.
- b) Propiciar los conocimientos teóricos que estimulen una continua evolución ;
- c) Facilitar la internalización de nuevas herramientas de gestión que vengan a ser implantadas por la empresa, através de la estructuración de situaciones simuladas y de la comprensión de las bases teóricas que orientaron la elaboración de las herramientas adoptadas.
- d) Estimular la reflexión sobre el padrón de comportamiento gerencial presente en la empresa, propiciando a los participantes condiciones de desarrollar nuevas habilidades;
- e) Estimular una postura de auto-desarrollo y de aprendizaje continua.

El programa fue constituido por disciplinas orientadas para adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y fijación de actitudes (Quadro 2).

Quadro 2 – Disciplinas y Carga horária del Programa de Capacitación Gerencial

Disciplinas	Carga horária
Integración / Abertura	4 horas
Gestión de los Procesos de Cambio y Cultura Organizacional	16 horas
Nuevos Modelos de Gestión	8 horas
Estrategia de Manufatura y Gestión de Producción	8 horas
Gestión de Personas en las Organizaciones	12 horas
Gestión Financiera - Analisis de Demonstrativos Financieros; Gestión de Costos	24 horas
Marketing Industrial	4 horas
<b>Laboratório de Gestão Empresarial – Juego de Empresas</b>	<b>24 horas</b>
Integración / Evaluación	4 horas

De un total de 104 horas, fueron destinadas 24 horas para el módulo vivencial “Laboratório de

Gestión Empresarial”. Es en este módulo que se basa el estudio aquí reportado. Con la finalidad

## Developments in Business Simulation and Experiential Learning, Volume 27, 2000

de propiciar un ambiente de aprendizaje integrado y anticipatorio, el módulo fue apoyado por un Juego de Empresas. El modelo propuesto en *The Executive Game* (Henshaw and Jackson, 1978) presenta complejidad moderada y, por eso, mostrase adecuado para adaptaciones de escenario y incidentes críticos.

### RESULTADOS

Al final del programa vivencial es aplicado un cuestionario de evaluación. El proceso de respuesta es orientado por el instructor para asegurar uniformidad en la comprensión de las cuestiones y calidad de las respuestas. El respondiente puede identificarse ó no, si preferir. Las cuestiones focalizan un conjunto de aspectos permanentemente monitorados:

- Auto-percepción de puntos fuertes y débiles del participante;
- Acciones para aumentar el involucramiento en futuros programas;
- Participación anterior en Juegos de Empresas;
- Involucramiento en las diferentes fases del programa;
- Elementos importantes al aprendizaje;
- Posición (*ranking*) de las empresas simuladas;

- Tipo de clase preferido;
- Comprensión de las reglas del Juego;
- Opinión general sobre el programa.

Neste grupo de participantes, el método de Aprendizaje Vivencial fue ampliamente aprobado conforme los resultados indicaron:

- 93% participaba por la primera vez de una simulación empresarial;
- 80% indico fuerte intención de participar nuevamente de esta simulación ;
- 87% mostro interes en participar de otros juegos de empresas;
- 87% indico juegos y simulaciones como el método que propicia aprendizaje con mayor participación y aprovechamiento;
- adquirir nuevos conocimientos y practicar el analisis de problemas fueron los principales beneficios relacionados;
- los compañeros de equipo y el interese por el asunto fueran considerados de mayor importancia al aprovechamiento;

Observamos abajo los *insights* relatados por los participantes (Quadro 3) cuando indagados sobre “lo que aprendieron durante la vivencia que pudiese ser transferidos inmediatamente para la empresa real”.

Quadro 3 – *Insights* relatados por los participantes del Programa de Capacitación Gerencial

Gerente de	Formación	<i>Insight</i>
Negócios	Ing. con MBA	Decisiones participativas y rápidas
Manutención	Ing. Mecanico	Aptitudes impensadas y falta de analisis de la empresa y del mercado són la llave para la má gestión y péssimos resultados de la empresa
Ventas	Administración Empresas	Planear y executar integrando a todos
-	Superior	Acción inmediata y constante
Informática	Economia	Como hacer diferente siempre
Ventas	Administración Empresas	Necesito estar siempre atento para la tomada de decisión
Garantía de Calidad	Eng. Química Industrial	Estar atento: saber escuchar, leer y entender
Administrativo	Ciências Contábeis	Conocer la empresa como un todo; procurar información , anticiparse a los problemas
Industrial	Economia	Solo la idéia no realiza sin la práctica
Fábrica	Física, Analisis de Sistema	Vamos enfrentar un período recessivo: dificultades en país y en la empresa
Ventas	Superior	Conocimiento del mercado y competencia
Abastecimiento	Administración Empresas	No acomodarse
Manutención	Ing. Eléctrica	Planeamiento con visión proactiva
Ingeniería Corporativa	Ing. Eléctrica	Cuestionar más
Assessor RH	Psicología; Adm. Empresas	Despertar para el futuro; reflexión diária; repensar la empresa.

## Developments in Business Simulation and Experiential Learning, Volume 27, 2000

La busca de una percepción más uniforme y orientada por la misión de la empresa podrá ser reforzada con la repetición de programas vivenciales que permitan a los colaboradores:

- a) Aprender por tentativas sucesivas testando lógicas y construyendo una nueva perspectiva gerencial, transferível para la empresa real;
- b) Construir una comprensión profunda y responsable sobre las acciones que pueden ser adoptadas en la empresa real;
- c) Espiar las dificultades inherentes a todas las áreas de la empresa, para las cuales abastecen ó de las cuales dependen como clientes internos. Observando de cerca lo que de hecho acontece en las otras áreas, podrán construir un modelo sistémico y entender la empresa como un todo;
- d) Preparar presupuestos definiendo metas y persiguiendo resultados, aprendiendo sujeto a un riesgo zero, sin comprometer su imagen profesional y sin amenazar la imagen y el mercado real de la empresa.

Los participantes relataron puntos fuertes y débiles (Quadro 4) de su formación académica y profesional, aspectos que podrán ser profundizados en futuros programas educacionales.

### CONSIDERACIONES FINALES

Las acciones decorrentes de las fusiones y adquisiciones ya produjeron algunas ventajas visibles que pueden ser analizadas según el modelo de Porter (1988) de las 5 fuerzas competitivas:

- a) Mayor protección contra las amenazas de nuevos ingresantes, construyendo un grupo

dinámico y fortalecido por la diversidad de productos y servicios ofrecidos;

- b) Se consolidaron grandes clientes de oligopolios brasileños y extranjeros proveedores de materias primas, ganando poder de negociación en las compras internas y en las importaciones;
- c) Diversificaron su línea de productos desconcentrando riesgos junto a los grandes clientes institucionales, ganando poder de negociación en las ventas realizadas a los clientes empresariales;
- d) Enfrentan mejor la competencia con reducción de costos y agilidad en atendimento *just in time*, obtenido por la economía de escala industrial;
- e) Desarrollo de nuevos productos, previniéndose contra el envejecimiento de los actuales y preparándose para la substitución de sus propios productos.

Paternalistas en el pasado, las empresas trabajan arduamente para profesionalizarse y construir una nueva cultura, que, según relato de los colaboradores, no parece tener trazos dominantes de ninguna de las culturas anteriores. Apesar de la falta de tradición, la nueva empresa está estructurada en unidades de negocios que cuentan con gerentes de apoyo en Recursos Humanos, Calidad, Manutención, Abastecimiento, entre otros. Todas las empresas ya estaban certificadas antes de la fusión. Después de 4 años de reorganización, el grupo que cuenta con once unidades de negocios, elevó en 12 veces su facturamiento anual y se prepara para realizar un *workshop* vivencial de 8h con todos los 70 gestores, el nuestro próximo desafío.

## Developments in Business Simulation and Experiential Learning, Volume 27, 2000

Quadro 4 – Puntos fuertes y debiles relatados – Oportunidades para la educación continuada.

Puntos Fuertes	Puntos Fracos
Toma de decisión; organización del equipo	No arriscar
Organización , participativo, decisiones coherentes	Arriscar demás
Organización , información , comunicación	Conocimiento mayor del negócio
Liderazgo	No escuchar
Determinación , convencimiento	Negociación , marketing personal
-	Elaboración y analisis de costos
Conocer el negócio; tomar decisiones pensando en el futuro	Actitud inmediatista, visión del mercado
Ayudar a las personas en sus necesidades – más experiencia	Negociaciones con otros mercados o áreas
Conocer el negócio y el sistema operacional	Visión del futuro de lo mercado financeiro
Control, planeamiento	Negociador
Ventas, negociación	Financiero, cálculos
Sentido comum	Poner la teoria en práctica
Negociación	Acompañamiento de resultados de largo plazo
-	Identificar oportunidades, negociación Estructura de costos

References Available Upon Request