

Trabajo de investigación final
Lic. en Administración de empresas



Caso Vigencia Duque - Loomis

Consecuencias de ser adquirido por una multinacional



Equipo 16

Lambertini, Nicolás
Fisch Klein, Francisco
Placenti, Franco
Yangüela, Tobías

Tutores

Alterson, Martín Andrés
Sosa, Federico Adrián

17 de julio de 2017

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad conocer y describir los principales efectos generados en Transportadora de Caudales Vigencia Duque SA al ser adquirida por Loomis, una multinacional del mismo rubro. El estudio de este caso, pretende, además de describir los efectos directos y tangibles propios de la adquisición, identificar cuáles fueron sus consecuencias sobre el personal. Se tratarán temas culturales, motivacionales, salariales y otros aspectos desde el punto de vista de quienes acompañaron desde adentro este cambio.

Para llevar a cabo esta investigación descriptiva, se utilizaron tres herramientas: encuestas a los empleados de rango más bajo, entrevistas a empleados administrativos y gerentes y observación directa a través de uno de los integrantes del equipo de investigación que trabaja en la compañía.

Para crear la base teórica que sustenta el trabajo, se comienza explicando principalmente tres conceptos: adquisición, pyme y multinacional. Seguido de un breve repaso por la historia de ambas compañías. El trabajo continúa con los análisis de los resultados obtenidos para poder concluir, al final del trabajo, que no se modificaron aspectos sustanciales en Vigencia Duque y que los métodos impuestos por Loomis le brindaron eficiencia y profesionalismo a la pyme. Sin embargo, la adquisición tuvo sus efectos secundarios sobre la comunicación interna y la motivación del personal. Muchos empleados no están satisfechos con los cambios burocráticos implementados. Aún así, la adquisición resultó beneficiosa para la empresa ya que gracias a eso hoy Vigencia Duque aumentó su cartera de clientes y facturación anual.

Palabras clave: adquisición – pyme – multinacional – transportadora de caudales

Abstract

The following research has as main purpose to know and describe the main effects generated in Transportadora de Caudales Vigencia Duque SA when being acquired by Loomis, a multinational of the same area. The study of this case, as well as describing the direct and tangible effects of the acquisition, aims to identify what were the consequences on the employees. Cultural, motivational, salary and other issues will be treated from the point of view of those who accompanied this change from inside the company.

To carry out this descriptive research, three tools were used: lower-ranking employee surveys, interviews with administrative employees and managers, and direct observation through one of the research team members who works for the company.

In order to create the theoretical base that underlies the work, it begins by explaining three main concepts: acquisition, SME and multinational. Followed by a brief review of the history of both companies. The work continues with the analysis of the results obtained to be able to conclude, at the end of the work, that no substantial aspects were modified in Vigencia Duque and that the methods imposed by Loomis provided efficiency and professionalism to the SME. However, the acquisition had its side effects on internal communication and staff motivation. Many employees are not satisfied with the bureaucratic changes implemented. Even so, the acquisition was beneficial to the company since thanks to that, Vigencia Duque has increased its customer base and annual turnover.

Keywords: acquisition – SME – multinational – cash transport

Índice de contenido

Capítulo 1: Introducción	5
1.1: Justificación/introducción.....	5
1.2: Tema y objetos de estudio.....	5
1.3: Hipótesis y objetivos.....	6
1.4: Preguntas de investigación.....	6
1.5: Tipo y herramientas de investigación.....	7
1.6: Población y muestra.....	7
Capítulo 2: Marco teórico	8
2.1 Multinacional.....	8
2.1.1 ¿Qué es una empresa multinacional?.....	8
2.1.2 Clasificaciones.....	10
2.1.3 Internacionalización.....	10
2.1.3.1 ¿Por qué internacionalizarse?.....	11
2.1.3.2 Ventajas de la internacionalización.....	11
2.2 Pyme.....	12
2.2.1 Concepto y características.....	12
2.3 Teoría de fusión y adquisiciones.....	14
2.3.1 Definición y características.....	14
2.3.2 ¿Por qué recurrir a una adquisición.....	15
2.3.3 Riesgos y beneficios.....	16
2.4 Descripción de la industria.....	17
2.5 Descripción de las empresas.....	18
2.5.1 Evolución de Transportadora de Caudales Vigencia Duque SA.....	18
2.5.2 Descripción de Loomis.....	19
Capítulo 3: Resultados y análisis de la investigación	20
3.1 Investigación y resultados.....	20
3.2 Encuestas.....	21
3.2.1 Muestra.....	21
3.2.2 Resultados.....	22
3.3 Entrevistas.....	27
3.3.1 Gerente general.....	27
3.3.2 Gerente financiero.....	28
3.3.3 Empleados administrativos.....	29
3.3.3.1 Área facturación.....	29
3.3.3.2 Área pago a proveedores.....	30
3.4 Observación directa.....	31
3.4.1 Cambios estructurales.....	31
3.4.2 Cambios en los controles y en la comunicación interna.....	34

Capítulo 4: Conclusiones	35
4.1 Respuestas a los objetivos específicos.....	35
4.1.1 Identificar los efectos sobre la motivación y bienestar del personal.....	35
4.1.2 Comprobar si se vio afectada la relación empleador-empleado en el día a día.....	36
4.1.3 Verificar si hubo cambios en las posibilidades de permanencia y crecimiento potencial por parte del personal.....	37
4.1.4 Identificar los cambios en el proceso de toma de decisiones estratégicas.....	37
4.1.5 Describir los cambios en la estructura jerárquica de la empresa.....	38
4.1.6 Describir cómo afectó en el negocio principal la adquisición.....	38
4.2 Observaciones finales.....	38
Capítulo 5: Anexos	39
5.1 Entrevistas.....	39
5.1.1 Modelos entrevistas.....	39
5.1.2 Respuestas entrevistas.....	41
5.1.2.1 Gerente general.....	41
5.1.2.2 Gerente financiero.....	45
5.1.2.3 Empleado facturación.....	48
5.1.2.4 Empleado pago a proveedores.....	51
5.2 Encuestas.....	54
5.2.1 Modelo encuesta.....	54
5.2.2 Resultados encuestas.....	56
Capítulo 6: Bibliografía	79

Índice de gráficos

Gráfico 2.3 - 1: Pasos y etapas de una fusión.....	15
Gráfico 3.2.1 – 2: Distribución de la muestra por edades.....	22
Gráfico 3.2.2 – 3: Comportamiento de los votantes en la afirmación 1.....	23
Gráfico 3.2.2 – 4: Comportamiento de los votantes en la afirmación 2.....	24
Gráfico 3.2.2 – 5: Comportamiento de los votantes en la afirmación 3.....	25
Gráfico 3.2.2 – 6: Comportamiento de los votantes en la afirmación 4.....	25
Gráfico 3.2.2 – 7: Comportamiento de los votantes en la afirmación 5.....	26
Gráfico 3.2.2 – 8: Distribución de los resultados de la pregunta “Dónde sintieron cambios”	27
Gráfico 3.4 – 9: Organigrama de la organización antes de la adquisición.....	31
Gráfico 3.4 – 10: Organigrama de la organización después de la adquisición.....	32

Índice de tablas

Tabla 2.2 - 1: Facturación anual para la clasificación de Pymes 2017.....	13
Tabla 3.2.2 – 2: Comparación de promedios de las afirmaciones antes y después.....	23

Capítulo 1: Introducción

1.1 Introducción a la investigación

En la actualidad, ante las fluctuaciones del mercado son las empresas multinacionales las que sobreviven. Es por esto que a menudo vemos cómo estas absorben y se fusionan con empresas de menores recursos.

Para hacer frente a esto las empresas llevan a cabo diferentes estrategias corporativas, entre ellas las fusiones y adquisiciones.

Según la consultora Orlando J. Ferreres & Asociados s.a., en Argentina, en el año 2012, se realizaron en total 85 operaciones de fusiones y adquisiciones por un monto total de US\$ 5900 millones. En el 40% de las mismas el comprador fue extranjero.

En este contexto, hemos decidido investigar en profundidad una en particular de las operaciones de dicho año, se tomó el caso de *Transportadora de Caudales Vigencia Duque S.A.* Esta pyme, dedicada al transporte de valores, fue adquirida por *Loomis*, una empresa multinacional Sueca del mismo rubro.

Nuestro trabajo se vio focalizado en analizar y describir las consecuencias producidas por los cambios a los cuales se enfrentó la empresa *Vigencia Duque* ante dicho suceso. Vamos a abordar en profundidad los efectos aparejados a este cambio en términos de motivación, salarios, decisiones, organigrama, satisfacción y el día a día en general.

Uno de los integrantes del equipo acompañó desde adentro esta transformación. El vio desde su punto de vista, que hubo cambios que repercutieron tanto de forma positiva como negativa en el personal alterando así la dinámica instaurada hasta el momento. Esto nos da una visión fidedigna en la investigación para enriquecer el análisis y así llegar a conclusiones acertadas.

1.2 Tema y objetos de estudio

Fusión por absorción de empresas. Adquisición de una pyme por parte de una multinacional extranjera. El caso abordará los cambios dentro de *Vigencia Duque*, no así las modificaciones en *Loomis*.

1.3 Objetivos

Principal:

Describir los efectos producidos por la adquisición de Transportadora de Caudales Vigencia Duque SA por parte de la multinacional Loomis SA desde la visión interna de la primera.

Específicos:

- › Identificar los efectos sobre la motivación y bienestar del personal.
- › Comprobar si se vio afectada la relación empleador-empleado en el día a día.
- › Verificar si hubo cambios en las posibilidades de permanencia y crecimiento potencial por parte del personal.
- › Identificar los cambios en el proceso de toma de decisiones estratégicas
- › Describir los cambios en la estructura jerárquica de la empresa.
- › Describir como afecto en el negocio principal la adquisición.

1.4 Preguntas de investigación

- › ¿De qué manera influye el proceso de fusión por absorción en los empleados de la empresa adquirida?
- › ¿Cómo afecta al bienestar y la motivación del personal dentro de la organización?
- › ¿Cuáles son los principales efectos y consecuencias derivados del proceso de adquisición?
- › ¿Cómo este proceso afectó las relaciones interpersonales entre los empleados y sus empleadores?
- › ¿Cómo cambia la comunicación vertical entre los empleados y sus superiores?
- › ¿Qué cambios hubo en las posibilidades de crecimiento y proyección de los empleados?
- › ¿En qué medida la multinacional impuso su sistema burocrático? ¿Cómo afectó este en el proceso de toma decisiones?
- › ¿Cómo se vio alterado el organigrama de la empresa?
- › ¿En qué medida la adquisición afectó el negocio principal?

1.5 Herramientas y tipo de investigación

Para tener una visión general del objeto de estudio que dio lugar este trabajo, se llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva. Por este motivo, se optó por realizar una encuesta para obtener datos cuantitativos acerca de cómo el personal se vio afectado por estos cambios. La encuesta fue destinada al personal de unidad blindada, el rango más bajo de la compañía.

Además se realizaron cuatro entrevistas en profundidad: dos empleados administrativos, el gerente general y el gerente financiero. Las entrevistas fueron estructuradas y con preguntas abiertas.

Por último también utilizamos el método de observación directa. Uno de los integrantes del equipo trabaja en Vigencia Duque y vivió el momento de la adquisición. Así nos pudo aportar información clave para responder los objetivos.

1.6 Población y muestra

El personal de unidad blindada, compuesto de choferes, portavalores y custodios, consta de unos 200 empleados. La muestra utilizada para las encuestas fue de 64. En tanto que el personal administrativo consta de 12 empleados, los cuales fueron entrevistados 2 de ellos.

Capítulo 2: Marco teórico

2.1 Multinacional

2.1.1 ¿Qué es una empresa multinacional?

John H. Dunning (1993) ha definido a una multinacional o transnacional como una empresa que se dedica a la inversión extranjera directa y es propietaria o, de alguna manera, controla actividades de valor agregado en más de un país. Esta es la definición umbral de una empresa multinacional y que es ampliamente aceptada en círculos académicos y de negocios, por agencias de recolección de datos tales como la organización de la cooperación y el desarrollo económico y por la mayoría de los gobiernos nacionales y entidades supranacionales.

Las empresas multinacionales son por definición una unidad económica que realiza inversiones de largo plazo en países extranjeros a sus capitales. Estas inversiones se realizan en pos de obtener beneficios a largo plazo.

Es decir las multinacionales disponen de capacidad para operar en otras partes del mundo movilizandoo gran parte de recursos con el fin de obtener mayores ganancias en nuevos mercados. Son los procesos de fusión y absorción que permiten esto. Y se remite a llamarse “multinacional” porque aunque opere en varios países, su sede principal y los directos principales de la empresa están en el matriz de origen.

Dunning ha identificado varios criterios para evaluar el grado o intensidad de una empresa multinacional describiéndose a continuación:

- › El número y el tamaño de los afiliados extranjeros o empresas asociadas que posee o controla.
- › El número de países donde opera o controla el valor agregado de las actividades.
- › La proporción de sus activos, ingresos, ingresos o empleos globales, contabilizados por sus afiliaciones extranjeras.
- › El grado en que su gestión o propiedad se internacionaliza.
- › La amplitud y las características de las ventajas obtenidas del sistema a partir de una red de actividades económicas situadas en diferentes países.

Se identifican 4 características básicas y fundamentales de toda multinacional

- a. Internalización productiva: las principales ventajas derivadas de este concepto de la son consecuencia de lo que Duran Herrera denomina como “imperfecciones del sistema económico internacional” en su paper “Estrategias y economía de la empresa multinacional” y que estas generan ventajas a todas las multinacionales. Estas imperfecciones las divide en cuatro:
- › Imperfecciones de mercado: Refiriéndose a la capacidad de reemplazar los productos de empresas nacionales por empresas multinacionales.
 - › Asimetría en la distribución de la riqueza: Desproporción en cuanto a materia prima, posicionamiento geográfico y recursos disponibles que ubica en mejor lugar a las multinacionales.
 - › Asimetría en la distribución de la renta: Refiriéndose a la desigualdad del capital de las empresas.
 - › Asimetría en la distribución de la formación: Refiriéndose a la supremacía en cuanto a formación que muchas veces tienen las multinacionales contra las nacionales.
- b. Maximización de beneficios: está relacionada íntegramente en una empresa multinacional con el análisis sistemático de los beneficios y el objetivo de supervivencia-expansión.
- c. Estrategias generales e internacionalizadas: refiere a la coherencia que debe tener las estrategias en su escala internacional, siempre guiándose por el objetivo de maximizar sus beneficios deberá desarrollar y ejecutar sus acciones en pos de su estrategia empresarial que según el autor resume en dos principios: el principio de generalidad, refiriéndose al global de la empresa. Y por otro lado el principio de internacionalidad, entendiendo a la empresa como un actor que se involucra en diversas economías.

Las bases de estas estrategias generales e internacionalizadas son tres:

- › Interiorización de mercado: El propio entendimiento de la dinámica propia de este.

- › Diversificación operativa: los criterios tanto geográficos, productivos y distributivos.
 - › Innovación tecnológica: El poder propio de innovar hacia más y mejores procesos haciendo un uso eficiente de la tecnología
- d. Jerarquización orgánica y unidad directiva de la empresa multinacional: este punto hace referencia al orden jerárquico y estructurado en la compañía, con el fin de una buena distribución de roles, poder y responsabilidades. El autor dice que una multinacional debe ser jerárquica y orgánica es decir que se debe adoptar al lugar donde opera.

Las características específicas que toma la empresa multinacional son varias, desde que abarcan todo el territorio, también poseen grandes capitales utilizados para la tecnología, para la organización industrial y para agregar valor a través de marketing y publicidad.

Por otro lado, las empresas multinacionales con frecuencia realizan alianzas o fusiones para hacer frente a la competencia local mediante normas globalizadas.

2.1.2 Clasificaciones

Duran Herrera hace dos tipos de clasificaciones:

Según su estructura:

- › Corporaciones integradas horizontalmente: bases de producción en diferentes países pero el producto producido es igual.
- › Corporaciones integradas verticalmente: En algunos países producen bienes intermedios que van a servir para productos finales en otros países.
- › Corporaciones diversificadas: Mezcla entre ambas.

Según su grado descentralización:

- › Están centralizadas en el país de origen, es decir que el fuerte de decisiones estratégicas y relevantes pasa en casa matriz.
- › Policéntricas: Descentralizadas, las filiales tienen mayor autonomía.
- › Geocéntricas: Cada filial es autónoma

2.1.3 Internacionalización

La internacionalización, es el proceso por el cual una empresa crea condiciones necesarias para salir al mercado internacional. En la actualidad, con la economía mundial en constante dinamismo y cambio, este proceso es llevado a cabo por muchas empresas buscando nuevas ventajas competitivas y expandir su límite geográfico en el exterior. La actual situación mundial donde, se encuentran mercados unificados, estandarización de productos, cambiantes necesidades de los consumidores y nuevos canales de comunicación distribución y ventas, se marca una tendencia que lleva a las empresas a la internacionalización.

Este proceso se puede definir como el conjunto de actividades que la empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural, mediante participación directa de las empresas en otros países.

2.1.3.1 ¿Por qué internacionalizarse?

Podemos encontrar distintos factores o motivos para llevar a cabo este proceso de internacionalización. Las empresas encuentran la necesidad de seguir creciendo en su sector, dado que su mercado interno ha quedado acotado y buscan la oportunidad de penetrar en nuevos mercados. De esta manera se puede diversificar el riesgo de operar en un solo mercado, ganando prestigio en el mercado interno, por ser una empresa multinacional. En algunos casos la internacionalización se puede llevar a cabo para compensar una crisis o un decrecimiento en el mercado interno actual donde opera la empresa. Accediendo a nuevo mercado, más grande, de mayor volumen y de este modo competir en un sector donde otras firmas obtienen economías de escala a nivel mundial.

También se puede optar por el proceso de internacionalización, por una dura competencia en el mercado interno, o como una reacción a un ataque de un competidor internacional que amenaza su posición. Ingresando a una mercado internacional más rentable.

2.1.3.2 Ventajas de la internacionalización

La internacionalización de una empresa ofrece diversas ventajas al llevarse a cabo, según el paper de: internacionalización y Pymes podemos distinguir los siguientes. Por el lado productivo, se podrá utilizar toda la capacidad productiva tanto, en el mercado interno como en los mercados

externos a los cuales se introduce. También se les presentan nuevas oportunidades de negocios ya que las necesidades pueden variar en las diferentes culturas y mercados, con lo que un producto en declive puede cubrir una necesidad en otro mercado.

Por el lado financiero, la diversificación de riesgos es una ventaja clara de este proceso, reduciendo la dependencia que tiene la empresa de su mercado interno y clientes habituales. Ante cualquier situación que provoque una reducción de la demanda, no dependen de un solo mercado para vender sus productos o servicios teniendo así diversificación en el riesgo. Este proceso da la posibilidad de aumentar la facturación, sin tener que aumentar esa presión competitiva que puede existir en el mercado interno. Al dirigirse a otros mercados se amplía la cartera de clientes, con lo que tiene más posibilidades de aumentar sus ventas y por ende su facturación.

En torno a los recursos humanos, se puede aprender mucho de las distintas culturas y las experiencias recibidas con la inmersión en los nuevos mercados, son aplicables al mercado nacional. Las necesidades pueden variar en las diferentes culturas y mercados con lo cual un producto en declive puede cubrir las necesidades en otro mercado.

2.2 Pyme

2.2.1 Definición de pyme y su clasificación

Una pyme, acrónimo de pequeña y mediana empresa, se trata de una empresa que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados. La definición y clasificación de pymes varía según el país. En Argentina por ejemplo, las empresas se califican de acuerdo a sus ventas anuales y a su rubro. En otros países este concepto se asocia a la cantidad de empleados u otros factores relevantes.

Una primera clasificación de los criterios para determinar este tipo de empresas permite dividirlos entre cualitativos y cuantitativos. La ley o autoridad de aplicación se basará en elementos cualitativos cuando la determinación se efectúe en base a elementos cuantificables como el número de personal ocupado o nivel de facturación. Por el contrario se tendrán en cuenta elementos cualitativos, cuando la determinación sea consecuencia de analizar datos como la propiedad del capital o la independencia de la empresa.

Es por eso que nos centraremos en el marco regulatorio argentino, en donde se definen pequeñas y medianas empresas según reúnan las siguientes condiciones: (a) su plantel no supere

los (40) trabajadores y (b) tenga una facturación anual inferior a la cantidad que para cada actividad o sector fije la comisión especial de seguimiento. (Ley 24.467)

La secretaria de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana empresa estableció mediante resolución los siguientes parámetros para su clasificación, está adopta como criterio las ventas totales anuales expresadas en (\$) no superen los valores de la siguiente tabla:

Tabla 2.2 - 1 Facturación anual para la clasificación de Pymes 2017

Categoría/ Sector	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	\$4.700.000	\$3.500.000	\$12.500.000	\$10.500.000	\$3.000.000
Pequeña	\$30.000.000	\$21.000.000	\$75.000.000	\$64.000.000	\$19.000.000
Mediana tramo 1	\$240.00.000	\$175.000.000	\$630.000.000	\$520.000.000	\$145.000.000
Mediana tramo 2	\$360.000.000	\$250.000.000	\$900.000.000	\$760.000.000	\$230.000.000

Asimismo la regulación argentina considera que pueden deducirse hasta un 50% de los montos correspondientes a exportaciones a los fines de calificar dentro de la tabla anterior.

De acuerdo al ministerio de producción de la república Argentina del año 2017, el 98% de las empresas del país son Pymes. Estas representan hasta un 51% del empleo formal a nivel nacional, dando trabajo a más de 4,2 millones de personas en el país. Este tipo de pequeñas y medianas empresas son una parte fundamental para la producción del país y una puerta de entrada para la mayoría de los jóvenes emprendedores de la actualidad y también para los que inician su carrera profesional en alguna de ellas.

Por el contrario, las empresas grandes representan únicamente el 2% de las empresas registradas a nivel nacional, pero las mismas proporcionan el restante 49% del empleo formal.

2.3 Teoría de fusión y adquisiciones

La globalización y la revolución en las tecnologías de la información, con la consecuente ampliación de mercados y reducción en los costes del comercio que originan, han impuesto la reestructuración de muchos sectores económicos. Las fusiones y adquisiciones constituyen uno de los principales instrumentos utilizados por las empresas para llevar a cabo el cambio estructural que necesitan, y para aumentar su tamaño de manera rápida. Este tipo de operaciones representan una oportunidad para alcanzar economías de escala y de alcance y para aumentar la capacidad innovadora de la empresa. A través de las F&A, las empresas pueden acceder a nuevos canales de ventas, entrar en nuevos mercados o adquirir capacidades y recursos clave para su prosperidad futura.

2.3.1 Definición y características

Una fusión de empresas propiamente dicha resulta del acuerdo de dos o más sociedades para que se disuelven sin liquidarse, para construir una nueva sociedad (Hauser E., 1967). En cambio, llama fusión por absorción al resultado de una o más sociedades absorbidas por una ya existente para disolverse sin liquidarse.

Y se denomina adquisición cuando una empresa compra las acciones y/o activos de otra suficientes para tener control sobre la misma sin necesidad de unir los patrimonios. Este será precisamente el caso que se tratará en esta investigación.

Según explica Espiñeira (2008) en su paper sobre fusiones y adquisiciones, el objetivo principal de las fusiones y adquisiciones es la maximización del valor de la empresa, el cual debe lograrse a partir de obtener un efecto sinérgico para que el valor resultante sea mayor a la mera suma del de ambas compañías.

Explica, también, que para llevar a cabo este tipo de operaciones es necesario atravesar una serie de etapas y pasos que, de ser ejecutados correctamente, ayudarán a minimizar el margen de error y el posible riesgo de fracasar en el intento. (Ver gráfico 2.3.1).



Gráfico 2.3 - 1 Pasos y etapas de una fusión

2.3.2 ¿Por qué recurrir a una adquisición?

Decidir llevar a cabo una adquisición no es una decisión sencilla y es por demás riesgosa, como se explicará más detalladamente en el próximo apartado. De esta forma, es preciso tener una necesidad que te lleve a tomarla.

Según explica el paper mencionado anteriormente, la creación de valor suele ser uno de los motivos más frecuentes. Si una adquisición es correctamente efectuada, se alcanzarán nuevas sinergias tanto operativas como financieras entre ambas empresas. Estas nuevas sinergias lograrán optimizar y aprovechar al máximo los recursos y capacidades de estas, consiguiendo así aumentar la rentabilidad y el crecimiento del negocio. Desencadenando en una creación de valor para los socios, propietarios y accionistas.

Además, cada uno de esos beneficios implícitos dentro de la creación de valor podría considerarse individualmente como razón suficiente para llevar a la empresa a adquirir otra. Es decir, optimizar recursos y capacidades, aumentar rentabilidad del negocio, crear sinergias, etc. son de por sí beneficios que los gerentes intentan alcanzar.

Algunos motivos también frecuentes tienen que ver con el mercado donde se opera. Se puede querer capturar nuevos mercados o aumentar la cuota de los mercados actuales. Al adquirir

una empresa cuyos clientes pertenecen a los mercados que se intentan alcanzar, se estará adquiriendo también a los mismos.

Otras razones, aunque menos frecuentes, se dan cuando una sociedad está ante una mala gestión ya sea financiera, de recursos, operativa o de cualquier índole. A veces, una solución para un propietario, antes que entrar en quiebra, puede vender su empresa. Al ser adquirida por una empresa con mejor capacidad de gestión y mejores recursos podrá revertir su situación y evitar mayores problemas.

Las empresas deben evitar basar su decisión de fusión o adquisición en factores de corto plazo, como el ahorro en costes, o en motivaciones de índole personal o de especulación. Asimismo, deben comprender que la probabilidad de éxito de una F&A se incrementa cuando el entendimiento del negocio adquirido es elevado, cuando las estructuras y el diseño organizativo son apropiados y cuando los sistemas de compensaciones e incentivos son los adecuados.

2.3.3 Riesgos y beneficios de la adquisición

Una operación de esta índole trae consigo tanto beneficios como factores que pueden poner en riesgo el éxito de la misma. Según Rosamilia D. (2000), aunque no es posible determinarlos con exactitud, ya que cada caso es único, sí pueden enumerarse los más frecuentes.

Como se dijo en el apartado anterior, muchos motivos que llevan a adquirir otra compañía, pueden considerarse beneficios por sí mismos, y viceversa. Es por eso que las razones expuestas anteriormente son también los principales beneficios. Pudiéndose agregar a éstas también otros beneficios como obtener fortaleza competitiva, generar economías de escala o tener poder de mercado.

Pero saber identificar los riesgos que puede contraer una adquisición es incluso más importante que identificar los beneficios. Ya que no tenerlos en cuenta puede derivar en un fracaso y grandes pérdidas.

Cuando hay dos empresas que se fusionan, también hay dos culturas posiblemente muy distintas que también deben fusionarse. Esta fusión puede darse mediante una integración o cierta predominancia de alguna de las dos. Pero esta fusión cultural puede generar un rechazo por parte del personal, generando una resistencia al cambio que perjudicará la creación de sinergias.

Este rechazo entre culturas, puede originarse por varios motivos: una de ellas, puede venir por el lado de la información, ya sea por ser mal comunicada (a nivel vertical u horizontal) o por ser insuficiente.

Por otro lado, un posible problema puede ser sobrestimar ciertas sinergias. Es probable que un gerente haya presupuesto determinada sinergia que luego no se dio de esa forma y no se consiguieron los resultados esperados.

Es por todo esto que para minimizar la posibilidad de riesgos es menester tener un plan definido y comunicarlo eficientemente. La ausencia o mal interpretación llevará inevitablemente al fracaso.

La adquisición de una empresa suelen generar grandes cambios organizacionales de diversas índoles. Pero estos cambios no solo afectan a las empresas si no también a sus empleados. Estos son, en definitiva, quienes deben adaptarse al cambio para que las compañías también lo hagan.

El cambio en sí puede traducirse como la transición de un pasado conocido a un futuro incierto. Por más planificado se esté, hay factores que no se pueden prever.

Sin embargo, a veces el cambio no está del todo planificado. Esto iniciará un proceso de resistencia al cambio que podrá poner en peligro las potenciales sinergias y operaciones consecuentes a la adquisición.

2.4 Descripción de la industria

El servicio de logística de valores y gestión de efectivo se inicia en el año 1976, con la invención de la empresa pionera en este rubro denominada Prosegur.

Conjuntamente con este servicio de transporte de caudales hay empresas que brindan además servicio de vigilancia tanto a personas jurídicas como particulares e instalación de todo tipo de alarmas.

La primera transportadora de caudales que empieza a cotizar en el mercado de valores, fue en el año 1987, principalmente en el mercado de Madrid.

Existen presencia de de este servicio de logística de valores en más de 18 países de 5 continentes distintos y cada vez se está expandiendo con mayor rapidez.

En este rubro es de suma importancia que toda empresa que desempeñe esta actividad esté íntimamente relacionada y comprometida con la responsabilidad social corporativa. Un ejemplo notable es la relación permanente con el ente regulador de unidad de información financiera, en donde cruzan información para verificar y dar a conocer todo tipo de transporte y movimiento de efectivo realizado y llevado a cabo por las transportadoras para que en caso de que no sea legítimo, se haga la denuncia correspondiente y se investigue cada caso en particular.

La facturación anual aproximada en este rubro es de U\$S 3.000 (millones) aproximadamente y entre los principales 5 transportadoras del mundo se encuentran, Prosegur, Brinks, Maco, Loomis y Codecop.

2.5 Descripción de las empresas

2.5.1 Evolución de Transportadora de Caudales Vigencia Duque SA

La empresa se inició familiarmente en el año 1995 por el fundador José Luis Etchegoin. Se interesó siempre por aspectos de seguridad y más profundamente en el recorrido del efectivo, por este motivo se incorpora en el rubro de transporte de caudales, tras un exhaustivo estudio de mercado en el rubro.

Abre su casa matriz en Capital Federal, localizada hasta en la actualidad en la calle Urquiza 340. En sus comienzos contaban con 5 camiones y 35 empleados. De a poco se fue asentando en su actividad ya que se especializó en transporte de caudales y en la actualidad cuenta con más de 300 empleados en el país, y 50 camiones.

Tres años más tarde, como primera etapa de su expansión logro abrir su primera sucursal en la localidad de La Plata, incorporando un predio de 1500 metros cuadrados.

En el año 1999, obteniendo resultados redituables, logra la apertura de otra sucursal en la provincia de Corrientes. En esta provincia logran afianzarse rápidamente, ya que la empresa se caracteriza por brindar un muy buen servicio de traslado de caudales, con precio competitivos comparándose con sus principales competidores.

Siguiendo con su etapa expansiva, en el año 2003 invirtieron en un predio en la provincia de Misiones.

2.5.2 Descripción de Loomis

Loomis es una empresa que actualmente se especializa en brindar servicio de Transporte de Caudales y vigilancia.

A continuación se detallaran el historial de la empresa a través de los años.

1905: Lee Loomis fundó la compañía Cleary Creek Commercial Company. A través de trineos tirados por perros, enviaba suministros a los mineros de Alaska, y transportaba el oro de las minas, comenzando así el Transporte de Fondos. Veinte años después fundó la compañía Loomis Armored Car Service.

1934: Erik Philippe Sorensen funda Hälsingborgs Nattvakt en Helisborg, Suecia. Rápidamente se amplía cuando Sörensén adquiere varias compañías en el sur de Suecia. La compañía fusionada se llama Svenska Vakt AB.

1970: En una situación de tipos de interés elevados, los bancos vieron la necesidad de modificar el procesado del efectivo, para reducir el tiempo de indisponibilidad del efectivo, comenzando así el proceso de externalización del efectivo en las compañías de transporte de fondos.

1972: El fundador de Securitas, Erik Philip-Sorensen fusiona todas las empresas de vigilancia y transporte que había creado, iniciándose la empresa Securitas AB.

1997: Loomis en Estados Unidos compra la compañía de transporte de fondos Wells Fargo, creando la empresa Loomis Fargo & Company, que se convierte en una de las mayores compañías de Transporte de Fondos en Estados Unidos.

2006: La división de transporte de fondos del grupo Securitas toma el nombre LOOMIS internacionalmente y comienza a tener una nueva identidad.

2008: Loomis comienza a cotizar en el índice Nasdc OMX de Estocolmo, convirtiéndose en la segunda compañía mundial de gestión de efectivo con presencia en la Bolsa.

2012: Continuando con su plan de expansión Loomis, a través de Transportadora de Caudales Vigencia Duque S.A. da sus primeros pasos en América Latina.

Loomis se encuentra operando en la actualidad en 15 países repartidos en 3 continentes, cuenta con 370 sucursales y posee 2000 empleados aproximadamente.

Capítulo 3: Resultados y análisis de la investigación

3.1 Investigación y resultados

El siguiente trabajo de investigación se centró en un paradigma descriptivo, es decir, se recolectaron datos cuantitativos y cualitativos con el fin de interpretarlos para poder responder a las preguntas de investigación formuladas y abordar una descripción de los efectos producidos por la adquisición de Transportadora de Caudales Vigencia Duque SA por parte de la multinacional Loomis SA ocurrida en el año 2012. Como se aclaró en el primer capítulo, el enfoque de la investigación será describir los cambios internos en Vigencia Duque únicamente. El punto de vista del lado de Loomis no será tenido en cuenta en este trabajo. Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron entrevistas, encuestas y observación directa.

En primer lugar, para la recolección de datos cuantitativos, se ha realizado una encuesta a 64 miembros del personal de unidad blindada de la compañía. Éste está integrado por choferes, portavalores y custodios en los vehículos. Este instrumento fue necesario para recabar información representativa de los empleados de rango más bajo. Aquellos que dada la naturaleza de los grandes cambios en las empresas, como lo es una adquisición, son los primeros en verse afectados.

Por otro lado, las entrevistas fueron necesarias para conseguir información más descriptiva de los hechos. Estas nos permitirán tener una visión cualitativa más amplia de las consecuencias de la adquisición. Las mismas fueron de índole estructural y enviadas en formato de mail con las preguntas específicas en él. Estas fueron adaptadas a los diversos entrevistados permitiendo obtener información desde diversos ángulos sobre lo sucedido. En este instrumento de recolección se comparó información desde distintas perspectivas, las cuales constan en cuatro fuentes distintas. En primer lugar, se dirigió la entrevista al gerente general (también actual CEO en Loomis Argentina), el Licenciado José Luis Etchegoin; en segundo lugar, se realizó otra entrevista al gerente financiero, el licenciado Federico Agustín Campañó; en última instancia, se entrevistó a dos empleados administrativos, uno del área de facturación: Mariano Balbi, y otro del área de pago a proveedores: Pablo Panighetti.

Por último, uno de los integrantes del equipo, Nicolás Lambertini, quien es encargado de tesorería de Vigencia Duque, tuvo el rol de ser los “ojos” de la investigación dentro de la empresa. Sus aportes nos sirvieron principalmente de corroboración y complemento de lo obtenido a través de los otros instrumentos. A continuación, los análisis de los mismos.

3.2 Encuestas

Para llevar a cabo la recolección de datos cuantitativos, como ya se dijo, la herramienta utilizada fue la encuesta. La cual fue realizada en un archivo de texto e impresa para que de forma personal y presencial cada encuestado respondiera las preguntas. La recolección demoró 8 días hábiles (del 10 al 20 de mayo). Una vez recolectadas la totalidad de las encuestas, estas fueron pasadas a formato digital a través de la plataforma Google Forms para luego poder ser analizadas.

En el proceso se buscó identificar y encuestar sólo a aquellas personas que habían estado presentes al momento de la adquisición, para poder obtener datos certeros del momento del cambio en cuestión.

La encuesta comienza con unas preguntas introductorias a modo de segmentar la muestra en busca de tendencias en los mismos. Estas fueron la edad y si tenían una familia que mantener. Luego sigue con unas preguntas sencillas acerca de cómo se vivió el preciso momento de la adquisición en busca de que nos pueda aportar información complementaria a responder los objetivos. La encuesta sigue con una serie de afirmaciones relativas a diversas cuestiones como los salarios o el clima laboral. Dichas afirmaciones están distribuidas en dos grupos: antes y después de la adquisición, a modo de conseguir opiniones respecto a ambos momentos. Las afirmaciones debían ser puntuadas del 0 al 4, siendo 0 totalmente en desacuerdo y 4 totalmente de acuerdo. De esta forma pudimos darle una valoración numérica a las percepciones de los empleados en los aspectos mencionados. Para finalizar, se realizan unas preguntas acerca de los cambios en sí y como fueron sentidos por los empleados.

3.2.1 Muestra

La encuesta fue respondida por un total de 64 empleados de diversas edades. Si bien la muestra es chica, se buscó comprobar si existía alguna relación o tendencia marcada entre las edades y alguna de sus respuestas. Sin embargo no se encontró correlación alguna entre dichas

variables, sin poder sacar conclusión u observación clara al respecto, dicho esto, el gráfico 3.2.1-2 simplemente servirá para observar la distribución de la muestra en este campo. Siendo la mayoría empleados jóvenes, como se observa en el gráfico.

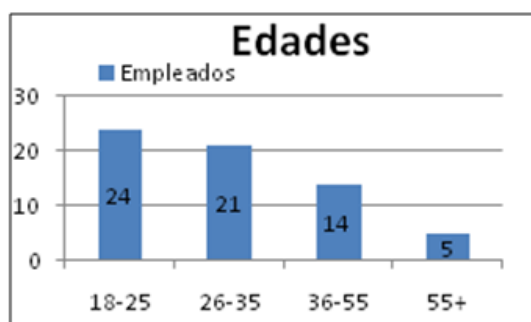


Gráfico 3.2.1-2 Distribución de la muestra por edades

Luego se hizo la siguiente pregunta:

“¿Tiene una familia que mantener?” con el fin

de verificar si aquellos que su respuesta era sí, tenían en común algún comportamiento en sus respuestas a lo largo del resto de la encuesta. Los resultados no nos aportaron ninguna información relevante para la investigación, sin embargo resultó llamativo que 50 de ellos tienen una familia que mantener.

Cabe la aclaración de que estas primeras dos preguntas no agregaron valor a la investigación dado el reducido tamaño de la muestra, sin embargo se comenta su intención en la misma.

3.2.2 Resultados

Las primeras dos preguntas del análisis tuvieron la intención de sondear cómo fue recibida la noticia de la adquisición al momento de su comunicado. Por un lado se preguntó si se estaba de acuerdo, o no, en la forma en que se efectuó dicho comunicado. Los resultados fueron muy dispersos, distribuidos prácticamente de forma equitativa entre las tres opciones posibles: Si; No; Indiferente. Por otro lado, se preguntó si les había parecido buena o mala dicha noticia según su punto de vista. En este caso parece haber una leve tendencia en las respuestas: 36 respondieron que les había parecido una mala noticia, contra 22 que les pareció buena; los 6 restantes se mantuvieron indiferentes. Si bien es muy poca la diferencia para sacar una conclusión, sí queda claro que la noticia no fue recibida bien unánimemente por todos. Esto nos abre el camino para indagar con el resto de la encuesta si hoy, 5 años después, cambiaron de parecer.

En la siguiente parte de la encuesta se buscó identificar cómo afectó la adquisición a los empleados en determinados aspectos. Consistía en 5 pares de afirmaciones iguales, una correspondiente al momento antes de la adquisición y su par al momento después de la misma.

Los valores mostrados son un promedio de los puntajes obtenidos para cada afirmación en los dos momentos. Los resultados son mostrados en la Tabla 3.2.2 - 2.

Tabla 3.2.2 – 2 Comparación de promedio de puntajes de las afirmaciones relativas a cada momento

N°	Afirmación	Antes	Después
1	“Mi esfuerzo y nivel de riesgo se ven bien compensados con el salario”	3,7	3,5
2	“Si tengo algún inconveniente me siento escuchado por mis superiores”	3,6	3,4
3	“Veo en riesgo mi permanencia en el puesto”	2	2,6
4	“Veo posibilidades de crecimiento”	3	2,8
5	“El clima laboral es agradable”	2,8	2,9

Al tratarse de una muestra chica, no se esperaban grandes variaciones. Como se observa en la tabla, los cambios no son significativos. Por lo cual todavía no pueden utilizarse para sacar una conclusión. Por eso, para completar el análisis de estas afirmaciones, se buscó individualizar el comportamiento de cada votante y ver cómo varió su puntaje respecto al antes y después de cada afirmación. De esta forma se podrá distinguir con mayor claridad el efecto de la adquisición en cada uno de los empleados.

Afirmación 1: “Mi esfuerzo y nivel de riesgo se ven bien compensados con el salario”

Ignorando el factor de los promedios de este análisis, se completó el mismo con otra lectura de los resultados. De los 64 empleados que respondieron ambas afirmaciones, 54 de ellos puntuaron con 4, es decir están totalmente de acuerdo con que el riesgo asumido estaba bien compensado con el salario antes de la adquisición. Si se observa el gráfico 3.2.2 - 3 se ve que la mayoría de esos 54, mantuvo el mismo puntaje o bajó sólo un punto cuando se refirieron al momento posterior a la misma. Lo que da la pauta que la adquisición no afectó de forma significativa la percepción de la relación riesgo-salario por parte de los empleados.

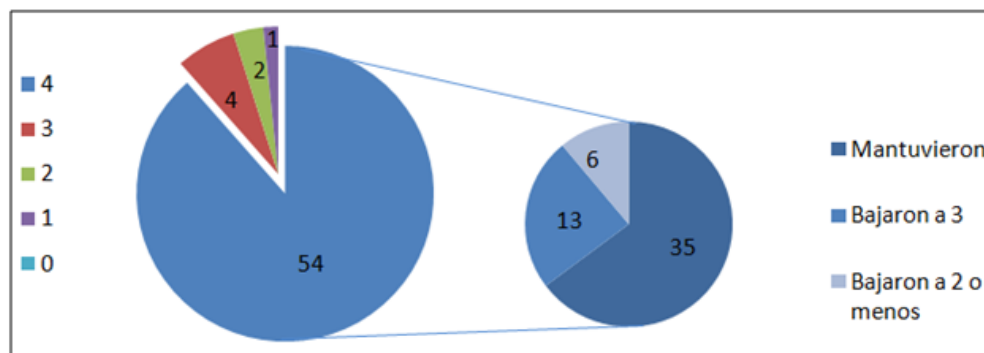


Gráfico 3.2.2 – 3 Comportamiento de los votantes en la afirmación 1

Afirmación 2: “Si tengo algún inconveniente me siento escuchado por mis superiores”

En este caso, la disminución en los promedios también es leve y se observa el mismo comportamiento que en el caso anterior. De los 64 votantes, esta vez 48 votaron con puntaje 4. De ellos, como se observa en el gráfico 3.2.2 - 4 la mayoría o no cambió o bajo a 3 su puntaje. Por lo que la mayoría sigue de acuerdo con que se sienten escuchados por sus superiores incluso después de la adquisición.

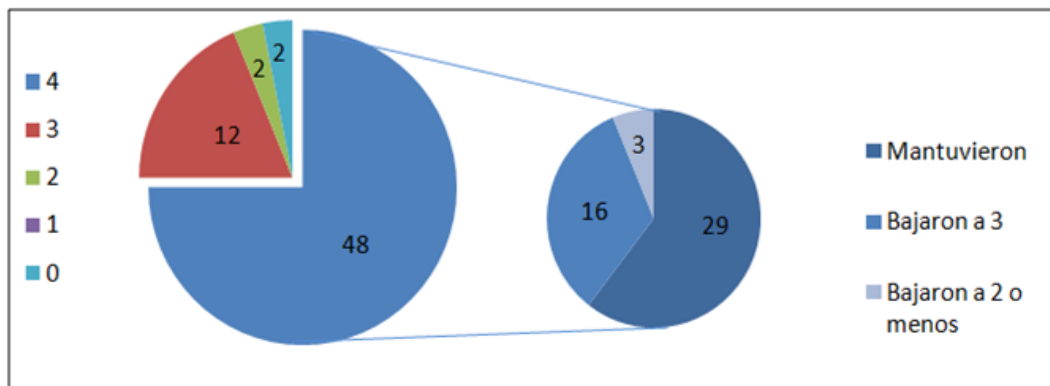


Gráfico 3.2.2 - 4 Comportamiento de los votantes en la afirmación 2

Afirmación 3: “Veo en riesgo mi permanencia en el puesto”

Acá la variación es más notoria en la diferencia de puntajes promedio. En los resultados de esta afirmación se observa que en la afirmación correspondiente al momento previo a la adquisición había una fuerte tendencia al puntaje 2 (31 de los votantes), es decir a la neutralidad, en detrimento del puntaje 4 (solo 5 votantes). Esto se modifica de forma notoria en la afirmación correspondiente al momento posterior a la adquisición, donde esta relación entre los puntajes prácticamente se iguala. Como se ve en el gráfico 3.2.2 - 5, los valores correspondientes a puntajes 2 y 4, marcados con un asterisco, se modificaron de forma inversa hasta llegar casi a la paridad. En el momento antes, color azul, hay 5 veces más votantes en 2 que en 4. En el momento después, color rojo, solo un votante los separa. En otras palabras, se generó un desplazamiento en la distribución de los votos. Entre los valores 3 y 4, en color rojo, hay 26 empleados, contra los 16 que figuran en azul. Esto permite concluir que hubo un incremento en la percepción de riesgo de perder su puesto por parte de los empleados.

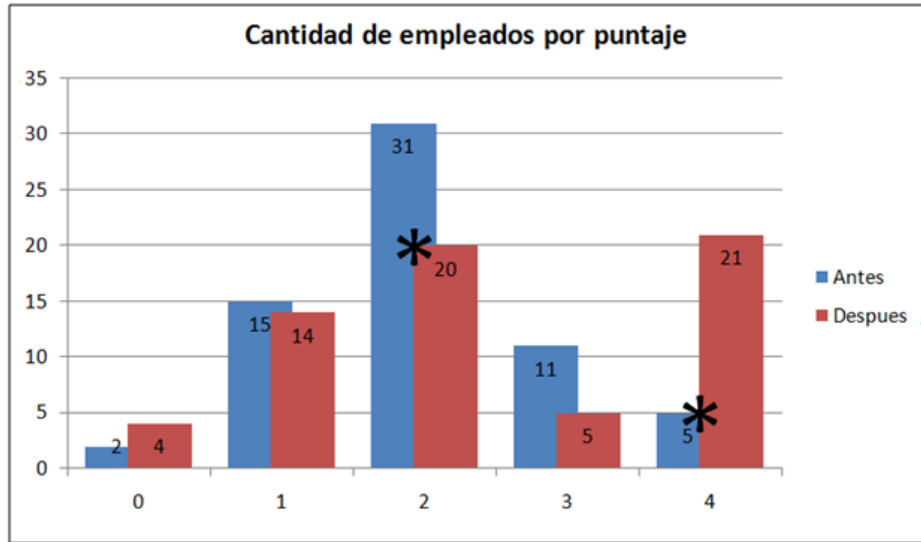


Gráfico 3.2.2-5 Comportamiento de los votantes en la afirmación 3

Afirmación 4: "Veo posibilidades de crecimiento"

En el gráfico 3.2.2 - 6 se observa un comportamiento de las respuestas similar al gráfico anterior. La diferencia es que la cantidad de votantes en puntaje 3, bajo radicalmente para distribuirse entre los valores 1 y 2. Esto marca un fuerte descenso en las opiniones respecto a estar de acuerdo con que los empleados sienten posibilidades de crecimiento, a pesar de que en el valor 4 la cantidad de votantes se mantuvo. Es decir, son más los que no están tan de acuerdo con esta visión que los que sí lo están.

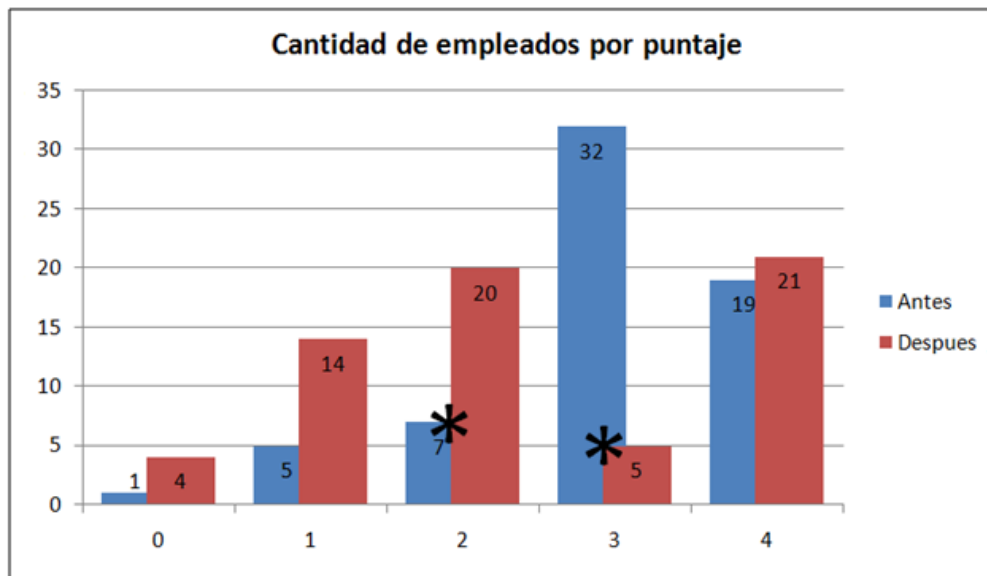


Gráfico 3.2.2-6 Comportamiento de los votantes en la afirmación 4

Afirmación 5: “El clima laboral es agradable”

En la última afirmación, la diferencia en los promedios se da solo por centésimas, por lo que no es observable prácticamente ninguna diferencia. Además, como observamos en el gráfico 3.2.2 - 7 la distribución de los puntajes también se mantiene en valores similares. Esta paridad de puntajes nos da la pauta que en cuanto al clima laboral todo se mantuvo igual según la percepción de los empleados.

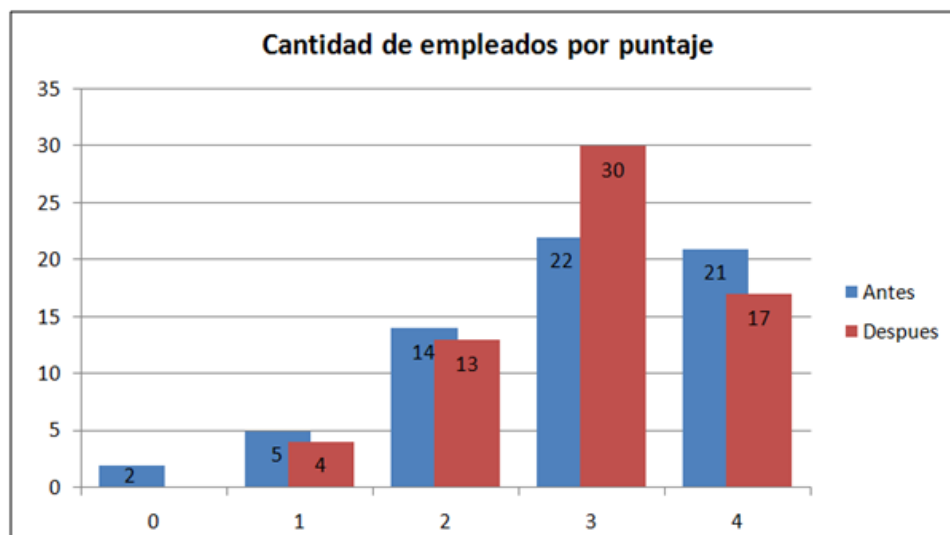


Gráfico 3.2.2 - 7 Comportamiento de los votantes en la afirmación 5

Al finalizar esta comparación entre antes y después, se les dio la siguiente afirmación: “Siento una gran cantidad de cambios dentro de la empresa. Esta arrojó un puntaje promedio de 2,3, el cual es un valor intermedio entre los dos extremos posibles. Esto indica una tendencia a la neutralidad en esta afirmación.

Pero para completar el análisis es posible la siguiente lectura: 32 empleados, es decir la mitad, se concentraron en los valores 3 y 4 de la afirmación. Estos serían quienes más de acuerdo estuvieron con la afirmación. A esto le sumamos lo aportado por los resultados obtenidos en la siguiente afirmación: “los cambios que hubieron me afectaron negativamente”, en éstos se observó que 24 de esos mismo 32 sintieron que dichos cambios fueron negativos. Concluyendo, se puede decir que la mayoría de quienes sintieron grandes cambios, sintieron que éstos fueron negativos. Y para reforzar esta conclusión, el resultado de ésta misma afirmación, pero respecto a los 64, arrojó un puntaje promedio de 3,2 afirmando una fuerte disconformidad con la adquisición.

Junto a estas últimas afirmaciones se ha cruzado con una tercera pregunta, en la cual se buscaba identificar en qué aspectos notaban los cambios. El empleado tenía una lista de varios ítems entre los cuales debía seleccionar aquellos en los que considerara que hubo cambios. Estos aspectos eran: flexibilidad, clima laboral, sueldos, rotación de puestos, relaciones entre jefes y personal y por último la opción “no vi cambios”. Así se observó que aquel grupo de 32 que vieron cambios concordaron de la a forma que se observa en el gráfico 3.2.2 - 8. Salta a la vista que prácticamente todos sintieron los cambios en la flexibilidad. En menor medida se sintieron en el clima laboral, lo cual no nos aporta más de lo que ya se dijo en una de las afirmaciones. Y un poco más abajo están los sueldos, los cuales sufrieron sus correspondientes aumentos normalmente, sin verse influenciados por la adquisición.

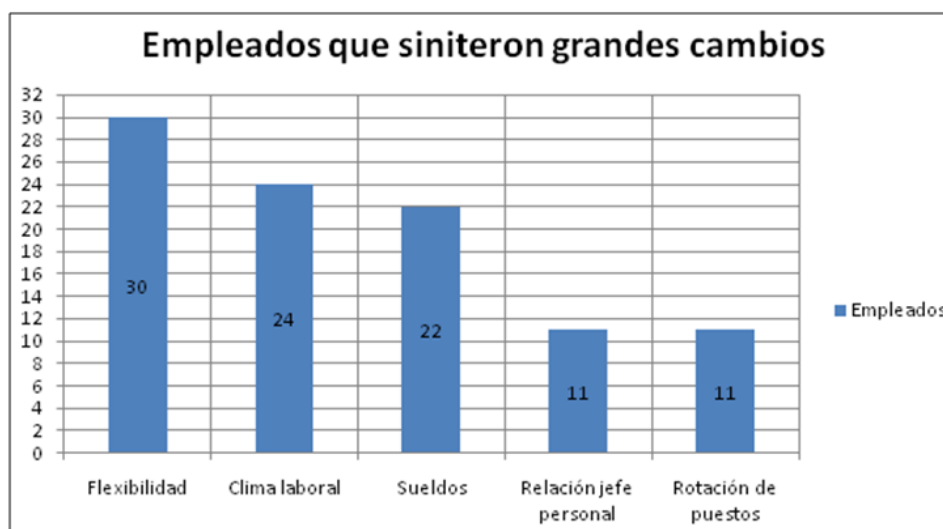


Gráfico 3.2.2 – 8 Distribución de los resultados de la pregunta “Dónde sintieron los cambios”

Lo último que nos revela la encuesta, si bien no aporta a responder los objetivos, es que la gran mayoría, 55 de los 64 empleados, están totalmente de acuerdo con la afirmación “considero que la adquisición fue necesaria para el crecimiento de la empresa”, pese a la disconformidad revelada en preguntas anteriores.

3.3 Entrevistas

3.3.1 Gerente general

En la entrevista realizada al Lic. José Luis Etchegoin, que actualmente desempeña sus actividades como Gerente General de la empresa se abordaron diferentes temáticas propias de los cambios generados por la adquisición.

Uno de los principales puntos que se trató en la entrevista fue si la adquisición afectó al negocio principal y en qué medida. Encontramos a palabras del CEO que el negocio no cambió en nada. De hecho el cambio fue para bien argumenta, debido a que se agregó una mirada más global del mercado y los procesos que vinieron de Loomis agregan valor a la empresa. Cuando le preguntamos acerca de los aspectos más importantes a la hora de involucrarse en un proceso tan complejo como el cambio generado por una adquisición sintetizó en cosas necesarias, apertura mental y flexibilidad para el cambio.

Entrando un poco en los cambios más radicales en la empresa, se le preguntó al Licenciado cosas si hubo una puesta en común entre las cuestiones propias de Vigencia Duque y las de Loomis o si se trató más de una imposición. Encontramos que hubo “consenso” entre las partes y que no hubo decisiones unilaterales, detallándose que previo a la adquisición se relevó los procesos internos y formas de trabajo y empezaron a trabajar en conjunto con la directiva de Loomis para unificar criterios y parámetros. Un aspecto clave de la adquisición fue como se vio reflejado está en el proceso de toma de decisiones estratégicas, donde Etchegoin considera que el cambio fue grande debido a que pasar de una pyme familiar a una multinacional con accionistas la cual deben responder intereses no solo en Argentina sino en gran parte del mundo. Etchegoin describe la cantidad de responsabilidades y “cierta pérdida de influencia” en cuanto a establecer la visión estratégica de la propia compañía en su totalidad.

El organigrama de la empresa sufrió algunos cambios menores pero sin ninguna pérdida de puestos de trabajo, de hecho aumentó describe Etchegoin.

Por último se le preguntó la existencia de inconvenientes a la hora de alinear las diferentes culturas describió que solo algunos pocos y que son comunes en un proceso de tal dimensión. Pero en el grueso no hubo grandes problemas ni cambios drásticos en la cultura organizacional.

3.3.2 Gerente financiero

Uno de los puntos importantes tratados en la entrevista fue como se modificó el manejo de los fondos de la empresa luego de la adquisición, donde éste describe que a partir de la adquisición las inversiones que antes realizaban con los excedentes de fondos cambiaron. Antes ante una sobra de dinero tenían diferentes destinos, desde plazos fijos hasta invertir en los mercados bursátiles. Hoy día, por parámetros de la empresa, únicamente se re-invierte en lo propio del negocio (ejemplo, camiones).

En este caso le preguntamos si a partir de la compra de Loomis, las inversiones eran más o menos riesgosas que antes, el gerente aseguró que ahora las inversiones son más controladas y menos riesgosas. También agregó que ahora los informes financieros se presentan con más frecuencia y más detalles.

Finalizando la entrevista, se le preguntó acerca de si hubo algún efecto sobre cuestiones impositivas de la empresa, a lo que nos contestó que no presentó grandes cambios.

3.3.3 Empleados administrativos

3.3.3.1 Área facturación

El tercer entrevistado fue Mariano Balbi un empleado administrativo que trabaja en la empresa hace siete años. El formó parte de Vigencia Duque S.A y vivió la adquisición desde adentro. Su cargo actual es el mismo que en ese entonces, el área de facturación.

Balbi nos cuenta que la noticia fue comunicada de manera adecuada, en una de las reuniones mensuales que tenían todos los que trabajaban en la empresa. La forma fue de manera directa, pero los motivos fueron expresados de manera muy breve, sin mucha explicación. Mariano tuvo la oportunidad de tener una charla a solas con el dueño, donde le explico con más detalles los motivos. Él lo tomo como algo esperable, dado el crecimiento de la empresa en el último tiempo y comprendió los motivos aunque no lo comparte.

La entrevista sigue y lo que se pregunta ahora es acerca de las reacciones de los demás empleados, a lo que nos cuenta que al principio rondaron especulaciones y rumores entre ellos acerca de las posibles consecuencias del cambio. La mayor parte se basaba en prejuicios o mala información como consecuencia del miedo o la desconfianza, pero con el tiempo los empleados fueron adaptándose a la nueva cultura y sistema impuesto por la multinacional.

Con respecto al cambio cultural, Mariano describió algunos valores de la Pyme, la cual se caracterizaba por ser una empresa familiar con una relación fluida entre los jefes y los empleados. Ellos sentían que los jefes estaban más al alcance de cada uno para consultar o expresar sus dudas o quejas. Esto cambió mucho luego de la compra por parte de Loomis, ahora se nota una escala de mando mucho más marcada y una relación más fría con los superiores. La comunicación vertical fue afectada y ahora se volvió mucho mas protocolar. Ya no es tan accesible plantear inquietudes directamente ante un gerente.

El señor Balbi expresa que una empresa multinacional exige cumplir con ciertas normas y estándares que antes no prestaban atención, podemos observar que la forma de realizar el trabajo cambió, la cultura familiar y la comunicación fluida, se vio opacada por un sistema más burocrático impuesto por la multinacional. La rigurosidad en el control de los horarios incremento y los empleados tienen mucho más papeleo que realizar. Las normas rigurosas de una empresa multinacional modificaron los hábitos laborales de todos dentro de la empresa.

El proceso de incorporación fue un claro caso donde una pequeña empresa es absorbida por parte de una mayor, donde cada una era muy distinta no solo desde lo económico, sino también desde la capacidad operativa y de la manera de trabajar. La adaptación a los cambios llevo varios meses, hasta que los empleados comprendieron las nuevas formas y cultura de una empresa multinacional.

En conclusión, luego de analizar las respuestas de Mariano Balbi, podemos decir que dentro de las ventajas, se puede ver una mejora en los sueldos y mejoras generales dentro del espacio físico de las oficinas. En contraposición, hay más rigurosidad en el control de los horarios, una cultura mucho más burocrática y una comunicación vertical más protocolar.

3.3.3.1 Área pago a proveedores

Por último se realizó una entrevista a Pablo Panighetti, empleado administrativo, del área de pago a proveedores. Al igual que nuestros entrevistados previos desde su punto de vista el anuncio de la adquisición se realizó de manera correcta.

Como es de esperarse al principio los empleados se vieron preocupados, debido a la incertidumbre que una noticia como estas puede crear en un ambiente de trabajo. Pablo nos menciona que ellos no sabían si esto iba a ser para mejor o para peor, si sus puestos de trabajo estaban asegurados o iban a haber despidos, si los sueldos iban a duplicarse, todos rumores y mala información que circuló por la empresa en los momentos del cambio. Se les informo que iba a ser mejor para la empresa y para todos formar parte de un grupo multinacional, Pablo coincide y está de acuerdo con esta afirmación. El dice que ser parte de una empresa de esa magnitud le suma prestigio a su currículum vitae y lo potencia en su desarrollo profesional.

En torno a los cambios que sintió el entrevistado en su ambiente de trabajo y en el día a día. Podemos observar que en trabajo en sí, no cambio en lo absoluto. Solo que ahora debe realizar más reportes y se incrementaron las aprobaciones para liberar los cheques. Esto es un claro

cambio en el sistema más burocrático impuesto por la empresa extranjera, la cual no se vivía previamente a la adquisición en la Pyme.

Por otro lado, un cambio claro que nos expone Pablo es el cambio jerárquico que sufrió la empresa, hubo modificaciones de estructura en algunas áreas, se agregaron cargos y puesto que antes no había. Pero esto afectó más que nada a la alta gerencia, de los jefes para arriba. Estos tienen que reportar a gente que antes no lo hacían. Otra desventaja que pudimos observar es la variación de la comunicación vertical entre los gerentes y los empleados, en la pyme se trabajaba en un ambiente más familiar, donde todos se enteraban de todo porque el dueño está más cerca en el día a día y los empleados pueden escuchar lo que pasa. Hoy en día, esta comunicación fluida ya no ocurre y para un empleado llegar a expresar inquietudes o quejas hacia un gerente o el propio dueño es algo poco probable.

Dentro de lo que fue el negocio en sí y el trabajo a realizar por Pablo y sus compañeros dentro de su área, los cambios fueron mínimos, se respeto mucho como venían ellos trabajando. Este factor es muy positivo a la hora de expresarlo por el entrevistado ya que no tuvieron que adaptarse enteramente a nuevos sistemas y formas de trabajo.

3.4 Observación directa

3.4.1 Cambios estructurales

Según lo expuesto en los organigramas, representados en los gráficos 3.4 - 9 y 3.4 - 10, notamos un primer cambio en la cabeza de la estructura, siendo el único nuevo nivel vertical, jerárquicamente hablando. Luego, consecuencia del caudal de clientes que logró incorporar la

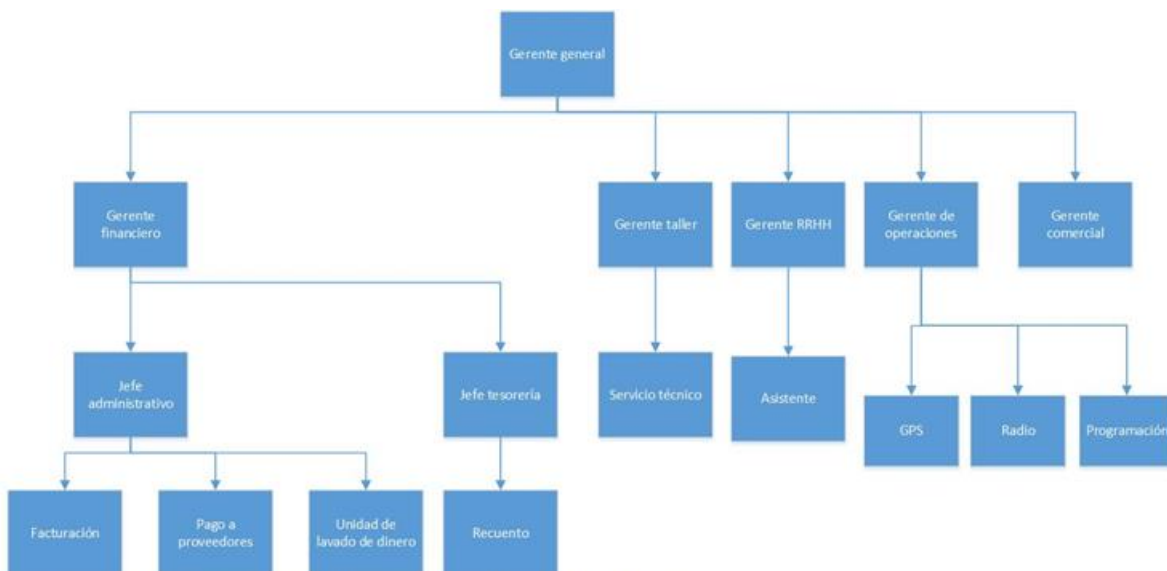


Gráfico 3.4 – 9 Organigrama de Vigencia Duque antes de la adquisición

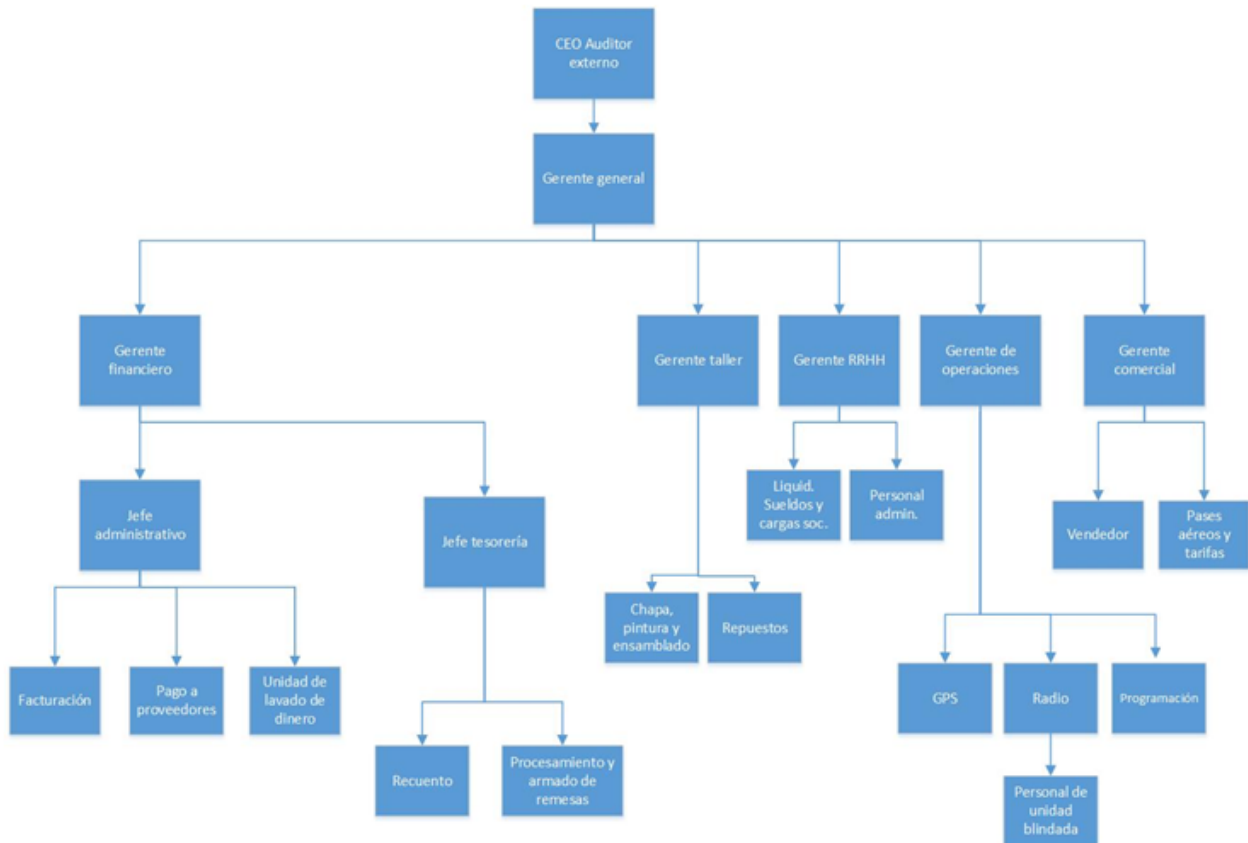


Gráfico 3.4 – 10 Organigrama de Vigencia Duque después de la adquisición

empresa luego de la adquisición, dentro de ciertos sectores se abrieron sub-sectores para poder repartir correctamente las tareas y abastecer las necesidades necesarias para el ofrecimiento del servicio.

A continuación se detallan los principales cambios sufridos en el organigrama y las causas de las mismas:

- Existencia de un CEO auditor externo: como detallamos anteriormente, las principales decisiones estratégicas son tomadas por un CEO empleado de la empresa Loomis, que concurre a la sucursal de Buenos Aires mínimo una vez por mes, para controlar los principales acontecimientos ocurridos y si las ventas concuerdan con lo proyectado. El sueldo de dicho empleado es repartido por las distintas filiales de la empresa.

- Departamento de Tesorería: Se produjo la apertura de dos departamentos; uno exclusivamente de “Recuento”, dado el caudal de efectivo que está ingresando a la empresa, por la incorporación de nuevos clientes, para el sector de Tesorería se tuvo que diferenciar de otras actividades llevadas a cabo en el sector para darle mayor exclusividad y transparencia, y otro de

“Procesamiento y armado de Remesas”, donde se lleva a cabo otro servicio distinto del de Recuento.

- Departamento de Taller: A diferencia de antes de la adquisición que la mayor parte de lo que era servicio técnico era tercerizado a un proveedor externo, hoy en día existen dos departamentos dentro del sector, uno encargado principalmente al mantenimiento diario de los camiones blindados denominado “Repuestos”, y otro abocado exclusivamente al armado del blindado y arreglos técnicos de los blindados. En la actualidad solo nos proveen del chasis para el armado del camión, una vez que ingresa a la empresa se le confecciona la pintura, arreglos de chapa y ensamblado para la puesta a punto del blindado.

- Departamento de RRHH: Como consecuencia del aumento de personal laboral en la empresa fue de suma importancia la apertura de dos departamentos en el sector; uno encargado de todo lo referente a la liquidación de sueldos, cargas sociales e impuestos del trabajador y otro que trata personalmente con todo lo referido al “empleado”, desde problemas personales hasta francos tomados, partes de ausentismo, vacaciones, etc.

- Departamento de Operaciones: Este sector no sufrió grandes cambios, excepto que el personal de unidad blindada dejó de depender directamente del Gerente de Operaciones, pasando a depender del personal de Radio. Este cambio claramente les produjo un distanciamiento para con su jefe, estableciendo una marcada línea jerárquica entre estos niveles de empleados, teniendo el personal Operativo acatar las órdenes solo y exclusivamente del personal de Radio.

- Departamento Comercial: antes de sufrir la adquisición la empresa solo contaba con un Gerente en este sector que se ocupaba desde tareas de baja envergadura hasta negociaciones con los clientes más importantes de la empresa. Luego de la adquisición se decidió por la apertura de dos departamentos encargados uno exclusivamente de “Pases Aéreos”, ya que al volverse multinacional, este servicio es de gran importancia para la empresa por la rentabilidad y prestigio que le brinda, y otro encargado de imponer los cambios tarifarios de todos los clientes y seguir con la expansión del servicio de transporte de caudales ofreciéndolo a nuevos segmentos de mercado.

3.4.2 Cambios en los controles y en la comunicación interna

Como bien se mencionó en los objetivos ha disminuido notablemente la flexibilidad tanto horaria como protocolar luego de la adquisición. Un ejemplo notable de la misma es la incorporación por parte de la empresa de un sistema de ingreso y egreso mediante fichaje electrónico, el cual le permite al personal de liquidación de sueldos de RRHH determinar con exactitud todo lo referido a horas extras, permisos de ausencia, ya sea por parte de enfermo o causas personales, y permanencia en la empresa del empleado.

Cabe destacar que se ha modificado el proceso de solicitud de permisos de ausencias o vacaciones excepcionales. Ya siendo una empresa multinacional el empleado debe solicitar tales permisos con 48 hs. de antelación, a diferencia de antes del proceso de adquisición que el empleado de unidad blindada al tener accesos directo hacia para con el Gerente de Operaciones era una relación más informal y menos controlada, lo que producía el trato más permisivo empleador-empleado. Esta relación más distante entre Gerente y empleado, trajo aparejado un papel fundamental para el delegado, ya que es la "voz" del empleado hacia los puestos de mando.

Capítulo 4: Conclusiones

4.1 Respuestas a los objetivos específicos

Ya habiéndose analizado los datos obtenidos en la muestra y en las entrevistas, y a fin de brindar un cierre a la investigación, se procederá a responder cada uno de los objetivos específicos planteados al comienzo del trabajo, dando así respuesta a nuestro objetivo general de describir los efectos producidos por la adquisición dentro de Vigencia Duque. Esta sección se compondrá en 2 partes, una, como se dijo, respondiendo los objetivos específicos, y luego un apartado con observaciones finales a modo de cierre.

4.1.1 Identificar los efectos sobre la motivación y bienestar del personal derivados del proceso

Para esclarecer correctamente este objetivo es necesario dividirlo en dos grupos: por un lado el personal de unidad blindada y por el otro el personal administrativo.

Respecto al primer grupo, se sabe que desde el comienzo del proceso se sintió un cambio en los empleados: la noticia de la adquisición fue se vio inundada por la incertidumbre. Los rumores y la desinformación hicieron que en el comienzo las cosas se rigieran por el miedo y la desconfianza.

Con el correr del tiempo todo fue más claro y los rumores se disiparon. Los sueldos tuvieron sus aumentos correspondientes, ninguno fue echado y el clima laboral y la relación y comunicación entre empleados se mantuvo igual. Esto es válido para la mayoría de los empleados, sin embargo, otra gran parte de ellos percibió las cosas de otra manera. Muchos de ellos se sintieron perjudicados con la adquisición. Como por ejemplo, con la reducción en la flexibilidad horaria y el manejo de francos y vacaciones, siendo ahora mucho más protocolar. Además, al contar ahora con mayores recursos económicos, ven menos próspera su permanencia en la empresa, ya que pueden ser echados más rápidamente y con menos razones.

En el caso de los empleados administrativos, las cosas fueron un poco más sencillas. Al tener otra llegada con sus superiores, y al ser mucha menos cantidad de empleados, no fueron víctimas de la desconfianza y los rumores negativos, siempre se sintieron seguros de permanecer en la empresa y que la adquisición sería un cambio para el bien de todos. La mayoría se sintió motivado a superar el nuevo desafío que implicaba trabajar para una multinacional sumado al hecho que ahora tienen posibilidad de realizar pasantías en el exterior para otra sucursal de Loomis. Además

que dada la gran cantidad de reformas y mejoras en el layout y materiales de oficina, se sienten más productivos en un ambiente más moderno, agradable y cómodo.

En tanto la mayoría de las conclusiones parecen positivas para este grupo, también se vieron afectados por los nuevos controles rigurosos y burocráticos acerca de los horarios y las formas en que realizan sus tareas. Si bien esto no es algo de por sí malo, implicó un período de adaptación el cual no fue sencillo para algunos.

Como se ve, no todos los empleados percibieron los cambios de la misma forma, esto impide sacar una conclusión absoluta, pero permite identificar en que aspectos se sintieron más afectados y en cuáles no.

4.1.2 Analizar cómo se ve afectada la relación empleador-empleado en el día a día

En este objetivo también es necesario discernir entre los mismos dos grupos del punto anterior.

Por el lado del personal de unidad blindada, lo único que revelaron las encuestas es que la mayoría sigue de acuerdo con que se sienten escuchados por sus superiores en caso de inconvenientes, incluso después de la adquisición. Aunque ahora las relaciones sean más frías y protocolares. Sin embargo hay que diferenciar lo siguiente: respecto a los delegados, superiores inmediatos del personal, la relación es frecuente y positiva, pero ya no tienen acceso a una relación de las mismas características con nadie más que su delegado. En caso de ser necesario, éste se comunicará con su propio superior inmediato, siempre manteniendo una transparencia que antes no existía.

Por el otro lado, como se repite en más de una respuesta de las entrevistas, al dejar de ser una pyme se perdió fluidez y familiaridad en las relaciones con los superiores. Antes podían acercarse a los gerentes de forma directa, hoy esta relación se establece indirectamente. A pesar de esta pérdida de contacto entre los niveles verticales de la organización, las relaciones entre quienes si pueden relacionarse más directa y fluidamente, sigue siendo igual de cálida y familiar que antes.

Escalas de mando más marcadas y protocolares, parecen ser los cambios que más afectaron a todo el personal de ambos grupos. Este fue uno de los grandes desafíos a la hora de adaptarse de las nuevas modificaciones, los cuales algunos tuvieron más dificultades que otros.

4.1.3 Verificar si hubo cambios en las posibilidades de permanencia y crecimiento potencial por parte del personal

Una vez más, se dividirá la conclusión en los mismos dos grupos.

Por el lado del primer grupo, las encuestas permitieron reconocer que hubo un aumento en la percepción de posibilidad de perder sus puestos. Este miedo está basado en que hoy, con mayor cantidad de recursos, es más accesible que puedan ser echados. A pesar de esta percepción íntima de los trabajadores, desde las entrevistas se corroboró que no existieron despidos, de hechos se contrató más personal debido al crecimiento de la empresa. Respecto a las posibilidades de crecimiento percibieron también un descenso de las mismas, considerando que sienten que pueden ser echados fácilmente, naturalmente también disminuye su posibilidad de crecer en la compañía. Además que ya de por sí, más allá de la adquisición, crecer en este tipo de puestos es muy difícil ya que requieren de muchos años dentro de la empresa.

En el segundo grupo la situación es diferente. En primer lugar sus puestos siempre estuvieron asegurados y ellos nunca percibieron la posibilidad de que no lo estuvieran. En segundo lugar, con la posibilidad de realizar una pasantía en el exterior, se les extendió el horizonte de crecimiento dentro de la compañía. Ya no solo podrán crecer dentro de Vigencia Duque, si no también dentro de la multinacional Loomis.

4.1.4 Identificar los cambios en el proceso de toma de decisiones estratégicas

El proceso de toma de decisiones estratégicas cambió conforme las transformaciones que la organización tuvo. Se pasó de un sistema de toma de decisión mas centrado que recae en unas pocas personas debido a la estructura que la Pyme tenía a los procesos típicos de una empresa más grande. Los accionistas y stakeholders tienen cierta influencia en las decisiones obviamente por el peso que tienen. Aunque sigue siendo de manera autónoma y consensuada por las partes

4.1.5 Describir los cambios en la estructura jerárquica de la empresa.

En referencia a los cambios jerárquicos que sufrió la compañía se destaca principalmente el cambio de mando a manos del CEO externo, dejando al Presidente como Gerente General. El Sector Operativo no ha sufrido grandes cambios más que el personal de la unidad blindada pasó a depender del operador de Radio. Dentro de RRHH se dividieron las tareas del sector como consecuencia del aumento de caudal de empleados en la compañía. Con respecto al Taller, la apertura del departamento de Chapa, pintura y ensamblado trajo una disminución en los costos de armado del blindado. Como consecuencia del aumento en la obtención de clientes, tanto el sector de Tesorería como Comercial tuvieron que dividir las tareas en dos departamentos dentro de dichos sectores, para poder abastecer a la demanda. El único sector que no ha sufrido cambios fue el sector administrativo, ya que con la división que poseían se desenvolvían correctamente.

4.1.6 Describir cómo afectó en el negocio principal la adquisición.

En relación con el negocio principal, podemos observar que el negocio en sí no sufrió grandes cambios. Pero si la forma de llevarlo a cabo, el nuevo sistema más burocrático, la reestructuración jerárquica, el cambio en la toma de decisiones y la diferencia con la comunicación vertical. Afectó el día a día de los empleados en la empresa, y cómo se desenvuelven estos a la hora de realizar sus tareas. Pero les da una profesionalidad y eficiencia que antes no tenían.

4.2 Observaciones finales

Este trabajo se propuso reconocer las principales modificaciones y consecuencias producidas en Vigencia Duque luego de que Loomis tomara control de la misma. Los cambios directos impuestos por Loomis tienen que ver con dos principales cuestiones. Por un lado, ahora debe cumplir normativas correspondientes a multinacionales. Por otro, una compañía de las dimensiones de Loomis, con su experiencia y tamaño, sabe lo importante que es aplicar políticas que contribuyan a mejorar su eficiencia y profesionalismo.

Para llevar a cabo con éxito la operación, desde la gerencia supieron que tenían tener apertura mental y flexibilidad a la hora de afrontar cambios. Vigencia Duque se manejó de la misma forma a la hora de cómo realizar las distintas tareas durante 22 años. Por eso se considera clave mitigar la resistencia al cambio de los empleados. Tiene que hacerse evidente que los cambios impuestos son para mejorar el funcionamiento y que si la compañía funciona mejor, crece más rápido y junto con ella, crecen también los empleados.

Capítulo 5: Anexos

5.1 Entrevistas

5.1.1 Modelos entrevistas

Entrevista al gerente general

1. ¿Cuáles consideras que fueron los motivos de la adquisición?
2. ¿Crees que la adquisición afectó al negocio principal de la empresa? ¿Cómo?
3. ¿Qué aspectos son los más importantes a la hora de tratar un proceso de cambio generado por una adquisición?
4. De los cambios sustanciales que hubo dentro de la organización, ¿hubo puesta en común y consenso entre los nuevos y viejos directivos? ¿O hubo Imposición?
5. ¿Podrías afirmar que el proceso de toma de decisiones estratégicas se vio modificado? ¿Cómo?
6. ¿Cómo pensás que afectaron los nuevos controles burocráticos traídos por Loomis SA?
7. ¿Cuáles consideras, desde la perspectiva de tu puesto de trabajo, que fueron las principales ventajas y desventajas del cambio?
8. ¿Y para el resto del personal?
9. ¿Cómo afectaron los cambios que sufrió el organigrama a la empresa? ¿Estos cambios fueron comunicados previamente?
10. ¿Con qué frecuencia se reúnen con los altos directivos de Loomis para exponer resultados o problemáticas? ¿Qué aspectos son relevantes para los nuevos directivos en estas reuniones?
11. A la hora de alinear las culturas de ambas organizaciones, ¿Hubo integración consensuada o imposición de una de ellas? ¿Hubo inconvenientes con eso?
12. ¿Se generaron inconvenientes con la duplicidad de puestos? ¿Hubo despidos?
13. ¿Crees que el proceso de cambio ya finalizó?

Entrevista al gerente financiero

1. ¿Cuáles consideras, desde la perspectiva de tu puesto de trabajo, que fueron las principales ventajas y desventajas del cambio?
2. ¿Cómo se modificó el manejo de los fondos de la empresa luego de la adquisición?
3. Al haber sido comprado por una empresa multinacional, ¿hay inversiones más o menos riesgosas que cuando se era una Pyme?
4. ¿Tuvo algún impacto impositivo esta adquisición?
5. ¿Qué modificaciones hubo en la presentación de informes financieros en cuanto a frecuencia, índices, etc.?
6. Financieramente, ¿qué implicancias hubieron durante la operación?
7. ¿Qué efectos financieros hubieron para la empresa luego de la adquisición?

Entrevista al personal administrativo

1. ¿Cómo te fue comunicada la noticia? ¿Estás de acuerdo con la forma?
 2. En su momento, ¿te fueron comunicados los motivos? Si fue así, ¿comprendiste y aceptaste los mismos?
 3. En el momento que te enteraste, ¿cómo te tomaste la noticia? ¿Pensaste que te iba a afectar de alguna forma?
 4. ¿Cómo pensás que afectó la adquisición a la motivación y compromiso del personal en general? ¿Y a la tuya particularmente?
 5. ¿Existieron especulaciones o rumores negativos entre los empleados acerca del cambio?
 6. Y en cuanto a las tareas que realizabas, ¿Hubo cambios?
 7. ¿Cómo era la relación entre los empleados y los superiores? ¿Se modificó?
 8. ¿Cuáles consideras, desde la perspectiva de tu puesto de trabajo, que fueron las principales ventajas y desventajas del cambio?
 9. ¿Considerás que se vio afectada la comunicación, ya sea vertical u horizontal, dentro de la empresa? ¿Repercute esto de alguna forma en tu puesto?
 10. En cuanto a las culturas y valores, ¿cómo viste el proceso de fusión de las mismas? ¿Eran muy diferentes entre sí? ¿Se integraron o predominó una sobre otra?
- ¿Cómo fue tu proceso de adaptación a los cambios?

5.1.2 Respuestas entrevistas

5.1.2.1 Gerente general

Nombre: José Luis Etchegoin

Edad: 45

Años en la empresa: 15

Títulos y estudios: Licenciado en Marketing

Puesto, actividades que realiza y gente a cargo: Gerente General - CEO

1. ¿Cuáles consideras que fueron los motivos de la adquisición?

Desde mi punto de vista, considero que podemos hablar de dos motivos principales: uno personal y otro económico.

A título personal, como pasa en muchas empresas familiares, luego del fallecimiento del fundador puede ser muy difícil seguir, tanto para los que trabajan dentro de la empresa como para el resto de los familiares. Vigencia fue fundada en el año 1995 por mi padre y parte de ella se fue con él en el año 2012. Toda transición y proceso de cambio es complicado, sobre todo los de este tipo, y la posibilidad de venta – que luego se transformó en realidad – se hizo mucho más tentadora en ese contexto.

A nivel económico, el acuerdo al que llegamos con Loomis fue beneficioso tanto para Loomis, como para mí y para mi familia. Logramos capitalizar y monetizar todo lo logrado hasta el momento, conmigo continuando en la dirección de la organización en un rol desafiante que permitió llevar a la empresa a una expansión y niveles de profesionalismo que, de haber seguido siendo una Pyme, no habiéramos podido alcanzar.

2. ¿Crees que la adquisición afectó al negocio principal de la empresa? ¿Cómo?

Para nada. El negocio principal se mantuvo para poder darle a Loomis la expansión que deseaba y poder dejar su primera huella en la región. Se sumó una mirada más global del mercado y nuevos procesos que afectaron a la dinámica interna y funcionamiento de la compañía, haciéndola más profesional y efectiva, pero el negocio sigue siendo el mismo.

3. ¿Qué aspectos son los más importantes a la hora de tratar un proceso de cambio generado por una adquisición?

Considero que la apertura mental y la flexibilidad son claves para que el cambio sea lo más suave y llevadero posible. Estar abierto a aprendizajes y a la posibilidad de mejoras donde antes se creía que se estaba operando de la manera más efectiva posible, es esencial para ambas partes. Encarar estos puntos ciegos y solucionarlos conjuntamente creo que fue una de las razones principales por las cual la adquisición terminó siendo exitosa.

4. De los cambios sustanciales que hubo dentro de la organización, ¿hubo puesta en común y consenso entre los nuevos y viejos directivos? ¿O hubo Imposición?

Siempre hubo consenso y prácticamente no hubo decisiones unilaterales. Previo a la adquisición, se realizó un relevo de los procesos internos y forma de trabajo que, si bien fueron cambiando, siempre lo hicieron de mutuo acuerdo y teniendo como meta la expansión y crecimiento de la compañía, como así también el cuidado de los empleados. El enfoque que se llevó adelante durante la transición fue totalmente propositivo desde ambas partes, donde desde Loomis se comprendió íntegramente el funcionamiento de la compañía y luego, conjuntamente y en mutuo acuerdo, se fueron implementando las mejoras.

5. ¿Podrías afirmar que el proceso de toma de decisiones estratégicas se vio modificado?
¿Cómo?

Sí, definitivamente se vio modificado dado que pasamos de ser una Pyme familiar a una multinacional con accionistas a los cuales debemos responder, con intereses no sólo en Argentina sino que en gran parte del mundo. Pasar de dueño de Pyme a Gerente General de una multinacional conlleva otro tipo de responsabilidades y, a la vez, cierta pérdida de influencia en cuanto a establecer la visión estratégica de la compañía en su totalidad. Si bien nos manejamos con sobrada autonomía y los puntos de vista locales son siempre tomados en cuenta para las decisiones estratégicas, el punto final sobre las decisiones de fondo ya no

es puesto por mí individualmente.

6. ¿Cómo pensás que afectaron los nuevos controles burocráticos traídos por Loomis SA?

Con total franqueza, fueron mucho menos burocráticos que lo considerado inicialmente. Los controles y procesos traídos desde Loomis e implementados localmente han traído mayor profesionalismo a la organización, haciéndolos más eficientes a la hora de trabajar. Fue clave para este punto la colaboración conjunta y el entendimiento del valor agregado de cada uno de los nuevos procesos.

7. ¿Cuáles consideras, desde la perspectiva de tu puesto de trabajo, que fueron las principales ventajas y desventajas del cambio?

La seguridad de un trabajo en relación de dependencia es algo que no experimentaba hace mucho tiempo y que definitivamente fue un gran punto a favor. A su vez, pasar a ser parte de una empresa multinacional nos ha dado la posibilidad de profesionalizar no sólo a la empresa en sí sino a nosotros mismos, a todos los que formamos parte de Loomis. La contracara de esto es, obviamente, el pasaje de tomar todas las decisiones entre la familia a tener que responder frente a jefes que se encuentran en el exterior y de cara a una junta de accionistas, pero es un costo que pagamos felizmente.

8. ¿Y para el resto del personal?

Inicialmente se había manejado un alto nivel de incertidumbre cuando se instauró la posibilidad de la adquisición, pero fue rápidamente mitigado dado que los puestos de trabajo de los empleados estaban 100% asegurados.

9. ¿Cómo afectaron los cambios que sufrió el organigrama a la empresa? ¿Estos cambios fueron comunicados previamente?

Hubo algunos cambios menores, pero sin ninguna pérdida de puestos de trabajo (de hecho, el headcount creció luego de la adquisición). Todos los cambios fueron comunicados en tiempo y forma y consensuados con las partes involucradas, evitando añadir tensiones innecesarias al sistema.

10. ¿Con qué frecuencia se reúnen con los altos directivos de Loomis para exponer resultados o problemáticas? ¿Qué aspectos son relevantes para los nuevos directivos en estas reuniones?

Tenemos diferentes tipos de reuniones, mensuales y trimestrales, donde se ven distintas temáticas. Las reuniones mensuales son más de alineación y corrección sobre la operatoria y las trimestrales son de exposición de resultados, comparación versus lo planeado, y planes de ajuste de ser necesario.

11. A la hora de alinear las culturas de ambas organizaciones, ¿Hubo integración consensuada o imposición de una de ellas? ¿Hubo inconvenientes con eso?

La integración de culturas fue bastante suave, dado que ambas partes se encontraban abiertas a trabajar conjuntamente para encontrar la mejor manera de operar. Siempre ante los nuevos procesos existen algunos pushbacks por parte del sistema vigente, pero no hubo inconvenientes mayores a la hora de adaptarse y trabajar teniendo en cuenta las mejoras que los cambios iban a traer.

12. ¿Se generaron inconvenientes con la duplicidad de puestos? ¿Hubo despidos?

No, dado que la adquisición fue de la empresa junto a la totalidad su operación. Se crearon algunos puestos de trabajo, hubo algunas rotaciones y cambios de roles, pero no hubo despidos asociados a la adquisición.

13. ¿Crees que el proceso de cambio ya finalizó?

Definitivamente. Hace ya 5 años que venimos trabajando de forma integrada, como una sola organización, de manera más profesional que nunca y de caras a un futuro de expansión y crecimiento.

5.1.2.2 Gerente financiero

Nombre: Federico Agustín Campañó

Edad: 42

Años en la empresa: 15

Títulos y estudios: Lic. Administración de Empresas (UCA) / Magister en Finanzas (UCEMA)

Puesto, actividades que realiza y gente a cargo: Gerente Financiero.

Áreas a cargo: Tesorería, Impuestos, Créditos y Cobranzas, Control de Gestión, Contabilidad, Administración General. 7 personas a cargo.

1. ¿Cuáles consideras, desde la perspectiva de tu puesto de trabajo, que fueron las principales ventajas y desventajas del cambio?

La adquisición de una PYME por una multinacional genera muchas ventajas para las carreras profesionales de sus empleados. Desde la creación de nuevas posiciones, nuevas áreas, hasta la posibilidad de desarrollar una carrera en otras subsidiarias. Por ejemplo, debido a que ahora la empresa forma parte de holding internacional, los controles deben incrementarse. Por esto, se creó en Argentina el departamento de Compliance, para poder tener un mejor control tanto legal como financiero de las operaciones comerciales, generando nuevos puestos de trabajo, y posibilidades de desarrollo para los empleados. Hemos cambiado de puesto de un empleado de administración a compliance, para que sea el coordinador de los controles provenientes por la unidad de información financiera de Argentina. Como desventaja, mejor dicho, como debilidad, tenemos la adaptación al cambio. La empresa fue fundada en Argentina, y a lo largo de su trayectoria se administró como tal.

Por la adquisición, la empresa ahora posee normas y controles globales que anteriormente no desarrollaba, generando resistencia en algunos empleados a tener que desarrollar tareas nuevas ajenas a su puesto de trabajo. Como empresa, debemos tratar de mitigar la resistencia al cambio, para buscar seguir desarrollando tanto el negocio como las carreras profesionales de los empleados.

2. ¿Cómo se modificó el manejo de los fondos de la empresa luego de la adquisición?

Loomis realizó un due diligence antes de la adquisición, en donde investigaron cómo administramos nuestras operaciones financieras. Previamente, con el excedente de caja podíamos realizar distintas operaciones, desde realizar un plazo fijo hasta invertir en el mercado bursátil. Dada la adquisición, la empresa debe seguir los estándares financieros globales de Loomis, que prohíben realizar operaciones ajenas a lo que el negocio refiere. Esto es debido a que el objetivo organizacional es el transporte de caudales, y no realizar operaciones financieras diversas, lo cual la empresa no se dedica. Debido a esto, en el caso de que exista un excedente financiero, se deberá armar un business case para realizar una inversión, en el caso que se detecte alguna beneficiando al negocio en cuestión.

3. Al haber sido comprado por una empresa multinacional, ¿hay inversiones más o menos riesgosas que cuando se era una Pyme?

Las inversiones son más controladas. Como comentaba en el punto anterior, ya no podemos realizar las mismas transacciones anteriores a la adquisición. Si se analiza realizar una inversión, el caso debe ser presentado formalmente al área internacional.

4. ¿Tuvo algún impacto impositivo esta adquisición?

La adquisición no tuvo ningún impacto impositivo, ya que la empresa sigue radicada bajo la misma razón social y bajo el mismo domicilio fiscal. Lo que cambió fueron los accionistas. El 100% de las acciones de la empresa pertenece a Loomis Suecia, y cambiamos el nombre en

nuestra flota de transportes, cambiando la imagen de la compañía para ser reconocido como Loomis, pero la empresa no sufrió cambios más que los accionistas.

5. ¿Qué modificaciones hubo en la presentación de informes financieros en cuanto a frecuencia, índices, etc.?

Como PYME, desde finanzas debíamos reportar cierta información al presidente de la compañía, con un bajo nivel de detalle. Más allá de que en Argentina el Gerente General sigue siendo la misma persona, los requisitos de información financiera crecieron considerablemente. Debemos presentar al área internacional mensualmente nuestro estado de resultados, detallando los desvíos entre los resultados actuales versus los del plan operativo del año en curso. Junto al área comercial, debemos justificar los desvíos en las ventas, mientras que desde finanzas analizamos todos los tipos de gastos que incurre la compañía, debiendo comentar cuáles son los puntos que consideramos que podríamos tener una mejora, o una reducción en los costos. Además, nos solicitan que trimestralmente enviemos información de Argentina y de Latinoamérica, dado que por el momento somos la única subsidiaria en la región, y nos basamos en los índices industriales / económicos más conocidos, como el IPI, IGI, IGA, entre otros.

6. Financieramente, ¿qué implicancias hubieron durante la operación?

Dado que la compra representó un cambio en el 100% de los accionistas, y se decidió, al menos por el corto plazo, no realizar cambios en la nómina de empleados, no hubo mayores impactos financieros más allá de algunos costos por el cambio de los socios y los honorarios a los profesionales que intervinieron en la operación.

7. ¿Qué efectos financieros hubieron para la empresa luego de la adquisición?

La realocación de gastos generó que perjudique el P&L (estado de resultados) de la subsidiaria. Dada la adquisición, y al unificar nuestros sistemas con el resto de la compañía, empezamos a recibir gastos tanto de empleados como de áreas referentes a la administración internacional que no poseíamos antes. Por ejemplo, el gasto salarial del VP de subsidiarias internacionales se reparte entre las mismas en base a ventas. Este gasto, como otros, no los poseíamos antes de la adquisición. Como positivo, luego de la adquisición la empresa, al tener ahora recursos globales, si el business case es aprobado por los agentes internacionales, en Argentina habría una mayor capacidad de inversión tanto en transportadoras como en maquinaria para el recuento de caudales.

5.1.2.3 Empleado facturación

Nombre: Mariano Balbi

Edad: 28

Años en la empresa: 7

Títulos y estudios: Administración de empresas

Puesto, actividades que realiza y gente a cargo: Facturación

1. ¿Cómo te fue comunicada la noticia? ¿Estás de acuerdo con la forma?

Se me avisó, igual que a los demás empleados, en una de las reuniones mensuales que manteníamos con todos los que trabajaban en la empresa. Creo que la forma fue la correcta por haber sido de manera directa, encontrándonos todos los involucrados en el momento, y pudiendo expresar nuestras consultas.

2. En su momento, ¿te fueron comunicados los motivos? Si fue así, ¿comprendiste y aceptaste los mismos?

Los motivos fueron expresados de manera muy breve en la reunión donde se comunicó la noticia por primera vez. Después tuve la oportunidad de tener una charla a solas con el

dueño de la empresa, donde me explicó con más detalles los motivos. Comprendí y acepté los motivos, aunque no los comparto.

3. En el momento que te enteraste, ¿cómo te tomaste la noticia? ¿Pensaste que te iba a afectar de alguna forma?

La tomé como algo esperable, dado el crecimiento de la empresa en el último tiempo. Aunque no temí por mi posición laboral, si creí que las normas rigurosas de una empresa multinacional iban a modificar mis hábitos laborales, como la flexibilidad horaria y la relación con las personas que toman las decisiones.

4. ¿Cómo pensás que afectó la adquisición a la motivación y compromiso del personal en general? ¿Y a la tuya particularmente?

En general, motivó a la mayoría de los empleados que tomaron el cambio como un desafío para superarse. En mi caso sucedió algo similar.

5. ¿Existieron especulaciones o rumores negativos entre los empleados acerca del cambio?

Hubo rumores de todo tipo, como siempre pasa cuando hay cambios tan grandes en un lugar de trabajo. La mayor parte se basaban en prejuicios o mala información, aunque no me dio la impresión de que hubiera mala fe en estos rumores, sino más que nada de miedo o desconfianza.

6. Y en cuanto a las tareas que realizabas, ¿Hubo cambios?

Hubo cambios en la manera de realizar mi trabajo, aunque no tanto en el trabajo en sí que realizaba. Una empresa multinacional exige cumplir con ciertas normas y estándares que antes no prestábamos demasiada atención o pasábamos por alto, pero mi trabajo siguió siendo el mismo en el fondo.

7. ¿Cómo era la relación entre los empleados y los superiores? ¿Se modificó?

La relación era mucho más fluida y familiar antes de la adquisición de la empresa. Se sentía que los jefes estaban más al alcance de cada uno para consultar o expresar dudas o quejas. Esto cambió mucho después de la adquisición, y ahora se nota una escala de mando mucho más marcada y una relación más fría.

8. ¿Cuáles consideras, desde la perspectiva de tu puesto de trabajo, que fueron las principales ventajas y desventajas del cambio?

Entre las ventajas, está el mejor sueldo y las mejoras generales que se hicieron en la oficina. Entre las desventajas, hay más rigurosidad en el control de los horarios de oficina y muchos más formularios y trámites que realizar, es más burocrático.

9. ¿Consideras que se vio afectada la comunicación, ya sea vertical u horizontal, dentro de la empresa? ¿Repercute esto de alguna forma en tu puesto?

La comunicación vertical fue afectada y ahora es mucho más protocolar. Igual, no digo que esto sea necesariamente malo. No creo que haya modificado mucho mi rutina en lo laboral. La horizontal diría que prácticamente no cambió, porque nos seguimos llevando de la misma manera con mis compañeros de oficina.

10. En cuanto a las culturas y valores, ¿cómo viste el proceso de fusión de las mismas? ¿Eran muy diferentes entre sí? ¿Se integraron o predominó una sobre otra?

El proceso fue de incorporación de una pequeña empresa por parte de una mucho mayor. Eran muy diferentes no solo desde lo económico, sino también desde la capacidad operativa y de la manera de trabajar. Por peso propio, predominó la visión y cultura de la empresa multinacional que nos adquirió.

11. ¿Cómo fue tu proceso de adaptación a los cambios?

Me llevó varios meses adaptarme al principio, porque venía muy cómodo haciendo las cosas de la manera anterior. El hecho de que la mayoría de mis compañeros estuvieran en la misma situación ayudo bastante. Después de varias semanas de bloqueo interno, decidí tratar de ser más comprensivo en las nuevas formas y adaptarme. Después de todo no me quedaban muchas más opciones si quería seguir en la empresa.

5.1.2.4 Empleado pago a proveedores

Nombre: Pablo Panighetti

Edad: 29

Años en la empresa: 7

Títulos y estudios: 3° año de Administración de Empresas

Puesto, actividades que realiza y gente a cargo: Pago a Proveedores

1. ¿Cómo te fue comunicada la noticia? ¿Estás de acuerdo con la forma?

Mi jefe hizo una reunión con todos los del área y nos avisó. Sí, me pareció correcto.

2. En su momento, ¿te fueron comunicados los motivos? Si fue así, ¿comprendiste y aceptaste los mismos?

Nos dijeron que iba a ser mejor para la empresa y para nosotros formar parte de un grupo multinacional. Me pareció correcto.

3. En el momento que te enteraste, ¿cómo te tomaste la noticia? ¿Pensaste que te iba a afectar de alguna forma?

Esas noticias siempre te preocupan un poco porque no sabes si es para mejor o peor, por suerte en lo que respecta a mi trabajo mucho no cambió.

4. ¿Cómo pensás que afectó la adquisición a la motivación y compromiso del personal en general? ¿Y a la tuya particularmente?

Yo creo que a cada uno le afectó distinto, algunos les gusta la idea de ser empleados de una multinacional, otros preferían seguir siendo empleados de una PYME. Para mí fue mejor, le da más prestigio a mi CV.

5. ¿Existieron especulaciones o rumores negativos entre los empleados acerca del cambio?

Eso siempre pasa, no solo con esta noticia por cualquier cosa empiezan los rumores... estaban los que te decían que ahora íbamos a ganar el doble, los que te decían que nos iban a echar a todos, pero nadie sabía la verdad. Por lo menos no entre los empleados con los que charlo yo.

6. Y en cuanto a las tareas que realizabas, ¿Hubo cambios?

Como te comente antes, no mucho... lo único es que ahora tengo hacer un par más de reportes y se incrementaron las aprobaciones para liberar los cheques, pero no se modificó mucho más.

7. ¿Cómo era la relación entre los empleados y los superiores? ¿Se modificó?

Siempre hubo buena onda y eso se mantiene igual por suerte... Fue más el cambio de los jefes para arriba porque ahora tiene que reportar a más gente.

8. ¿Cuáles consideras, desde la perspectiva de tu puesto de trabajo, que fueron las principales ventajas y desventajas del cambio?

Para mí es mayormente ventaja por lo que te decía que me da más prestigio en el CV, no es lo mismo decir que soy empleado de una PYME que de una multinacional.

La única desventaja de una multinacional vs una PYME es que en la PYME capaz te enteras de más cosas porque el dueño está más cerca en el día a día y puedes escuchar más de lo que pasa.

9. ¿Consideras que se vio afectada la comunicación, ya sea vertical u horizontal, dentro de la empresa? ¿Repercute esto de alguna forma en tu puesto?

No para nada, en ese sentido sigue todo igual que antes. Por lo menos desde mi puesto.

10. En cuanto a las culturas y valores, ¿cómo viste el proceso de fusión de las mismas? ¿Eran muy diferentes entre sí? ¿Se integraron o predominó una sobre otra?

No, lo que para mí estuvo bueno es que se respetó mucho como veníamos trabajando.

Los cambios fueron mínimos, por lo menos en mi puesto, más que algunos reportes nuevos que me piden.

Sí hubo algunas modificaciones de estructura en algunas áreas, pero nada muy grande.

11. ¿Cómo fue tu proceso de adaptación a los cambios?

Muy tranquilo. Yo esto me lo tome que era para mejor. Sé que es algo que me conviene así que hice lo que tenía que hacer para quedar bien.

5.2 Encuestas

5.2.1 Modelo encuesta

Encuesta a operarios de unidad blindada

1. ¿Estuvo usted en el momento del cambio de nombre de la empresa? (Año 2012)
 - a. Si
 - b. No

2. Seleccione su rango de edad
 - a. 18-25
 - b. 26-35
 - c. 36-55
 - d. 56+

3. ¿Tiene una familia que mantener?
 - a. Si
 - b. No

4. ¿Está de acuerdo con la forma en que fue comunicada la noticia de la adquisición?
 - a. Si
 - b. No
 - c. Indiferente

5. ¿Qué le pareció la noticia cuando se enteró?
 - a. Buena noticia
 - b. Mala noticia
 - c. Indiferente

6. ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones (Del 0 al 4, siendo 0 totalmente en desacuerdo y 4 totalmente de acuerdo):

Antes de la adquisición...

- I. ...*Mi esfuerzo y riesgo asumido en el puesto se veía bien compensado con el salario.* 0 1 2 3 4
- II. ...*Si tenía algún inconveniente, me sentía escuchado por mis superiores.* 0 1 2 3 4
- III. ...*Veía en riesgo mi permanencia en el puesto.* 0 1 2 3 4
- IV. ...*Veía posibilidades de crecimiento.* 0 1 2 3 4
- V. ...*El clima laboral era agradable.* 0 1 2 3 4

7. ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones (Del 0 al 4, siendo 0 totalmente en desacuerdo y 4 totalmente de acuerdo):

Después de la adquisición...

- I. ...*Mi esfuerzo y riesgo asumido están bien compensados con el salario.*
- II. ...*Si tengo algún inconveniente me siento escuchado por mis superiores.*
- III. ...*Veo riesgo mi permanencia en el puesto.* 0 1 2 3 4
- IV. ...*Veo buenas posibilidades de crecimiento.* 0 1 2 3 4
- V. ...*El clima laboral es muy agradable.* 0 1 2 3 4
- VI. ...*Siento una gran cantidad de cambios dentro de la empresa.* 0 1 2 3 4
- VII. *(Si sintió cambios) Los cambios que hubieron me afectaron negativamente.*
- VIII. *(Si sintió cambios) Me adapte correctamente a los cambios.* 0 1 2 3 4
- IX. *Considero que fue necesaria la adquisición para el crecimiento de la empresa.* 0 1 2

3 4

8. Seleccione aspectos en los que viste cambios (Elegir todos los que considere)

- a. Flexibilidad
- b. Clima laboral
- c. Sueldos
- d. Rotación de puestos
- e. Relaciones entre jefes y personal
- f. No vi cambios
- g. Otros, ¿cuáles? _____

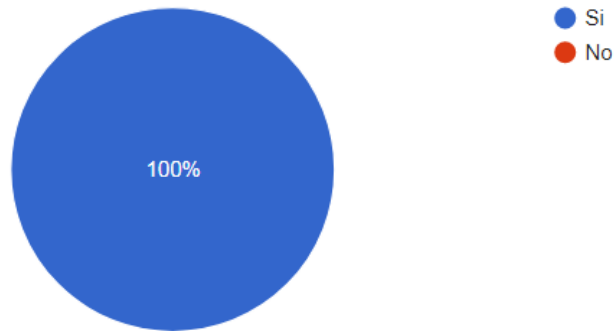
9. ¿Te sentís de alguna forma beneficiado o perjudicado luego del cambio?

- a. Beneficiado
- b. Perjudicado
- c. Ni uno ni otro

5.4 Resultados encuestas

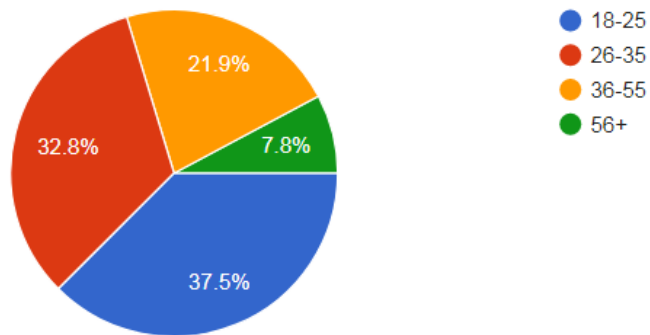
Estuvo usted en el momento del cambio de nombre de la empresa?

64 respuestas



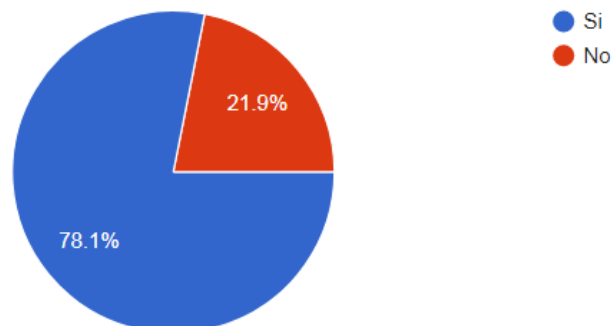
Seleccione su rango de edad

64 respuestas



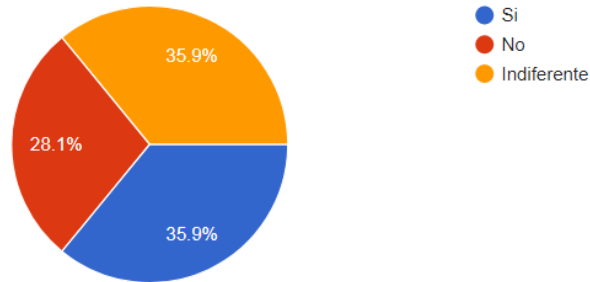
¿Tiene una familia que mantener?

64 respuestas



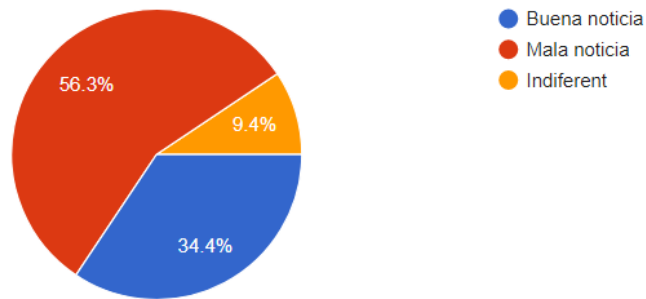
Estas de acuerdo con la forma en que fu comunicada la noticia de la adquisición?

64 respuestas



Que le parece la noticia cuando se entero?

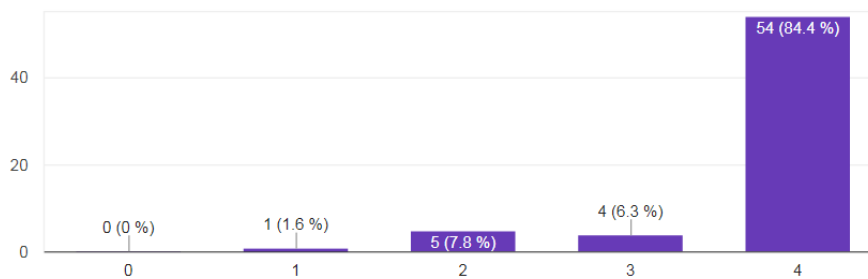
64 respuestas



ANTES DE LA ADQUISICIÓN DE LOOMIS A VIGENCIA CAUDAL S.A

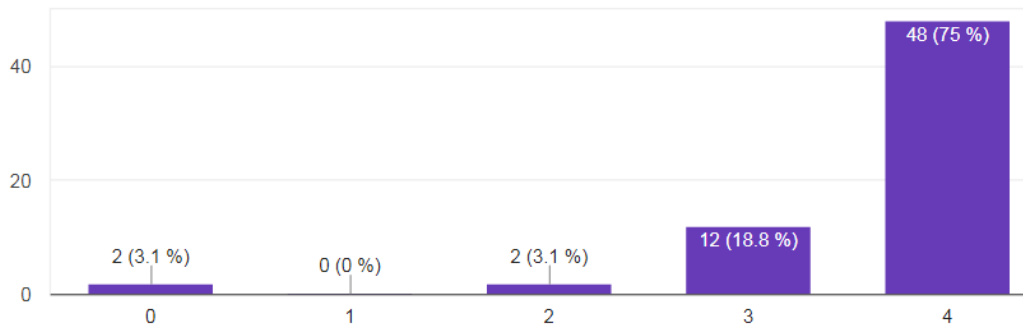
Que tan de acuerdo esta con la siguiente afirmacion: "Mi esfuerzo y nivel de riesgo asumido en mi puesto se veia bien compensado con el salario"

64 respuestas



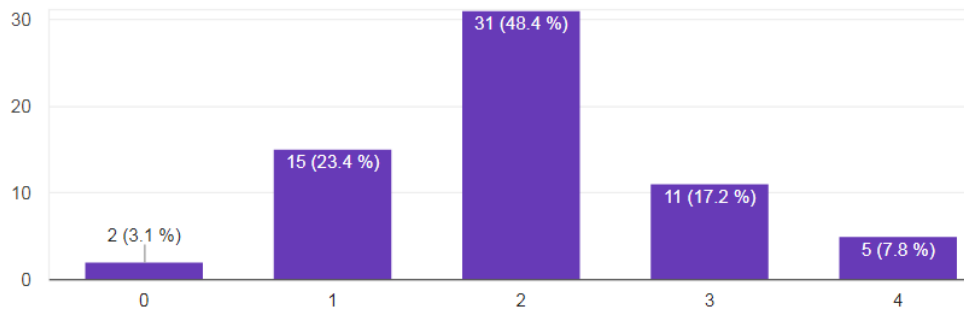
Que tan de acuerdo esta con la siguiente afirmacion: "Si tenia algun inconveniente, me sentia escuchado por mis superiores"

64 respuestas



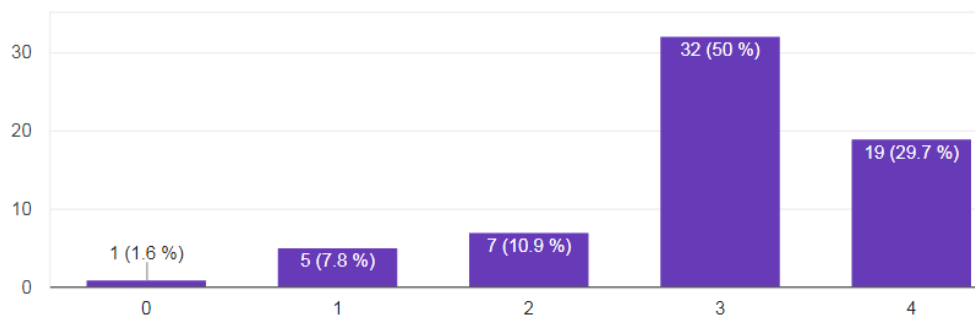
Que tan de acuerdo esta con la siguiente afirmacion: "Veia en riesgo mi permanencia en el puesto"

64 respuestas



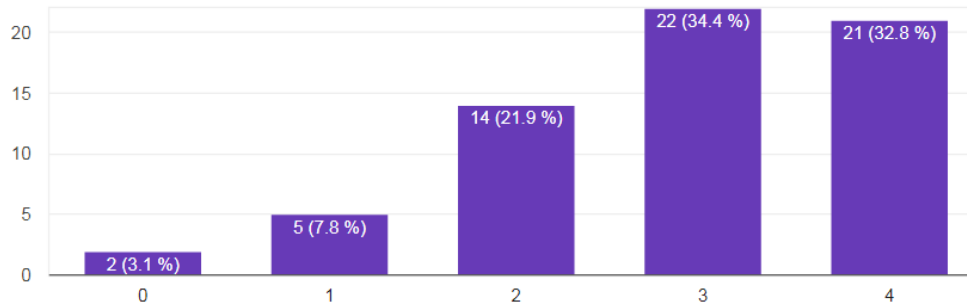
Que tan de acuerdo esta con la siguiente afirmacion: "Veia posibilidades de crecimiento"

64 respuestas



Que tan de acuerdo esta con la siguiente afirmacion: "El clima laboral era agradable"

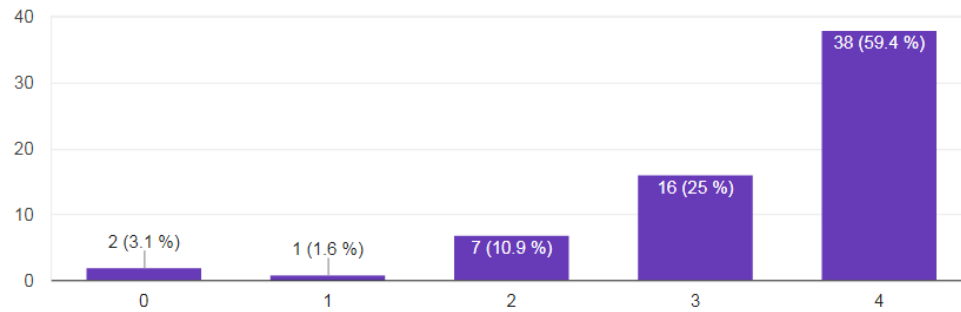
64 respuestas



DESPUES DE LA ADQUISICION

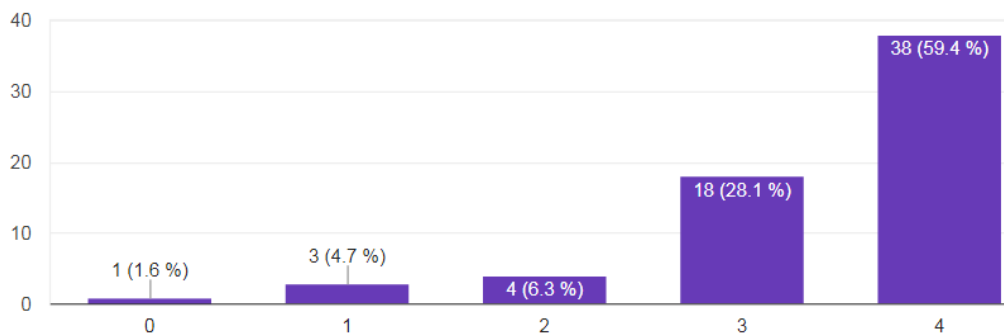
Que tan de acuerdo esta con la siguiente afirmacion: "Mi esfuerzo y nivel de riesgo asumido estan bien compensados con el salario"

64 respuestas



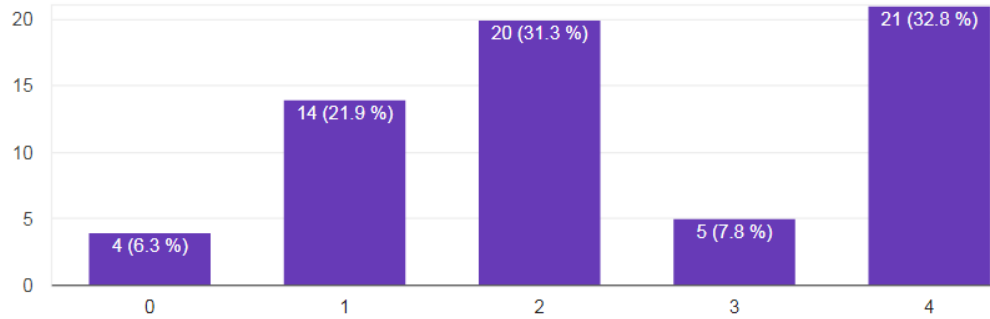
Que tan de acuerdo esta con la siguiente afirmacion: "Si tengo algun inconveniente, me siento escuchado por mis superiores"

64 respuestas



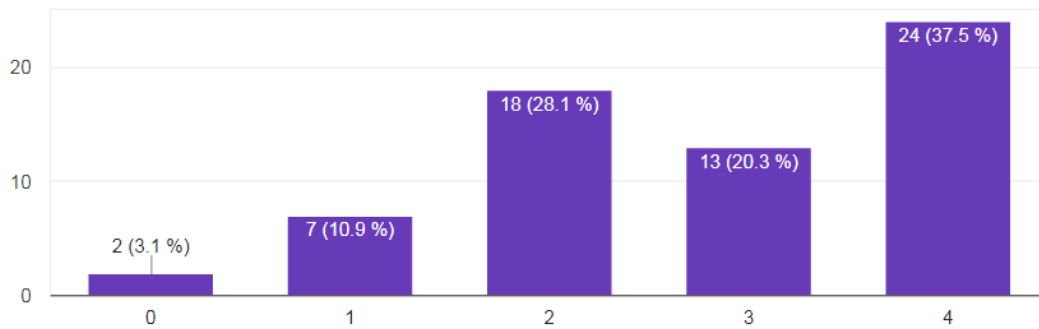
Que tan de acuerdo esta con la siguiente afirmacion: "Veo riesgo en mi permanencia en el puesto"

64 respuestas



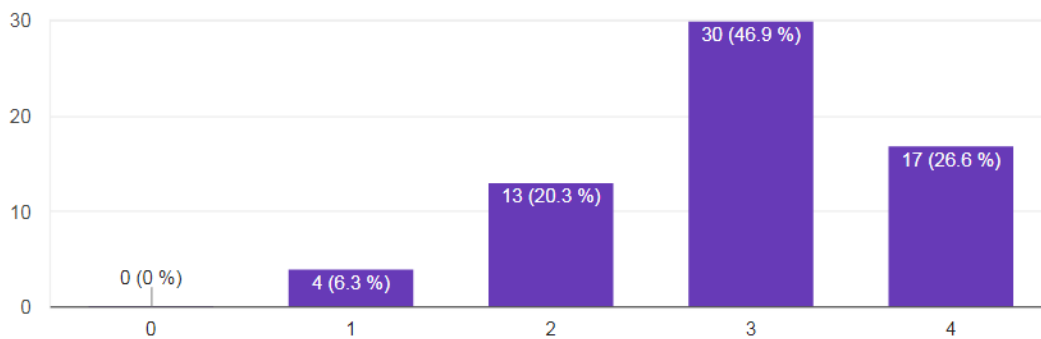
Que tan de acuerdo esta con la siguiente afirmacion: "Veo buenas posibilidades de crecimiento"

64 respuestas



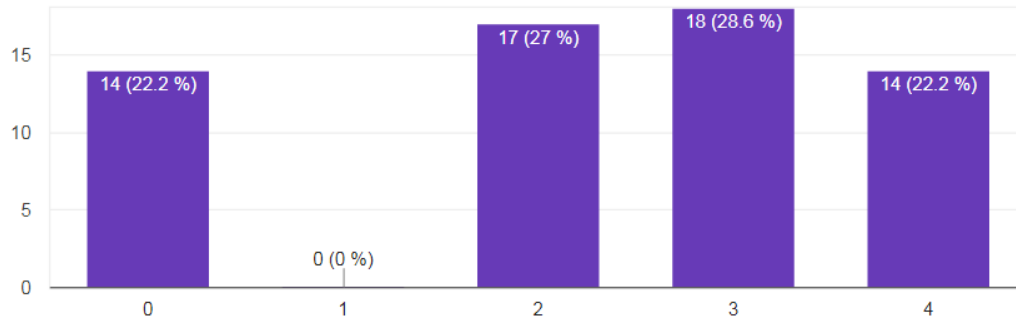
Que tan de acuerdo esta con la siguiente afirmacion: "El clima laboral es muy agradable"

64 respuestas



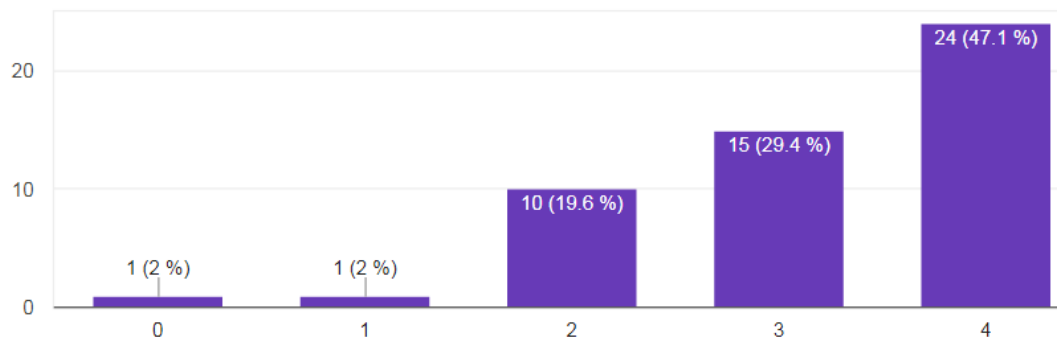
Que tan de acuerdo esta con la siguiente afirmacion: "Siento una ran cantidad de cambios dentro de la empresa"

63 respuestas



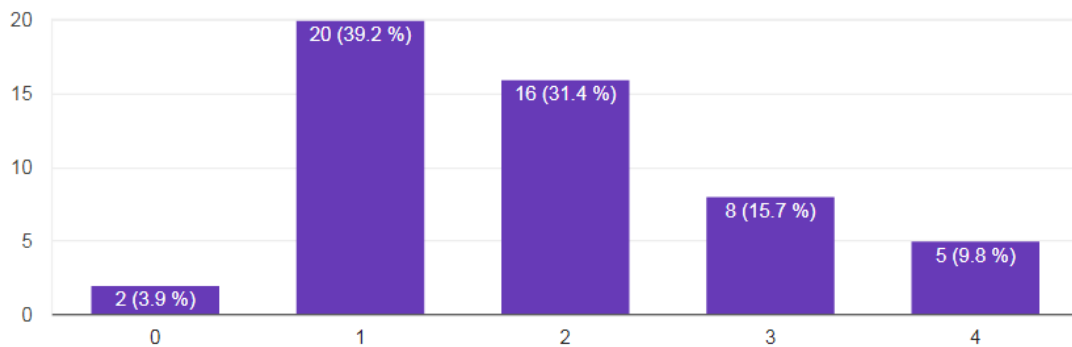
SI SINTIO CAMBIOS. Que tan de acuerdo esta con la siguiente afirmacion: "Los cambios que hubieron me afectaron negativamente"

51 respuestas



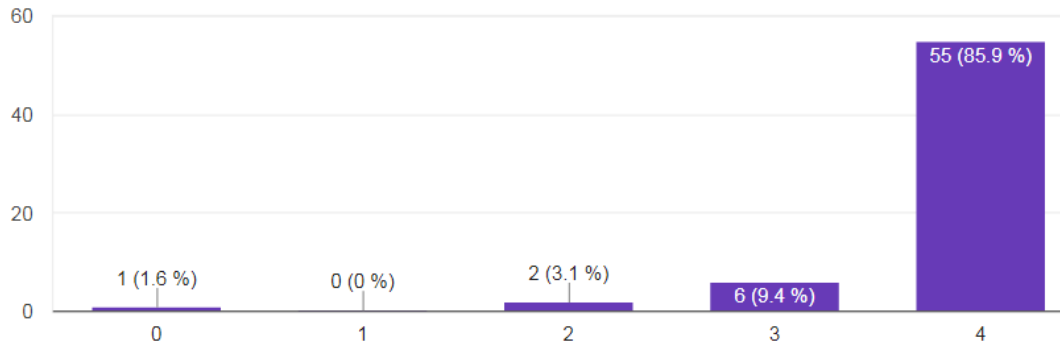
SI SINTIO CAMBIOS. Que tan de acuerdo esta con la siguiente afirmacion: "Me adapte correctamente a los cambios"

51 respuestas



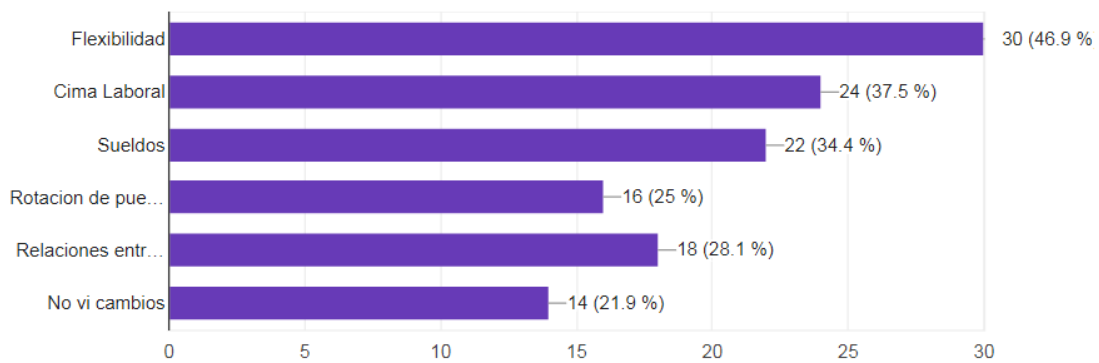
Que tan de acuerdo esta con la siguiente afirmacion: "Considero que fue necesaria la adquisicion para el crecimiento de la empresa"

64 respuestas



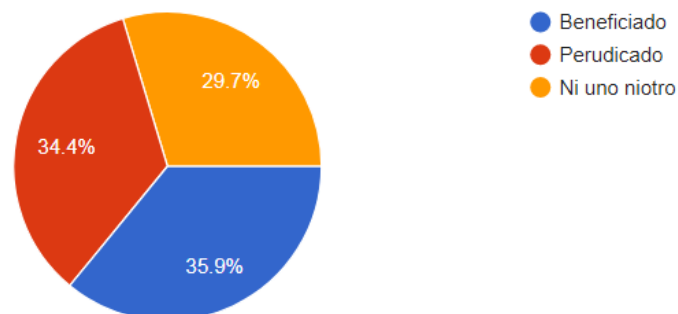
Seleccione los aspectos donde vio los cambios (puede seleccionar mas de uno)

64 respuestas



Te sentis de alguna forma beneficiado o perjudicado luego de cambio?

64 respuestas



5.4 Diapositivas de la presentación

Caso Loomis
Adquisición de una Pyme

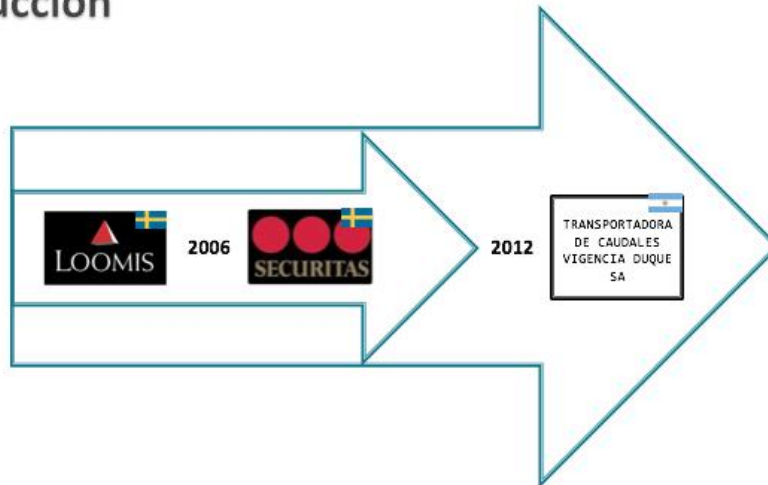
Equipo 16
Francisco Fisch Klein
Nicolas Lambertini
Franco Placenti
Tobías Yanguela

The slide features a white background with a decorative footer consisting of overlapping geometric shapes in shades of blue, grey, and black.

Índice



Introducción



Índice



Objetivo

General

- Describir características y los efectos producidos por la adquisición

Índice



Objetivos Específicos

Describir cambios

- Negocio Principal
- Toma de decisiones estratégicas
- Sistema Burocrático
- Cambios jerárquicos

Identificar consecuencias

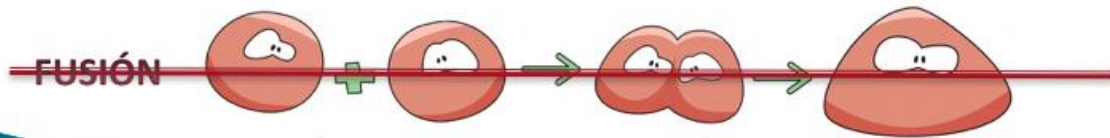
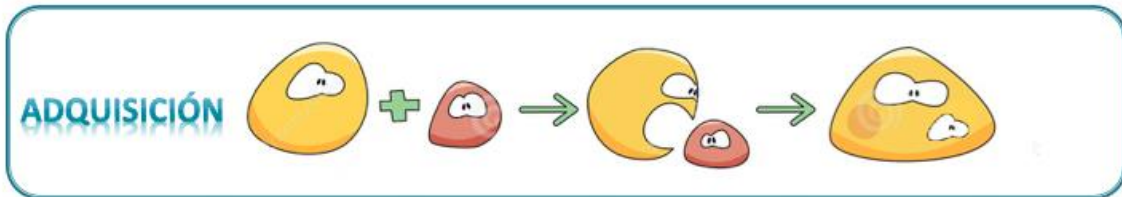
- Motivación y bienestar del personal
- Comunicación y relaciones internas
- Posibilidades de crecimiento y riesgo en el puesto

Índice



Marco Teórico

- ▶ Que se entiende por adquisición?



Marco Teórico



Marco Teórico

- ▶ Tabla facturación anual para la clasificación de Pymes 2017

Categoría/ Sector	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	\$4.700.000	\$3.500.000	\$12.500.000	\$10.500.000	\$3.000.000
Pequeña	\$30.000.000	\$21.000.000	\$75.000.000	\$64.000.000	\$19.000.000
Mediana tramo 1	\$240.00.000	\$175.000.000	\$630.000.000	\$520.000.000	\$145.000.000
Mediana tramo 2	\$360.000.000	\$250.000.000	\$900.000.000	\$760.000.000	\$230.000.000

Descripción de la industria



Indices



Muestra

Muestra total de la investigación



64 Encuestas

- Cuantitativa
- Personal de unidad blindada (Rango más bajo)
- Cuestionario auto-administrado
- Plataforma Googleforms
- 10 al 20 de mayo

4 Entrevistas

- Cualitativa
- Personal administrativo y alta gerencia
- Oral y Escrita
- 10 al 20 de mayo

- Gerente general
- Gerente financiero
- Administrativo – Facturación
- Administrativo – Pago a proveedores



Índice



Objetivo

Identificar cambios en el negocio principal después de la adquisición

“Se sumó una mirada más global del mercado y nuevos procesos internos, pero el negocio sigue siendo el mismo”

José Luis Etchegoin
Gerente general

Objetivo

Identificar cambios en la toma de decisiones estratégicas

“Si bien los puntos de vista locales son siempre tomados en cuenta, la decisión final no pasa por mi individualmente”

José Luis Etchegoin
Gerente general

Objetivo

Identificar cambios en el sistema burocrático de la empresa

“Los controles y procesos traídos desde Loomis e implementados localmente han traído mayor profesionalismo y eficiencia a la organización. ”

José Luis Etchegoin
Gerente general

“Entre las desventajas, hay más rigurosidad en el control de los horarios de oficina y muchos más formularios y trámites que realizar, es más burocrático ”

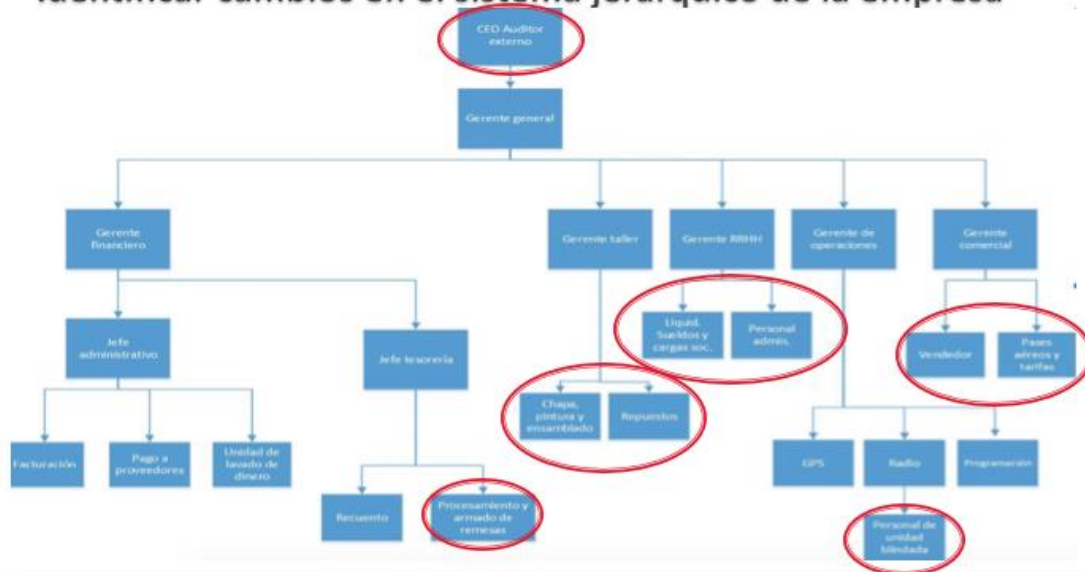
Mariano Balbi
Encargado de facturación

Objetivo
Identificar cambios en el sistema jerárquico de la empresa

“Hubo algunos cambios menores, pero sin ninguna pérdida de puestos de trabajo, de hecho, el headcount creció luego de la adquisición”

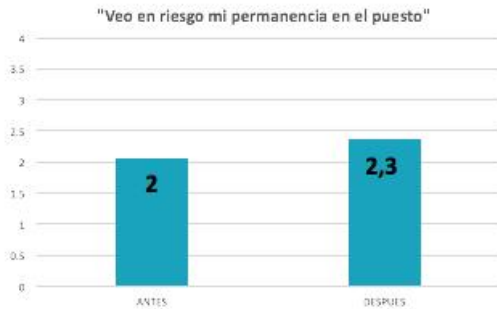
José Luis Etchegoin
Gerente general

Objetivo
Identificar cambios en el sistema jerárquico de la empresa



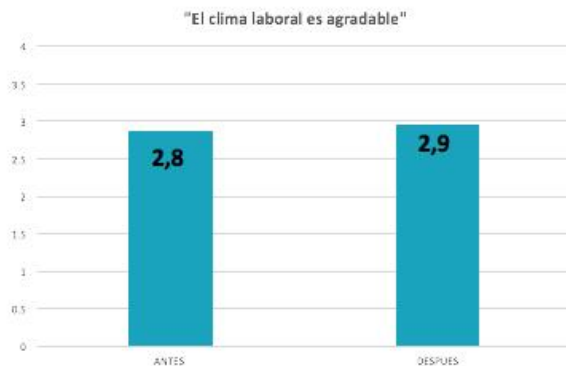
Objetivo

Verificar si hubo cambios en las posibilidades de crecimiento y permanencia por parte del personal



Objetivo

Analizar como se vio afectada la motivación y el bienestar del personal

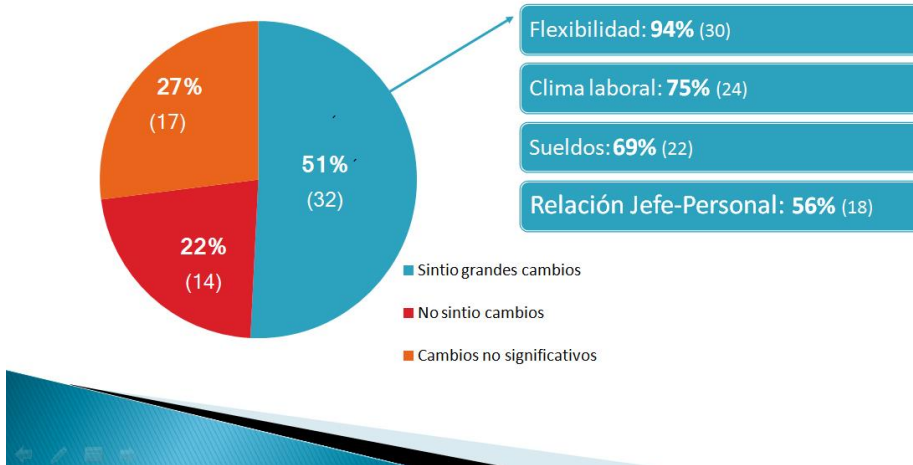


"En general, motivó a la mayoría de los empleados que tomaron el cambio como un desafío para superarse"

*Mariano Balbi
Encargado de facturación*

Objetivo

Analizar como se vio afectada la motivación y el bienestar del personal



Índice



Conclusiones

Identificar cambios

- Negocio Principal
- Toma de decisiones estratégicas
- Sistema Burocrático
- Cambios jerárquicos

No cambió

Analizar consecuencias

- Motivación y bienestar del personal
- Comunicación y relaciones internas
- Posibilidades de crecimiento y riesgo en el puesto

Conclusiones

Identificar cambios

- Negocio Principal
- Toma de decisiones estratégicas
- Sistema Burocrático
- Cambios jerárquicos

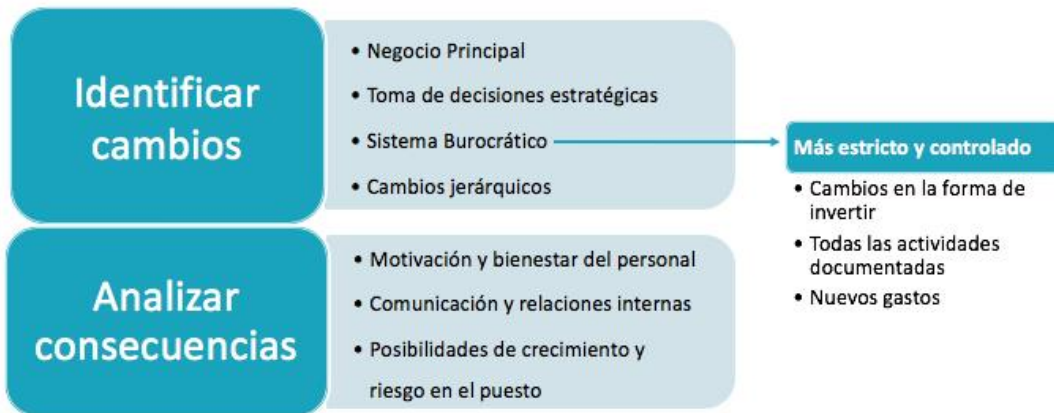
Pérdida de autonomía

- Auditor externo
- Junta de accionistas

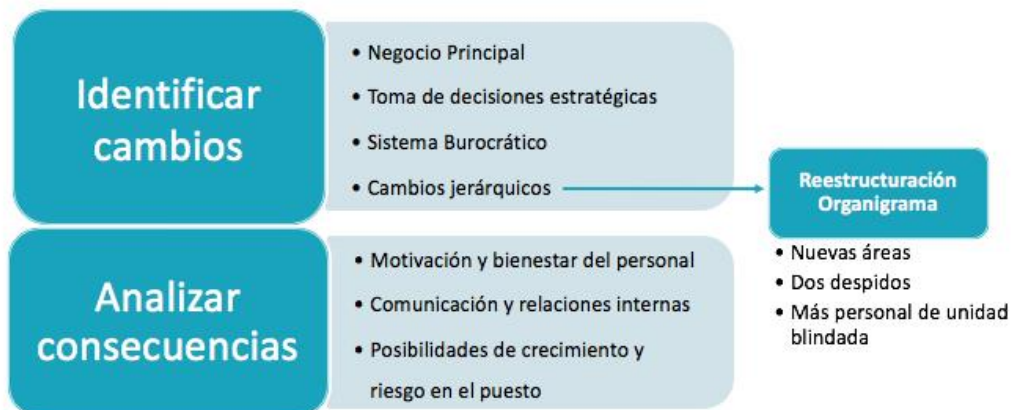
Analizar consecuencias

- Motivación y bienestar del personal
- Comunicación y relaciones internas
- Posibilidades de crecimiento y riesgo en el puesto

Conclusiones



Conclusiones



Conclusiones

Identificar cambios

- Negocio Principal
- Toma de decisiones estratégicas
- Sistema Burocrático
- Cambios jerárquicos

Analizar consecuencias

- Motivación y bienestar del personal
- Comunicación y relaciones internas
- Posibilidades de crecimiento y riesgo en el puesto

Más de la mitad sintió grandes cambios

- Mayores sueldos
- Menos flexibilidad
- Mismo clima laboral

Conclusiones

Identificar cambios

- Negocio Principal
- Toma de decisiones estratégicas
- Sistema Burocrático
- Cambios jerárquicos

Analizar consecuencias

- Motivación y bienestar del personal
- Comunicación y relaciones internas
- Posibilidades de crecimiento y riesgo en el puesto

Escala de mando mas marcada y relación mas fría

Conclusiones

Identificar cambios

- Negocio Principal
- Toma de decisiones estratégicas
- Sistema Burocrático
- Cambios jerárquicos

Analizar consecuencias

- Motivación y bienestar del personal
- Comunicación y relaciones internas
- Posibilidades de crecimiento y riesgo en el puesto

Menor posibilidades de crecimiento

Mayor riesgo de permanencia en el puesto

Capítulo 6: Bibliografía

- › Orlando J. Ferreres & Asociados s.a. (2012). Bs. As, Argentina. Recuperado de: <http://www.ojf.com>
- › Rosamila D. (2000). Fusiones y adquisiciones. (1a.ed.). Bs. As, Argentina: Editorial Dunken.
- › Hauser E. (1967). Fusiones y adquisiciones. (1a.ed.). Bs. As, Argentina: Editorial Macchi.
- › Espiñeira, Sheldon y asociados. (2008). Boletín de finanzas corporativas. N°3. Elaborado por PwC Venezuela. Recuperado de: <http://www.pwc.com/ve/es/finanzas-corporativas-y-recuperaciones/assets/boletin-cfr-edicion-03-2008.pdf>
- › “Última clasificación de pymes en Argentina” mediante resolución 103-E/2017. Recuperado de: <http://www.ieralpyme.org/noticias/ultima-clasificacion-pyme-argentina-2823.html>
- › Carmen V. Escolano Asensi José Antonio Belso Martínez. (2003). Revista Asturiana de Economía Rae N 27
- › Dunning, John H. (1993), Multinational enterprises and the global economy, Inglaterra, Addison-Wesley.
- › Durán Herrera, Juan José. (2001). Paper: Estrategias y economía de la empresa multinacional. Madrid, España.
- › Argentina. Cámara Argentina de transporte de Caudales. Recuperado de: www.prosegur.com.ar
- › <http://www.loomis.com.ar>