

**“METODOLOGIA DE INTEGRACION DE CLIENTES PARA PROCESOS DE
ADQUISICIONES”**

CASO: ISI EMERGING MARKETS INC – BPR ASOCIADOS LTDA.

**CAMILO PIEDRAHITA
ARMANDO LACOUTURE**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA COMERCIAL
CHÍA, CUNDINAMARCA,
2011**

**“METODOLOGIA DE INTEGRACION DE CLIENTES PARA PROCESOS DE
ADQUISICIONES”**

CASO

**CAMILO PIEDRAHITA
ARMANDO LACOUTURE**

**Proyecto de Grado para optar el título de Especialista en Gerencia
Comercial**

**ASESORA PROYECTO
MARÍA CRISTINA GONZÁLEZ SARAVIA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
CHÍA, CUNDINAMARCA,
2011**

I. AGRADECIMIENTOS

El equipo que realizó esta investigación agradece a en primera instancia a la Universidad de la Sabana por abirnos las puertas de sus aulas académicas, en segunda instancia la profesora María Cristina González Saravia, por su constante apoyo y todos los conocimientos brindados que se ven reflejados en el presente trabajo.

CONTENIDO

I.	AGRADECIMIENTOS.....	3
II.	LISTA DE TABLAS	7
III.	LISTA DE GRAFICOS	8
IV.	RESUMEN EJECUTIVO	9
V.	ABSTRACT.....	11
1.	INTRODUCCION.....	13
2.	DEFINICION DEL PROBLEMA	18
1.2	DESCRIPCIÓN.....	18
3.	OBJETIVOS.....	19
3.1	OBJETIVOS GENERAL.....	19
3.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	19
4.	JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN	20
4.1	JUSTIFICACION	20
4.2	DELIMITACION	25
4.2.1	Alcance	25
4.2.2	Contexto.....	25
4.2.3	Ámbito temporal	26
5.	MARCO TEORICO	27
5.1	CONDICIONES LEGALES EN MERCADO COLOMBIANO	27
5.1.1	Antecedentes Legales sobre M&A en Colombia	29
5.1.2	Régimen Jurídico Aplicable de M&A en Colombia	32
5.1.3	Decreto 2153 de 1992.....	36
5.2	ANTECEDENTES FUSIONES Y ADQUISICIONES	42
5.2.1	Conceptos: Fusión y Adquisición	42
5.2.2	Etapas Cronológicas de M&A	44
5.2.3	Actualidad M&A.....	47
5.3	ASPECTOS CLAVES DE PROCESOS M&A	51
5.3.1	Motivación de M&A	51
5.3.1	La integración como proceso de investigación.....	52
5.4	LA GESTION DE CLIENTES.....	55
5.4.1	Marketing Transaccional	55
5.4.1.1	Características del Marketing Transaccional	57
5.4.1.2	Evolución del Marketing Transaccional al Marketing Relacional	58

5.4.1.3	Diferencias Marketing Transaccional Vs Marketing Relacional	61
5.4.2	Marketing Relacional	66
5.4.2.1	Características Marketing Relacional.....	66
5.4.2.2	Proceso Marketing Relacional	69
5.4.3	Gestión de Clientes	75
5.4.3.1	Diferencias entre Marketing Relacional y CRM	76
5.4.3.1	Introducción al concepto de Gestión de Clientes	77
5.4.4	Integración del CRM a la empresa	79
5.4.4.1	Tipos de CRM	79
5.4.4.2	Proceso de implementación de CRM.....	80
6.	DINAMICA DE TRANSACCIONES M&A EN COLOMBIA.....	83
7.	INTEGRACIÓN COMERCIAL: CASO APLICADO	86
7.1	ISI EMERGING MARKETS	88
7.2	BPR ASOCIADOS	97
7.3	PILAR 1: GESTION DE CLIENTES.....	104
7.3.1	Concepto.....	104
7.3.2	Aplicado a cada Empresa	109
7.3.2.1	ISI EMERGING MARKETS	109
7.3.2.2	BPR ASOCIADOS	112
7.3.3	Cuadro Aplicado.....	113
7.4	PILAR 2: MARCO LEGAL DE INTEGRACION COMERCIAL	118
7.4.1	Concepto.....	118
7.4.2	Aplicado a cada Empresa	121
7.4.2.1	ISI EMERGING MARKETS	121
7.4.2.2	BPR ASOCIADOS	122
7.4.3	Cuadro Aplicado.....	124
7.5	PILAR 3: TECNOLOGIA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	125
7.5.1	Concepto	125
7.5.2	Aplicado a cada Empresa	129
7.5.2.1	ISI EMERGING MARKETS	129
7.5.2.2	BPR ASOCIADOS	130
7.3.3	Cuadro Aplicado	131
7.6	PILAR 4: CULTURA ORGANIZACIONAL	133

7.6.1	Concepto	133
7.6.2	Aplicado a cada Empresa	138
7.6.2.1	ISI EMERGING MARKETS	138
7.6.2.2	BPR ASOCIADOS	139
7.6.3	Cuadro Aplicado	140
8.	CONCLUSIONES	144
9.	RECOMENDACIONES	146
10.	BIBLIOGRAFIA	147

II. LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Motivaciones de M&A en diferentes épocas	
Tabla 2	Tipología de Clientes por OBJETO DE NEGOCIO	
Tabla 3	Tipología de Clientes por ÁREAS	
Tabla 4	Tipología de Clientes por USUARIO	
Tabla 5	Tipología de Clientes por OBJETO DE NEGOCIO	
Tabla 6	Tipología de Clientes por ÁREAS	
Tabla 7	Tipología de Clientes por USUARIO	
Tabla 8	Participación de Mercado por tipo de Clientes	

III. LISTA DE GRAFICOS

- Gráfico 1** Transacciones (%) globales por región 2010
- Gráfico 2** Participación transacción por sectores Latam (%) 2010
- Gráfico 3** Número de Transacciones en Colombia 2007 a 2011
- Gráfico 4** Valor de Transacciones en Colombia 2007 a 2011 (Millones)
- Gráfico 5** Valor de Transacciones Promedio en Colombia 2007 a 2011
- Gráfico 6** Estructura Jerárquica ISI
- Gráfico 7** Diagrama estrategia Genérica de Michael Porter para ISI
- Gráfico 8** Estructura Jerárquica BPR
- Gráfico 9** Diagrama estrategia Genérica de Michael Porter para BPR
- Gráfico 10** Propuesta Integración de clientes: Variables Críticas

IV. RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del siguiente trabajo es diseñar una metodología que permita identificar las variables críticas que afecten la integración de clientes en procesos de fusiones y adquisiciones, lo anterior contribuye con el éxito del proceso y a su vez ayuda a la competitividad mediante un enfoque y gestión de clientes alienado con la estrategia corporativa. La metodología nace a partir de los procesos de apertura económica vividos en los últimos treinta años que han marcado la desregularización de las economías y delineado una nueva estructura empresarial donde las fusiones y adquisiciones entre organizaciones, obligan a cambiar la planificación económica de los mercados. Lo anterior obliga el análisis de efectividad al que se enfrentan las empresas durante el proceso de integración y ayudan administrar el impacto que ejercen sobre los procesos internos que a la postre se refleja en la administración de clientes.

El marco de referencia para la metodología se fundamentó en los lineamientos básicos a tener en cuenta a la hora de integrar comercialmente dos o más empresas en cualquier industria y sector. Para sustentar lo anterior, se analiza el caso aplicado de la integración empresarial entre las empresas ISI EMERGING MARKETS INC y BPR ASOCIADOS. Se realiza un análisis empresarial a partir de modelo de negocio y estrategia corporativa de las empresas involucradas y bajo el enfoque expuesto por Michael Porter. Con lo anterior, se identifican los factores competitivos atados a las variables que permiten lograr una integración exitosa entre las organizaciones: Marco Legal Comercial, Gestión de Clientes, Cultura Organizacional, Sistemas Tecnológicos.

A la luz de estructurar una metodología de integración comercial exitosa, se presentan la realidad actual de cada una de las variables claves y se contrastan con la tendencia aplicada de cada situación vivida en el proceso; así se genera una propuesta de valor a cada una de esas variables para optimizar los procesos inherentes que, a la postre van a impactar positivamente en las integraciones empresariales y también a los clientes.

El alto número de transacciones corporativas es un argumento esencial para concluir que la implementación de procesos y metodologías es necesaria no solamente para integraciones empresariales y sino también como herramienta para alinear estrategias corporativas entre las empresas involucradas, con el fin de alcanzar objetivos en términos de retorno financiero, supervivencia, rentabilidad, y crecimiento.

V. ABSTRACT

The purpose of this paper is to design a methodology to identify critical variables that affect the integration of clients in mergers and acquisitions, so it can contribute to the success in the process and helping the business to gain competitiveness through its core strategy and customer relationship management. The methodology came out from an economic opening processes experienced in the last thirty years, so it has defined an important contribution to an open regulation of markets and those factors have outlined a new corporate structure dominated by mergers and acquisitions between companies, so the changes of an economic planning in each markets is a fact.

The framework of the methodology was based on the basic guidelines to consider when there is a merger between two or more companies; it does not matter where the companies belong in terms of industry or sector. To support this, the paper analyzes a business case about an integration deal between ISI EMERGING MARKETS COLOMBIA and BPR ASSOCIATES, as a result, the Michael Porter's business model and corporate strategy method is used on both companies involved. According to the analysis there were identified some competitive factors which rely and depend on key variables that are pretty important to achieve a successful integration process between two or more organizations: Legal Commercial scope, Customer Management, Organizational Culture, Technology Information Systems

In order to structure a successful business integration methodology, we present a current reality of each of the key variables and then those ones were contrasted with the actual trend and best practices applied to each situation business merger case. So, in that way it is possible to generate a value added proposal impacting each of these variables to optimize the process and finally will have an positively impact on M&A deals and moreover on their customers.

The high number of corporate transactions is an essential argument to conclude that the implementation of processes and methodologies is necessary not only for business integration deal, but also it is a useful tool to align corporate strategies between the companies involved, in order to achieve goals such as: return on investment, survival, profitability and growth.

1. INTRODUCCION

La globalización que se ha venido presentando en los últimos treinta años cada vez impacta con mayor fuerza la posición competitiva de los mercados y/o países, en especial los que se conocen como emergentes. Éste tipo de economías y/o diferentes países que han sido susceptibles de diversas denominaciones tales como BRIC¹, PIIGS², y en el que Colombia ya hace parte formal llamado CIVETS: Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía, Sur África, tienen una característica en común observada en su desarrollo sostenible a pesar de los impactos financieros negativos del pasado septiembre del 2008 cuando una de las bancas de inversión más grandes de Estados Unidos (Lehman Brothers) se declara en quiebra, y desata la mayor crisis financiera conocida en la historia del planeta.

El mercado colombiano enfrenta un reto muy importante a la luz de la calificación de inversión otorgada por la agencia calificadora de riesgo Standard & Poor's la cual aumentó la calificación a Colombia desde BB+ hasta BBB- con perspectiva estable, lo que convierte a esta calificadora en la primera en darle al país el grado de inversión, perdido en 1999. De acuerdo con lo anterior, no solamente Colombia estará en la mira de los grandes inversionistas, sino las empresas con alta potencialidad de desarrollo en términos de participación de mercado y otras que se convertirán en jugadoras estratégicas para el crecimiento empresarial de los inversionistas.

¹ Países BRIC (Brasil, Rusia, India, China).

² PIIGS (Portugal, Irlanda, Italia, Grecia, España).

Así, es inevitable que las transacciones entre empresas sean un hecho. El mercado colombiano ha soportado el impacto de las crisis financieras que han rodeado el mundo, los sectores de la economía son atractivos a la hora de ser expuestos a inversionistas con un riesgo de inversión tolerable, y algo muy importante es el flujo estable y sólido de transacciones que se presenta en toda la cadena de valor, desde la posición de proveedor, pasando por el productor, intermediario, comercializador, llegando al consumidor final.

De acuerdo con lo anterior, las transacciones reflejadas en Fusiones y Adquisiciones o M&A (Merger and Acquisition) por sus siglas en inglés, son parte fundamental de los procesos aplicados a estrategias competitivas de las empresas como integraciones verticales e integraciones horizontales, entre otras; por ende, la misma naturaleza de la transacción hace pertinente se realice un proceso de valoración completa por parte de las empresas que actúan como inversionistas hacia las empresas que actúan como vendedoras, lo anterior impacta directamente en el activo más importante de una empresa: sus clientes.

En la posición del inversionista se está comprando un negocio en funcionamiento y desarrollo, se está comprando la potencialidad del mercado, la estabilidad del mismo, la posibilidad de crecimiento, el reconocimiento de la empresa a comprar, y su oferta, pero realmente lo que tiene un valor significativo a la hora de realizar inversión: los clientes, su potencialidad de desarrollo, y capacidad de retención para asegurar los ingresos futuros que finalmente van a garantizar la recuperación y el retorno de la inversión inicial. La integración efectiva de los clientes y su posterior gestión con objetivos de rentabilidad y crecimiento son focos claves a la hora de aplicar procesos de fusiones y adquisiciones.

A la hora de realizar una inversión (compra o adquisición) en otra empresa, es posible decir que se realiza para cumplir uno o varios propósitos. No obstante pueden ir cambiando a medida que transcurre el tiempo. Estos propósitos se podrían enfocar en diferentes frentes, como: crecimiento de las utilidades, variaciones positivas frente a un periodo, optimización de costos, incremento en ventas y/o liquidez, concretar negocios en el extranjero, abrir nuevas sucursales, crear nuevas plantas de producción, incrementar la rentabilidad, entre otros. De acuerdo con lo anterior la consecución de uno o varios deberían apuntar a la generación de valor de la empresa.

En el mismo sentido, es claro que para la generación de valor de una entidad es importante conseguir las anteriores finalidades. También es pertinente considerar que para llegar a ellas los clientes juegan un papel relevante y crítico; ya que la satisfacción, el crecimiento, la administración, la fidelización, y el manejo de la relación, entre otros, van a marcar las pautas para el incremento de las ventas y crecimiento de la organización, que a la postre juegan un papel fundamental en el valor de la empresa. Es por lo anterior, que el concepto de gestión de clientes posee una aplicación integral en esa dirección. Una de las diferentes herramientas para soportar esa administración de clientes, es la Gerencia de Relación con los Clientes o Customer Relationship Management (CRM) por sus cifras en inglés; y por ende la compañía debe estructurar una estrategia centrada en el cliente, acumulando la mayor cantidad de información para mejorar la propuesta de valor. Es decir, un sin número de soluciones que se acomoden a sus necesidades, satisfaciéndolas totalmente.

A la luz de lo anterior, para que la propuesta de valor sea interesante a los clientes e inversionistas, se debe realizar efectivamente el proceso. Éste proceso hace referencia en cuatro pasos fundamentales: Selección del cliente (Determinación de necesidades y del segmento objetivo de clientes), Adquisición

de clientes (Teniendo en cuenta Factores demográficos, geográficos, y tipología), Retención del cliente (Sabido que la retención genera un retorno de la inversión mayor al adquirir un cliente nuevo), y Desarrollo del cliente (Tiene que ver con la participación del cliente creando un sentido de crecimiento mutuo). En la medida que se preste total atención al proceso efectivo de gestión de clientes y exista optimización en cada uno de sus fases y actividades, muy seguramente se contribuirá de manera directa a la propuesta de valor y más aun a la generación de valor de la organización, lo que va incidir indiscutiblemente en mayor atracción de una empresa para invertir en otra.

El presente proyecto nace a la luz del gran momento que está viviendo Colombia y el alto número de transacciones en términos de fusiones y/o adquisiciones que se han llevado a cabo y otras que se avecinan; por tal razón, la integración efectiva de clientes es vital a la hora de afectar positivamente la operación de las empresas en el momento de la transición, el tiempo es una variable importante en el ámbito comercial.

Se presentará, a través del caso puntual que está viviendo la empresa ISI Emerging Markets S.A.S. en su proceso de adquisición de la empresa colombiana BPR Ltda. En ese orden de ideas, el modelo de crecimiento de ISI se basa específicamente en dos focos: el primero, tiene que ver con el incremento de niveles de ventas por medio de captar nuevos clientes y/o venta cruzada a los clientes actuales, es decir un foco netamente de crecimiento comercial. El segundo, concierne directamente con el crecimiento visto desde la compra de empresas relacionadas con el sector y el negocio, es decir concepto de fusiones y adquisiciones.

Se considera que la dinámica de compra y venta de empresas es un elemento articulador del proyecto para proponer una metodología coherente que identifique los aspectos claves de la integración comercial y efectiva de clientes acorde con las políticas y directrices de las empresas compradoras y el entorno del mercado en el que operan.

De acuerdo con lo anterior, el presente trabajo tiene como pretensión proponer una metodología para exponer unos lineamientos básicos a tener en cuenta a la hora de integrar comercialmente dos o más empresas en cualquier industria y sector. De acuerdo con lo anterior, su alcance se focaliza en la perspectiva de análisis que conforma la metodología con el fin de optimizar los tiempos y procesos de integración comercial entre dos empresas (como ejemplo aplicará la teoría al caso empresarial de adquisición mayoritaria de la empresa ISI EMERGING MARKETS INC a BPR ASOCIADOS LTDA), lo cual debería impactar positivamente en la estrategia corporativa y promesa de valor que sin lugar a dudas, ayudará al crecimiento mutuo tanto de la empresa como de los clientes.

2. DEFINICION DEL PROBLEMA

1.2 DESCRIPCIÓN

Al tener un importante número de procesos de integraciones corporativas en la región y los que muy seguramente tendrá Colombia, existe un gran riesgo de no tener la efectividad deseada en la ejecución del proceso transaccional. Es claro que no existe una forma “más adecuada” de lograr la integración de dos organizaciones, tampoco existe un método definido que intercepte la totalidad de procesos que hacen vivir a una organización. Es importante definir que existen diferentes ángulos de integración empresarial, desde la cultura, capital humano, activos fijos, etc. No obstante, se analizarán ángulos de integración desde el foco del modelo de negocio, estrategia corporativa, y gestión comercial dirigida al mercado y clientes como factores críticos.

El problema surge cuando las empresas no tienen una metodología clara y no se tienen en cuenta ciertas variables críticas a priori del proceso, lo cual ocasiona dispersión del objetivo sin lograr visualizar las variables integradas que afectan a clientes, oferta de valor, e incrementa el riesgo al fracaso. Desde el punto de vista comercial, una integración con exceso de re procesos y errores se verán reflejados en la salud comercial y financiera de las compañías, principalmente.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVOS GENERAL

Diseñar una metodología que permita identificar las variables críticas que afecten la integración de clientes en procesos de fusiones y adquisiciones. Con lo anterior se propondrá un proceso coherente de integración que contribuya con el éxito del mismo y a su vez genere competitividad corporativa en el modelo de negocio mediante su enfoque y gestión de clientes.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar y analizar el modelo comercial y estrategia corporativa de las empresas implicadas en la transacción.
- Clasificar las variables críticas que impactan considerablemente el éxito de integración comercial entre dos o más empresas.
- Establecer los principales parámetros que afectan la gestión de clientes de las empresas involucradas en el caso aplicado.

4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN

4.1 JUSTIFICACION

Los procesos de apertura económica vividos en los últimos treinta años han marcado una pauta importante en la desregularización de los mercados y por ende han delineado una nueva estructura empresarial, que obligan a cambiar los paradigmas de los empleados y las decisiones en términos de su planificación económica. Lo anterior obligó a las organizaciones a tomar decisiones estratégicas con el fin de adquirir o mantener una posición relevante en el mercado que contribuya a ejecutar sus operaciones con mayor efectividad, incrementando optimización de costos de transacción y producción, y así tener un nivel de competitividad que permita alcanzar los objetivos empresariales: supervivencia, rentabilidad, crecimiento, y creación de valor corporativo a través de responsabilidad social.

De esta forma, se incluyó la posibilidad de acoger economías de escala y alcance, resultando en múltiples procesos de fusión y adquisición, que si bien conducen a una mayor concentración del poder de mercado, también permiten obtener sectores menos vulnerables y con mayor capacidad productiva. La mayoría de los análisis desde el punto de vista económico señalan los efectos de las fusiones sobre la eficiencia de las firmas, haciendo especial énfasis en el tema de los costos de operación y transacción, dado que empresas con mayor capacidad de producción y una mayor diversificación suelen estar asociadas a menores costos de ajuste de su planta y menor riesgo de quiebra.

El presente trabajo de investigación se desarrollará en función de la compañía estadounidense denominada Internet Securities Incorporated Emerging Markets (ISI Emerging Markets Inc) de la cual parte el primer argumento de justificación. ISI, organización que pertenece al sector servicios, operando específicamente en la industria de la información; cuenta con presencia en 32 países emergentes que incluye al mercado colombiano debido a la compra realizada desde el año 2007 de la firma local BPR ASOCIADOS LTDA. Ahora bien, la misma naturaleza del entorno en que se desenvuelven las organizaciones que gestionan información, les exige que cada vez sean más flexibles, innovadoras, y con gran apertura al cambio. Teniendo en cuenta lo anterior, una de las posibles estrategias para que éste tipo de empresas (incluida ISI) sean competitivas y tengan crecimiento sostenible ofreciendo servicios marginales innovadores, son las estrategias de integración horizontal denominada: Fusiones y Adquisiciones (M&A)³, por sus siglas en inglés.

De acuerdo con lo anterior, el presente trabajo tendrá un enfoque en virtud a las variables claves que impactan la metodología de integración de clientes que se llevan a cabo en procesos de fusiones y adquisiciones. Es decir, con ésta propuesta se permitirá agregar valor al proceso de toma de decisiones de niveles gerenciales medios y altos; clasificando sus clientes, estableciendo las necesidades más notables de los mismos, identificando la potencialidad de cada cliente, las estrategias a seguir con cada uno de ellos, y lo más importante viendo al cliente como el activo más importante de la organización, con relación asociativa, sostenible en el largo plazo.

³ Las Fusiones y Adquisiciones de Empresas conocidas también por su denominación en inglés "M&A" es considerada como una estrategia corporativa con el fin de mejorar su posición competitiva, adquiriendo otras compañías del sector o de su cadena de valor. En el mismo sentido, cuando se implementan este tipo de estrategias corporativas, es necesario integrar todos los activos (clientes), pasivos (deudas), patrimonio (capital).

En segunda instancia, se presenta el fenómeno de crecimiento de transacciones empresariales. “América Latina a través de M&A, siendo la región líder con 48% de las transacciones reportadas a nivel mundial, un incremento del 16% respecto de 2010. En Chile, el porcentaje abarca a 58% de las firmas versus 47% en 2010, en México pasó de 34 a 55% y en Brasil de 30 a 47 por ciento de los consultados”⁴. Asimismo, la investigación realizada por International Business Report (IBR) de Grant Thornton concluye “un promedio global en términos M&A del 34%, el cual refleja un alza del 8% en comparación a los resultados de hace 12 meses”⁵.

América Latina sin lugar tiene varias oportunidades de negocios, donde se están ofreciendo proyectos de inversión con altas tasas de rentabilidad, sectores con un potencial de crecimiento muy alto, monedas locales que en varios casos se aprecian respecto del dólar, y además el destino de muchas de las inversiones extranjeras de países desarrollados. Para el caso colombiano, las compras de empresas son muy dinámicas; durante los últimos 12 meses se han igualado las cifras económicas de transacciones de los últimos tres años, tal como lo sustenta la Revista Dinero: “De acuerdo con un sondeo entre bancas de inversión y firmas de abogados, las compras de compañías anunciadas entre enero y octubre y cuyas cifras son públicas, sumaron US\$7.381 millones, unos \$16,1 billones a la tasa promedio de este año. Es decir, que entre enero y octubre de 2010 las negociaciones llegaron a la misma suma que se transó en fusiones y adquisiciones durante 2007 a 2009, de acuerdo con el ranking de inversión que

⁴ Infobae [En Línea] Pagina Web. Bogotá. [Citado el 4 de Abr.2011, 8:40 a.m.] Disponible en Internet <http://www.infobae.com/notas/566091-Casi-un-tercio-de-las-empresas-planea-crecer-a-traves-de-adquisiciones-en-los-prox.html>

⁵ Grant Thornton [En Línea] Pagina Web. Bogotá. [Citado el 5 de Abr.2011, 9:50 a.m.] Disponible en Internet <http://www.grantthorntonibos.com/Reports/2010/index.asp>

realiza anualmente Revista Dinero (ver edición 316)”⁶. Lo anterior permite consolidar la visión de la importancia de al menos establecer unos parámetros básicos a la hora de integrar los activos más importantes entre dos empresas: los clientes.

Ahora bien, un tercer factor argumentativo se expresa en términos regulatorios y normativos. Para el presente caso, vale la pena mencionar que la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) es el ente regulador encargado de controlar, vigilar, establecer la estructura del mercado y protección de la competencia, tal como lo declara en su misión corporativa: “La SIC apoya el fortalecimiento de los procesos de desarrollo empresarial y los niveles de satisfacción del consumidor colombiano, para lo cual reconoce los derechos de propiedad industrial; propicia la adecuada prestación de los servicios de los registros públicos, cuya administración ha sido delegada a las cámaras de comercio; vigila el cumplimiento de los derechos de los consumidores; promueve el mejoramiento de la calidad y la seguridad en los bienes y servicios, estimula la competencia mediante la aplicación de las normas sobre prácticas comerciales restrictivas y competencia desleal y mantiene los patrones nacionales de medida para garantizar el nivel metrológico que requieren los agentes económicos.”⁷

Una de las funciones principales de la SIC es velar por el desarrollo de la competencia leal, evitando así actividades de monopolio en los mercados y conductas desleales. Lo anterior en virtud a lo declarado: “Con la finalidad de fortalecer la eficiencia del aparato productivo nacional, garantizar que los consumidores tengan libertad de acceso y elección a la oferta de bienes y servicios, así como propender porque en el mercado exista variedad de precios y

⁶ Revista Dinero [En Línea] Pagina Web. Bogotá. [Citado el 5 de Abr.2011, 10:30 a.m.] Disponible en Internet http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/ma-negocios-16-billones_65622.aspx

⁷ Superintendencia de Industria y Comercio [En Línea] Pagina Web. Bogotá. [Citado el 7 de Abr.2011, 12 :40 p.m.] Disponible en Internet <http://www.sic.gov.co/index.php>

calidades, la Superintendencia investiga, corrige y sanciona las prácticas comerciales restrictivas de la competencia y la competencia desleal. Así mismo se analizan para autorizar, condicionar u objetar las integraciones de empresas que se dediquen a una misma actividad productiva”⁸.

Una vez contemplado lo anterior, es claro que uno de los aspectos fundamentales a tener en cuenta para controlar proactivamente las integraciones o adquisiciones, es la definición del mercado relevante en función de producto y espacio, ya que se consideran factores esenciales a la hora de analizar los efectos de una integración empresarial, al identificar los competidores directos y reales de las empresas involucradas en la operación y, a partir de allí, establecer el poder de mercado de la empresa integrada. En ese orden de ideas, se percibe que la regulación expresa sus conceptos de vigilancia en términos del mercado de productos (bienes sustitutos). Es decir, establecer si existen bienes que son considerados por los consumidores como sustitutos (a pesar de un incremento significativo de precio del bien, los consumidores dirigen su decisión de compra a otro bien) de los bienes de las empresas involucradas en la integración. Así las empresas que desean integrarse deben demostrar que existen más productos competidores en el mismo mercado, por medio de incrementos leves de precio del producto susceptible a integración, para que los consumidores efectivamente encuentren otra oferta de producto en el mismo mercado. En virtud de lo anterior, se respeta la competencia leal y control de mercados monopolísticos.

En términos generales, y reconociendo la infinita creatividad de la empresas para argumentar la existencia de mercado y de oferta, se percibe que la normatividad favorece toda idea de integración entre dos empresas.

⁸ Superintendencia de Industria y Comercio [En Línea] Pagina Web. Bogotá. [Citado el 7 de Abr.2011, 1 :00 p.m.] Disponible en Internet <http://www.sic.gov.co/index.php>

4.2 DELIMITACION

La propuesta de metodología de integración de clientes se basa en el caso de la empresa ISI Emerging Markets Inc cuando adquiere la empresa colombiana BPR ASOCIADOS LTDA con NIT 830.005.790-4 y BPR BENCHMARK LTDA con NIT 830.061.270-4 en abril del 2007 con el 51% de sus derechos y obligaciones. El pasado 1 de mayo de 2010 se realizó la segunda compra por el 49% restante.

4.2.1 Alcance

La metodología de integración si bien tiene como origen la transacción de dos empresas (una de Estados Unidos y otra Colombiana) del sector servicios, específicamente en la industria de la información, pretenderá exponer unos lineamientos básicos a tener en cuenta a la hora de integrar comercialmente dos o más empresas en cualquier industria y sector. Para el caso puntual se tomó una adquisición corporativa (sin necesidad de ser el 100% de control) con posición dominante, es decir 51% de derechos y obligaciones en los primeros dos años, y el 49% restante en abril de 2010. Así, su alcance se enfoca en la identificación de variables claves y una propuesta de valor con el fin de optimizar procesos de integraciones empresariales y comerciales.

4.2.2 Contexto

El procedimiento se desarrolla a la luz de la empresa ISI Emerging Markets Inc, a partir de su estrategia de crecimiento aplicado en más de noventa mercados emergentes a través de seis adquisiciones desde su fundación en 1994; y

apoyada por el accionista mayoritario de ISI, EUROMONEY INSTITUTIONAL INVESTOR PLC, grupo de origen inglés, el cual también plantea su estrategia de crecimiento en adquisiciones de empresas. EUROMONEY, ha realizado más de 30 adquisiciones desde enero de 1997⁹.

4.2.3 Ámbito temporal

El presente proyecto se inicia en el mes de noviembre de 2010, estableciendo los parámetros que orientan el desarrollo de la metodología. A partir de febrero de 2011 hasta su finalización, se enfocó a establecer la metodología presentada.

⁹ Euromoney PLC [En Línea] Pagina Web. Bogotá. [Citado el 6 de Abr.2011, 3 :00 p.m.] Disponible en Internet <http://www.euromoneyplc.com/investors/stub.asp>

5. MARCO TEORICO

5.1 CONDICIONES LEGALES EN MERCADO COLOMBIANO

Se pretende con el presente numeral dar a conocer la normatividad que reza y afecta a las integraciones y adquisiciones empresariales (de ahora en adelante M&A) en Colombia. Si bien es cierto, las M&A tienen un impacto en los mercados muy importante no solamente en el aspecto económico, jurídico, empresarial, sino también ético y legal.

Existen posiciones proteccionistas que preservan los efectos negativos de M&A (desempleo, perdida de competencia abierta, concentración de riqueza, entre otros); desde la época de la revolución industrial principalmente situada en el Reino Unido, se han venido dando toda clase de procesos que de una u otra manera conducen a que se incremente la concentración de capital en pocas manos, sobre todo en el sector económico industrial; o por el contrario procesos que han buscado desvanecer las rutas que conducen a ese tipo de manifestaciones de índole económica. Las integraciones empresariales¹⁰ son tal vez uno de los núcleos fundamentales que originan la mencionada concentración económica. Asimismo, también existen posiciones proactivas y a favor de las mismas M&A dadas las bondades en términos de oportunidad de jugadores externos en el mercado local, productividad, economías de escala, entre otras.

¹⁰ Algunas doctrinas especializadas en el tema como el Dr. Emilio Archila P. diferencian el tema de integraciones empresariales del de integraciones jurídicas, aludiendo a que en uno y otro caso los efectos e implicaciones operacionales, económicas y jurídicas que resultan de la operación son diversas.

En última instancia, y como consecuencia de fenómenos como la globalización económica, se percibe que las expresiones estratégicas buscan a las integraciones de empresas con una mayor posición; cada día se realizan mayor número de transacciones que en el año inmediatamente anterior, nuevas operaciones que implican el surgimiento de fusiones, inclusive en términos de consolidaciones o tomas de control de empresas, herramientas utilizadas para alcanzar la integración empresarial.

En diferentes países del mundo el tema ha sido concebido de varias maneras, como resultado se han creado toda clase de legislaciones y regulaciones, algunas son de índole proteccionista y por tanto tendientes a restringir la aparición de integraciones; pero en otras partes se puede percibir un matiz más abierto y ligado a la realidad que circunda y por tanto inspiradas en principios como la libertad de empresa y la libre y leal competencia en el mercado.

Colombia no ha sido un país ajeno a este tipo de procesos, es una economía consiente de las nuevas tendencias que se presentan en el mercado, cómo todos los demás países debe recurrir a herramientas que le permitan en cierta forma controlar el mercado, pero sin evitar ni restringir de manera absoluta, los desarrollos empresariales que apuntan a la unión empresarial con la finalidad de cohesionar esfuerzos y generar mayores niveles de competitividad. Lo anterior lo demuestra AGUDELO en su obra Ideas Económicas, Obras Selectas:

“Con la legislación anti monopolística se trata de controlar los abusos de los monopolios y de la concentración de la riqueza en pocas manos, pero sin desalentar el crecimiento de las empresas o su integración para poder aprovechar las ventajas técnicas de la producción en grande escala, indispensable para el desarrollo de determinadas ramas industriales de técnica avanzada, que requieren grandes inversiones de capital, cuantiosos

gastos de investigación científica y adquisición de patentes, por encima de los recursos de las empresas pequeñas.(...)

Es decir no se persigue mantener por si muchas medianas y pequeñas empresas, que no pueden organizar la producción en condiciones económicas y que frecuentemente operan con gran desperdicio de recursos, sino impedir las prácticas restrictivas y garantizar la real operancia de la fuerza competitiva que protege los intereses de los consumidores, promueve el desarrollo técnico y evita los efectos regresivos en la distribución del ingreso.”¹¹

5.1.1 Antecedentes Legales sobre M&A en Colombia

Vale la pena remitirnos a la primera ley expedida en Colombia sobre M&A, más conocida como: ley 155 de 1959. Se puede predecir que la fecha la expedición es tarde pero, era difícil anticiparse una tendencia que se impulsó de forma aguda después del 1980 con la globalización económica.

En ese sentido, la citada ley es eminentemente de corte intervencionista del Estado en la economía, toda vez que delega en este la facultad de sancionar tanto los convenios tendientes al monopolio o a limitar la producción, abastecimiento, distribución o consumo de las riquezas, como las prácticas o procedimientos tendientes a limitar la libre competencia.

La ley 155 de 1959 dispuso en su artículo 1 lo siguiente:

¹¹ AGUDELO. Villa Hernando, “Ideas Económicas, obras selectas” Tomo II Pág. 11

Artículo 1.- (Modificado Artículo 1º Decreto 3307 de 1993). *Quedan prohibidos los acuerdos o convenios que directa o indirectamente tengan por objeto limitar la producción, abastecimiento, distribución o consumo de materias primas, productos, mercancías o servicios nacionales o extranjeros y en general, toda clase de prácticas y procedimientos o sistemas tendientes a limitar la libre competencia y a mantener o determinar precios inequitativos.*

Parágrafo.- *El Gobierno, sin embargo, podrá autorizar la celebración de acuerdos o convenios que no obstante limitar la libre competencia, tengan por fin defender la estabilidad de un sector básico de la producción de bienes o servicios de interés para la economía general.*¹²

Sin embargo, la expedición fue en el año de 1959, se presume que fue aplicada como herramienta fundamental de control de las integraciones en el país e instrumento de intervención estatal, hace tan solo algunos años cuando la Superintendencia de Industria y Comercio analizó críticamente casos que se presentaron en el país como:

- AVIATUR: La Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) abre investigación contra AVIATUR y otros por medio de la Resolución No. 1236 del 8 de febrero de 1999¹³. AVIATUR omitiendo la obligación de dar aviso a la SIC, realizó proceso de integración empresarial con otras sociedades cuyo objeto social era el de una agencia de viajes, por ende la SIC, al ver que los requisitos que obligan a avisar si se habían constituido, pero el aviso se había omitido, sancionó.

¹² Senado República de Colombia [En Línea] Pagina Web. Bogotá. [Citado el 7 de Abr.2011, 12 :40 p.m.] Disponible en online <http://www.dmsjuridica.com/CODIGOS/LEGISLACION/.htm>

¹³ Superintendencia de Industria y Comercio [En Línea] Página Web. Bogotá. [Citado el 21 de Abr.2011, 2 :40 p.m.] Disponible en online <http://www.sic.gov.co/>

- EEPPM-ISAGEN: “Resolución 000007 de Enero 7 de 1997 de la Superintendencia de Industria y Comercio en la cual se objeta la adquisición de acciones de ISAGEN por parte de EEPPM, por considerar que bajo los lineamientos de la ley 142 de 1994 y las disposiciones regulatorias de la resolución 42 de 1999 expedida por la Comisión de regulación de energía y gas no se puede permitir porcentajes superiores a los determinados por la franja de potencia por que se consolidaría en el mercado una posición de dominio que no se encuentra aceptada.”¹⁴
- BAVARIA LEONA: Cervecería Bavaria utilizando la figura de compra de activos de la cervecería Leona, realizó una transacción de integración que fue aceptada por la SIC, pero dicha transacción fue supervisada y condicionada para evitar una posición dominante de monopolio.
- PELDAR-CONALVIDRIOS: Se realizó una integración entre ambas empresas, sin embargo la SIC aceptó la integración, con la condición de extrema vigilancia para disminuir los efectos de una posible aparición de actuaciones abusivas en el mercado.

Luego de tres décadas, en la constituyente de 1991, se establecen las disposiciones generales que definen el derecho a la libertad empresarial y el derecho a la libre competencia económica en el mercado.

El dicha constitución se brindaron las posibilidades y libertades que contribuyen al libre acceso al mercado bajo los principios de responsabilidad tanto en la oferta como en la demanda, y además proporciona al Estado las atribuciones

¹⁴ Ibíd., Disponible en online <http://www.sic.gov.co/>

constitucionales de controlar que dichos derechos se lleven a cabo siguiendo los parámetros legales. Con lo anterior se brindaron las condiciones para impulsar el desarrollo del mercado desde el foco competitivo y posiciones dominantes de en varios sectores.

5.1.2 Régimen Jurídico Aplicable de M&A en Colombia

Ésta sección se concentrará en exponer las normas que aplica actualmente el Estado para controlar las integraciones empresariales. Para comenzar, es preciso remitirse a la Constitución Política de Colombia que fundamenta en el artículo 333, la iniciativa de libertad económica y empresarial a la luz del bien común:

“Artículo 333.- La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades.”¹⁵

Asimismo la Ley 155 de 1959, en su artículo 4, establece los límites que se deben tener en cuenta en el caso de querer llevar a cabo una integración, expresa lo siguiente:

Artículo 4.- Las empresas que se dediquen a la misma actividad productora, abastecedora, distribuidora, o consumidora de un artículo determinado, materia prima, producto, mercancías o servicios cuyos activos individualmente considerados o en conjunto asciendan a VEINTE

¹⁵ PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Constitución política de Colombia. Bogotá: Secretaria Jurídica, 2008, p.139.

MILLONES DE PESOS (\$20'000.000.00), o más, estarán obligados a informar al Gobierno Nacional de las operaciones que proyecten llevar a cabo para el efecto de fusionarse, consolidarse, o integrarse entre sí, sea cualquiera la forma jurídica de dicha consolidación, fusión o integración.

Parágrafo 1. *El Gobierno Nacional deberá objetar la operación, previo concepto del Consejo Nacional de Política Económica y Planeación, si tiende a producir una restricción a la libre competencia.*

Parágrafo 2. *Si pasados treinta (30) días de haberse presentado el informe de que trata este artículo no se hubiere objetado por el Gobierno la operación, los interesados podrán proceder a realizarla.*

Parágrafo 3. *El informe que deben dar los interesados y su trámite serán absolutamente reservados, y los funcionarios que revelen en todo o en parte el contenido de los expedientes, incurrirán en la destitución del empleo que impondrá el respectivo superior, sin perjuicio de las demás sanciones establecidas en el Código Penal.¹⁶*

El artículo 4 de la ley 155 de 1959 es reglamentado por medio del Decreto 1302 de 1964 el cual determina las restricciones a la libre competencia y que por tal deben ser rechazados y/o sancionados. El artículo 5 del mencionado decreto dispone lo siguiente:

Artículo 5.- *Para los efectos del parágrafo 1° del artículo 4° de la Ley 155 de 1959, se presume que una concentración jurídica económica tienda a producir indebida restricción de la libre competencia:*

¹⁶ Superintendencia de Servicios Públicos [En Línea] Pagina Web. Bogotá. [Citado el 21 de Abr.2011, 12 :10 p.m.] Disponible en online [http:// www.superservicios.gov.co](http://www.superservicios.gov.co)

a) *Cuando ha sido precedida de convenios privados entre las empresas con el fin de unificar e imponer los precios a los productores de materias primas o a los consumidores, o para distribuirse entre si los mercados, o para limitar la producción, distribución o prestación del servicio; Cuando las condiciones de los correspondientes productos o servicios en el mercado sean tales que la fusión, consolidación o integración de las empresas que los producen o distribuyen pueda determinar precios inequitativos en perjuicio de los competidores o de los consumidores.*

Parágrafo.- *Al tenor de lo dispuesto en el artículo 4° de la misma ley, entiéndase por activos, individual o conjuntamente considerados, los activos brutos de las empresas que pretendan fusionarse o integrarse.¹⁷*

En el mismo decreto, artículo 9 desarrolla el tema de integraciones determinando los documentos exigidos por la Superintendencia de Industria y Comercio (en adelante SIC) para llevar a cabo una operación de integración.

Artículo 9°.- *Toda solicitud tendiente a obtener la autorización para una concentración jurídico-económica de empresas, deberá contener los siguientes anexos informativos:*

1. *Certificación expedida por la secretaría general de la Superintendencia de Regulación Económica, acerca de la circunstancia de que ninguna de las empresas de que se trate ha sido sancionada o reconvenida por la práctica de sistemas o procedimientos de la libre competencia;*

¹⁷ Ibid., Disponible en online [http:// www.superservicios.gov.co](http://www.superservicios.gov.co)

2. *La capacidad de operación, los mercados abastecidos por la empresas interesadas en la integración; Los sistemas de operación en general, y concretamente de transporte, distribución y venta establecidos por las empresas que pretenden fusionarse, consolidarse o integrarse;*
3. *Certificación de la secretaría de la Superintendencia de Regulación Económica, sobre presentación de los documentos exigidos correspondientes al semestre anterior a la fecha de la solicitud conforme a lo dispuesto en el artículo 2° de la Ley 155 de 1959;*
4. *Copia de escritura de constitución de cada una de las sociedades interesadas y de las escrituras reformativas del contrato de sociedad, registradas conforme a la Ley, más el certificado de la Cámara de Comercio, o de la entidad correspondiente, que acredite quiénes tienen su representación si se trata de personas jurídicas; por si se trata de personas naturales, certificado de la Cámara de Comercio en donde conste que la empresa se haya inscrita en el registro público de comercio; Copia del último balance de cada empresa, debidamente autenticado; Si se tratase de sociedades, copias completas de las actas en que conste las autorizaciones de fusión, consolidación o integración acordadas por las respectivas asambleas generales de socios y las juntas directivas, o copia registrada de los documentos en que se convinieren las condiciones de fusión, consolidación o integración si se trata de empresas de propiedad individual;*

5. *Las demás informaciones que solicite el director ejecutivo de la Superintendencia de Regulación Económica, cuando considere que las establecidas en este artículo no son suficientes*¹⁸.

5.1.3 Decreto 2153 de 1992

Hacer énfasis en el presente decreto es de vital importancia ya que es uno de los avances más importantes en términos de normatividad referente a situaciones de competencia desleal y prácticas restrictivas de la competencia; además interpreta el papel del ente regulador responsable del las M&A, la Superintendencia de Industria y Comercio para adelantar investigaciones y de ser el caso imponer sanciones. El orden de exposición de los artículos se ejecutará en función de su reglamentación cronológica, a la luz de argumentar la importancia en el concepto sujeto de dicho tema.

El artículo segundo en el cual determinan las funciones a cargo de la SIC y tal y determina la finalidad de las mismas:

Artículo 2.- Funciones.

La Superintendencia de Industria y Comercio ejercerá las siguientes funciones:

1. *Velar por la observancia de las disposiciones sobre promoción de la Competencia y prácticas comerciales restrictivas, en los mercados nacionales sin perjuicio de las competencias señaladas en las normas vigentes a otras autoridades; atender las reclamaciones o*

¹⁸ Ibid., Disponible en online [http:// www.superservicios.gov.co](http://www.superservicios.gov.co)

quejas por hechos que afecten la competencia en los mercados y dar trámite a aquellas que sean significativas, para alcanzar, en particular, las siguientes finalidades: mejorar la eficiencia del aparato productivo nacional; que los consumidores tengan libre escogencia y acceso a los mercados de bienes y servicios; que las empresas puedan participar libremente en los mercados; y, que en el mercado exista variedad de precios y calidades de bienes y servicios.

- 2. Imponer las sanciones pertinentes por violación de las normas sobre prácticas comerciales restrictivas y promoción de la competencia, así como por la inobservancia de las instrucciones que en desarrollo de sus funciones que imparta la Superintendencia¹⁹.*

De conformidad con el artículo 4, el Superintendente de Industria y Comercio de específicamente en los numerales 10º, 11º, 12º, 13º, 14º, 15º y 16º, define la facultades para actuar en procesos de integración:

Artículo 4.- *Funciones del Superintendente de Industria y Comercio. Al Superintendente de Industria y Comercio, como jefe del organismo, le corresponde el ejercicio de las siguientes funciones:*

- 1. Vigilar el cumplimiento de las disposiciones sobre promoción de la competencia y prácticas comerciales restrictivas establecidas por la Ley 155 de 1959, disposiciones complementarias y en particular aquellas a que se refiere el presente decreto, respecto de todo aquel que desarrolle una actividad económica, independientemente de su forma o*

¹⁹ PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA [En Línea] Pagina Web. Decreto 2153 de 1992. Bogotá. [Citado el 21 de Abr.2011, 12 :30 p.m.]. Disponible en online http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/decretoslinea/1992/diciembre/30/dec2153301992.pdf

naturaleza jurídica, con sujeción al artículo 2o. numeral 1o, del presente decreto.

- 2. Ordenar, como medida cautelar, la suspensión inmediata de conductas que puedan resultar contrarias a las disposiciones a que se refiere a el numeral anterior.*
- 3. Decidir sobre la terminación de investigaciones por presuntas violaciones a las disposiciones a que refiere el numeral 10 del presente artículo, cuando a su juicio el presunto infractor brinde garantías suficientes de que suspenderá o modificará la conducta por la cual se le investiga.*
- 4. Ordenar a los infractores la modificación o terminación de las conductas que sean contrarias a las disposiciones sobre promoción de la competencia y prácticas comerciales restrictivas a que alude el presente decreto;*
- 5. Pronunciarse sobre la fusión, consolidación, integración y adquisición del control de empresas.*
- 6. Imponer sanciones pecuniarias hasta por el equivalente a dos mil (2.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes al momento de la imposición de la sanción, por la violación de las normas sobre promoción de la competencia y prácticas comerciales restrictivas a que se refiere el presente decreto. Así mismo, imponer las sanciones señaladas en este numeral por violación a la libre competencia o incumplimiento en materia de tarifas, facturación, medición, comercialización y relaciones con el usuario de las empresas que*

presten los servicios públicos de telecomunicaciones, energía, agua potable, alcantarillado y aseo, en estos últimos sectores mientras la ley regula las funciones de la Superintendencia de servicios Públicos.

7. *Imponer a los administradores, directores, representantes legales, revisores fiscales y demás personas naturales que autoricen, ejecuten o toleren conductas violatorias de las normas de la promoción de la competencia y prácticas comerciales restrictivas a que alude el presente decreto, multas de hasta trescientos (300) salarios mínimos legales mensuales vigentes en el momento de la imposición de la sanción, a favor del Tesoro Nacional (...).*²⁰

Sin entrar a citar textualmente los numerales siguientes, se expone la idea central de ellos:

- En el numeral 10 el Superintendente de Industria y Comercio vigilará el cumplimiento de las disposiciones sobre promoción de la competencia y prácticas comerciales restrictivas. Y en el numeral precedente será el mismo Superintendente quien puede ordenar suspender las conductas que puedan resultar contrarias a dichas normas.
- Los numerales 11^o, 12^o y 13^o, el Superintendente de Industria y Comercio debe ordenar, la modificación y/o terminación de las conductas violatorias del régimen establecido para la libre y leal competencia en el mercado.

²⁰ Ibid., Disponible en online http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/decretoslinea/1992/diciembre/30/dec2153301992.pdf

- En los numerales 15 y 16, se faculta al Superintendente de Industria y Comercio para sancionar a una empresa y además pueda trascender con las personas que participaron en la toma de decisiones que llevaron a cabo las conductas prohibidas por la ley y la regulación.

Las disposiciones complementarias del decreto, en su artículo 44 confirma y reitera funciones de la SIC para participar, controlar, vigilar y sancionar, los actos que constituyan materia de investigación.

Artículo 44.- Ámbito Funcional.

La Superintendencia de Industria y Comercio continuará ejerciendo las funciones relacionados con el cumplimiento de las normas sobre promoción de la competencia y prácticas comerciales restrictivas consagradas en la Ley 155 de 1959 y disposiciones complementarias, para lo cual podrá imponer las medidas correspondientes cuando se produzcan actos o acuerdos contrarios a la libre competencia o que constituyan abuso de la posición dominante.²¹

Un tema de importancia es el mencionado en el artículo 46^o del presente decreto, ya que otorga el efecto jurídico a todas aquellas operaciones jurídicas celebradas en contra de las normas de promoción de la competencia. Así se determina que incurrir en actuaciones que violen dicha promoción serían sancionadas por ser su objeto social ilícito y por ende el Código Civil, la sanciona como actividad nula.

²¹ Ibid., Disponible en online http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/decretoslinea/1992/diciembre/30/dec2153301992.pdf

Artículo 46.- Prohibición.

*“En los términos de la Ley 155 de 1959 y del presente Decreto están prohibidas las conductas que afectan la libre competencia en los mercados, las cuales, en los términos del Código Civil, se consideran de objeto ilícito”.*²²

Finalmente el artículo 51 se establece una excepción al principio mencionado en el artículo 5º del decreto 1302 de 1964. Para lo anterior los interesados deben demostrar que si se lleva a cabo dicha operación, ésta tendrá que demostrar que de ella se generarían incrementos de eficiencia productiva de las empresas involucradas, reducción de costos de producción y por ende se genera una mejora significativa en la calidad y el precio que se ofrecerá al consumidor final, bondades que no se lograrían a alcanzar de ninguna otra manera. Sin embargo y aun así, la SIC antes de aplicar la excepción, debe determinar que si acepta la transacción, el mercado seguirá funcionando en condiciones normales y sin ningún tipo de restricciones generadas por la integración.

Artículo 51.- Integración de Empresas. *El Superintendente de Industria y Comercio no podrá objetar los casos de fusiones, consolidación, integraciones o adquisición del control de empresas que le sean informados, en los términos del Artículo 4 de la Ley 155 de 1959 cuando los interesados demuestren que pueden haber mejoras significativas en eficiencia, de manera que resulte en ahorro de costos que no puedan alcanzarse por otros medios y que se garantice que no resultará en una reducción de la oferta en el mercado.*

²² Ibid., Disponible en online http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/decretoslinea/1992/diciembre/30/dec2153301992.pdf

5.2 ANTECEDENTES FUSIONES Y ADQUISICIONES

La presente sección pretende exponer de manera general y desde el punto de vista teórico, algunos conceptos básicos que se presentan en procesos de M&A, independientemente si fueron realizados en Colombia y/o Latinoamérica. Se tendrán en cuenta y como apoyo teórico, bibliografía de diversos autores expertos la materia y alguna información especializada.

5.2.1 Conceptos: Fusión y Adquisición

Las fusiones y adquisiciones se han convertido en una estrategia con gran impacto en el plan de crecimiento para el universo empresarial, no necesariamente para empresas grandes y medianas, sino también participan empresas pequeñas, organizaciones nacionales y/o extranjeras, para formar alianzas estratégicas dentro y fuera de sus sectores industriales. Existen muchos objetivos específicos que las compañías buscan alcanzar al realizar estos procesos, pero la razón fundamental es garantizar un logro sostenido de crecimiento que sea visible a largo plazo para su negocio. Actualmente, las empresas deben afrontar diferentes retos de un mercado globalizado y muy dinámico con el fin de encontrar caminos para identificar, mantener, o mejorar su estrategia competitiva; así es esencial formar alianzas que permitan convertirse en entidades más sólidas, permitiendo a las empresas agrupar sus recursos y provocar un impacto positivo en el desempeño operativo de sus procesos y en la expansión de la economía de los países donde actúan.

Es determinante tener una primera noción de los conceptos “fusión” y “adquisición”, así es posible identificar aspectos que los diferencian y cuál es su verdadero impacto en la situación de una empresa.

Se entiende por fusión “cuando dos o más sociedades se disuelvan sin liquidarse y transmitan sus patrimonios a título universal, a una sociedad nueva que constituyen. Habrá fusión por incorporación, cuando una o más sociedades se disuelvan sin liquidarse y transmitan su patrimonio a título universal, a otra sociedad ya existente. En las dos modalidades los socios o accionistas de las sociedades fusionadas, recibirán en compensación, participaciones, cuotas o acciones de la sociedad que se cree o de la incorporante”.²³ En el mismo sentido, según Mascareñas “una fusión consiste en el acuerdo de dos o más sociedades, jurídicamente independientes, por el que se comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad. Si una de las sociedades absorbe a los patrimonios de las demás, se dice que ha ocurrido una fusión por absorción”.²⁴ De acuerdo con lo anterior, a modo de común denominador es claro que una fusión ocurre cuando dos o más compañías independientes integran sus intereses, intercambian sus acciones comunes, y una de ellas, sobrevive y continúa funcionando.

Por el lado de adquisición, no es necesario unificar patrimonios entre los actores, sino acumular suficientes acciones con las cuales tener el control. Para completar la transacción, la empresa compradora probablemente en el futuro esté dispuesta a pagar un precio por acción mayor que el precio al cual compró inicialmente. Así lo describe Mascareñas “pero no hace falta hacerse con el control de una empresa a base de fusiones o absorciones, dado que también se la puede controlar sin mezclar los patrimonios de la vendedora y compradora, bastaría con hacerse con la mayoría de las acciones de la misma, a esto se le denomina adquisición”.²⁵

²³ ARAPOFF, J. Mergers and Acquisitions: Making the deal a reality. Guía completa sobre fusiones y adquisiciones. Madrid: 1998, p.16

²⁴ MASCAREÑAS, Juan. Fusiones y Adquisiciones de Empresas. Madrid: 2006, p. 16.

²⁵ Ibid., p. 19

5.2.2 Etapas Cronológicas de M&A

Las M&A son noticias permanentes en países desarrollados y emergentes a través de diversos medios de comunicación. Es algo común en diferentes expertos y catedráticos del tema, exponer que las M&A llegan con una naturaleza periódica y pueden ser identificadas, incluso por intervalos de tiempos (oleadas) que se han bautizado con nombres.

La primera oleada se denominó "Consolidación Horizontal", ocurrió a finales del siglo XIX en los Estados Unidos, de 1897 a 1904 aproximadamente. Se caracterizó por un grupo de compañías americanas, principalmente de transportes, metales y mineras, dieron inicio a las fusiones horizontales (Fusiones en las cuales rivales del mismo sector y/o línea de negocio se unen) logrando formar empresas más grandes, sólidas y consolidadas. En la mayoría de transacciones, las empresas grandes absorbían a pequeñas, por ende las nuevas firmas que representarían el tejido empresarial de los grandes negocios del siglo XX. Es posible afirmar que ésta primera etapa tuvo un efecto importante en la economía norteamericana desde el punto de vista del número de compañías creadas y la magnitud de las cifras económicas involucradas; asimismo, otra característica de este movimiento fue que indiscutiblemente las consolidaciones de monopolio estaban acompañadas por asuntos de seguridad pública.

Entre 1925 y 1930 se presentó la segunda etapa denominada "Concentración Empresarial", la cual coincidió con el periodo de mayor actividad en el mercado bursátil en la historia de Estados Unidos. La tendencia de transacciones horizontales fueron un hecho, sin embargo también se presentaron integraciones verticales (Fusiones entre dos empresas con relaciones, potenciales o actuales, de proveedores, clientes o distribuidores). Gracias a lo anterior, nacieron nuevas

industrias líderes que intentaban restaurar la concentración industrial lograda con la primera etapa. La participación en la Primera Guerra Mundial fue su inicio y terminó con la caída de la Bolsa de Valores de 1929.

Los "Conglomerados" definen la tercera etapa, la cual inició en 1945 y terminó en 1969. Fue un resultado directo de la Segunda Guerra Mundial, difiere un poco de las dos anteriores ya que tuvo un menor nivel de crecimiento e impacto. Su enfoque de actividad dejó de ser la consolidación y abrió paso a la diversificación. Se concentró en adquisiciones de empresas que promovieran la ingeniería financiera, sector financiero, Fondos de Capital Privado o P/E (Private Equity por su nombre en Inglés), Fondos de Inversión, Bancas de Inversión, Fondos de Riesgo, entre otros. La oleada finaliza cuando los inversionistas comenzaron a dividir los conglomerados por la dificultad percibida para la administración de sus diversos negocios corporativos y líneas de negocio. Es también notable el importante número de bancos comerciales que se fusionaron en esta época.

La Transformación Industrial, se presentó aproximadamente durante 8 años (1981 -1989). Durante éste intervalo de Fusiones y Adquisiciones se presentaron los inicios de transacciones hostiles las cuales antes de la década de los 80 eran consideradas no éticas y que dañaban la reputación de la empresa compradora; así, cuando una oferta era rechazada, el comprador buscaba una empresa alternativa o realizaría una segunda oferta. Sin embargo, la ética cambió rápidamente, ya que se realizaban compras enfocadas en grandes conglomerados que al final eran desmantelados y vendidos en fragmentos. Estas adquisiciones hostiles eran financiadas normalmente por compras apalancadas por medio de grupos pequeños de accionistas utilizaban dinero proveniente de bonos de alto riesgo, se apoderan de las compañías; sin embargo como eran bonos con alto riesgo a veces no podían cumplir con la obligación

pactada y se presentaron varias quiebras muy publicitadas a causa de las éste tipo de compras apalancadas.

La década de los 90's probablemente hasta mediados del 2007 se destacan "Las Mega Fusiones". Las nuevas tecnologías de la información, apertura de mercados, tratados comerciales, incentivos legales, desregulación, y todo lo referente al impacto de la globalización han impulsado la expansión económica más grande en la historia en el mundo (principalmente en Estados Unidos), no obstante se ha creado un panorama económico efímero que condujo al periodo más largo de aumento de precios generalizado de las acciones, tierra, bienes raíces, y las altas valoraciones que dieron origen a la sobrevaloración de empresas. Esta presencia de actividad tan significativa muestra claramente la importancia que se le ha dado a la utilización de planes estratégicos alternativos para aumentar la capacidad de distribución, aumentar líneas de producción, diversificarse, acelerar el crecimiento, adquirir tecnología, expandir fuentes de recursos, incrementar capital adicional, consolidar mercados, o crear liquidez para los accionistas.

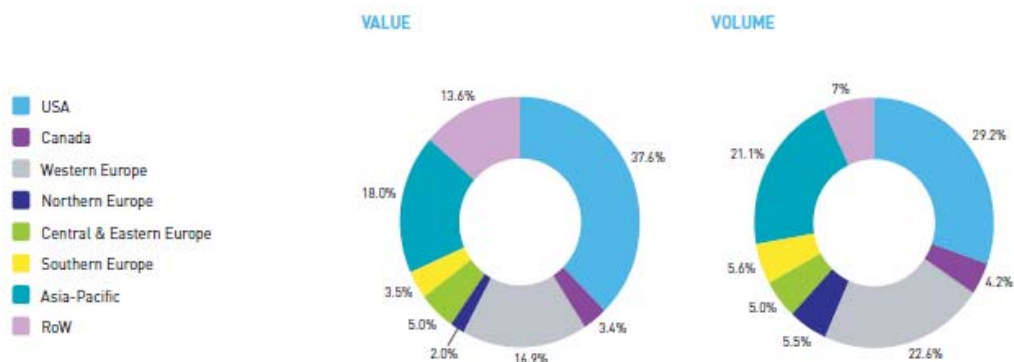
A partir de la segunda mitad del 2007, específicamente en la crisis económica y financiera provocada por la benevolencia de colocación de créditos en Estados Unidos (créditos sub prime), altos precios de las materias primas, la sobrevalorización de productos, crisis alimentaria energética mundial, una elevada inflación de todo el planeta, pérdida de confianza en los mercados, amenaza de una recesión en todo el mundo, y desorden ambiental que afecta directamente el planeta; han marcado un retroceso mundial en términos de M&A a la fecha. Sin embargo, a diferencia del promedio mundial, la tendencia de América Latina y mercados emergentes han liderado el número y magnitud de transacciones de M&A.

5.2.3 Actualidad M&A

El número de transacciones año tras año ha incrementado tanto en volumen como en valores. Más allá de estadísticas y noticias optimistas de los procesos de M&A, en el mundo es cada vez mayor el número de empresas que experimentan cambios, ejecutivos reemplazados, accionistas defraudados, y sinergias que no parecen ser positivas.

En la siguiente gráfica se puede observar la composición de transacciones realizadas en el mundo por valor y volumen durante el 2010. Es claro que Estados Unidos lidera ambos criterios, seguida de Europa occidental, y Asia Pacífico.

Gráfico 1. Transacciones (%) globales por región 2010



Fuente: Deal Drivers North America “The comprehensive review of M&A in the North America region”. 2010

Según MergerMarkets²⁶, empresa dedicada a proveer información sobre operaciones de fusiones y adquisiciones de empresas (M&A), menciona que las transacciones en Estados Unidos durante el 2010 han estado estables, así durante el primer semestre del 2010 se produjeron 1.701 transacciones que

²⁶ MERGERMARKET [En Línea] Pagina Web. Estadísticas M&A. Bogotá. [Citado el 25 de Abr.2011, 8 :30 p.m.]. Disponible en online. <http://www.mergermarket.com/about/es/>

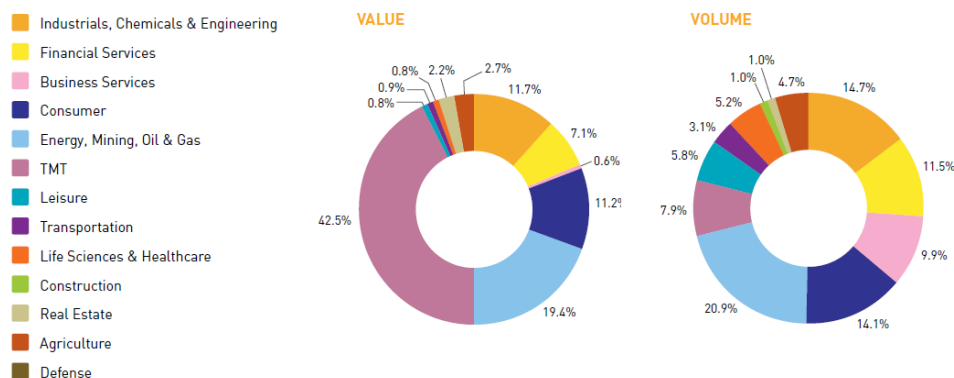
equivalen a US\$ 362.3 billones, incrementando el número de las mismas frente al mismo periodo del año anterior en 8.7%. El sector de telecomunicaciones lidera con el 19.5%, sector servicios con en 14.5%, seguido del sector Industrial con el 14.1% del volumen total, respectivamente. Los negocios más grandes (según MergerMarkets) del primer semestre fueron en el sector energético que representa cerca del 33%, seguido de telecomunicaciones con el 14.9%, y cuidado personal con el 12.6%.

Es claro que la crisis financiera del 2008 impacto negativamente en el número de transacciones de M&A y claramente el futuro de la economía mundial y las dificultades para encontrar financiación impactaron las operaciones principalmente los mercados emergentes en lo corrido del año, en Colombia el dinamismo de estas operaciones, para el primer semestre del 2011, prácticamente igualó las cifras obtenidas en 2010. De acuerdo con el ranking de inversión que realiza la Revista Dinero²⁷, las compras de compañías anunciadas durante el presente año y cuyas cifras son públicas, sumaron cerca de COP\$ 16,1 billones a la tasa promedio de este año. Es decir, las negociaciones alcanzaron la misma suma que se transó en fusiones y adquisiciones durante 2010. Lo anterior se aleja de lo presentado en año 2009, debido al impacto de la crisis financiera que comenzó en Estados Unidos, con un descenso del 44% de operaciones en los mercados emergentes, y el 27% para América Latina.

La siguiente gráfica presenta la composición de transacciones realizadas en Latino América por sector para el año 2010. Desde el punto de vista de sectores, las telecomunicaciones lidera con el 43%, seguida del sector energético con el 20%, y consumo con el 11%.

²⁷ REVISTA DINERO [En Línea] Pagina Web. Ranking M&A Colombia. Bogotá. [Citado el 25 de Abr.2011, 8 :40 p.m.]. Disponible en online. http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/ma-negocios-16-billones_65622.aspx

Gráfico 2. Participación transacción por sectores Latam (%) 2010



Fuente: Deal Drivers North America “The comprehensive review of M&A in the North America region”. 2010

Para el caso colombiano, el impacto de la crisis Norteamericana, se pudo contrastar por varias razones. En primera instancia, la solidez estructural de Ecopetrol adquiriendo compañías petroleras en Colombia, Perú, y quedándose con el control varias refinería. El hecho es que: “las compras de Ecopetrol (US\$2.043 millones) responden al 27,68% del total transado.”²⁸ En segunda instancia, se debe a que las empresas colombianas han presentado una situación financiera sólida, y permitió aprovechar operaciones de oportunidad, debido a las necesidades de capital y financieras de firmas multinacionales que sufrieron desde sus casas matrices.

Según la revista Dinero:

“De hecho, el 82% de las transacciones anunciadas hasta el momento pertenecen a los sectores de minas, petróleo, energía y materiales, lo que va en línea con la tendencia internacional. Energía y materiales

²⁸ Ibid., Disponible en online. http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/ma-negocios-16-billones_65622.aspx

*concentraron el 42,5% de las fusiones y adquisiciones en los mercados emergentes, mientras que en América Latina el 32,1% correspondió a minas, energía y utilities*²⁹.

Sin embargo, a pesar del volumen de transacciones, la mayoría de las operaciones de M&A no alcanzan los objetivos estratégicos por las cuales fueron gestadas; según Galpin J. Timothy, es necesario tener en cuenta las siguientes estadísticas, extraídas de algunas experiencias en el sector financiero:

- En las empresas adquiridas, un 47% de los ejecutivos abandonan la compañía durante el primer año, y un 75% de ellos abandonan durante los primeros tres años.
- Las sinergias previstas para los acuerdos de M&A no son logradas en un 70% de los casos.
- Entre los primeros cuatro y ocho meses siguientes a un acuerdo, la productividad puede verse reducida hasta en un 50%.
- Los directivos dan una nota de “aprobado bajo” a la media de los resultados financieros de las empresas recientemente fusionadas.³⁰

Existen varios factores que afectan la correcta integración y sinergia entre dos empresas: ajustes de la estrategia, modelo comercial, un desajuste en el “debido proceso” (due dilligence por su nombre en inglés), o tácticas de integración inadecuadas. Así se puede mencionar que es mucho más fácil firmar un acuerdo que ejecutarlo. Un de las causas más importantes en el proceso de integración entre dos empresas tiene que ver con el aspecto cultural y practicas gerenciales

²⁹ Ibid., Disponible en online. http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/ma-negocios-16-billones_65622.aspx

³⁰ GALPIN J. Timothy. Guia Completa sobre M&A. Madrid: Díaz de Santos, 2001, p.2.

tal como lo expresa Galpin J. Timothy³¹, “de cien fusiones problemáticas o fallidas el mayor obstáculo consiste en las diferencias en el estilo y prácticas gerenciales.” Sin embargo, las empresas, a pesar que conocen las principales causas en éste tipo de integraciones, todavía no han interpretado la correcta gestión de los factores que conducen a la integración.

5.3 ASPECTOS CLAVES DE PROCESOS M&A

5.3.1 Motivación de M&A

Las M&A son procesos que en la actualidad no se pueden ignorar, ya que se han convertido en una estrategia fundamental de las empresas a la hora de incrementar sus beneficios en tiempos más cortos. Las motivaciones de realizar compras de empresas han cambiado en función de las épocas que vive el mercado, en la década de 1980 se perseguía la competitividad financiera, ahora se busca avances y efectividad operativa, asimismo hace 30 años se perseguía el crecimiento en términos de activos y tamaño, ahora se realiza un compra estratégica en términos de posiciones de mercado, captación de clientes, mercados geográficos, nuevos canales, etc. A continuación se presenta una tabla que compara las motivaciones para realizar acuerdos de M&A en la década de los años ochenta y ahora.

Tabla 1. Motivaciones de M&A en diferentes épocas

³¹ Ibid., p.4.

	AÑOS 80	HOY
Razones	Competitividad Financiera	Efectividad Operativa
Riesgos	Apalancamiento Marcado	Integración
Objetivos	Diversidad	Similares
Premios	Activos Fijos	Las 4 C: Clientes, Canales; competencias, Contenido (productos)
Mandato	Estabilidad y poder	Explorar inestabilidad
Mercado	Indulgente	Sin piedad

Fuente: Guía Completa Sobre F&A

5.3.1 La integración como proceso de investigación

Tener experiencia gerencial y organizacional siempre ha sido considerado como una factor clave a la hora de emprender proyectos de cualquier índole; así vale la pena mencionar el estudio de Singh y Zollo³² en su obra “La dinámica del conocimiento en las alianzas estratégicas internacionales” el ensayo estudia cómo las unidades empresariales de las alianzas estratégicas manejan las categorías del conocimiento, y cómo cada socio se especializa en algunas de estas categorías. Así se establece que no solo es necesario tener la experiencia en el pasado, es decir “experiencia subjetiva” de las personas clave que participan en el proceso, y también se refiere a “experiencia documentada”, la relativa a los documentos escritos que se han redactado con el paso de los años y anteriores experiencias.

³²De Holan. Pablo Martín, “La dinámica del conocimiento en las alianzas estratégicas internacionales”. En: Profesor School of Business-Faculté Saint Jean University of Alberta, Edmonton, Alberta, Canadá. Página 5

Los siguientes puntos reflejan los resultados de un estudio realizado en 1998 por Watson Wyatt Worldwide³³, empresas donde habían realizado consultorías de M&A, y de la cuales se pueden extraer los puntos exitosos que se buscan en integraciones. A continuación se expresan las respuestas de algunos participantes en el estudio:

- Una integración más rápida
- Disminución de costos
- Consecución y superación de las sinergias previstas
- Salvaguardia de la Productividad y manteniendo del cliente
- Mayor fluidez en el proceso de integración
- Mayor rapidez en la respuesta de los empleados.

Uno de los aspectos más importantes y de hecho se podría afirmar que el más importante a la hora de realizar una integración efectiva de no solo en el aspecto comercial sino integral entre los actores, es el denominado *Due Diligence*, proceso clave para conseguir una negociación con éxito y para lograrla integración posterior al acuerdo.

Para Maria Belén Solano Garcia, “en el proceso de due diligence es en detalle realizar una serie de pequeñas auditorías financieras, legales y operativas de una empresa. Se espera que un tercero realice estos trabajos previos a alguna inversión en la empresa, de tal manera que ayude al comprador o inversionista a verificar y evaluar la razonabilidad de los objetivos del negocio, así como comprobar si se le han expuesto y/o revelado los planes de negocio de la

³³ WATSON WYATT WORLDWIDE. [En Línea] Pagina Web. Ranking M&A Colombia. Bogotá. [Citado el 6 de. Mayo de 2011, 3:40 p.m.]. Disponible en online. <http://www.watsonwyatt.com/research/reports.asp>

empresa”.³⁴ En el mismo sentido, Joseph E. McCann³⁵ expresa que un proceso de Due Dilligence se puede definir como:

1. El examen de un blanco potencial para fusiones, adquisiciones, privatizaciones o transacción para finanzas corporativas, realizado normalmente por un comprador.
2. Una investigación razonable centrada en las cuestiones futuras del negocio.
3. Un examen objetivo para tomar una decisión de adquisición a través de los principios de valoración y análisis de valor para los accionistas.

Finalmente, Shain Raby³⁶ menciona “Tras un periodo de negociación y aproximación entre los vendedores y los inversores o compradores y una vez de que el inversor muestre un interés real, normalmente reflejado mediante una carta de intenciones en la que se recoge precisamente la intención de adquirir la totalidad o una parte de una sociedad en determinadas condiciones, se abre un proceso denominado de "Due Diligence" o "Diligencias" en virtud del cual el adquirente de una empresa realiza, con explícito consentimiento y asistencia del vendedor, una detallada investigación de diferentes áreas del negocio que se quiere adquirir al objeto de conocer con mayor profundidad aquello que se desea adquirir." Es claro que el “debido proceso” o “Due Diligence” representa uno de los condicionantes más interesantes a la hora donde se examina minuciosamente una organización y, cuyo objetivo es conocer cómo está la misma en una determinada fecha.

³⁴ GARCIA, Belén. “Las Fusiones de Empresas un Enfoque Contractual”. España: Ediciones Universidad de Salamanca. Julio de 1999.

³⁵ MACCANN, Josesh. “Fusiones y Adquisiciones de Empresarial”. España: Ediciones Díaz Santos. Julio de 1990. Página 23

³⁶ SHAIN, Randy. Hedge Fund Due Diligence: Professional Tools to Investigate Hedge Fund Managers. Edited: John Wiley & Sons, Inc. Canada 2007. Page 9

5.4 LA GESTION DE CLIENTES

5.4.1 Marketing Transaccional

Para empezar a dimensionar la importancia que tiene la gestión de clientes y el marketing relacional en el mundo empresarial, es necesario abordar desde un principio, cual fue la trayectoria de este significado en cuanto a teoría y conceptualización, para luego poder comprender sus utilidades e influencias en la actualidad y en el proyecto. Desde hace ya varios años, se ha podido vislumbrar la dualidad de enfoques que ha tenido el Marketing incluso antes de la propagación del internet a nivel internacional. Se ha percibido la evolución desde el marketing con enfoque transaccional al marketing con enfoque relacional. A continuación, unas definiciones de marketing muy unidas al enfoque transaccional:

En uno de los documentos de Lluís Renart, según la definición oficial de la American Marketing Association: “Marketing es el proceso de ejecutar la concepción o el diseño del producto, el precio, la información y la distribución de ideas y bienes y servicios para generar transacciones que satisfagan tanto los objetivos de las personas como los de las organizaciones”.³⁷

Del artículo “Del Marketing Transaccional Al Marketing Relacional”, Por Jose Fernando Cordoba Lopez:

“El paradigma tradicional del marketing se caracteriza por una orientación de tipo transaccional, la tesis central es que se circunscribe a la mezcla de marketing, a

³⁷RENART, Lluís G. Marketing Relacional: ¿Café para todos?, Occasional Paper. Barcelona: IESE Universidad de Navarra. Diciembre 2002. P. 3

través de la mixtura de cuatro variables convence al consumidor para que compre un determinado producto (Gummesson, 2002). La aproximación transaccional del paradigma tradicional implica una orientación al mercado que se considera a corto plazo, con un principio y un final definidos por el mismo intercambio (Bagozzi, 1975), en contraposición a un proceso continuo de relación con los clientes”³⁸ (Dwyer, Schurr, y Oh, 1987).

Según varios autores, esta posición consistente del Marketing empezó a dejar ver sus debilidades y mostró sus inconsistencias para darle muchas más dudas al sector de servicios y al de negocios en el mundo organizacional. Esas dudas y debilidades de las que se está hablando empiezan a ser más acentuadas, cuando el Marketing Transaccional exagera en identificarse con la Mezcla del Marketing, argumentando que la buena implementación de cuatro variables puede influir directamente en la decisión de compra de cualquier consumidor, cuando en contraparte posiciones que no están de acuerdo con esto, manifiestan que la Mezcla de Marketing está más enfocada al producto como tal que al consumidor final.

La velocidad con que funcionan las organizaciones en estos tiempos, los grandes y constantes cambios que esto trae como efecto, hace que ciertas variables tomen un papel mucho más protagónico. La competitividad, la globalización, la importancia que toman las estrategias de Marketing ahora, los gustos y decisiones del consumidor, la tecnología, el desvelo por la calidad y varios factores más, producen que la idea transaccional no solucione los planteamientos o problemas que surgen hoy, sino que hace que tome mucha más fuerza un enfoque relacional. En este combate empresarial que se vive día a día, el cliente es uno de los elementos que presenta una ausencia subjetiva en el sistema,

³⁸ CORDOBA LOPEZ, José Fernando. Del Marketing Transaccional al Marketing Relacional. Cali: Universidad Libre. Enero 2009. P. 8

donde la capacidad de poder conservarlo (al cliente) toma más importancia que las fuerzas que patrocinan su captación. El enfoque hacia el cliente y la administración de esa relación, se ha convertido en el click del éxito de la mayoría de las organizaciones.

En este mismo sentido y aceptando que poseer una base de clientes estable hoy en día se considera uno de los activos con mas potencialidad para cualquier entidad, se puede decir que todas las ideas y acciones que vayan orientadas hacia la fidelización de los clientes, son las estrategias mas implementadas por los gerentes de Marketing en nuestros tiempos.

5.4.1.1 Características del Marketing Transaccional

Ademas, se pueden apreciar algunas de las características mas importantes del marketin transaccional³⁹:

- Visión a Corto Plazo.
- Tiene como meta, conseguir clientes.
- Importancia en conseguir transacciones puntuales.
- El Marketing Transaccional se encuentra orientado al Producto.
- Los roles en una experiencia de Marketing Transaccional, están claramente definidos, el comprador es PASIVO y el vendedor es ACTIVO.
- En la transacción, se busca un resultado a como dé lugar.

³⁹ EL COMERCIAL.NET [En Línea] Pagina Web. Características del Marketing. España. Madrid. [Citado el 6 de. Mayo de 2011, 8:30 p.m.]. Disponible en online. <http://www.elcomercial.net/articulos/marketingrelacional.htm>

- El marketing se desarrolla sólo en su respectiva área funcional, y no en otras que puedan tener mucha relación con esta.
- Explorar clientes que queden satisfechos con una transacción.
- El contacto con el cliente, es escaso. Pero énfasis en el servicio al cliente.

5.4.1.2 Evolución del Marketing Transaccional al Marketing Relacional

Ahora bien, teniendo en cuenta las anteriores características y que en la actualidad las organizaciones operan en un contexto donde es crucial la evolución hacia la gestión de clientes. Se debe saber que los mercados, los gustos, las preferencias y los hábitos en los clientes son muy variables hoy en día, lo cual implica que los negocios deben estar en una evolución constante y preparados para cualquier reto en un futuro que es incierto. Lo anterior puede dar una breve explicación del por qué el Marketing ha cambiado del enfoque transaccional al relacional. A continuación se aprecia una explicación más profunda.

El entorno actual en el que las empresas desarrollan sus actividades, obliga a las mismas a una constante evolución en la manera de cómo gestionan su relación con los clientes. Los cambios tan drásticos en los mercados, el cambio impresionante en los hábitos de consumo, comportamientos de compra, gustos y preferencias de los clientes implica una renovación permanente de las organizaciones, que les permita ser competitivos en un ambiente cambiante y con altos niveles de incertidumbre⁴⁰.

⁴⁰ SPROCKETMKT.BLOGSPOT.COM [En Línea] Pagina Web. La Evolución del Marketing: De lo Transaccional a lo Relacional. Ecuador. Quito. [Citado el 6 de. Mayo de 2011, 8:40 p.m.]. Disponible en online. <http://sprocketmkt.blogspot.com/2009/02/la-evolucion-del-marketing-de-lo.html>

Con este antecedente, la gestión de marketing que desarrollan las organizaciones no puede quedarse limitada a una orientación transaccional sino, dar el gran salto a una orientación relacional, con un direccionamiento integral a optimizar la relación con el cliente. Es decir, ir de una orientación al marketing hacia una orientación al cliente. El verdadero negocio de toda empresa no es solamente generar nuevos clientes sino saber mantenerlos y maximizar su rentabilidad. Dicho de otra manera, si las empresas logran fidelizar a los clientes estarán garantizando, en gran parte, el éxito en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Todo lo señalado anteriormente requiere considerar al cliente como el activo fundamental de la empresa obligando a un cambio profundo en las estrategias de marketing, que han pasado de la transacción (marketing transaccional) hacia la relación (marketing relacional).

El marketing transaccional, que se limita a lanzar productos al mercado y captar clientes susceptibles de comprarlos, resulta poco eficaz en mercados tan competitivos como los actuales, los mismos que se encuentran cada vez más saturados por la oferta actual de productos.

El marketing de relaciones busca la creación, una vez generada la primera venta, de sólidos vínculos y mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes, que permita aumentar su grado de satisfacción y lealtad hacia la empresa. El criterio relacional debe garantizarse en todas las etapas de contacto con el cliente, desde su localización hasta el logro de su completa fidelización. Como un complemento a lo descrito y, en un contexto comercial de competencia extrema, como el que vivimos actualmente, se ha demostrado que captar a un nuevo cliente puede ser hasta cinco veces más costoso que mantener satisfecho al que ya lo es.

El enfoque relacional va a permitir a la empresa el óptimo cumplimiento de sus objetivos, con un beneficio tangible para todos los stakeholders (clientes, proveedores, empleados y accionistas). El cumplimiento de los objetivos se garantiza a través del logro de una ventaja competitiva en el mercado generada a través de dos fuentes: 1) la habilidad para aprender más rápido sobre los clientes que la competencia y, 2) la capacidad para convertir ese aprendizaje en acciones tangibles más rápido que la competencia.

Este proceso relacional involucra acciones que se pueden resumir a través de un proceso de: identificar, diferenciar, interactuar y customizar (IDIC).

El cumplir con éxito los pasos generales del proceso relacional señalados, dependen en gran parte de la acción conjunta y coordinada de los elementos que conforman la base relacional: personas, procesos, conocimiento y tecnología. Es decir integrar estos elementos fundamentales en la gestión relacional, hacia una orientación clara hacia el cliente.

La orientación a el cliente o, dicho de otra manera, la gestión relacional de la empresa hacia el cliente requiere adicionalmente a lo señalado anteriormente, de la integración de tres elementos fundamentales en la gestión empresarial: calidad, marketing y servicio al cliente. Calidad, en todos los procesos que involucran directamente al cliente interno y externo. Marketing, como una filosofía de negocios que plantea que la justificación social y económica de la empresa debe ser la satisfacción de las necesidades de los clientes y, servicio al cliente, con la base de que se debe proveer un servicio que sea tan excepcional y notorio que el cliente no pueda siquiera pensar en buscar otras alternativas.

El desafío es claro, las empresas deben buscar rentabilizar sus acciones con el fin de mantener un crecimiento saludable y sostenido en el mercado y, orientar su actividad en relación al cliente.

Como una reflexión final, es importante recordar lo señalado por Michael Porter en relación a la ventaja competitiva: “Hoy en día, la competencia nos empuja a no solo ser buenos, sino excelentes en nuestras labores productivas, comerciales y relacionales con el fin de generar un factor diferencial en los clientes, que sea sustentable y que nos impulse al crecimiento continuo.”

5.4.1.3 Diferencias Marketing Transaccional Vs Marketing Relacional

En el mismo sentido y teniendo bien claro el concepto sobre Marketing Transaccional, alguna de sus características más relevantes y una muy diciente descripción de cómo fue esa evolución hacia el Marketing Relacional. A continuación el autor Josep M. Abella, en su artículo: Marketing Transaccional Vs Marketing Relacional, publicado el 10 de Septiembre de 2010 nos presenta 10 diferencias en las dos direcciones de Marketing.

Atraer vs. Fidelizar

El Marketing tradicional a lo largo de su implementación, centra sus esfuerzos solo en la consecución de clientes que estén dispuestos a comprar cada vez más productos que salgan al mercado. En contraparte, el Marketing Relacional tiene como necesidad básica en todas las organizaciones que es implementado, el mantener las relaciones de los mejores clientes. A partir de esto se estructura como objetivo final, fidelizar a los clientes, a través de la colaboración, el servicio y el conocimiento mutuo.

Hay que resaltar, que una estrategia relacional contribuye no solo a la retención de clientes, sino a la consecución de clientes nuevos.

Persuasión vs. Información

Antes, lo tradicional era que la comunicación que se manejaba entre un marca y el cliente, se preocupara por las necesidades de oferta de la propia marca y no por las necesidades y gustos del cliente. La inversión en mercadeo se centraba en los instantes previos a la decisión de compra, despreocupándose por todo lo que podía suceder luego de la transacción oficial. Un ejemplo exacto para esta problemática es la publicidad básica que se comunica para solo generar transacciones.

En los tiempos de hoy, la inversión en Marketing está orientada a construir relaciones consistentes y duraderas con los clientes. A través del conocimiento mutuo y el intercambio de información se fortalece esa relación y estructura la propuesta de valor para los clientes.

Datos vs. Conocimiento

Muchas entidades no poseen los datos e información suficiente sobre sus clientes. Adicionalmente, muchas otras distribuyen sus productos por determinado canal, y desconocen cual es su público objetivo. De acuerdo a lo anterior, podemos observar la importancia que tiene las herramientas de investigación de mercados tradicionales.

Una estrategia relacional eficaz consta de un valioso soporte para comprender aspectos básicos de nuestros clientes: sus datos personales, preferencias, hábitos de compra, servicios utilizados, canales de interacción, o respuestas a promociones, entre otros.

La posibilidad que tenga una empresa a tener acceso a esta información de forma periódica, le otorgará un plus competitivo que contribuirá a aumentar las ventas, mejorar las relaciones con los clientes y ofrecer a cada cliente un mejor y más personalizado servicio.

En la actualidad la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y el conocimiento en el desarrollo del marketing permiten explotar, de forma sistemática, los datos de nuestros clientes transformándolos en conocimiento útil para la toma de decisiones orientada a incrementar el valor de nuestra oferta.

Corto vs. Medio-largo plazo

El interés del mercadeo tradicional ha prevalecido en un resultado corto placista. Las relaciones con sus clientes reales y potenciales giran alrededor de ciertas ocasiones y generalmente prevalecen las necesidades e intereses de la compañía, antes que las de los clientes. Por otra parte el mercadeo relacional gestiona las relaciones con los mejores clientes y busca sacarle provecho a ese valor a través del tiempo. Ello se basa en la idea de que el valor y la rentabilidad de un cliente satisfecho, aumenta a medida que pasa el tiempo.

Monólogo vs. Diálogo

En el mercadeo tradicional, la comunicación en una sola dirección es lo que ha prevalecido a lo largo del tiempo. Otorgándole un rol activo al vendedor y otro pasivo al cliente. En el Marketing Relacional lo que se busca es construir una relación con base en un dialogo continuo a través del tiempo. A partir de lo anterior, las comunicaciones son en doble dirección, teniendo en cuenta que los clientes pueden comunicarse con la marca a través de los diferentes canales de interacción establecidos por la organización: línea 902, fax, correo tradicional, correo electrónico, sitio web, etc.

Intrusiva vs. Voluntaria

Usualmente la comunicación intrusiva se ha venido utilizando dentro de las prácticas del Marketing Tradicional, es decir, entran al mercado objetivo sin su autorización, a través de los canales tradicionales de comunicación. Hoy en día esta práctica está llegando a su nivel de saciedad como consecuencia de la gran cantidad de mensajes publicitarios a los que estamos expuestos, provocando, en muchos casos, indiferencia o rechazo, así como un menor retorno de la inversión.

Por su parte, el marketing consentido “permission marketing” es la práctica habitual en el enfoque relacional, donde las organizaciones solicitan la autorización previa del cliente para establecer un diálogo, del cual se beneficiarán ambas partes. En este sentido, las organizaciones tienen que tener la capacidad de crear y mantener una atractiva propuesta de valor dirigida a sus públicos.

Homogenización vs. Diferenciación

En un mercado donde todo tiende a la semejanza y donde cada vez más la diferencia en la identidad escasea. Los productos cada vez son más parecidos y dan menos sorpresa a los consumidores por el exceso de utilización de las mismas promesas: Calidad, Liderazgo e innovación. Es donde el trato con el cliente y el servicio se convierten en uno de los pocos factores que marcan diferencia entre las marcas.

El Marketing Relacional utiliza la interacción con el cliente como fuente de oportunidad para mejorar el conocimiento sobre sus preferencias y necesidades. Así, el enfoque relacional se convierte en una estrategia modelo de diferenciación gracias a que incluye un conjunto integrado de valores que contemplan la recompensa, el trato personalizado y el intercambio de información y conocimiento que los competidores difícilmente pueden imitar.

Marketing Masivo vs. Personalización

No hay duda de que estamos ante un escenario donde los canales de publicidad tradicionales “mass marketing” están perdiendo su eficacia por su alto nivel de saturación. Estamos expuestos a más de 2.000 impactos al día, de forma que hemos desarrollado unos procesos de filtro, reteniendo sólo aquello que nos interesa más, nos impacta más o se relaciona con nuestro pensamiento afectivo.

El marketing relacional reconoce a cada cliente como un individuo, con sus necesidades individuales específicas. Esta es la base para personalizar cada interacción con un cliente basándose en sus intereses y preferencias que se derivan del conocimiento que disponemos sobre él. El resultado son mensajes, ofertas y propuestas más relevantes para el cliente, que añaden más valor a la relación, refuerzan el vínculo con la marca y mejoran la eficacia de la comunicación.

Competencia vs. Colaboración

En el marketing tradicional el enfoque predominante es el de la competencia. Los consumidores seleccionan los productos en base a la comparación de las ofertas, en el convencimiento de que este enfoque racional es el óptimo para crear valor. Si bien el coste de la búsqueda, la continuada comparación y los procesos de negociación, no llegan a compensar este comportamiento oportunista.

Por el contrario el marketing relacional se basa en el principio de que la mejor forma de crear valor es la interdependencia, la cooperación continua, la estrecha interacción y mutua dependencia, es decir, la simbiosis.

Para decirlo de otra forma, en el convencimiento de que es mucho más rentable invertir en relaciones estables basadas en la colaboración.

Productos vs. Experiencias

El mercadeo tradicional se enfoca en el producto para generar transacciones resaltando sus características y ventajas funcionales.

El marketing relacional gira alrededor de las personas, donde los productos ya no son sólo objetos con características funcionales sino medios para facilitar experiencias valiosas y memorables a los clientes.

5.4.2 Marketing Relacional

Si bien es cierto que ya hemos tenido varios acercamientos sobre el Marketing Relacional, igual sería pertinente tener todavía un acercamiento más profundo sobre el respectivo concepto.

Según Grönroos (1997) el Marketing, desde una perspectiva relacional⁴¹:

“Es el proceso de identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar (y cuando sea necesario, terminar) relaciones rentables con los mejores clientes y otros colectivos, de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas”.

5.4.2.1 Características Marketing Relacional

Lluís G. Renart, en su artículo “MARKETING RELACIONAL ¿CAFÉ PARA TODOS?, DICIEMBRE 2002, nos muestra cuales son las principales características del Marketing Relacional:

⁴¹ RENART, Lluís G. Marketing Relacional: ¿Café para todos?, Occasional Paper. Barcelona: IESE Universidad de Navarra. Diciembre 2002. P. 4

Interactividad

El cliente es el que toma la decisión de contacto con una marca, un producto o servicio. La iniciativa hacia el contacto la puede tomar como receptor y emisor de comunicaciones o como generador absoluto de las transacciones. El cliente empieza a tomar un rol más activo.

Dirección de las acciones y personalización

Las marcas pueden enviar mensajes o comunicaciones diferenciadas al cliente. Dependiendo del producto o servicio que se esté ofreciendo Vs las necesidades y circunstancias del cliente al que vaya dirigido el respectivo mensaje.

Memoria

Los gustos, las decisiones y frecuencias de compra, la identidad entre otros factores; es información que queda registrada para las organizaciones así como el detalle de las operaciones realizadas anteriormente con el cliente. Esta información sirve para la toma de decisiones en torno a futuros productos o futuras promociones dirigidas a él.

Receptividad

Las empresas deben tomar un rol menos protagónico en la relación con el cliente. Deben dejar que el rol del cliente sea menos pasivo y más activo. Garantizar que sea el cliente quien decida si quiere mantener o no una relación comercial y quien defina el modo de comunicación.

Orientación al cliente

El enfoque debe ser hacia organizaciones comerciales con orientación hacia el cliente, donde prevalezcan gerentes de clientes Vs gerentes de producto. Estas empresas deben dirigir sus esfuerzos hacia las necesidades del cliente y los procesos determinantes para satisfacerlos. Anteponer la participación en cada cliente primero que la participación de mercado.

Discriminación

Se requieren en las empresas de herramientas de vanguardia para soportar la clasificación y segmentación de clientes, obteniendo como resultado diferentes y variadas estrategias implementadas en planes de acción para clientes que no son iguales. Las organizaciones deben estar preparadas para tratar de forma preferente a sus clientes más valiosos.

Valor del cliente

Las organizaciones deben estar preparadas para calcular el customer life time value, o el valor que estos representan para la empresa proveedora a lo largo de su vida útil estimada como clientes. Es un elemento que sirve como criterio de discriminación o diferenciación de clientes dentro de todo el conjunto de estos.

También entre empresas

Por supuesto, el marketing relacional no se aplica solamente a las situaciones B2C (Business to Consumer), sino también y quizá de manera aún más importante a las relaciones B2B (Business to Business).Y tanto o más en la comercialización de servicios que en la de productos tangibles.

5.4.2.2 Proceso Marketing Relacional

Renart en el mismo artículo nos ilustra o nos profundiza mucho más a partir de la definición de marketing relacional. Teniendo en cuenta que varias de las 8 etapas del proceso, están inherentes en la definición expuesta por Grönroos.

Las Etapas del proceso según el autor son:

Etapas 1: identificar

En esta etapa, se trata de evaluar la facilidad o dificultad de identificar al universo de clientes que serían objeto de una estrategia de marketing relacional. La valoración sería alta si la empresa los tuviera previamente identificados.

Por ejemplo, para una empresa del sector puede ser relativamente fácil conocer con exactitud los datos identificativos de todas las farmacias existentes en España. Para un detallista, puede ser relativamente fácil identificar quiénes son sus clientes. Sin embargo, puede darse el caso de que algunos de ellos paguen al contado y no quieran identificarse, o de que no deseen solicitar la tarjeta de cliente, o de que en algunos casos no la tengan en su poder en el momento de efectuar una compra, etc.

Por el contrario, en otros casos, a los que daremos una valoración baja, puede ser difícil o incluso imposible identificar a los clientes, o identificarlos puede suponer un engorro y un elevado coste para la empresa. En algunos casos, la organización puede no tener más remedio que llevar a cabo procesos de identificación reactivos o de autoidentificación, es decir, quizá sea muy difícil para la empresa disponer de un criterio que le permita identificar a priori y proactivamente quiénes pueden ser sus clientes potenciales.

En este caso, el único camino puede ser el de dar visibilidad a la empresa y a sus productos, y que sean los propios clientes potenciales quienes se identifiquen como tales, mediante una petición de mayor información o mediante una compra.

Etapas 2: informar y atraer

En esta etapa debe valorarse la facilidad o dificultad de dar a conocer la propia empresa y sus productos o servicios, así como el grado de atracción que tengan éstos. Frecuentemente, una empresa acreditada y con solera puede dar una elevada valoración a esta etapa si sus productos ya tienen una elevada participación de mercado, incluso antes de iniciar una estrategia de marketing relacional. Presumiblemente, ésta pudo ser la situación de Iberia al iniciar su programa de fidelización Iberia Plus.

Por el contrario, en otros casos, la empresa puede estar en determinadas circunstancias que hagan que informar y atraer a los clientes potenciales vaya a ser difícil, caro y de dudoso resultado. En este caso, el valor de 0 a 10 asignado a esta etapa será bajo, es decir, cercano a cero.

Etapas 3: vender

En este caso, se trata de emitir una valoración sobre lo fácil o difícil que pueda ser el que un cliente potencial identificado e informado se convierta en cliente real; es decir, que la empresa llegue a cerrar una primera transacción con dicho cliente o con un determinado segmento. Y, una vez que es cliente, lo fácil o difícil que pueda ser el que se inscriba en el programa de marketing relacional.

Frecuentemente, la empresa ofrece la posibilidad de que un cliente se inscriba en el programa de marketing relacional de manera gratuita. Sin embargo, en otros casos, además de comprar, el cliente puede tener que hacer un pago adicional para inscribirse en el programa de marketing relacional; por ejemplo, el programa Membership Rewards de American Express.

Etapa 4: servir

Una vez cerrada una venta, puede ser más o menos fácil o difícil servir al cliente. Por ejemplo, puede ser muy fácil entregarle un producto estándar o de serie que ha comprado en una tienda y que se lleva consigo. Servir se complica si el cliente pide que le manden a casa lo comprado.

En algunos casos pueden ser necesarios procesos de instalación e, incluso, de ajuste y adaptación del producto a las necesidades del cliente. En otros casos puede ser necesario llevar a cabo procesos de servicio a lo largo del tiempo, con reajustes y rectificaciones del producto vendido. En consecuencia, la empresa también puede valorar de 0 a 10 la facilidad o dificultad en servir al cliente una vez cerrada la venta.

Etapa 5: satisfacer

En esta etapa, se trata de valorar la facilidad o dificultad que pueda tener una empresa para conseguir que los clientes queden satisfechos con el producto o servicio que han comprado. El grado de satisfacción de un cliente suele depender del grado en el que la empresa vendedora es capaz de igualar o incluso superar las expectativas que tenía el cliente en el momento de formalizar la compra. En determinados casos, algunas empresas están altamente seguras de que su

cliente quedará razonablemente satisfecho. Por ejemplo, tras la compra y uso de un automóvil o de un electrodoméstico de gama alta.

Sin embargo, en otros casos, el grado de satisfacción del cliente puede ser difícil de alcanzar, debido a la variabilidad de los propios clientes, a la variabilidad de los productos o servicios vendidos o a la intervención incontrolable de terceros. Por ejemplo, un viaje largo en avión puede convertirse en un placer o en una tortura en función del pasajero que nos haya caído en suerte en el asiento de al lado.

En consecuencia, si una empresa está razonablemente segura de que un elevado número de clientes quedará satisfecho con el producto o servicio comprado, dará a esta etapa una valoración cercana a 10. De lo contrario, le dará una valoración baja.

Etapas 6: Fidelizar

En esta etapa se trata de evaluar las oportunidades que tiene una determinada empresa de convertir los clientes satisfechos en clientes fieles. En ciertos sectores o en ciertas empresas, el hecho de que un cliente esté satisfecho con un determinado producto o servicio puede no implicar necesariamente que repita su compra en el futuro.

En algunos productos, como los vinos, el consumidor tiende a actuar con pautas de “razonable poligamia”; es decir, puede tener una lista relativamente larga de proveedores aceptables, cuyos productos puede ir comprando según las circunstancias, el capricho, las ofertas y promociones, etc. Si esto se produce, la valoración de esta etapa será tanto más baja cuanto más improbable sea la fidelidad y repetición de compra, incluso en el caso de que el cliente haya quedado satisfecho.

En otros productos o servicios, puede ser más fácilmente observable una elevada tasa de fidelidad, quizá cercana al 100% de sus compras, cuando un cliente ha descubierto que una determinada marca satisface plenamente sus necesidades. El cliente puede entrar en una fase o procedimiento de “compra fiel rutinaria”, por la que siempre adquiere una determinada marca y modelo. Al parecer, ello sucede, por ejemplo, con la compra de cuchillas y maquinillas de afeitar. En este caso, la evaluación de esta etapa será alta y cercana a 10.

Etapa 7: Desarrollar

En esta etapa, se trata de evaluar hasta qué punto, cuando una empresa ha logrado vender un primer producto o servicio a un cliente y éste ha quedado satisfecho y fidelizado para la compra de dicho primer producto o servicio, a la empresa proveedora se le pueden abrir grandes oportunidades de ampliar y desarrollar su relación con el cliente.

El desarrollo de un cliente puede producirse por diversos caminos o mecanismos: El cliente puede aumentar su tasa de fidelidad a un determinado proveedor, disminuyendo su tasa de “infidelidad”, es decir, la frecuencia de compra de otras marcas. Puede comprar mayores cantidades de un mismo producto; por ejemplo, a medida que un cliente se va acostumbrando al uso de una tarjeta de crédito, suele aumentar el volumen de compras que hace con ella, con lo que genera mayores comisiones para el banco emisor.

Puede ser susceptible de comprar otros productos o servicios al mismo proveedor. Esto sucede con frecuencia en los servicios bancarios o de seguros.

Puede tender a comprar productos o servicios de mayor margen o de mayor valor añadido para el proveedor. En algunos sectores o para algunas empresas, puede

ser posible acelerar la velocidad de reposición de un bien de inversión o de un bien de consumo duradero.

En tanto en cuanto una empresa perciba que tiene amplias posibilidades de desarrollar sus relaciones con sus clientes satisfechos y fieles, esta etapa tenderá a recibir una valoración elevada. Por el contrario, en algunos sectores o en algunas empresas, puede ser difícil vender otros productos o servicios incluso a los clientes satisfechos y fieles; por ejemplo, en el caso de un restaurante o de una zapatería tradicional. En este caso, la valoración de esta etapa será baja.

Etapa 8: Oportunidades de crear una comunidad de usuarios

Aunque esta etapa no aparece en la definición de Grönroos citada más arriba, algunos autores, como, por ejemplo, McAlexander, Schouten y Koenig, señalan que algunas marcas consiguen crear una comunidad de usuarios de sus productos o servicios. En una comunidad, aparece y se intensifica un entramado de vínculos relacionales entre los clientes, la empresa proveedora, sus productos y sus marcas. Además, se crean y desarrollan vínculos directos entre los clientes, unos con otros. Florecen los espacios de Internet en los que tienen lugar foros y chats; aparecen “clubes de usuarios” o “clubes de fans” que intercambian conocimientos, actividades y experiencias centradas en el producto o servicio; los clientes más veteranos se prestan voluntarios para enseñar y entrenar a los clientes noveles; se crean mercados de productos de segunda mano o de productos complementarios del producto principal, etc.

Uno de los ejemplos más frecuentemente citados en la bibliografía es el de los usuarios de las motocicletas Harley-Davidson, para quienes su moto y su mundo pueden llegar a ser casi un estilo de vida, compartido con otros usuarios de la misma marca.

Otro ejemplo más cercano lo constituye el proyecto Lladró Privilege, que concede determinados privilegios a sus miembros, como la opción prioritaria de compra de series limitadas, recibir una revista periódica, tener un trato preferente al visitar la Ciudad de la Porcelana, la asistencia a conciertos, exposiciones y otros actos culturales, etc.

Pues bien, la empresa que logre alcanzar este último estadio de la creación de una comunidad de usuarios de sus productos puede beneficiarse de unos mayores vínculos de lealtad, de tener menores costes de comunicación, etc. Por todo ello, una organización capaz de llegar a crear una comunidad de usuarios debe dar una elevada valoración a esta etapa. Por el contrario, la valoración de esta etapa será baja y cercana a cero si, como posiblemente sucede con la mayor parte de los productos o servicios, el interés y la motivación de compra son puramente funcionales, sin atributos emocionales ni de estilo de vida, si los usuarios del producto se desconocen unos a otros y, por lo tanto, resulta impensable que llegue a constituirse una comunidad entre ellos y la empresa, etc.

5.4.3 Gestión de Clientes

Dentro de toda esta explicación conceptual, se abordó alrededor de la teoría del mercadeo, la importancia generada en los negocios pensando en un futuro impredecible con respecto a la relación con los clientes. Si antes se pensaba en el corto plazo y únicamente en la transacción, para el Marketing Relacional el largo plazo y el vínculo con el cliente toma una relevancia fundamental. Para empezar a abordar el tema de Gestión de Clientes, es necesario tener en cuenta diferentes aspectos o características ya mencionadas que lo relacionan elementalmente a este concepto con el de Marketing Relacional. En el marco conceptual del Mercadeo Relacional se pueden encontrar esas características en el mismo

proceso que lo caracteriza y son: Satisfacer, fidelizar, desarrollar y crear una comunidad de usuarios.

5.4.3.1 Diferencias entre Marketing Relacional y CRM (Customer Relationship Management)

El Marketing Relacional, consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cliente. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo. En nuestro idioma y cada vez con mayor peso, se viene aceptando y refiriendo el término CRM como respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes.

Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar las estrategias del Marketing Relacional⁴². Ahora que queda un poco más claro cuál es la diferencia entre el concepto de Marketing Relacional y el contexto de Gestión de Clientes, se puede empezar a digerir todo el concepto de herramientas de Gestión de Relaciones de Clientes (CRM's).

⁴² DEGERENCIA.COM [En Línea] Pagina Web. Reflexiones sobre el Marketing Relacional, CRM y Fidelizacion. [Citado el 6 de. Mayo de 2011, 9:30 p.m.]. Disponible en online. http://www.degerencia.com/articulo/reflexiones_sobre_marketing_relacional_crm_y_fidelizacion

5.4.3.1 Introducción al concepto de Gestión de Clientes

Generalmente la principal fuente de ingresos de una empresa son sus clientes. Sin embargo, debido a que el mundo de los negocios está cambiando, sobre todo como resultado de la integración de nuevas tecnologías en las relaciones entre empresas y clientes, la competencia se hace cada vez más dura y, en consecuencia, los clientes pueden elegir a sus proveedores o cambiarlos mediante un simple clic⁴³. Los criterios de selección de los clientes son principalmente financieros y hacen referencia a la capacidad de respuesta de la empresa, pero también puramente afectivos (necesidad de reconocimiento, de escucha, etcétera). En un mundo cada más competitivo, las empresas que quieren aumentar sus ganancias tienen por lo tanto varias alternativas:

- Aumentar el margen para cada cliente.
- Aumentar la cantidad de clientes.
- Prolongar el ciclo de vida del cliente, es decir, la lealtad del cliente.

Las nuevas tecnologías permiten a las empresas conocer mejor a su clientela y obtener su lealtad mediante información pertinente de manera tal que puedan calibrar mejor sus necesidades y así satisfacerlas de forma efectiva. Se ha descubierto que transformar a un cliente en un cliente fiel es cinco veces menos costoso que atraer nuevos clientes. Por ese motivo, una gran cantidad de empresas diseñan sus estrategias centradas en servicios para sus clientes.

La gestión de relaciones con el cliente o CRM (en inglés **CRM** por Customer Relationship Management) tiene la intención de proveer soluciones tecnológicas

⁴³ ES.KIOSKEA.NET [En Línea] Pagina Web. Gestión de relaciones con el cliente CRM. España [Citado el 8 de. Mayo de 2011, 9:50 p.m.]. Disponible en online.
<http://es.kioskea.net/contents/entreprise/crm.php3>

que permitan fortalecer la comunicación entre la empresa y sus clientes para mejorar las relaciones con la clientela a través de la automatización de los distintos componentes de la relación con el cliente:

- La preventa: está relacionada con el marketing y consiste en estudiar el mercado, es decir las necesidades de la clientela, e identificar potenciales clientes. El análisis de la información reunida sobre los clientes permite a la empresa revisar su selección de productos con el fin de satisfacer mejor las expectativas. La automatización de marketing para empresas (**EMA**) consiste en la automatización de las campañas de marketing.
- Las ventas: la automatización de las fuerzas de venta (Sales Forces Automation en inglés, abreviado como **SFA**) consiste en otorgar a los negocios herramientas de puesta a prueba para asistir la implantación de medidas destinadas a potenciales clientes (gestión de contactos, de reuniones de ventas, de relanzamientos, pero también ayuda en la preparación de propuestas comerciales, etc.).
- Gestión de servicio al cliente: a los clientes les gusta sentirse conocidos y reconocidos por la empresa y no quieren tener que volver a contar la historia de su relación con la empresa cada vez que son contactados.
- La posventa: en esta etapa se provee asistencia al cliente, en especial a través de la implementación de centros de llamada (también conocidos como Servicio de atención al cliente, líneas directas o por el término en inglés, call centers) y del suministro en línea de información de soporte técnico.

El propósito de la CRM es mejorar la proximidad con los clientes para responder a sus necesidades y convertirlos en clientes leales. Por lo tanto, un proyecto de CRM debe proveer a cada sector de la empresa el acceso al sistema de información para poder conocer mejor al cliente y proporcionarle los productos y servicios que satisfagan sus expectativas de la mejor manera posible.

5.4.4 Integración del CRM a la empresa

La implementación de soluciones de CRM en la empresa no sólo consiste en instalar software ad hoc, sino en modificar la organización de la empresa como un todo, lo que requiere la implementación de un proyecto de cambio de comportamiento. De hecho, la implementación de una estrategia CRM demanda cambios estructurales, competitivos y de comportamiento.

5.4.4.1 Tipos de CRM

Para seguir enriqueciendo el concepto de Customer Relationship Management (CRM's), se describirán algunas tipologías que hacen parte de su entorno.

Operacional:

Proporciona apoyo operativo a los procesos de atención al público mediante la sistematización de datos sobre la interacción con los clientes. De esta manera, el equipo de trabajo puede acceder a la información cuando es necesario⁴⁴.

⁴⁴ DEGERENCIA.COM [En Línea] Pagina Web. Gerencia de relaciones con el cliente GRC. [Citado el 8 de Mayo de 2011, 10:15 p.m.]. Disponible en online. <http://www.degerencia.com/tema/crm>

Ventas:

Automatiza la fuerza de ventas mediante programación de llamadas, envíos, órdenes de compra, seguimiento de respuestas, generación de informes y gestión de oportunidades.

Analítico:

Analiza los datos de los clientes para tomar decisiones relativas a los productos y servicios así como el diseño y ejecución del marketing. También abarca el ámbito financiero.

Manejo de campañas publicitarias:

Selecciona grupos basados en criterios específicos. Envía material e información por distintos canales. Realiza seguimiento de las estadísticas de la campaña publicitaria.

Colaborativo:

Usa los datos aportados por las distintas instancias de una organización para mejorar la calidad de los servicios y/o productos.

5.4.4.2 Proceso de implementación de CRM

Al decidirse o determinar que herramienta para gestionar las relaciones con los clientes de una compañía, es importante determinar el alcance de determinado proyecto e identificar cuáles son las partes directamente relacionadas. Para reducir el impacto que pueda generar un reto como este, es relevante que con anticipación se trate de estructurar un proceso de implementación del CRM.

Los beneficios del CRM no sólo se concretan en la retención y la lealtad de los clientes, sino también en tener un marketing más efectivo, crear inteligentes oportunidades de cross-selling y abrir la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o marcas⁴⁵.

En definitiva, lo que desean las empresas es reducir el costo de obtener nuevos clientes e incrementar la lealtad de los que ya se acercaron. Estos últimos pasan a conformar uno de los activos más valiosos de la empresa. Pero, ¿a través de qué canales?, ¿Cuáles son los más viables para comunicarnos con nuestros clientes? El correo directo resulta el medio tradicional más usado para establecer la comunicación entre la empresa y sus clientes. Los "call centers" (o centros de llamados) son uno de los medios que han crecido en los últimos 10 años y, su efectividad se ha visto reflejada en la satisfacción de los clientes. Otros medios para captar clientes y comunicarse con ellos son el e-mail e Internet. En el proceso de implementación de un sistema CRM no debe estar involucrado sólo la parte tecnológica, sino que toda la empresa debe vivir la aventura de la adopción del CRM. ¿Cómo hacerlo? Barton Goldenberg [4] con sus 14 años de experiencia en esta área lo resume en 10 factores de éxito:

- a. Determinar las funciones que se desean automatizar.
- b. Automatizar sólo lo que necesita ser automatizado.
- c. Obtener el soporte y compromiso de los niveles altos de la compañía.
- d. Emplear inteligentemente la tecnología.
- e. Involucrar a los usuarios en la construcción del sistema.
- f. Realizar un prototipo del sistema.

⁴⁵ GESTIOPOLIS.COM [En Línea] Pagina Web. ¿Qué es CRM?. Fortalecimiento de las relaciones con sus clientes. [Citado el 9 de Mayo de 2011, 07:15 p.m.]. Disponible en online. <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/37/crmcliente.htm>

- g. Capacitar a los usuarios.
- h. Motivar al personal que lo utilizará.
- i. Administrar el sistema desde dentro.
- j. Mantener un comité administrativo del sistema para dudas o sugerencias.

Con la implementación del sistema CRM, la compañía deberá de ser capaz de anticiparse a los deseos del cliente. El sistema debe ser un medio de obtener información sin llegar al grado de acosar al cliente. La velocidad de respuesta debe ser alta, ya que el usuario no va a esperar eternamente, además de ofrecer varias opciones para que éste pueda establecer contacto con la empresa. Un "one stop call" y servicio de 24 horas sería lo ideal para el usuario.

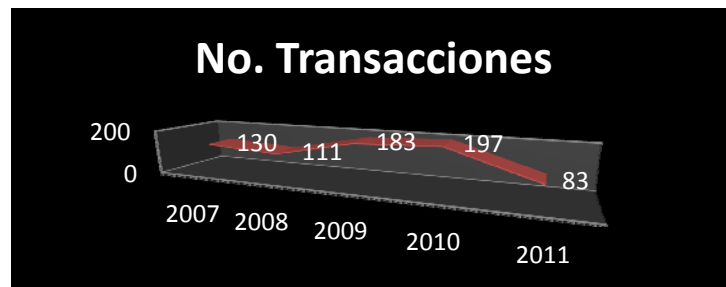
El verdadero significado de CRM para la empresa es: incrementar ventas, incrementar ganancias, incrementar márgenes, incrementar la satisfacción del cliente y reducir los costos de ventas y de mercadotecnia.

6. DINAMICA DE TRANSACCIONES M&A EN COLOMBIA

La presente sección pretende ilustrar la evolución e impacto que ha sufrido la dinámica de las transacciones en términos de M&A para Colombia, desde 2009 a la 2011. Con lo anterior se puede tener una visión local de la trascendencia de los procesos de integración y por ende la oportunidad que tiene el universo empresarial colombiano a la hora identificar aliados estratégicos en el exterior y/o hacer negocios potenciales de compra por parte de empresarios extranjeros.

En la grafica 3 se puede observar el número creciente de transacciones en durante los últimos cinco (5) años en el país. Durante los años 2007 y 2008 se mantuvo la tendencia global, periodo que coincide plenamente con la crisis económica originada en los Estados Unidos, y por ende el temor de los inversionistas a la hora de apostar en compras corporativas. Sin embargo, en el 2009 el número de transacciones incrementa considerablemente ya que el impacto negativo de la crisis fue controlado gracias a la buena labor en términos macroeconómicos que tuvo el país durante los años precedentes al 2008. Para los años 2009 y 2010 el número de operaciones asciende considerablemente, al igual, la economía colombiana estaba a la carrera de conseguir el denominado grado de inversión por las calificadoras de riesgo más importantes del mundo.

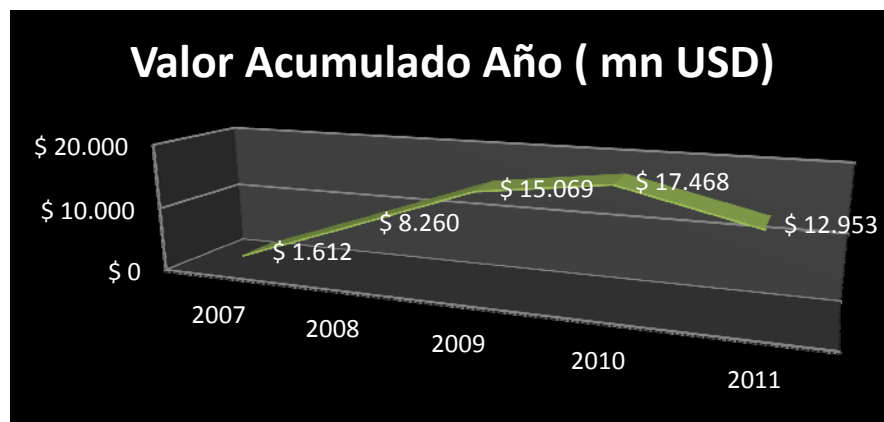
Gráfico 3. Número de Transacciones en Colombia 2007 a 2011



Fuente: ISI Emerging Markets Sistema Online DealWatch

En el mismo sentido, los valores anuales de las transacciones durante los últimos cinco años, han tenido un crecimiento constante, con variaciones anuales mayores al 500% para el 2008 con respecto al 2007, pasa de USD 1.600 millones a USD 8.200 millones en el 2008. Un incremento mayor al 100% para el 2009 llegando a USD 15.000 millones anuales; en el 2010 se llega a USD 17.500 millones incrementando cerca del 7% con respecto al 2009. Lo corrido del 2011 (a Junio) las operaciones están alcanzando el valor anual del 2009 (USD 130.000 millones), y se espera que bajo la calificación de grado de inversión otorgada por Moody's el pasado mes de Mayo 2011, junto con excelente desempeño del sector financiero, y la creciente inversión extranjera directa al país supere el valor del 2010 en el mes de Septiembre.

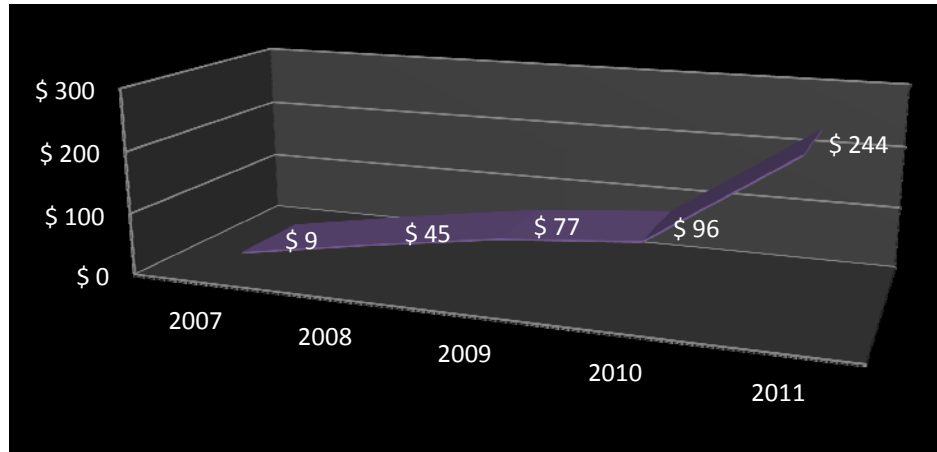
Gráfico 4. Valor de Transacciones en Colombia 2007 a 2011 (Millones USD)



Fuente: ISI Emerging Markets Sistema Online DealWatch

Un análisis interesante, evaluar el valor anual promedio de las transacciones correspondientes a cada uno de los cinco (5) años analizados 2007 a 2011.

Gráfico 5. Valor de Transacciones Promedio en Colombia 2007 a 2011 (Millones USD)



Fuente: ISI Emerging Markets Sistema Online DealWatch

El incremento del valor de las operaciones es sorprendente, para el 2007 el valor promedio de transacción fue de USD 9.000 millones mientras que en lo corrido del 2011 el valor promedio ha sido de USD 244.000 millones. Lo anterior puede verse reflejado debido a la alta valoración que se ha visto en el mercado colombiano, la expansión de la economía en términos de Producto Interno Bruto (PIB), la gran atracción en los mercados emergentes latinoamericanos (en especial el colombiano), y la estabilidad político – social del país durante los últimos 9 años.

7. INTEGRACIÓN COMERCIAL: CASO APLICADO

El presente capítulo expondrá de manera práctica la realidad vivida por la empresa ISI EMERGING MARKETS COLOMBIA cuando decidió adquirir la participación mayoritaria de la empresa BPR ASOCIADOS LTDA en Colombia. Para lo anterior, se iniciará con una introducción de cada una de las empresas involucradas desde el punto de vista de su historia, modelo de negocio, estructura, estrategia competitiva, oferta de productos, participación de mercado, segmentos de mercado, tipología de clientes y usuarios de los servicios.

En segunda instancia y teniendo en cuenta la estructura de cada una de las empresas involucradas, existen cuatro pilares que afectan al funcionamiento de la integración en organizaciones con o sin ánimo de lucro (con especial énfasis en la el foco comercial) desde una dinámica de fusión y adquisición: CULTURA ORGANIZACIONAL, MODELO LEGAL DE FUSIONES Y ADQUICISIONES, TECNOLOGIA DE LA INFORMACION (para el caso de la industria de la información), y GESTION DE CLIENTES. De acuerdo con lo anterior, cada uno de los anteriores pilares será analizado en función del impacto en el modelo económico comercial y administración del mismo en el caso ISI – BPR. Así, al exponer cada pilar, se tendrá una breve explicación teórica del concepto, luego se detallará la actualidad de cada una de las empresas en función del mismo.

En el mismo sentido se brindará un cuadro comparativo de los hechos reales (REALIDAD ACTUAL) versus recomendaciones y modelos teóricos (FUTURO DESEADO); es decir, cómo cada una de las empresas vivía su presente en las áreas claves y cuál fue el proceso de fusión de cada área a la luz de ejecutar el gran objetivo de unión comercial que buscan los inversionistas logrando tres objetivos fundamentales de una empresa: Supervivencia, Rentabilidad, y

Crecimiento. Finalmente, se presentará un plan de recomendación que ayudará a disminuir la brecha entre los hechos y el deber ser; es decir, realidad versus situación ideal (GAP DE ÉXITO) que existió y hasta el momento existe en el proceso de integración interna entre las dos empresas.

El siguiente gráfico evidencia de forma visual la propuesta de integración empresarial y gestión de comercial (con cada uno de sus pilares), que se detallara en párrafos posteriores.

Gráfico 10. Propuesta Integración de clientes: Variables Críticas

7.1 ISI EMERGING MARKETS

Antecedentes

ISI Emerging Markets (en adelante ISI) es una empresa que nace en el año 1994 bajo la inspiración de su fundador Gary Mueller quien dedicó varios años de su carrera profesional para la firma KPMG⁴⁶ a mediados de los años ochenta. Sus socios co fundadores fueron su hermano George Mueller que para ese momento profesor de investigación en Carnegie Mellon University Robotics Institute y Jae Chang, un estudiante de tecnología y ciencias de computadores en la misma universidad CMU. El mundo indiscutiblemente estaba cambiando tanto en su estructura geopolítica como económica, existía una gran oportunidad de inversión en los países denominados “Cortina de Hierro”, uno de ellos era Polonia. Gary Mueller, tenía la fuerte tarea de evaluar la potencialidad de la economía polaca, los sectores más importantes, empresas sobresalientes, clusters⁴⁷, potencialidad de inversiones para clientes de KPMG. Para lo anterior requería de un “input” muy importante y codiciado por diversas empresas, áreas, y personas: INFORMACION. Así con el fin de tener el insumo de cifras, hechos y datos, Gary tenía que viajar desde Boston a Varsovia varias veces al año y visitar cada una de las fuentes oficiales (ministerios, centros de estadística, banco central, asociaciones sectoriales, etc) lo cual afectaba notablemente su rendimiento por la variable tiempo, y claro está la variable costo.

En la misma época, Gary estaba cursando una maestría de gerencia de negocios en la Universidad de Harvard, y presentó como opción de grado un proyecto de emprendimiento llamado: ISI EMERGING MARKETS, con el complemento ideal

⁴⁶ (KPMG International Cooperative es una entidad suiza, que provee servicios de Auditoría, Impuestos y Asesoría. Operan en 146 países y tiene 140.000 empleados alrededor del mundo)

⁴⁷ Concentración de empresas, instituciones y demás agentes, relacionados entre sí por un mercado o producto, en una zona geográfica relativamente definida.

del origen de uno de las industrias más importantes de la era humana: el internet específicamente en Silicon Valley California. Así los hermanos Mueller emprenden un proyecto muy atractivo que convierte a ésta gran empresa en un actor importante en la industria de la información suministrando oportunidad a la necesidad de información de mercados emergentes crítica y confiable.

Así, el primer país que tuvo cobertura fue Polonia, luego se expande por República Checa, Rusia, Hungría y todos los Estados Bálticos. Un año más tarde 1996, ISI adiciona cobertura de Turquía, Ucrania, India y China. Durante los siguientes 4 años, ISI se dedica exclusivamente a ampliar la cobertura geográfica de sus servicios en Latinoamérica, Europa Central y del Este, Medio Oriente, América Central y el Caribe, y Asia. Sin embargo en el año 2000 el Grupo Euromoney Institutional Investor PLC, adquiere el 80% de los activos de ISI, y es en ese momento cuando la estrategia competitiva de la empresa (aparte de cobertura geográfica de información de países emergente) se complementa con adquisiciones empresariales de negocios relacionados con la industria, ya sean compras corporativas horizontales y/o verticales. Varias transacciones se realizaron después del año 2000: Proveedor de noticias en Bulgaria, Empresa de series de tiempo macroeconómicas en China, Unidad de inteligencia de mercados en Sudáfrica, activos de un negocios relacionado con bases de datos de M&A en Rusia, empresa de publicaciones financieras en México, y finalmente en 2008 adquiere BPR Asociados en Colombia con el servicio BPR BENCHMARK, especializado en información financiera de riesgo y crédito de empresas colombianas.

Actualmente ISI, brinda información de 85 países emergentes en los 5 continentes, se encuentra en 32 oficinas alrededor del mundo con su casa matriz en Nueva York, mas de 700 empleados directos, 5000 proveedores de información, 4000 clientes corporativos de diferentes sectores.

Modelo de Negocio Comercial

La empresa tiene 2 modelos de negocio para su crecimiento: el primero, se basa en comercialización de sistemas online por medio de contratos de SUSCRIPCION; y la segunda por medio de ADQUISICIONES CORPORATIVAS de control mayoritario.

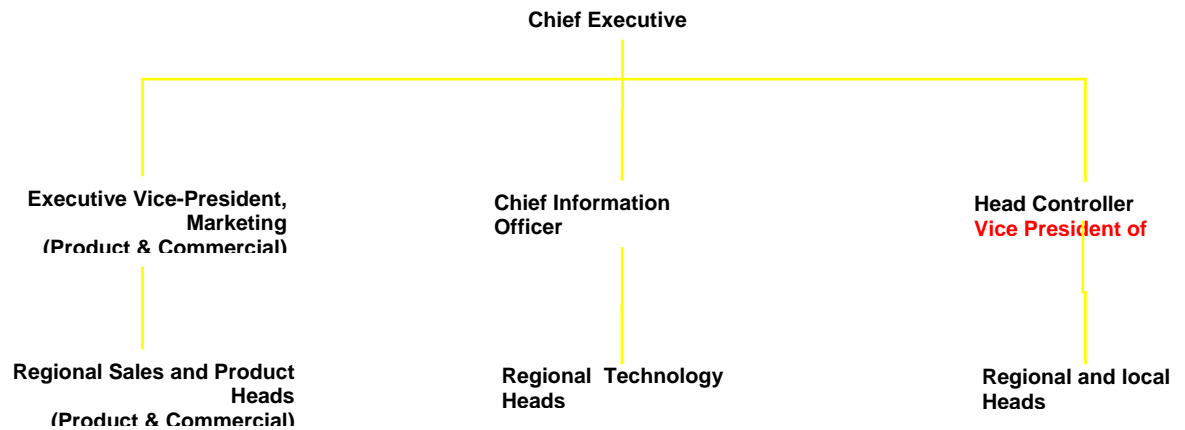
El modelo de suscripción se realiza por medio de contratos enfocado en el mercado corporativo B2B, se trata de vincular nuevos clientes mensualmente con una vida comercial promedio de 7 años; para lo anterior la estructura contractual tiene unas variables inamovibles que son:

- ✓ Aceptación de contratos principalmente.
- ✓ Periodo mínimo de suscripción a 1 año.
- ✓ Oferta: Sistemas de Información Online.
- ✓ Renovación automática.
- ✓ Preaviso de 90 días máximo para cancelación.
- ✓ Pagos diferidos dentro del año anticipados.
- ✓ Escala de precios definida.
- ✓ Incremento de precios de común acuerdo entre las partes.
- ✓ Equipo de Servicio al Cliente.

El modelo de crecimiento por medio de adquisiciones, se basa principalmente en identificar empresas objetivo relacionadas con la industria, las que tengan el mismo modelo comercial de suscripción con el fin de potencializar y replicar el servicio adquirido en diferentes mercados (expansión geográfica), e incrementar participación de mercado local y regional.

Estructura Corporativa

Gráfico 6: Estructura Jerárquica ISI



Se puede observar una estructura funcional básica en la que se destacan tres reas: Mercadeo y Ventas, Tecnología, y Finanzas. No obstante, cada una de las aéreas se encuentra distribuida por regiones: Latam, Asia y Europa; asimismo existen equipos locales de producto, desarrollo de negocios y servicio al cliente, tecnología, y financieros. Por ende, se percibe claramente una estructura centralizada por funciones y complementada por cobertura regional.

Estrategia Genérica

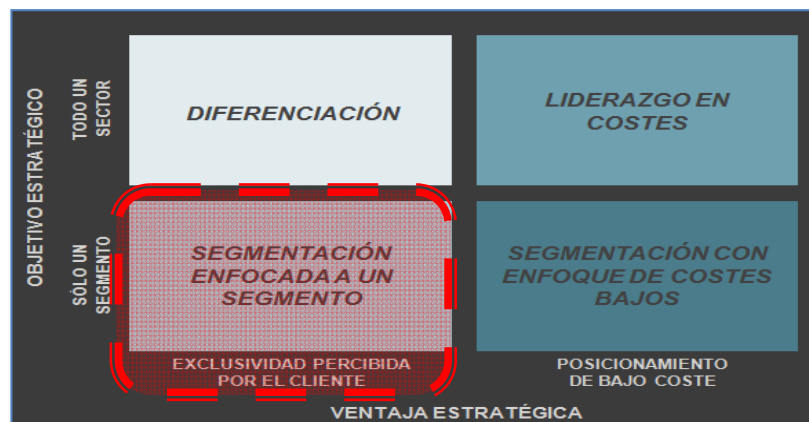
El presente análisis se basará en las estrategias planteadas por Michael Porter, con el fin de poder ser aplicadas el foco de análisis del presente estudio. Así las estratégicas genéricas, consisten en aplicar acciones para establecer una posición sostenible en un sector determinado por medio de una construcción

única que refleja las circunstancias particulares de cada empresa. Porter plantea tres estrategias genéricas para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector.

La industria de la información como tal, está en pleno crecimiento, de hecho se puede decir que no lleva más de 25 años. Así, a pesar de ser una industria nueva, tiene jugadores muy importantes y reconocidos, pero cada uno de ellos trata de mantener una diferenciación percibida por sus proveedores, competidores, y clientes, sin embargo existen algunos puntos grises en los que se tienen ciertas similitudes.

ISI se esfuerza por penetrar en un solo segmento lo que significa una estrategia de segmentación. Sin embargo, y dadas la evolución de la tecnología de la información y el dinamismo de los mercados, la estrategia complementaria que acompaña hoy día a la empresa está direccionada en diferenciación, acompañada con precios “Premium” en diferentes regiones. El siguiente cuadro muestra la posición relativa de ISI como: SEGMENTACION ENFOCADA A UN SEGMENTO.

Gráfica 7: Diagrama estrategia Genérica de Michael Porter para ISI



Oferta de Productos

ISI ofrece sistemas de información económica, financiera, empresarial, y sectorial de países emergentes por medio de medios web, es decir mediante la interacción con internet. Los sistemas de información son alimentados mediante bases de datos tanto cualitativas como cuantitativas, adicionalmente pueden alimentarse de documentos en cualquier formato.

Una vez, ingresada la información, y aplicando una serie de funcionalidades que nacen de la diferente programación de “softwares”, puede darle vida a las bases de datos y/o publicaciones. Los motores de búsqueda, categorizadores, filtros y demás son unas funcionalidades básicas que a la postre componen a los sistemas de información como una herramienta y medios para analizar cifras, hechos, datos y así ayudar con el objetivo fundamental de los seres humanos en el ámbito empresarial: la toma de decisiones, disminuyendo el riesgo y la incertidumbre.

En el mismo sentido, la “*información*” (confiable, verídica, y crítica) es un elemento fundamental para tomar decisiones; sin embargo, es importante exaltar la variable “*tiempo*” que se ve reflejado en la oportunidad de la información y reflejada claramente en el acceso a la misma por medio de internet. Cuando un agente tiene información y accesibilidad representada en tiempo, automáticamente impacta la variable costo.

El primer servicio que presentó ISI se llama **EMIS (Emerging Markets Information Service)**, sistema en línea que brinda información para análisis de mercados, sectores, empresas.



El segundo servicio que presentó se llama **DEALWATCH**, sistema en línea que brinda información especializada en fusiones y adquisiciones (Mercado de renta de capital fija y variable, deuda corporativa y préstamos sindicados).



El tercer servicio se denomina CEIC Data, sistema en línea que brinda información especializada de series de tiempo macroeconómicas de países emergentes y el único servicio con información de países desarrollados.



Como se puede observar son servicios especializados en diferentes ámbitos de análisis para empresas de múltiples sectores.

Tipología de Clientes

La empresa ha clasificado sus clientes en quince tipos orientados en el objeto del negocio de los clientes, a continuación:

Corporaciones
Fondos y Administradora de Activos
Instituciones Académicas
Corredores Financieros
Bancos Comerciales
Embajadas y Consulados
Asociaciones / Cámaras de Comercio
Fondos de Capital Privado / Compañías de Inversión
Inversionistas Institucionales Extranjeros
Otros
Consultoras
Instituciones Gubernamentales
Bancas de inversión
Firmas de abogados y auditoría
Organismos Multilaterales

Seis de los quince tipos de clientes, es decir el 53% se encuentran en el sector financiero. Los demás están enfocados hacia inversiones en diferentes sectores. Si bien es cierto que la empresa dirige sus esfuerzos de comunicación hacia clientes corporativos, los sistemas de información ayudan a complementar el proceso de diferentes áreas de esos clientes corporativos, como resultado se puede tener una segunda tipología de clientes aún más enfocada:

Tabla 3: Tipología de Clientes por ÁREAS

Comerciales
Crédito y Riego
Programas Ciencias Económicas
Investigación y Análisis
Valoración
Mercadeo
Inteligencia de Mercados
Inversión
Recursos Humanos
Finanzas

Como se mencionó anteriormente, los sistemas de información son herramientas que contribuyen con el apoyo a la toma de decisiones de personas, pero tales personas en las empresas ocupan cargos los cuales tienen unas funciones, roles, y diferentes necesidades entre las cuales se destaca la información. Por lo anterior, el consumidor final de los sistemas se denominan usuarios, los cuales también se pueden clasificar en:

Tabla 4: Tipología de Clientes por USUARIO

Banquero de Inversión/Capitalista de Riesgo/Consultor de M&A
Analista de Crédito/Gerente de Riesgo Corporativo
Banquero Corporativo, Banquero de Inversión
Analista de Industria/Investigador de Sector/Economista
Investigador de Inversión de Portafolios
Estratega Corporativo/Estratega de Inteligencia de Negocios o Mercado
Bibliotecólogo/Profesores Académicos
Abogados/Auditores
Comerciales/Desarrollador de Negocios
Inteligencia de Gobierno
Otros

Participación de Mercado Colombiano

En 1996 ISI intentó ingresar al mercado colombiano en ese entonces no tenía clientes en el mercado local; sin embargo, debido a la crisis económica y financiera de años posteriores la empresa abandona el país, así que los resultados comerciales no fueron los esperados, y por las razones mencionadas la participación en el mercado fue mínima. Doce años después, la estrategia de ingresar al mercado fue completamente diferente, por medio de una adquisición empresarial de una de las empresas más reconocidas del país BPR Asociados.

7.2 BPR ASOCIADOS

Antecedentes

BPR ASOCIADOS (en adelante BPR) nace en el año 1995, resultado de la experiencia de dos especialistas de riesgo y crédito que trabajaron en el Citibank durante más de 20 años. Inicialmente, la empresa se posicionó como consultora a la medida de clientes corporativos brindando información de organizaciones y sectores colombianos. Inicialmente, el sistema que ofrecía BPR se consideraba como un software que se instalaba en los computadores de cada uno de los usuarios y así tenían la posibilidad de realizar actualizaciones de toda la información con una frecuencia mínima de 1 año. Sin embargo en la medida que el negocio fue creciendo, en número de clientes y usuarios, la estructura de la empresa exigía en la misma medida de crecimiento e inversión.

La idea de negocio es muy parecida a la de ISI: LA INFORMACION, no importaba el medio en el que se desplegara, sino su disponibilidad, accesibilidad, y calidad de la misma. Los primeros 10 años de la empresa se dedicaron a penetrar mercado, posicionar la marca del sistema y tratar de tener la mayor cobertura.

Así, su variada oferta de soluciones de información tuvo una gran acogida principalmente en el sector financiero. Para el año 2005, y con la maravillosa aparición del internet, el denominado y muy conocido software de riesgo y crédito denominado BPR, tenía presencia en diferentes empresas reconocidas del sector colombiano, principales bancos, corporaciones financieras, y universidades. Sin embargo, el ingreso operacional de la empresa crecía exponencialmente, pero la estructura y brazo operativo de la misma no estaba creciendo en el mismo ritmo. Adicionalmente, la demanda de accesibilidad y actualización de la información cada vez se volvía más crítico y los clientes más exigentes.

En el año 2007 BPR busca una manera efectiva de crecer con el menor riesgo posible, así decide buscar otras compañías especializadas en bases de datos, consultoría y sistemas de de información especialmente en crédito y riesgo para así generar futuros planes de expansión a otros mercados, principalmente en Latinoamérica.

Modelo de Negocio Comercial

La empresa tiene un único modelo de negocio para su crecimiento basado en consultoría de información para clientes corporativos. Dentro del modelo, se destaca satisfacer las necesidades de información empresarial, sectorial, diseño de procesos de riesgo y crédito. El modelo de negocio estaba en función del servicio que el cliente contrataba (contratos, órdenes de compra, correos electrónicos)

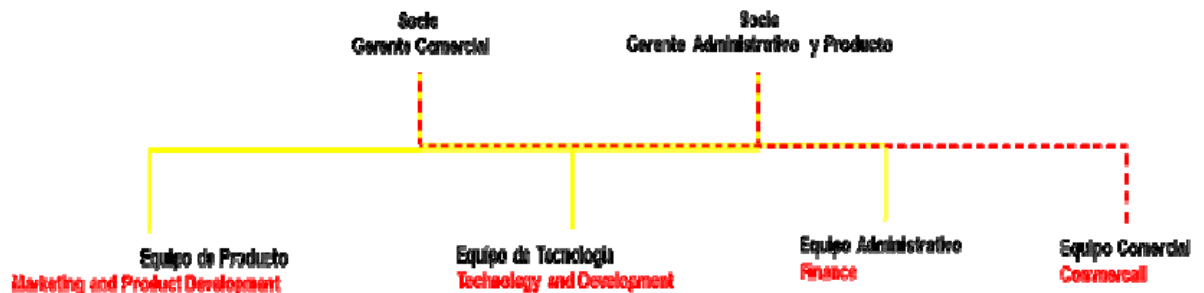
- ✓ Aceptación de Órdenes de Compra, Contratos, correos electrónicos.
- ✓ Oferta: Información a la medida del cliente.
- ✓ Periodo mínimo de suscripción de 6 meses.
- ✓ Renovación automática o sin término fijo.

- ✓ Preaviso de 30, 60, 90 días para cancelación (no preaviso)
- ✓ Pagos diferidos dentro del año anticipados.
- ✓ Escala de precios no definida.
- ✓ Incremento de precio sujeto al IPC del año anterior.
- ✓ Sin estructura de Servicio al Cliente.

El modelo de crecimiento cómo consultora hace que el sistema de información, las bases de datos, el sistema de gestión comercial, repostes empresariales se conviertan en servicios complementarios a la oferta básica de consultoría. Es importante mencionar que la expansión de la cobertura geográfica de la información era una de las tácticas de crecimiento de la empresa BPR.

Estructura Corporativa

Gráfico 8: Estructura Jerárquica BPR



Como se aprecia, BPR tiene una estructura funcional básica en la que se destacan cuatro áreas: Mercadeo y Producto, Comercial, Tecnología, y Finanzas. Claro está que el equipo comercial no estaba vinculado directamente a la empresa sino por medio de contratos de corretaje. A la cabeza de la empresa existía doble mando, y cada uno de ellos tenía una razón social por donde reportaban varios contratos, por esa razón la integración se dio en la práctica entre tres entidades jurídicas.

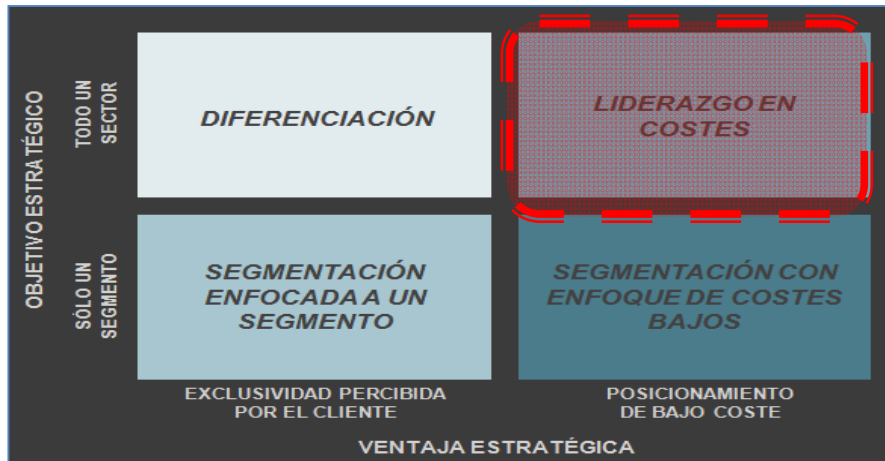
Estrategia Genérica

El presente análisis se basará en las estrategias planteadas por Michael Porter, con el fin de poder ser aplicadas el foco de análisis del presente estudio. Así las estrategias genéricas, consisten en aplicar acciones para establecer una posición sostenible en un sector determinado por medio de una construcción única que refleja las circunstancias particulares de cada empresa. Porter plantea tres estrategias genéricas para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector.

La industria de la información como tal, está en pleno crecimiento, de hecho se puede decir que no lleva más de 25 años. Así, a pesar de ser una industria nueva, tiene jugadores muy importantes y reconocidos, pero cada uno de ellos trata de mantener una diferenciación percibida por sus proveedores, competidores, y clientes, sin embargo existen algunos puntos grises en los que se tienen ciertas similitudes.

A diferencia de ISI, BPR se esfuerza por penetrar en sectores lo que significa una estrategia de diferenciación. Ahora bien, la oferta de consultoría estaba diseñada para posicionarse a bajo costo, sin embargo, y dadas la evolución de la tecnología de la información y dinamismo de los mercados, la estrategia complementaria que acompaña hoy día a la empresa estaba direccionada en costos, sin perjudicar la rentabilidad mínima del negocio, pero con un costo de oportunidad muy alto ya que dejaban de percibir una rentabilidad 4 o 5 superior la que había tenido hasta el momento la empresa, en otras palabras, BPR a diferencia de ISI, penetró mercado con precios bajos y oferta a la medida. El siguiente cuadro muestra la posición relativa de BPR como: LIDERAZGO EN COSTOS.

Gráfica 9: Diagrama estrategia Genérica de Michael Porter para BPR



Oferta de Producto

Como se mencionó anteriormente, la oferta central de BPR era consultoría especializada en información de empresas y sectores colombianos con foco de análisis de riesgo y crédito. Luego su oferta complementaria era:



- ✓ Acceso al Sistema de Información BPR BENCHMARK.
- ✓ Oferta de Bases de Datos a la medida.
- ✓ Reportes de crédito empresariales.
- ✓ Diseño e implementación de procesos de riesgo y crédito.

Es muy importante recalcar que no todos los clientes activos de BPR estaban vinculados a la empresa exclusivamente por el Sistema de Información en línea. De hecho varios de ellos cubrían sus necesidades de información con servicios diferentes al sistema de información.

Tipología de Clientes

La empresa no tenía una clasificación ni tipología de clientes, ni herramienta de CRM. Sin embargo, se pueden clasificar los clientes con los mismos criterios de clasificación de ISI a continuación:

Tabla 5: Tipología de Clientes por OBJETO DE NEGOCIO

Corporaciones
Fondos y Administradora de Activos
Instituciones Académicas
Corredores Financieros
Bancos Comerciales
Fondos de Capital Privado / Compañías de Inversión
Bancas de inversión

Al momento de la adquisición, BPR tenía 190 clientes. El 40% se encuentran en el sector real como corporaciones. El 20% en el sector financiero, principalmente bancos comerciales. Un 15% administradoras de fondo de pensiones, y un 10% instituciones académicas. Adicionalmente, es posible tener una segunda tipología de clientes aún más enfocada por áreas:

Tabla 6: Tipología de Clientes por ÁREAS

Comerciales y Mercadeo
Crédito y Riesgo
Programas Ciencias Económicas
Finanzas

Como se mencionó anteriormente, los sistemas de información son herramientas que contribuyen con el apoyo a la toma de decisiones de personas, pero tales personas en las empresas ocupan cargos los cuales tienen unas funciones, roles, y diferentes necesidades entre las cuales se destaca la información. Por lo anterior, el consumidor final de los sistemas se denominan usuarios, los cuales para el caso de BPR también se pueden clasificar en:

Tabla 7: Tipología de Clientes por USUARIO
Analista, Gerente de Crédito
Analista, Gerente de Riesgo
Directores Comerciales y de Mercadeo
Bibliotecólogo/Profesores Académicos

Participación de Mercado Colombiano

La siguiente tabla expone el tamaño de mercado en función de la tipología de clientes creada por ISI (para efectos de referencia), y los clientes efectivos que tiene la empresa vinculados en cada una de los tipos, así se puede concluir que BPR tiene en promedio entre el 22% y 23% de participación de mercado.

Tabla 8: Participación de Mercado por tipo de Clientes.

GROSS MARKET	TYPE OF CUSTOMER	No. Clientes	% Penetración
500	Corporation	79	16%
150	Asset Management/Funds	21	14%
100	Academic Institution	14	14%
80	Brokerage/Securities Dealer/Sell Side	17	21%
50	Commercial Banking	25	50%
70	Embassy/Consulates	5	7%
80	Association/ Chamber of Commerce	4	5%
30	Private Equity/Venture Capital/Investment Company	0	0%
10	Foreign Institutional Investor	0	0%
40	Consulting/Research/Business Process Outsourcing/KPO	6	15%
20	Government Institution	3	15%
20	Investment Banking	10	50%
30	Law/Accounting Firm	4	13%
10	Multilateral	2	20%
	TOTAL	190	22.4%

7.3 PILAR 1: GESTION DE CLIENTES

7.3.1 Concepto

En la actualidad, la tendencia en las empresas por ser cada vez más competitivas, líderes del mercado, generar más utilidades, ser más internacionales las ha llevado a ser expertas en liderar procesos eficientes y reducir costos a niveles impresionantes en un periodo de tiempo. Esta velocidad y desesperación por conseguir grandes ingresos, ha llevado a las organizaciones a que descuiden rotundamente las relaciones con sus clientes y adicionalmente ha contribuido a que todavía existan pequeños y simples negocios en el mercado. Un ejemplo perfecto para esta situación es el fortalecimiento en Colombia del Canal Tradicional y la supervivencia de la tienda de barrio, la panadería de la esquina, la tienda de abastos, entre otros. Sin dejarse afectar en grandes medidas por almacenes de grandes superficies nacionales e internacionales, que poseen un poder económico mucho mas grande. Estos pequeños negocios han subsistido porque han sabido construir estrechamente relaciones con sus clientes que perdurarán por mucho tiempo. Es tan estrecha la relación, que saben como se llaman, donde trabajan, sus costumbres, la constitución de la familia, sus gustos, sus problemas, sus sueños y deseos.

Ahora bien, el crecimiento de las industrias y el desarrollo de las economías han hecho que progresen y se consoliden muchas empresas. Esa competencia descomunal ha llevado también a que desaparezcan otras entidades. En estos últimos tiempos se han observado grandes cambios: fusiones, adquisiciones, quiebras, alianzas, reducciones de personal, redimensionamientos, entre otras. Todo lo anterior buscando sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo. Las últimas tendencias y enfoques organizacionales se dirigen a que la única

forma de sobrevivir en los mercados, es mantener una buena relación con los clientes y que estos sean fieles a sus productos.

He aquí donde nace el concepto de marketing relacional, el cual a través de todo su entorno tiene una influencia significativa en el respectivo estudio. Se explicará su concepto y su entorno más cercano, para poder tener una idea clara de la importancia que tiene en este trabajo.

Marketing Relacional

El Marketing Relacional, como su nombre lo indica, busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo. El marketing relacional es la intersección entre el marketing y las relaciones públicas⁴⁸.

La característica más relevante que podemos encontrar en el Marketing Relacional es la INDIVIDUALIZACION. Cada cliente es único y también se busca que así lo sienta. Se busca generar comunicación directa y personalizada, para obtener costos más bajos que en el mercadeo y la promoción tradicional.

Hay tres pasos importantes en el mercadeo relacional:

- Administración de Datos: Se busca almacenarlos y organizarlos para facilitar su análisis.

⁴⁸ GESTIOPOLIS.COM [En Línea] Pagina Web. Bogotá, Colombia. [Citado el 01 de Ago.2011, 6:30 p.m.]. Disponible en online. www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/19/re/mark.htm

- Establecimiento de Programas: Al identificar los respectivos clientes, sus necesidades, sus deseos; se debe implementar la respectiva estrategia para buscar su lealtad.
- Retroalimentación: Al implementar la estrategia y después de generar los primeros contactos con los respectivos clientes, se deben reactualizar las bases que inicialmente se constituyeron, analizar y hacerle seguimiento a las decisiones y preferencias de los clientes para formalizar una relación a largo plazo.

Pero para detallar más el proceso de Marketing Relacional, se pueden resaltar algunos pasos a continuación⁴⁹:

Plan de Marketing Relacional:

1. Valoración diagnóstica.
2. Consolidación de la base de datos.
3. Micro segmentación de la base de datos.
4. Investigación de mercados.
5. Determinación de los objetivos del plan.
6. Precisión del formato del plan.
7. Difusión interna y calificación del cliente interno.
8. Difusión externa.
9. Implementación y puesta en marcha del plan.
10. Medición de resultados y ajuste del plan.

⁴⁹ Martínez, Emigdio. Gerencia de Clientes: Estrategias de Marketing para la Fidelización de Clientes. Editorial Oveja Negra. Bogotá: 2001.

Luego de conocer y representar lo que conceptualiza al Marketing Relacional, a continuación se pueden revisar algunos términos y herramientas que hacen parte de todo el sistema de relaciones con los clientes.

El Marketing Relacional encabeza un conjunto de técnicas que tratan de unir la teoría del Marketing con la informática para potencializar las relaciones con los clientes y así poder fidelizar con un producto o con toda la organización.

A continuación se mencionarán algunas técnicas que hacen parte de todo el entorno del Marketing Relacional:

Marketing Uno a Uno

Se origina y se entiende a partir de la relación existente entre la empresa y sus clientes, con fundamento en el conocimiento de los hábitos de consumo, hábitos de compra y hábitos de comunicación de los consumidores o usuarios, a quienes se quiere fidelizar, logrando desde acciones de recompra y retorno, hasta convertirlos en fuente de información permanente sobre todos los eventos que inciden en la relación comercial y en la gestión misma de la empresa.

El objetivo central de las estrategias de marketing uno a uno siempre estará ligado a establecer relaciones duraderas y de largo plazo con los clientes, generando incentivos que van más allá de las acciones estrictamente promocionales, a partir de la generación de estímulos ubicados en la órbita de lo personal y de lo familiar para crear vínculos afectivos con la organización⁵⁰.

⁵⁰ Abad, Raúl. "Marketing Relacional, Futuro relacional". Editorial Espasa-Calpe. Barcelona: 2003.

Marketing de Bases de Datos

El marketing de base de datos corresponde a la gestión de un sistema que integra información relevante sobre todo tipo de clientes, utilizando análisis estadísticos e interpretaciones de orden subjetivo, para analizar y proyectar estrategias de marketing que estimulen las acciones de compra y los procesos de fidelización que tanto preocupan a las organizaciones.

Al hacer seguimiento de las relaciones que se establecen con cada uno de los clientes y confrontar contra los comportamientos históricos, tanto individuales como colectivos, se pueden adoptar medidas oportunas para disminuir las tasas de deserción, que de una u otra manera, no serían controlables si se careciera de una información oportuna sobre el estado actual de los clientes⁵¹.

Marketing Directo

El marketing directo recoge la esencia de la interactividad entre la empresa y los clientes, dado que se instrumenta en el telemarketing, el correo directo y el uso del Internet, comunicando mensajes de difusión y persuasión que deberán derivar en una respuesta medible y verificable por parte de los clientes objetivo.

El mercadeo directo ha ganado un espacio significativo como componente estratégico en marketing, gracias a la evolución de la tecnología en telecomunicaciones y la informática, al igual que se ha visto favorecida por la permanente accesibilidad a software y hardware que ahora se diseñan exclusivamente para este tipo de instrumentos⁵².

⁵¹ Martínez, Emigdio. Gerencia de Clientes: Estrategias de Marketing para la Fidelización de Clientes. Editorial Oveja Negra. Bogotá: 2001.

⁵² Abad, Raúl. "Marketing Relacional, Futuro relacional". Editorial Espasa-Calpe. Barcelona: 2003.


CRM Customer Relationship Management

Aunque este es un concepto que se abordó en el marco teórico, se puede recordar que el C.R.M se basa en aplicaciones que sistematizan los procesos asociados a la gestión de la información de los clientes, apoyándose en herramientas informáticas de planeación, sistemas de ayuda en la toma de decisión, administración de la fuerza de ventas y gestión de base de datos, entre otras.

Como todos los eventos asociados a la conservación y fidelización de los clientes, el C.R.M. tiene una visión de largo plazo, fundamentada en las estrategias de mercadeo, ventas y servicio al cliente, que conducen a la creación de una cultura de servicio en toda la organización, llegando a adoptar esquemas de reingeniería de procesos que sean necesarios para tal fin⁵³.


7.3.2 Aplicado a cada Empresa


7.3.2.1 ISI EMERGING MARKETS

 **Identificación:** El ejercicio de Gestión Comercial comienza por el proceso de identificación de clientes. Es claro que ISI tiene que identificar empresas (corporaciones), y a su vez identificar áreas funcionales, que conlleva a definir posiciones que son ejecutadas por personas (es importante recordar que los sistemas de información apoyan procesos y ayudan a la toma de decisiones


⁵³DEGERENCIA.COM [En Línea] Pagina Web. Hispanoamérica. [Citado el 01 de Ago.2011, 5:45 p.m.]. Disponible en online.
http://www.degerencia.com/articulo/reflexiones_sobre_marketing_relacional_crm_y_fidelizacion


de las personas). En ese sentido se realiza un mapa de identificación de clientes enfocados en los primeras diez industrias que son las dominantes en participación del Producto Interno Bruto (PIB) de la economía de cada país. Inmediatamente, seleccionan las cinco primeras empresas de cada industria con el fin de iniciar la fase de estudio del organigrama y áreas funcionales relevantes de la empresa. Asimismo, se inicia la investigación de la persona líder de cada área y luego se analizan todas las redes sociales disponibles (Linked in, Facebook, Twiter) para encontrar e identificar referidos y/o personas de contacto que lleven al ejecutivo comercial al líder del área. Así, el anterior proceso se puede aplicar en eventos de donde concurren posibles empresas participantes, y también con la táctica de aplicada a *Referenciación en Frío*”.

 **Vinculación:** la fase de vinculación inicia una vez el prospecto ha decidido adquirir el servicio y accede a formalizar la vinculación por medio de un contrato de suscripción con vigencia mínima de un año y todas las características contractuales que se detallaron anteriormente. En el contrato se detallan la frecuencia de pago, valor, pre aviso de cancelación de noventa días, inicio de facturación.

 **Retención:** El modelo comercial de suscripción tiene una base estructural de retención de clientes; por lo anterior la vida productiva de los clientes en ISI asciende a siete años promedio. Una de las tácticas de retención está en función del Servicio al Cliente. Cada cliente se le asigna un ejecutivo de servicios al cliente (es importante mencionar que el ejecutivo tiene un perfil académico alto) quien está encargado de resolver dudas del servicio, realizar entrenamientos al equipo, y revisar todas las alertas y “tracking” por medio de la herramienta CRM que aplica a la empresa. Semanalmente el ejecutivo

configura alertas de correo a los usuarios líderes de cada cliente con información relevante y con sentido de acuerdo al uso que el usuario tuvo durante la última semana. En el mismo sentido de retención de clientes, el ejecutivo de Servicio al Cliente, puede analizar el uso que cada usuario asignado con el fin de comparar con otros clientes de su mismo objeto social y tipología de clientes (Ejemplo: Universidades, Bancos, Fondos, Empresas, etc). Finalmente, por políticas de gestión comercial, el Ejecutivo tiene que visitar trimestralmente a sus clientes asignados durante el año fiscal. Con las anteriores tácticas, y bajo la premisa de renovación automática de cada contrato (con pre aviso de 90 días de cancelación) ISI enfoca los esfuerzos aplicar un mercadeo y atención de servicio al cliente personalizado uno a uno.


 **Desarrollo:** Los sistemas de información cubren necesidades de información que ayudan a disminuir la incertidumbre y ayuda a tomar decisiones más acertadas. Asimismo, la oferta inicial satisface las necesidades puntuales de las respectivas áreas. Es claro que mientras exista la satisfacción de la necesidad primaria se está desarrollando directamente al cliente. Sin embargo, cuando el cliente adquiere el servicio no solamente está suscribiéndose a la oferta de volumen de información sino también a las futuras adquisiciones de información que alimentará a cada servicio. Lo anterior ayuda a desarrollar la relación con los clientes. En el mismo sentido el desarrollo del cliente se aplicaba por medio del portafolio de servicios y la estrategia comercial de venta complementaria en diferentes áreas del mismo cliente. Es pertinente recordar que ISI ofrece sistema de información para varias áreas funcionales de una empresa: mercadeo, Investigación económica, finanzas corporativas.


 **Fidelidad:** La fidelización de clientes consiste en lograr que un cliente se convierta en un cliente fiel a los servicios; es decir, se convierta en un cliente


frecuente y además recomiende a la empresa con otras empresas. Las siguientes tácticas son usadas en ISI con el fin de fidelizar:

- i. Recursos para Servicio al cliente
- ii. Mantener contacto con el cliente
- iii. Ofrecer un sistema de buena calidad


7.3.2.2 BPR ASOCIADOS


 **Identificación:** La fase de identificación de clientes en BPR se presentaba de manera informal. Los dueños y fundadores eran personas con unas excelentes relaciones en el sector financiero y con personas que pertenecían al sector empresarial específicamente en las áreas de financieras (que provenían del sector financiero en su mayoría). Debido a lo anterior tenían muy buenos contactos y por ende presentar el servicio no era tan difícil. En estricto sentido, el concepto de referido era el aplicado.

 **Vinculación:** Al igual que en ISI la fase de vinculación inicia una vez el prospecto ha decidido adquirir el servicio y accede a formalizar la vinculación por medio de un contrato de suscripción. Sin embargo la duración de la suscripción no tenía un periodo estándar lo que generaba a la que la administración y común denominador de los clientes fuera más difícil. Adicionalmente, el contrato se detallan la frecuencia de pago (en la mayoría de veces no se cumplía), valor, pre aviso de cancelación que tampoco tenía pre aviso estándar, podía ser (treinta, sesenta, noventa, o incluso no tener pre aviso y poder suspender el servicio en cualquier momento).

 **Retención:** BPR también aplicaba un sistema (mucho más rudimentario) de administración comercial, enfocado a gestión de ventas. En términos reales no tenían ni aplicaban programas de entrenamiento, ni visitas presenciales, de

hecho no tenía constituido un equipo de servicio al cliente; las personas que realizaban soporte no tenían entrenamiento ni la preparación académica. Así se puede mencionar que la deserción de clientes ascendía al 20% de las suscripciones mensuales y el ciclo de vida de cada cliente no superaba los dos años.

 **Desarrollo:** La única manera con la que BPR hacía desarrollo de clientes era por medio del incremento del número de usuarios al servicio BENCHAMRK que de hecho es un sistema que cubre necesidades muy oportunas en términos de crédito, riesgo empresarial, e identificación comercial.

 **Fidelidad:** La fidelización de clientes en BPR era muy baja. Existían unos pocos clientes (de hecho amigos personales de los fundadores) que eran fieles a los servicios por dos razones. La primera, por la amistad personal con los dueños. La segunda, debido a la excelente calidad y potencia del servicios. Así es posible detallar la siguiente táctica usada en BPR con el fin de fidelizar:

- i. Ofrecer un sistema de buena calidad

7.3.3 Cuadro Aplicado

SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA
<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario destacar que la integración comercial entre las dos empresas no se ha desarrollado de la manera más efectiva. Es necesario detallar algunos procedimientos y oportunidades de mejora durante el proceso y específicamente lo relacionado a Gestión de Clientes, en términos de: 	<p>Una vez se tenga completamente definido el portafolio de servicios y/o productos, la estructura de recursos comerciales (fuerza de ventas), nivel y metodología de incentivos, herramientas pertinentes, entrenamientos para la oferta se estima proceder de la siguiente manera siempre en función de la ESTRATEGIA CORPORATIVA y con el apoyo de un enfoque de GESTION DE CLIENTES soportado con SISTEMA DE INFORMACION</p>

✓ **Diferencias en herramienta de CRM:** desde el principio las dos empresas aplicaban un CRM diferente, de hecho durante 2 años cada una trabajó con el de su propiedad lo que significaba doble esfuerzo.

✓ **Dos equipo de Servicio al Cliente:** ISI fue la empresa compradora, sin embargo nunca se trató de realizar una presentación del equipo de Servicio al Cliente con los clientes de BPR, lo que a originó un choque a la hora de tomar el control de todos los clientes de BPR.

✓ **Identificación:** Cada equipo comercial identificaba su segmento, nicho, y prospectos por su lado, no había un trabajo conjunto entre ellos, ni mucho menos un plan de penetración comercial.

✓ **Vinculación:** ambas empresas aplican el modelo de suscripción por medio de contratos. Sin embargo, las condiciones comerciales de los mismos eran diferentes para cada empresa. Actualmente, se trabaja en toda la migración de contratos de BPR al estándar ISI. No obstante, el costo en tiempo y recursos.

✓ **Retención:** las tácticas aplicadas para retención de clientes en el equipo de ISI

CRM:

• **Identificación:** es un actividad crítica, ya que en el inicio del proceso exitoso a la luz de aplicar una metodología de Gestión de Clientes. Así es ideal aplicar los siguientes conceptos:

✓ Proceso **DEDUCTIVO** de lo general a lo particular: Identificación del territorio geográfico (América, Europa, Asia, África, Australia).

✓ Identificar los **PAISES:** potencialidad de desarrollo del mercado, variables macroeconómicas, riesgo país, etc.

✓ Realizar un estudio de clasificación y valorar todos los **SECTORES** que impactan la economía y crecimiento del país.

✓ Hacer un ranking y análisis de las **EMPRESAS** que lideran en cada sector y que cumple con requisitos mínimos (activos, ventas, utilidades, etc.) para que clasifiquen como mercado objetivo.

✓ Definir las **AREAS** potenciales que participan tanto en el uso de producto y/o servicio como las áreas de apoyo para la adquisición del mismo (compras, jurídicas, etc.).

✓ Ejecutar la **METODOLOGIA** y **HABILIDADES COMERCIALES** de las personas a cargo.

• **Vinculación:** es una fase que depende del modelo comercial de las empresas. Sin

están concentradas en incentivar el uso de los servicios por medio de entrenamientos, alertas de correo, contacto telefónico, visitas trimestrales. Sin embargo en BPR no existía equipo de servicio al cliente por ende las visitas eran aleatorias y reactivas, entrenamientos esporádicos, llamadas para solucionar inconvenientes de uso del servicio. En conclusión, métodos y tácticas de trabajo muy diferentes.

✓ **Desarrollo:** El proceso inicial en la integración comercial (que se puede definir como de “choque”) no permitía hacer un desarrollo y crecimiento con cada una de las cuentas de clientes. Así, el “cross selling” y/o “up selling” eran básicamente estrategias que debían ser aplicadas con el tiempo.

✓ **Fidelización:** Es fundamental para la empresa comprender que es menos costoso mantener y conservar una clientela fiel que pretender captar clientes nuevos. En ese sentido BPR no tenía claro el costo en el que incurría cuando dejaba escapar a sus clientes. Desafortunadamente no hacían absolutamente nada por querer fidelizar a sus clientes.

Sin embargo, las bondades del producto son tan buenas que los

embargo siempre se debería tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- ✓ Relación a largo plazo
- ✓ Gana - Gana de ambas partes
- ✓ Condiciones comerciales claras, precisas y concisas.

• **Retención:** es inevitable que algunos clientes y más en época de crisis abandonen la empresa; sin embargo, es clave tener en cuenta las siguientes perspectivas:

- ✓ Identificar a los clientes desleales (alertas).
- ✓ Cuidar mejor a los mejores clientes.
- ✓ Enfocarse en la Retención de clientes de manera pro activa.
- ✓ Demostrar racionalmente y emocionalmente que se ofrece la mejor oferta.
- ✓ Instruir “empowerment”, y formación en habilidades de negociación.
- ✓ En el caso de no conseguir la retención de clientes, es importante dejar pasar un tiempo determinado (un año o más) para poder re contactar al cliente.
- ✓ Siempre dejar las puertas abiertas con el cliente o ex cliente.

• **Desarrollo:** El desarrollo de clientes implica un análisis inicial y planificación para entender el negocio y modelo comercial del cliente y hacia dónde está enfocado el crecimiento y oportunidades de negocio. Así, es bastante útil:

- ✓ Muy buenas habilidades interpersonales y analíticas.
- ✓ Una fuerte orientación hacia el cliente y la capacidad de desarrollar estrategias que cumplan tanto con las necesidades del cliente como del negocio.

clientes lo necesitan. La otra cara es la de ISI, si bien se preocupa por la fidelización (pero no implementan planes para ello), los servicios con complementarios pero no de primera necesidad es una empresa, así los clientes son fieles en gran medida por la proactiva atención al cliente.

Actualmente, se trabaja en el equilibrio de ambas situaciones, lograr equilibrio entre fidelidad por medio de producto y servicio al cliente, adicionalmente se está evaluando la posibilidad de aplicar tácticas de comunicación, reconocimiento de uso, incentivos por medio de programas de lealtad,

- ✓ Un verdadero entusiasmo por el ritmo y la competitividad del negocio.
- ✓ Creatividad práctica centrada en los resultados.
- **Fidelización:** tiene un significado mayor que retener y mantener. Así una empresa garantiza su estrategia de fidelización con el objetivo de mantener sus clientes activos y en lo posible incrementas los ingresos con ellos. Se trata de hacer que el cliente vuelva a comprar y se convierta en un cliente frecuente, así tenga otras opciones en el mercado. Las siguientes tácticas son claves:
 - ✓ Diseñar un producto de buena calidad.
 - ✓ Comunicación corporativa.
 - ✓ Ofrecer excelente Servicio al Cliente.
 - ✓ Clasificar a los clientes.
 - ✓ Contacto frecuente con el Cliente.
 - ✓ Promociones segmentadas
- Lo anterior se puede enmarcar en el camino que recorre una compañía buscando gestionar la relación con sus clientes, debe tener en cuenta los siguientes puntos:
 - ✓ Elaboración de un Diagnóstico.
 - ✓ Consolidación de la base de datos.
 - ✓ Micro Segmentación de la base de datos.
 - ✓ Investigación de mercados.
 - ✓ Determinación de los objetivos del plan.
 - ✓ Elaboración del plan,
 - ✓ Difusión interna y calificación del cliente interno y difusión externa.
 - ✓ Implementación del plan.
 - ✓ Cálculo de resultados, control y ajuste del plan.

RECOMENDACIÓN

Por qué:

Porque en la medida que la integración de las áreas se haga de manera gradual, planificada, disminuyendo la posibilidad de errores, los procesos definidos van a ser más sólidos, se ahorrará re procesos en los cuales se pierde tiempo y recursos.

Qué:

Aplicar una filosofía centrada en el cliente, así una de las herramientas es la implementación de un sistema CRM, que se ajuste a medir las variables claves de identificación, vinculación, retención, desarrollo, y fidelización de clientes.

Cómo:

- 1) *Diseñar estrategias que sean centradas y se enfoquen en el cliente:* entender muy bien las variables del modelo comercial interno y ofrecer servicios que ayuden a los clientes a cumplir los objetivos empresariales de supervivencia, rentabilidad, y crecimiento.
- 2) *Ajuste de áreas y procesos funcionales:* se trata básicamente de identificar las áreas que tienen impacto en la gestión del cliente y re diseñar (si es necesario) todos los procesos existentes para generar valor agregado. Es decir definir qué procesos afectan “la oferta al cliente” y cuales son “procesos de soporte y apoyo”.
- 3) *Seleccionar el software CRM apropiado:* Se selecciona el sistema que apoya los nuevos procesos del “workflow” del trabajo. Hay empresas que lo hacen al revés, primero el sistema y después el estudio de procesos, por ello escoger el sistema apropiado está en función de los estudios realizados sobre la empresa, sus procesos y sus necesidades, pero siempre teniendo en cuenta el foco de apoyo al cliente.

Quién:

Gerentes comerciales con participación de alta gerencia

Cuándo:

A nivel tecnológico (CRM) con 6 a 12 meses de antelación.

A nivel interno: de 4 a 6 meses de antelación.

A nivel externo (Clientes), una vez esté completamente realizada la integración

Dónde:

En la empresa dominante, haciendo los ajustes necesarios en la herramienta CRM.

Para qué:

La finalidad es evidente: DINERO, es claro que la única razón para integrar dos o más estructuras comerciales (al margen de ganar participación de mercado, good will, posicionamiento) es proporcionar un retorno de la inversión. Tradicionalmente, era difícil

integrar operaciones comerciales pero con la tecnología de la información y la dinámica del mercado cada día es una necesidad latente.

Adicionalmente, hablar un lenguaje común interna y externamente de la empresa tiene beneficios en términos de costos (tiempo, recurso humano, calidad de oferta). Así desde la perspectiva interna, la gestión comercial unificada e integrada permite tener mayor coherencia entre el equipo comercial, y las demás áreas relacionadas. En el mismo sentido, teniendo en cuenta la perspectiva exterior hacia los clientes la finalidad es brindar satisfacción y valor.

7.4 PILAR 2: MARCO LEGAL DE INTEGRACION COMERCIAL

7.4.1 Concepto

En la actualidad se puede observar un mundo empresarial muy competitivo. La globalización, la economía mundial, los tratados de libre comercio, fusiones y adquisiciones entre empresas, la dinámica de la información y la comunicación son indicios muy claros que afianzan la búsqueda infinita de penetrar nuevos mercados y crear nuevas líneas de negocios. Las empresas que operan bajo esa premisa apuestan recursos a la posibilidad de integraciones empresariales dentro de su estrategia corporativa, buscando siempre posicionarse y liderar los mercados que se encuentran.

Existen diversos aspectos a considerar cuando se realiza la adquisición de un producto, un servicio, una categoría de producto, línea de negocio o una empresa. Por ende, es necesario tener claridad relacionados a temas fiscales, legales, laborales, de auditoría, financieros, entre otros. La regulación local de cada país desde el punto de vista macro está definida por los entes correspondientes de cada uno, para el caso colombiano la Superintendencia de Industria y Comercio (para mayor explicación remitirse al numeral 5.1).

Con el fin de ayudar a una mejor comprensión frente al caso que se está exponiendo, es importante definir el tipo de transacción entre ISI y BPR la cual se realizó a través de “Adquisición de una sociedad mercantil a través de compra de acciones”.

Concepto de Fusión

Habrà fusión por creación, cuando “dos o más sociedades se disuelvan sin liquidarse y transmitan sus patrimonios a título universal, a una sociedad nueva que constituyen. Habrà fusión por incorporación, cuando una o más sociedades se disuelvan sin liquidarse y transmitan su patrimonio a título universal, a otra sociedad ya existente. En las dos modalidades los socios o accionistas de las sociedades fusionadas, recibirán en compensación, participaciones, cuotas o acciones de la sociedad que se cree.”⁵⁴

Características de Fusión

Dentro de las características que más se resaltan en el momento en que se lleva a cabo una fusión, se pueden encontrar las siguientes:

- Desaparece la sociedad adsorbida.
- Se transmiten todos los activos y pasivos de la sociedad absorbida a la sociedad absorbente.
- Los accionistas de la sociedad absorbida pueden ser socios de la absorbente.

⁵⁴ MAILXMAIL [En Línea] Pagina Web. Definición de Fusión Colombia. Bogotá. [Citado el 03 de Agosto. 2011, 3 :40 p.m.]. Disponible en online. <http://www.mailxmail.com/curso-fusiones-absorciones/definicion-fusion>

- Las fusiones son operaciones generalmente practicadas en periodos de expansión económica o de crisis.
- La disolución sin liquidación de las sociedades absorbidas a fusionarse.
- La atribución inmediata a los accionistas o de las sociedades absorbidas de acciones de la sociedad absorbente o de la sociedad nueva.

🚧 **Concepto de Adquisición:**

El concepto de Adquisición se puede definir como “una negociación directa, en la que una empresa compra los activos o acciones de la otra y en la que los accionistas de la compañía adquirida dejan de ser los propietarios de la misma.”⁵⁵

🚧 **Tipos Básicos de Adquisiciones:**

Se detallan algunos tipos básicos de adquisiciones:

- **Consolidación:** La consolidación es lo mismo que una fusión excepto por el hecho de que se crea una empresa totalmente nueva, pues tanto la que adquiere como la adquirida terminan su existencia legal anterior y se convierten en parte de la nueva empresa. También, en ambos casos, las adquisiciones dan como resultado diversas combinaciones de los activos y pasivos de las dos empresas.
- **Adquisiciones de acciones:** consiste en comprar las acciones, acciones de capital y otros valores. El procedimiento de compra suele comenzar con una oferta privada realizada por la administración de una empresa a otra.

⁵⁵ MONOGRAFIAS.COM [En Línea] Pagina Web. Definición de Adquisición Colombia. Bogotá. [Citado el 03 de Agosto. 2011, 3 :50 p.m.]. Disponible en online: www.monografias.com/trabajos15/fusion-adquis/fusion-adquis.shtml#ADQUIS

La oferta es comunicada a los accionistas de la empresa fijada como blanco de adquisición por medio de anuncios públicos.

- **Adquisición de activos:** estas adquisiciones implican la transferencia de títulos de propiedad y/o todos sus activos.

En el mismo sentido, y desde el punto de vista comercial es clave tener pleno conocimiento de cómo está definidas las condiciones entre la empresa y sus clientes, éste punto es donde están consignadas todas las características de vínculo entre cliente y proveedor. Cada negocio enmarca y soporta las condiciones del modelo comercial con diferentes documentos con sus clientes, así van desde contratos, órdenes de compra, acuerdos mercantiles, correos electrónicos, pedidos telefónicos, facturas, entre otros; sin embargo, el éxito del negocio radica en el cumplimiento entre las partes.

7.4.2 Aplicado a cada Empresa











7.4.2.1 ISI EMERGING MARKETS

ISI entró a Colombia creando una sociedad con escritura pública y los aspectos fiscales correspondientes (RUT, NIT), el capital de constitución y el capital de trabajo fue aportado por la casa matriz en Estados Unidos. El personal fue contratado bajo ésta razón social y toda la operación con proveedores financieros también.

Existían catorce clientes que eran atendidos desde Argentina y el proceso para vincularlos fue a distancia; por ende todos los contratos de suscripción eran realizados entre un actor colombiano (clientes) y un actor argentino (proveedor), lo que eximia la aplicación del impuesto de valor agregado (IVA) del 16%. La

relación a distancia generaba un carácter muy personalizado cuando alguien de la Argentina venía visitar a clientes en Colombia. Así, la relación a largo plazo con el cliente se podía sobrellevar.

En el aspecto contractual con clientes, y teniendo como base el modelo comercial de suscripción ISI tiene por su naturaleza de negocio potencializar el crecimiento con los clientes actuales por medio del control al acceso y uso de la información, así los puntos estructurales del contrato son:

-  Firma: Director de Área que contrata.
-  Producto: especificaciones precisas
-  Precio: denominado de desceme
-  Duración Suscripción: Mínima 1 año
-  Clausulas de protección de información con terceros
-  Acuerdo Niveles de Servicio
-  Tarifas excedentes por uso de información
-  Preaviso estándar de cancelación: 90 días
-  Pago por anticipado del mes
-  Incrementos de precio: a negociar











Los anteriores puntos son la columna vertebral del negocio de ISI y por ende modelo de crecimiento comercial sostenible.

7.4.2.2 BPR ASOCIADOS

BPR con una vida mayor a 12 años en el mercado colombiano, tenía constituidas 2 entes legales en Colombia, y un ente legal en las Islas Vírgenes. Así sus 2 socios administraban cada ente legal por separado. El personal fue contratado bajo sólo una sola razón social, sin embargo no todos eran obligados hacer la

apertura de cuenta de nómina en entidad bancario y aceptaban otros aspectos operativos que en otras empresas son comunes, como la relación con sus proveedores de información. Sin embargo era una empresa con buena salud financiera, reputación de crédito (ex dueños muy reconocidos en el sector bancario) y fácil acceso a crédito, que a la postre le brindaba acceder a ser un buen proveedor de servicios para grandes empresas. En el momento de la compra tenían teóricamente 210 clientes que eran atendidos desde Bogotá por personas que no eran especializadas en servicio al cliente, si embargo el producto es tan oportuno que algunos los clientes se aguantaban la falta de servicio, pero otros definitivamente cancelaban la relación (vale mencionar que el nivel de cancelaciones es más alto que el de ISI)

En el aspecto contractual con clientes, y teniendo como base el modelo comercial de suscripción BPR tiene por su naturaleza de negocio abarcar mercado al costo que fuere por ende querían atraer clientes así no fuesen rentables. Es claro que sus costos eran muy bajos y no tenían en su visión potencializar el crecimiento con los clientes actuales por medio del control al acceso y uso de la información, así los puntos estructurales del contrato son:

-  Firma: Representante Legal.
-  Producto: Sin especificaciones
-  Precio: Guerra de Precios
-  Duración Suscripción: No específica
-  No Clausulas de protección de información con terceros
-  No Acuerdo Niveles de Servicio
-  No Tarifas excedentes por uso de información
-  Preaviso de cancelación: 0, 30, 45,60, o 90 días
-  Pago mes vencido
-  Incrementos de precio: IPC

Los anteriores puntos son la columna vertebral del negocio de BPR y por ende modelo de crecimiento comercial no sostenible. Sin embargo, la idea era muy clara: potencializar la empresa para buscar un comprador que quiere cobertura de mercado.

7.4.3 Cuadro Aplicado

SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA
<ul style="list-style-type: none"> • ISI formalizó un plan de integración legal de los 2 entes legales de BPR al ente legal de ISI ya que quería facturar por medio de éste. • Se realizó una sustitución patronal sin explicación alguna; adicionalmente la bancarización de todos los trabajadores de BPR. • Se descubrió que los contratos de BPR eran muy antiguos y los precios de facturación del presente no tenía soporte legal. • Empresas que en teoría eran clientes vigentes de BPR se les realizaban facturas pero que en realidad ya habían cancelado la suscripción ya sea con carta de cancelación o porque simplemente no seguían pagando. • Se estableció un plan para cesión de contratos (contemplado en el contrato de BPR), sin embargo el cliente no actúa con la misma naturaleza del proveedor. Por ende antes de ceder el contrato, el cliente pedía hacer una legítima inscripción de proveedores de ISI (pero ésta no tenía 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar los factores internos relacionados de la empresa. En primera instancia, se debería proteger la estabilidad, seguridad y compromisos con los trabajadores de la empresa. Con lo anterior se evita la catarsis e incertidumbre laboral, protegiendo un activo fundamental “EL CONOCIMIENTO” de las personas. • Fortalecer la posición jurídica y legal de la compañía que será la responsable de absorber y establecer la relación con los clientes adquiridos y actuales. • Realizar toda la migración de procesos inherentes con los clientes, disminuyendo el impacto con ellos. No se deben hacer comunicaciones hacia ellos hasta no tener planes de contención, absolutamente todos debe estar en función de minimizar el impacto negativo hacia los clientes

ninguna historia financiera ni crediticia en Colombia).

- El plan de cesión de contratos dejó en la misma condición del contrato, de todas formas se tenía que acordar la redacción y aceptación de un contrato con lo puntos vertebrales del modelo de negocio de ISI.

RECOMENDACIÓN

Por qué:

Minimizar el riesgo de deserción de clientes, reputación positiva de mercado, evitar demandas laborales e investigación de entes gubernamentales.

Qué:

Aplicación de Sistema de Información, Contratación de personal especializado en integraciones, Análisis contractual de cada cliente.

Cómo:

Herramienta CRM aplicada a los puntos claves del modelo de negocio de la empresa compradora, Plan de comunicación a cliente con 6 meses de antelación. Categorización de clientes en función de condiciones contractuales.

Quién:

Lidera área legal de la empresa compradora, y apoyo de área legal empresa vendedora

Cuándo:

6 meses antes de la compra efectiva.

Dónde:

En la empresa vendedora.

Para qué:

Minimizar riesgo de deserción de clientes y empleados. Optimizar las relaciones de comunicación con clientes. Incrementar posicionamiento de la empresa compradora.

7.5 PILAR 3: TECNOLOGIA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

7.5.1 Concepto

Cuando se habla de Sistema de Información necesariamente se tiene que mencionar el concepto de Procesos de Negocios. A la luz de operar negocios y empresas, la cuales están compuestas de áreas funcionales, y éstas de procesos

(conjunto de información, material, y conocimiento) que son liderados y ejecutados por personas, se puede concluir que las empresas son la suma y sinergia de diferentes procesos interrelacionados. Así existen procesos con proveedores, empleados, facturación, clientes, pagos, y por supuesto productos y servicios. Los anteriores procesos están compuestos de diferentes actividades relacionadas que al final administran información, por ende el manejo efectivo de la información (independientemente del tipo y finalidad de la misma) es crítico a la hora de evaluar el rendimiento de las organizaciones. Los Sistemas de Información (SI) hacen posible que toda la operación de los negocios sea organizada con la finalidad de disminuir el riesgo, administrar incertidumbre, ejecutar procesos y lo más importante: la toma de decisiones acertada. De acuerdo con lo anterior y en función del punto de vista comercial y gestión de clientes, las áreas de mercadeo y ventas serían responsables de identificar, captar, retener, satisfacer, y hacer crecer a sus clientes.

Una organización puede ser cada vez más competitiva a medida que pasa el tiempo, en la medida que automatice de procesos, implemente plataformas tecnológicas, y ayude a la toma de decisiones oportunas, así se podría implementar ventajas competitivas y reducir las fortalezas de los rivales.

Tecnología de la Información y Sistemas de Información.

En este contexto, se pueden mencionar dos conceptos importantes: la Tecnología de Información (TI) y los Sistemas de Información (SI). La mayoría de autores coinciden en que es la Tecnología de Información es la integración y correlación de diferentes puntos como: la Computación, la Técnica para el procesamiento de datos y las telecomunicaciones. En todo este transcurso, podemos encontrar componentes muy importantes como lo son: el equipamiento, la infraestructura, el software, el factor humano, el contenido de la información, políticas y

regulaciones, recursos financieros y mecanismos de intercambio de información entre otros. Así, la asociación de la tecnología de información de América (ITAA) define TI como “el estudio, diseño, desarrollo, implementación, soporte o dirección de los sistemas de información computarizados, en particular de software de aplicación y hardware de computadoras. Se ocupa del uso de las computadoras y su software para convertir, almacenar, proteger, procesar, transmitir y recuperar la información.”⁵⁶

En el mismo sentido, se entiende por Sistemas de Información como un grupo de elementos que interactúan entre sí para brindar soporte a los diferentes procesos y actividades de una empresa. De manera formal, SI se define como “un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su posterior uso, generados para cubrir una necesidad”.⁵⁷ Vale la pena aclarar que un sistema de información no necesariamente necesita incluir equipo informático para su operación. Dentro de ese grupo de elementos podemos encontrar: factor humano, telecomunicaciones, datos o información, equipo de cómputo, programas ejecutados por las computadoras, procedimientos, políticas, y reglas entre otros. Son tan importantes los sistemas de información en la actualidad, que en muchas organizaciones ya existen áreas independientes encargadas de administrar la información para brindar soporte a las otras áreas como: Producción, Finanzas, Contabilidad, Marketing, Recursos Humano. Adicionalmente brinda un soporte importante para la eficiencia operacional, productividad, servicio y satisfacción al cliente. También es esencial en el desarrollo de productos y servicios que puedan brindar una ventaja estratégica para las organizaciones.

⁵⁶ WIKIPEDIA.ORG [En Línea] Pagina Web. Definición Tecnología de la Información. Colombia. Bogotá. [Citado el 03 de Agosto. 2011, 9 :50 p.m.]. Disponible en online:

http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADa_de_la_informaci%C3%B3n

⁵⁷ WIKIPEDIA.ORG [En Línea] Pagina Web. Definición Sistemas de la Información. Colombia. Bogotá. [Citado el 03 de Agosto. 2011, 9 :50 p.m.]. Disponible en online:

http://es.wikipedia.org/wiki/Sistemas_de_informaci%C3%B3n

✚ **Actividades Básicas de Sistemas de Información**

Existen múltiples funcionalidades de los SI, sin embargo, se exponen cuatro actividades fundamentales:

1. **Entrada de información:** proceso en el cual el sistema toma los datos que requiere para procesar la información.
2. **Almacenamiento de información:** es una de las actividades más importantes que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sesión o proceso anterior.
3. **Procesamiento de la información:** esta característica de los sistemas permite la transformación de los datos fuentes en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones, lo que hace posible, entre otras cosas, las personas puedan apoyarse en la inteligencia e interpretar datos.
4. **Salida de información:** es la capacidad de un SI para sacar la información procesada. La expresión típica de salida son las impresoras, graficas, indicadores, etc.

✚ **Tipos de Sistemas de Información:**

Un SI único no tiene la capacidad de brindar toda la información que una empresa necesita. En las organizaciones existen múltiples procesos, intereses, especialidades, y niveles jerárquicos, por eso deben existir diversos SI o en su defecto soluciones tecnológicas con diversas funcionalidades que cubran necesidades en función del rol de cada posición en determinadas áreas

funcionales. En función de lo anterior, es necesario que los SI ayuden a tomar decisiones a diferentes niveles jerárquicos de la empresa: Alta Gerencia, Nivel medios, y Niveles Operativos.

- ➡ **Sistemas de Información Transaccionales:** dirigidos para niveles operativos, logran la automatización de procesos operativos dentro de una organización, ya que su función principal consiste en procesar transacciones tales como pagos, cobros, pólizas, planillas, entradas, salidas.
- ➡ **Sistemas de Información Gerenciales:** dirigidos a gerencia media, apoyan el proceso de toma de decisiones son los sistemas de apoyo, generan reportes de ventas, inventarios, producción, contables, etc.
- ➡ **Sistemas de Información para Alta Gerencia:** ayudan a detectar temas estratégicos a largo plazo tanto en la empresa como en el ambiente que la rodea, inteligencia de mercados y negocios, tendencias de sectores. Actualmente existen los tableros de información como dispositivos que exponen la información.

7.5.2 Aplicado a cada Empresa

7.5.2.1 ISI EMERGING MARKETS

ISI es una empresa que brinda servicios de información por medio de medios web. Lo anterior, obliga a tener una vinculación con la dinámica del mundo e ir al ritmo del mismo. Si bien es cierto ISI está en la industria de la información también es su deber soportar la misma por medio de la tecnología, así tiene la firme convicción de aplicar todos los esfuerzos necesarios para estar a la

vanguardia. Ejemplos claros de lo anterior es la compra de licencias ORACLE para toda las plataformas de los sistemas de información que ofrece, acceso a “Microsoft Office” incluido “Outlook” como herramienta de comunicación, “Microsoft Comunicador” para mensajería instantánea, dispositivos de teléfonos inteligentes “SmartPhones” para ejecutivos comerciales y cargos claves de la operación.

En el mismo sentido todas las herramientas hardware tienen un caducidad de 3 años. Por ejemplo, los computadores portátiles tienen un ciclo de vida de 2 años, y tiene un respaldo de almacenamiento de la información con unos servidores en Estados Unidos, lo que garantiza que si hay una pérdida del hardware, toda la información va estar guardada en servidores protegidos. Existe adicionalmente un equipo específico denominado “OPERACIONES” al cual se accede por email, o teléfono el cual brinda la ayuda necesaria para resolver problemas o inquietudes con respecto a toda la parte operativa referente a tecnología.

Asimismo, todas las áreas (Comercial, Producto, IT, Finanzas) cuentan con sistemas de información que les permiten apoyar sus procesos de negocios. Por ende, los procesos de facturación y nómina están soportados por un sistema denominado “Navision”, el área producto cuenta con un sistema de información interno llamado: “Financials & Company Master Tool”, los procesos de negocios comerciales tiene todo el soporte en el CRM tool que fue creado a la medida del negocio debido a la complejidad del mismo (fue un desarrollo propio).

7.5.2.2 BPR ASOCIADOS

A pesar que la tecnología tanto de comunicación como de la información impacta directamente el negocio y operación de la empresa y su oferta, BPR tenía serios debilidades en éste sentido. Los sistemas de comunicación eran completamente

empíricos a excepción de Microsoft Outlook para mensajería de correo electrónico. Todas las comunicaciones instantáneas eran personales o por teléfono, y ninguna persona gozaba del apoyo de teléfonos inteligentes.

En términos de herramientas tecnológicas para la operación los comerciales se apoyaban en un sistema denominado GMO que fue un desarrollo propio de BPR donde se documentaba toda la gestión comercial de los ejecutivos. Sin embargo, todos los demás procesos (facturación, nómina, pago proveedores, etc.) eran manuales o semi manuales, inclusive en soporte a la plataforma del servicio BPR BENCHMARK.

7.3.3 Cuadro Aplicado

SITUACION ACTUAL	SITUACION DESDEADA
<ul style="list-style-type: none"> • ISI integró el sistema de gestión de clientes de BPR (GMO) en el CRM interno de ISI 18 meses después de la compra del 51%. Lo anterior bajo el supuesto que la información contenida e incorporada tenía los datos correctos y actualizados. • En el sentido de tecnología de comunicación ISI incorporó a BPR con la licencia de Microsoft Outlook incluido comunicación instantánea, y herramienta de netmeeting para video conferencias. Adicionalmente, amplió la cobertura de los teléfonos inteligentes a equipo comercial de BPR y cargos claves de la operación. • Los procesos de negocio que soportan la operación como facturación, proveedores, nóminas laborales no se han podido estandarizar debido a la información errónea que hoy día se tiene en el CRM (el CRM es la columna vertebral de toda la 	<ul style="list-style-type: none"> • La tecnología debe apoyar los procesos administrativos y de negocio de las áreas funcionales de las empresas. En ese sentido, todas las herramientas de apoyo (sistemas de información, software o hardware) deben ser consistentes con los flujos de procesos de cada área. • Actualmente y todavía las empresas que tiene sistemas de información dirigidos a satisfacer necesidades tanto de procesos funcionales como en función de los diferentes niveles gerenciales aún están dentro del marco competitivo del mercado, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistemas Transaccionales para niveles operativos. ✓ Sistemas de soporte y decisión para nivel gerencial medio. ✓ Sistema de soporte estratégico y

operación con clientes: facturación, suscripción, vinculación, etc).

- Los sistemas de información que ofrece ISI están bajo la plataforma "Oracle", ambiente Windows, y lenguaje de programación "PHP". El sistema BPR BENCHMARK, funcionaba bajo plataforma SQL con lenguaje de programación "PHP". Así, hace 3 años se viene trabajando en la migración y para unificar el producto en el ambiente de ISI, aún sin terminar.

ejecución para alta gerencia.

- Sin embargo, la novedad en sistemas de información se llaman **Sistemas de Recursos Planificados de Empresas, por sus siglas en inglés "ERP"**: son sistemas de gestión de información que integran y automatizan transversalmente muchas prácticas de negocio asociadas con los aspectos operativos o productivos de la empresa. Integran una sola base de datos con información de diferentes áreas: comercial, mercadeo, finanzas, producto, contables, etc.
- La tecnología de las comunicaciones cambian a un ritmo casi diario; las comunicaciones son cada vez más instantáneas sin necesidad de ser presenciales, caso puntual los teléfonos inteligentes que permiten interactuar con la red, lo anterior se conoce como web 2.0

RECOMENDACIÓN

Por qué:

Las herramientas de información apoyan procesos de negocios relativos a cada área de la empresa, en la medida que se tenga un solo lenguaje y aplicativos claros de común entendimiento para todos los participantes en la integración va existir consistencia en tanto en procesos de apoyo como en los relativos al centro del negocio.

Qué:

Gestión y administración por procesos.
Sistemas de Información Integrales de Gestión (ERP)

Cómo:

Levantamiento de flujo de procesos transaccionales de la empresa en todas las áreas
Mapas y diagramas de procesos macro y micro
Unificación de criterios de información que en función de programación de software

Quién:

Líderes de cada una de las áreas involucradas, especialistas de información tecnológica, usuarios de cada uno de los sistemas.

Cuándo:

Una vez se tenga el claro el levantamiento de procesos y las necesidades de información de cada nivel y área gerencial.

Dónde:

Empresa compradora en cada una de las áreas involucradas y apoyo de área de Información Tecnológica.

Para qué:

Efectividad de datos ayuda para incrementar el control del cambio en la empresa.

La seguridad de las computadoras puede llevarse a cabo por medio del ERP, así se disminuye el riesgo contra de crímenes externo (espionaje industrial, fuga de información, etc.).

Aumento de Productividad y visión integral del negocio

7.6 PILAR 4: CULTURA ORGANIZACIONAL

7.6.1 Concepto

La cultura y el cambio organizacional, son dos conceptos diferentes pero que van completamente de la mano, tomando vida y complementados uno con otro en diferentes organizaciones alrededor del mundo. En el mismo sentido, se puede adicionar que el concepto de cultura y cambio se maneja en términos generales en cualquier tipo de organización, sin discriminar si es una entidad local o internacional, con o sin ánimo de lucro, si se pertenece al sector público o privado.

La cultura organizacional toma vida cuando en la actualidad muchas entidades van al ritmo de muchas tendencias que impone el mercado actual. La economía, la globalización, los cambios tecnológicos en términos generales, hacen que las organizaciones en su afán de sobrevivir, busquen a toda costa la competitividad a través de altos índices de productividad y eficiencia. Es ahí cuando la cultura

organizacional sirve de punto de referencia a los integrantes de una organización y enmarca las condiciones de cómo las personas deben comportarse ella, a través de valores, creencias, ideas, sentimientos, y voluntades de una comunidad institucional. A continuación se ilustraran definiciones de diferentes autores, acerca de la cultura organizacional:

Identificando la cultura organizacional con sistemas dinámicos, donde los valores pueden ser modificados e implementando un aprendizaje continuo; Delgado (1990) sostiene que: "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad."⁵⁸ En el mismo sentido del autor citado anteriormente, Schein (1988) se refiere "al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d; prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales."⁵⁹

Tipo de Culturas:

Varios autores coinciden en argumentar diferentes tipos de culturas en las organizaciones, es por eso que Charles Handy citado por González y Bellino (1995), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales:

"Dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la **cultura del poder** se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La **cultura basada en el rol** es

⁵⁸ Davis, Keith. Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México: 1993

⁵⁹ Schein. Edgar H. La Cultura Empresarial y Liderazgo. Editorial Plaza & Janes. Barcelona: 1988

usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La **cultura por tareas** está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la **cultura centrada en las personas**, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.”⁶⁰

Características de la Cultura:

En cuanto a las características que enmarcan la cultura organizacional Davis (1993) propone que “las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.”⁶¹

En las organizaciones se encuentra que la cultura organizacional está basada en diferentes valores, que son útiles para ayudar a las personas a calificar situaciones, enfocarse en un determinado éxito y respetar ciertas normas para moldear comportamientos. De acuerdo a lo anterior Denison (1991) plantea que “los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional.”⁶²

⁶⁰ González y Bellino. Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana. Caracas: 1995, p.38

⁶¹ Davis, Keith. Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México: 1993

⁶² Denison, Daniel. Cultura Corporativa. Editorial Legis. Santafé de Bogotá: 1991

En cuanto al Cambio Organizacional y a la relación evidente que tiene con la Cultura Organizacional, se puede tener en cuenta esas tendencias de las que se hablaron anteriormente, como lo es la globalización, la misma economía, la conciencia ambientalista actual, las alianzas estratégicas, integraciones empresariales, las privatizaciones, la tecnología, entre otros, están promoviendo nuevas actitudes y constantes cambios organizacionales en busca de una mejor competitividad. Es así como las organizaciones y su cultura organizacional debería estar abierta al cambio continuo, generando condiciones de aprendizaje constante, idealmente sin causar traumatismos y controlando en la medida de lo posible la incertidumbre.

Actualmente las estructuras organizacionales deben ser más flexibles al cambio y que este cambio sea producto del aprendizaje de sus miembros, promoviendo el trabajo en equipo, visión hacia la innovación adaptabilidad al cambio dentro de varios conceptos. Se puede concluir que el cambio organizacional, se comporta como algo natural dentro de la cultura organizacional.

La misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios.

Proceso de Cambio Organizacional:

El cambio organizacional en diferentes instituciones, no se puede realizar de forma improvisada sino que requiere de un alto trabajo de planeación, análisis, y ejecución. Así, Antonorsi (1991) plantea “que el proceso de cambio planificado de una organización cumple siete pasos, a saber:

- Definir los objetivos a lograr: este paso persigue definir claramente la misión de la organización.
- Definir el desempeño deseado es una forma de ver los objetivos como realidades ya logradas.
- Analizar la organización actual: este paso se denomina diagnóstico, permite identificar que tan lejos se encuentra la organización de los objetivos identificados y el desempeño deseado.
- Definir los cambios necesarios: consiste en determinar los asuntos a resolver además de identificar los aspectos claves, que realmente es importante resolver ya que la naturaleza limitada de recursos impide resolver todos los problemas.
- Diseñar la organización futura: para lo cual se debe identificar las diferentes opciones que existen para lograr los objetivos propuestos.
- Planificar los cambios organizacionales, definir la estrategia global del cambio, para lo cual se puede tratar de visualizar diferentes metas para alcanzar la situación futura.
- Ejecutar los cambios organizacionales. Una vez que los cambios se han identificado y planificado se deben realizar los siguientes pasos: definir la organización para el cambio. Asegurar el liderazgo para el cambio, ya que el mismo es imprescindible como factor de dinamización y conducción del

cambio organizacional. Asegurar la participación activa todas las personas que conforman la organización.”⁶³

7.6.2 Aplicado a cada Empresa

7.6.2.1 ISI EMERGING MARKETS

El conjunto de valores, creencias, comportamientos, y actitudes de ISI tiene un matiz muy alineado de la cultura empresarial norteamericana. La compañía ha tenido el cuidado de tener una estructura muy flexible y plana, de hecho la comunicación directa entre cualquier persona y el CEO (quien reside en Nueva York) y entre diferentes áreas sin mayores formalismos. Una de los claros ejemplos es la administración por objetivos, en la que existen líderes de equipo que se encargan de hacer posible que la relación entre diferentes áreas y éstas necesariamente no están de forma presencial; así las video conferencias, llamadas de seguimiento, ejecución de proyectos regionales apoyados en el uso de la tecnología de la comunicación.

En el mismo sentido, se aplica claramente el empoderamiento entre líder e integrantes del equipo, la autonomía es clave en la operación de ISI. Las personas están enfocadas y entrenadas en resolución de problemas sin necesidad de soportar y esperar las diferentes aprobaciones de niveles superiores. La cultura del servicio al cliente, combinada con la mayor disponibilidad de tecnología informática en ISI, aumenta las facultades delegadas en los trabajadores y propició un cambio de estilo administrativo que apoya la toma descentralizada de decisiones. Finalmente en términos de la nueva cultura del servicio al cliente refuerza la estrategia comercial de ofrecer servicios, precios,

⁶³ Antonorsi M. Guía Básica para reorganizar. CLAD, Caracas: 1991

y atención al cliente más flexibles y atentos a las necesidades de las empresas que componen su clientela. Lo anterior se puede observar en la simple misión de la empresa: ***“proveer fácil acceso a información económica y financiera crítica de mercados emergente”***⁶⁴

7.6.2.2 BPR ASOCIADOS

La situación en BPR era diferente, para lo anterior es importante remontarse a la historia y génesis de la empresa; en términos claros no existía una planeación estratégica que apoyara a erigir una cultura empresarial y mucho menos sentido de pertenencia. Sus fundadores, dos señores ex banqueros con unos cargos gerenciales de una de las instituciones financieras más reconocidas del país se independizaron y crearon la empresa BPR. Inicialmente, los señores contrataron mano de obra con un perfil discreto. La empresa estaba compuesta por cinco personas donde 3 de ellas hacían labores de procesos administrativos básicos. Años después, y con el crecimiento de la empresa también creció el número de personas que apoyaban la operación, sin embargo, no existía delegación ni empoderamiento hacia ellos. Las decisiones siempre fueron ejecutadas por los fundadores, desde la más profunda que impacta el negocio hasta la más trivial. Lo anterior tiene una explicación lógica: el estilo gerencial antiguo de sus líderes se reflejaba una y otra vez en las actitudes y comportamientos de cada uno de sus empleados. Como se mencionó, la toma de decisiones estaba completamente centralizada en dos personas.

La tecnología de la comunicación aplicada al soporte de la operación era completamente nula (no tenían un correo electrónico, mensajería instantánea). La

⁶⁴ ISI EMERGING MARKETS [En Línea] Pagina Web. About US. Bogotá. [Citado el 23 de Agosto. 2011, 9:50 p.m.]. Disponible en online: <http://www.securities.com/about.html>

compañía tenía una estructura muy rígida y pesada que no ayudaba a ajustarse a la volatilidad y dinámica del mercado ni al vertiginoso crecimiento que iba a presentar en los años posteriores.

Las personas no fueron entrenadas en resolución de problemas de forma autónoma, siempre debían informar todos a gerencia general. La cultura del servicio al cliente estaba aislada del objeto del negocio; no estaba conformado un equipo de servicio al cliente de manera formal, por ende cuando algún cliente se comunicaba con la empresa no existía ninguna persona que les brindará soporte. El seguimiento y mantenimiento a los clientes se focalizaba en “clientes especiales” que tuvieran alguna relación cercana a los dueños.

Finalmente en términos comerciales, es cierto que el servicio cubre necesidades inherentes a la estructura vertebral del negocio de los clientes; sin embargo, también es claro que a la primera oportunidad de tener otras opciones en el mercado se correría un gran riesgo de perder el activo comercial.

7.6.3 Cuadro Aplicado

SITUACION ACTUAL	SITUACIONA DESEADA
<ul style="list-style-type: none"> • Siempre existió la división cultural entre ISI y BPR: los perfiles profesionales (y por ende la remuneración) de los empleados estaban desbalanceados. • En el momento de la primera compra del 51% por parte de ISI los fundadores de BPR no transmitieron un estilo gerencial acorde con la situación; todo lo contrario, apoyaron la resistencia al cambio y no se adaptaron ni ayudaron al personal a 	<ul style="list-style-type: none"> • El cambio organizacional se debe de realizar en un proceso planeando, de principio a fin. Puntos a tener en cuenta en todo el proceso: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición de Objetivos. ✓ Determinar el desempeño deseado. ✓ Diagnóstico situación actual. ✓ Aspectos claves a resolver. ✓ Diseñar la futura empresa. ✓ Planificar Cambios Organizacionales. ✓ Ejecución de los Cambios

entender y aceptar la nueva situación de la empresa.

- Las relaciones de alta gerencia entre las dos empresas eran de rivalidad. Los dos señores fundadores tenían que reportar acerca de algunos proyectos a la junta directiva de ISI, sin embargo el avance de los mismos no eran muy optimistas; así, la división era inminente en función de liderazgo, toma de decisiones, políticas comerciales, relación con clientes.
- Compromisos en vez de Obligaciones: en términos generales, ISI compró una empresa que ofrece un servicio y lo integra a su portafolio de oferta a nivel global. Todos los proyectos encaminados a integrar el sistema de información BENCHMARK a el formato y funcionalidades impartidas por ISI, era completamente una obligación para los trabajadores de BPR, pero no había voluntad ni compromiso.

Organizacionales.

- Gary Hamel en su libro EL FUTURO DE LA ADMINISTRACION expone varios casos exitosos de empresas donde apoya las convicciones, los valores, creencias, y modelos mentales se deben transferir a los modelos mentales de los subordinados. Así, es importante reconocer que si la empresa tiene éxito, la personalidad del líder se incorpora a la cultura de la organización.
- Innovación Administrativa: las empresas deben revisar sus procesos de negocios y reinventar los procesos de administración que se ajusten al modelo de negocio siempre y cuando existan matices de flexibilidad que demanda el dinamismo del mercado.

RECOMENDACIÓN

Por qué:

Situaciones críticas en el ambiente interno de la empresa; buscar mejoras en las relaciones formales e informales de las personas, desarrollo de la organización.

Qué:

Plan estratégico coherente: Misión, Visión, Valores y Filosofía Corporativa. Tácticas: Gestión de la comunicación y expectativa (Mails, comunicaciones, videos, sesiones de trabajo), Sesiones de grupo (Assesments). Evaluaciones prácticas con incentivos y concursos.

Cómo:

Empresas Consultoras, Reingeniería de Procesos, Six Sigma, CRM, líderes de cambios organizacionales, integraciones formales e informales.

Quién:

Coordinación entre las áreas de Cambio y Cultura Organizacional de las empresas involucradas. La parte compradora lidera y la parte vendedora soporta.

Cuándo:

En el momento que se oficialice la transacción (Fusión o Adquisición).

Dónde:

Depende de las instalaciones que queden después de la transacción pero debería ser en el total de las instalaciones que tengan influencia directa en la operación del negocio.

Para qué:

Definición de Visión y Objetivos claros y medibles. Preparación del personal que tenga que tomar decisiones. Optimización del tiempo y minimización de errores (Cumplimiento Cronograma). Análisis de los objetivos del cambio en medio del proceso (De acuerdo a las necesidades). Disminuir la resistencia al cambio, aumentado la efectividad de diversas acciones. Personal motivado en el proceso participativo del cambio. Buena comunicación e información entre el personal involucrado.

En términos generales se puede mencionar que la efectividad y el control de la incertidumbre en los procesos de fusiones y adquisiciones, y específicamente los concernientes a integraciones comerciales a los que se está afrontando la mayoría de mercados en el mundo depende en gran parte del control de factores endógenas (internos) siempre y cuando exista un proceso de planificación el cual permita minuciosamente identificar, vigilar, controlar variables (pilares) y factores que impactan directamente en la transacción. Adicionalmente, y a la luz de hacer efectivo (tanto en proceso como en resultados) es necesario e innegable el diseño y aplicación de una metodología con una secuencia de procesos y tareas lógicas, como se expone en los numerales anteriores.

Es evidente que la necesidad de socializar y ejecutar la metodología para lo anterior, primero se hace necesario definir la misión de la empresa (definir claramente la misión, los valores y la cultura de la empresa); en segundo lugar, diseñar la estrategia relacional, sus actividades, actividades, y tareas, en función de los clientes y satisfaciendo necesidades internas; así cada actividad relacional, hay que especificar en qué consiste, a quién se ofrece, duración, herramientas y tipos de acceso. Es de vital importancia que la estrategia relacional tenga plena

coherencia con la misión, los valores y la cultura de la empresa, es decir con su plan estratégico. Finalmente, hay que escoger y asignar el recurso humano, tecnológicos e informáticos necesarios para cada una de las actividades diseñadas.

8. CONCLUSIONES

Las siguientes conclusiones sustentan el cumplimiento de los objetivos expuestos al inicio del proyecto:

- A la luz de la dinámica del mercado empresarial en el mundo, principalmente los denominados mercados emergentes, el incremento del número de transacciones comerciales corporativas incide directamente en la aplicación de metodologías que ayuden a incrementar el éxito de la integración comercial. No obstante, es preciso mencionar que la metodología expuesta es una del abanico de posibilidades que se pueden aplicar en integraciones. La integración efectiva de empresas mediante el apoyo de procesos estructurados y con secuencia lógica permitirá alcanzar a la organización conseguir los objetivos de retorno financiero en el menor tiempo posible y adicionalmente contribuirá al logro del objetivo empresarial de supervivencia, rentabilidad y crecimiento.
- Al aplicar el modelo de “Estrategias Genéricas” de Michael Porter se presentaron que las estrategias corporativas de cada una de las empresas analizadas mostraban diferencias no solamente de forma sino estructurales. Por ende, el método expuesto no solamente es oportuno para aplicarlo específicamente en focos de integración sino también es aplicable en el alineamiento del modelo estratégico de las organizaciones inmersas en la integración.
- Teniendo en cuenta la cadena de valor de las empresas, existen actividades primarias y secundarias, sin importar al sector o industria a la que una empresa pertenezca. De acuerdo con lo anterior, se identificó que en la mayoría de las empresas se pueden vislumbrar unas variables críticas:

GESTION COMERCIAL, MARCO LEGAL COMERCIAL, TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN, y CULTURA ORGANIZACIONAL para una integración comercial efectiva.

- La gestión de clientes con el mercadeo relacional tiene unos parámetros establecidos (identificar, atraer, retener, desarrollar, y fidelizar), así es claro que el control de esos parámetros dependen de la definición de tácticas para alimentarlos. En el caso analizado entre ISI y BPR, la identificación, vinculación, (y en menor instancia el desarrollo) han sido sobresalientes; Sin embargo, la propuesta de valor para retener y fidelizar han sido los aspectos que no tiene el debido control y apoyo, así mientras se vinculan clientes la brecha de abandono crece. La propuesta de valor debería centrarse en controlar la retención y fidelización sustentada siempre con la estrategia corporativa.

9. RECOMENDACIONES

A la luz de complementar el presente trabajo, se exponen las siguientes recomendaciones:

- ✓ La metodología presenta un alcance corporativo, no obstante al momento de estructurar el portafolio de productos al mercado y de integrar los servicios y/o productos de dos o más empresas es pertinente realizar una investigación de necesidades y satisfacción de cada producto. Una vez lo anterior se podría diseñar e implementar un plan de acción pero desde el ámbito de producto y necesidades puntuales de consumidores.
- ✓ En la mayoría de transacciones corporativas existen situaciones de errores tanto de procedimiento como de resultados no deseados lo cual impacta directamente tanto en la empresa como en el activo más importante: los clientes. Sin embargo, no quiere decir que el todo el universo de transacciones sin excepción no han sido exitosas. Valdría la pena, realizar una investigación de un caso exitoso en cualquier mercado e industria. Así, sería posible exponer las mejores prácticas aplicadas y tratar de extraerlas para complementar el modelo aplicado.
- ✓ Es necesario y de gran importancia en el tema de M&A tener un ejemplo claro y lo suficientemente profundo de una valoración de empresa aplicada. Es indiferente para el objetivo ilustrativo y de investigación en la gestión de clientes el método utilizado para la misma: Descuento de Flujos (Flujos de Caja Libre, Flujo de Caja de Capital, etc.), Balance (Valor Contable, Activo Neto Real, etc.), Mixtos (Goodwill), Descuento de Flujos (Dividendos Capital

Cash Flow, etc.), Cuentas de Resultados (Múltiplos, EBITDA, etc.), y Creación de Valor (EVA), entre otros.

10. BIBLIOGRAFIA

ABAD, RAUL. "Marketing Relacional, Futuro relacional". Editorial Espasa-Calpe. Barcelona: 2003.

AGUDELO. Villa Hernando, "Ideas Económicas, obras selectas" Tomo II Pág. 11.

ANTONORSI M. Guía Básica para reorganizar. CLAD, Caracas: 1991.

ARAPOFF, J. Mergers and Acquisitions: Making the deal a reality. Guía completa sobre fusiones y adquisiciones. Madrid: 1998, p.16.

BERNÉ, C.; J. MÚGICA y M. J. YAGÜE (1996). "La Gestión Estratégica y los Conceptos de Calidad Percibida, Satisfacción del Cliente y Lealtad". *Economía Industrial*; núm. 307; págs.63-74.

CAVERO, S. y J. CEBOLLADA (1997). "Las Estrategias de Captación y Retención de Clientes y la Lealtad: Un Análisis de Segmentación". *Revista Española de Investigación y Marketing; ESIC*; septiembre; págs. 55-71.

COPELAND, M. T. (1923). "Relation of Consumers Buying Habits to Marketing Methods". *Harvard Business Review*; vol. 1; abril; págs. 282-289.

CORDOBA LOPEZ, JOSÉ FERNANDO. Del Marketing Transaccional al Marketing Relacional. Cali: Universidad Libre. Enero 2009. P. 8.

DAVIS, KEITH. Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México: 1993.

DE HOLAN. PABLO MARTÍN. “La dinámica del conocimiento en las alianzas estratégicas internacionales”. En: Profesor *School of Business-Faculté Saint Jean University of Alberta, Edmonton, Alberta, Canadá. Página 5.*

DENISON, DANIEL. Cultura Corporativa. Editorial Legis. Santafé de Bogotá: 1991.

GALPIN J. TIMOTHY. Guía Completa sobre M&A. Madrid: Díaz de Santos, 2001, p.2.

GARCIA, BELÉN. “Las Fusiones de Empresas un Enfoque Contractual”. España: Ediciones Universidad de Salamanca. Julio de 1999.

GONZALEZ Y BELLINO. Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana. Caracas: 1995, p.38.

HARRIS, R. B. (1993). Relationship Marketing: Trust A Foundation for Building Business”. *Managers Magazine*, 68; junio; págs. 14-17.

KENNETH LAUDON, JANE P. LAUDON. Management Information Sistem. Prentice Hall. Undécima Edición. Febrero 2009.

MACCANN, JOSESH. “Fusiones y Adquisiciones de Empresarial”. España: Ediciones Díaz Santos. Julio de 1990. Página 23.

MARTINEZ, EMIGDIO. Gerencia de Clientes: Estrategias de Marketing para la Fidelización de Clientes. Editorial Oveja Negra. Bogotá: 2001.

MASCAREÑAS, JUAN. Fusiones y Adquisiciones de Empresas. Madrid: 2006, p. 16.

RENART, LLUIS G. Marketing Relacional: ¿Café para todos?, Ocassional Paper. Barcelona: IESE Universidad de Navarra. Diciembre 2002. P. 3.

SCHEIN. EDGAR H. La Cultura Empresarial y Liderazgo. Editorial Plaza & Janes. Barcelona: 1988.

SHAIN, RANDY. Hedge Fund Due Diligence: Professional Tools to Investigate Hedge Fund Managers. Edited: John Wiley & Sons, Inc. Canada 2007. Page 9.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quemado) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	GERENCIA COMERCIAL CON ENFASIS EN VENTAS
2	TÍTULO DEL PROYECTO	METODOLOGIA DE INTEGRACION DE CLIENTES PARA PROCESOS DE ADQUISICIONES CASO: ISI EMERGING MARKETS INC – BPR ASOCIADOS LTDA.
3	AUTOR(es)	PIEDRAHITA ROJAS CAMILO. LACOUTURE MORA ARMANDO ENRIQUE
4	AÑO Y MES	SEPTIEMBRE DEL 2011
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	MARÍA CRISTINA GONZÁLEZ SARAVIA
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>Metodología que permite identificar variables críticas que afectan la integración comercial en procesos de fusiones y adquisiciones, con el fin de contribuir con el éxito del proceso mediante un enfoque y gestión de clientes. El marco se fundamentó en los lineamientos básicos a tener en cuenta a la hora de integrar comercialmente dos o más empresas; por ende, se analiza el caso aplicado entre las empresas ISI y BPR. expone un análisis empresarial a partir del modelo de negocio y estrategia corporativa de las empresas bajo el enfoque de Michael Porter. Lo anterior permite identificar factores competitivos que impactan una integración exitosa: Marco Legal Comercial, Gestión de Clientes, Cultura Organizacional, Sistemas Tecnológicos.</p> <p>The Methodology identifies key variables that affect mergers and acquisitions transactions, so it contributes to the success of the process focusing on Customer Relationship Management strategy. The framework was based on the basic guidelines to consider when two or more organizations are affected by an M&A process, therefore, the project shows a real Business Case including ISI Inc and BPR Ltda. This case presents a business analysis from their business model and corporate strategy for both companies under the approach of Michael Porter Theory. This allows us to identify competitive factors that impact successful M&A transactions: Commercial Legal Framework, Customer Management, Organizational Culture, and IT.</p>
7	PALABRAS CLAVES	Fusiones, Integraciones, Gestión de Clientes, M&A, Mercadeo Relacional, Caso Aplicado
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector servicios, industria de tecnologías de Información, CIIU 7414.
9	TIPO DE ESTUDIO	Trabajo aplicado con estudio de caso
10	OBJETIVO GENERAL	Diseñar una metodología que permita identificar las variables críticas que afecten la integración de clientes en procesos de fusiones y adquisiciones. Con lo anterior se propondrá un proceso coherente de integración que contribuya con el éxito del mismo y a su vez genere competitividad corporativa en el modelo de negocio mediante su enfoque y gestión de clientes.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y analizar el modelo comercial y estrategia corporativa de las empresas implicadas en la transacción. • Clasificar las variables críticas que impactan considerablemente el éxito de integración comercial entre dos o más empresas. • Establecer los principales parámetros que afectan la gestión de clientes de las empresas involucradas en el caso aplicado.

12	RESUMEN GENERAL	<p>El objetivo del siguiente trabajo es diseñar una metodología que permita identificar las variables críticas que afecten la integración de clientes en procesos de fusiones y adquisiciones, lo anterior contribuye con el éxito del proceso y a su vez ayuda a la competitividad mediante un enfoque y gestión de clientes alienado con la estrategia corporativa. La metodología nace a partir de los procesos de apertura económica vividos en los últimos treinta años que han marcado la desregularización de las economías y delineado una nueva estructura empresarial donde las fusiones y adquisiciones entre organizaciones, obligan a cambiar la planificación económica de los mercados. Lo anterior obliga el análisis de efectividad al que se enfrentan las empresas durante el proceso de integración y ayudan administrar el impacto que ejercen sobre los procesos internos que a la postre se refleja en la administración de clientes. El marco de referencia para la metodología se fundamentó en los lineamientos básicos a tener en cuenta a la hora de integrar comercialmente dos o más empresas en cualquier industria y sector. Para sustentar lo anterior, se analiza el caso aplicado de la integración empresarial entre las empresas ISI EMERGING MARKETS INC y BPR ASOCIADOS. Se realiza un análisis empresarial a partir de modelo de negocio y estrategia corporativa de las empresas involucradas y bajo el enfoque expuesto por Michael Porter. Con lo anterior, se identifican los factores competitivos atados a las variables que permiten lograr una integración exitosa entre las organizaciones: Marco Legal Comercial, Gestión de Clientes, Cultura Organizacional, Sistemas Tecnológicos. A la luz de estructurar una metodología de integración comercial exitosa, se presentan la realidad actual de cada una de las variables claves y se contrastan con la tendencia aplicada de cada situación vivida en el proceso; así se genera una propuesta de valor a cada una de esas variables para optimizar los procesos inherentes que, a la postre van a impactar positivamente en las integraciones empresariales y también a los clientes. El alto número de transacciones corporativas es un argumento esencial para concluir que la implementación de procesos y metodologías es necesaria no solamente para integraciones empresariales y sino también como herramienta para alinear estrategias corporativas entre las empresas involucradas, con el fin de alcanzar objetivos en términos de retorno financiero, supervivencia, rentabilidad, y crecimiento.</p>
13	CONCLUSIONES.	<ul style="list-style-type: none"> • A la luz de la dinámica del mercado empresarial en el mundo, principalmente los denominados mercados emergentes, el incremento del número de transacciones comerciales corporativas incide directamente en la aplicación de metodologías que ayuden a incrementar el éxito de la integración comercial. No obstante, es preciso mencionar que la metodología expuesta es una del abanico de posibilidades que se pueden aplicar en integraciones. La integración efectiva de empresas mediante el apoyo de procesos estructurados y con secuencia lógica permitirá alcanzar a la organización conseguir los objetivos de retorno financiero en el menor tiempo posible y adicionalmente contribuirá al logro del objetivo empresarial de supervivencia, rentabilidad y crecimiento. • Al aplicar el modelo de "Estrategias Genéricas" de Michael Porter se presentó que las estrategias corporativas de cada una de las empresas analizadas mostraban diferencias no solamente de forma sino estructurales. Por ende, el método expuesto no solamente es oportuno para aplicarlo específicamente en focos de integración sino también es aplicable en el alineamiento del modelo estratégico de las organizaciones inmersas en la integración. • Teniendo en cuenta la cadena de valor de las empresas, existen actividades primarias y secundarias, sin importar al sector o industria a la que una empresa pertenezca. De acuerdo con lo anterior, se identificó que en la mayoría de las empresas se pueden vislumbrar unas variables críticas: GESTION COMERCIAL, MARCO LEGAL COMERCIAL, TECNOLOGIA DE LA INFORMACION, y CULTURA ORGANIZACIONAL para una integración comercial efectiva. • La gestión de clientes con el mercadeo relacional tiene unos parámetros establecidos (identificar, atraer, retener, desarrollar, y fidelizar), así es claro que el control de esos parámetros dependen de la definición de tácticas para alimentar esos parámetros. En el caso analizado entre ISI y BPR la identificación, vinculación, (y en menor instancia el desarrollo) han sido sobresalientes; Sin embargo, la propuesta de valor para retener y fidelizar han sido los aspectos que no tiene el debido control y apoyo, así mientras se vinculan clientes la brecha de abandono crece. La propuesta de valor debería centrarse en controlar la retención y fidelización sustentada siempre con la estrategia corporativa.

14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>ABAD, RAUL. "Marketing Relacional, Futuro relacional". Editorial Espasa-Calpe. Barcelona: 2003.</p> <p>AGUDELO. Villa Hernando, "Ideas Económicas, obras selectas" Tomo II Pág. 11.</p> <p>ANTONORSI M. Guía Básica para reorganizar. CLAD, Caracas: 1991.</p> <p>ARAPOFF, J. Mergers and Acquisitions: Making the deal a reality. Guía completa sobre fusiones y adquisiciones. Madrid: 1998, p.16.</p> <p>BERNÉ, C.; J. MÚGICA y M. J. YAGÜE (1996). "La Gestión Estratégica y los Conceptos de Calidad Percibida, Satisfacción del Cliente y Lealtad". Economía Industrial; núm. 307; págs.63-74.</p> <p>CAVERO, S. y J. CEBOLLADA (1997). "Las Estrategias de Captación y Retención de Clientes y la Lealtad: Un Análisis de Segmentación". Revista Española de Investigación y Marketing: ESIC; septiembre; págs. 55-71.</p> <p>COPELAND, M. T. (1923). "Relation of Consumers Buying Habits to Marketing Methods". Harvard Business Review; vol. 1; abril; págs. 282-289.</p> <p>CORDOBA LOPEZ, JOSÉ FERNANDO. Del Marketing Transaccional al Marketing Relacional. Cali: Universidad Libre. Enero 2009. P. 8.</p> <p>DAVIS, KEITH. Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México: 1993.</p> <p>DE HOLAN. PABLO MARTÍN. "La dinámica del conocimiento en las alianzas estratégicas internacionales". En: Profesor School of Business-Faculté Saint Jean University of Alberta, Edmonton, Alberta, Canadá. Página 5.</p> <p>DENISON, DANIEL. Cultura Corporativa. Editorial Legis. Santafé de Bogotá: 1991.</p> <p>GALPIN J. TIMOTHY. Guía Completa sobre M&A. Madrid: Díaz de Santos, 2001, p.2.</p> <p>GARCIA, BELÉN. "Las Fusiones de Empresas un Enfoque Contractual". España: Ediciones Universidad de Salamanca. Julio de 1999.</p> <p>GONZALEZ Y BELLINO. Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana. Caracas: 1995, p.38.</p> <p>HARRIS, R. B. (1993). Relationship Marketing: Trust A Foundation for Building Business". Managers Magazine, 68; junio; págs. 14-17.</p> <p>KENNETH LAUDON, JANE P. LAUDON. Management Information Sistem. Prentice Hall. Undécima Edición. Febrero 2009.</p> <p>MACCANN, JOSESH. "Fusiones y Adquisiciones de Empresarial". España: Ediciones Díaz Santos. Julio de 1990. Página 23.</p> <p>MARTINEZ, EMIGDIO. Gerencia de Clientes: Estrategias de Marketing para la Fidelización de Clientes. Editorial Oveja Negra. Bogotá: 2001.</p> <p>MASCAREÑAS, JUAN. Fusiones y Adquisiciones de Empresas. Madrid: 2006, p. 16.</p> <p>RENART, LLUIS G. Marketing Relacional: ¿Café para todos?, Ocassional Paper. Barcelona: IESE Universidad de Navarra. Diciembre 2002. P. 3.</p> <p>SCHEIN. EDGAR H. La Cultura Empresarial y Liderazgo. Editorial Plaza & Janes. Barcelona: 1988.</p> <p>SHAIN, RANDY. Hedge Fund Due Diligence: Professional Tools to Investigate Hedge Fund Managers. Edited: John Wiley & Sons, Inc. Canada 2007. Page 9.</p>
----	------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación: