

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

**GUÍA ENFOCADA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA PARA LA
FUSIÓN DE COMPAÑÍAS EN EL ECUADOR. CASO ENTRE DOS
EMPRESAS DEL SECTOR FARMACÉUTICO**

JOSÉ DANIEL CHIPANTIZA VELEZ

DIRECTOR: ING. GALO SÁNCHEZ, M.B.A.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES**

QUITO, ABRIL 2017

DIRECTOR:

Ing. Galo Sánchez, M.B.A.

INFORMANTES:

Ing. Diego Galarza, Mgtr.

Ing. Mariano Merchán, Mgtr.

DEDICATORIA

La consecución de este logro está dedicado a mis padres, que con su ejemplo de superación, su apoyo y su dedicación son la mayor inspiración que puedo tener para seguir adelante y creciendo durante mi vida.

A mis hermanos por ser un apoyo constante, de manera especial a mis chicas, por ser la fuente de mi fuerza y la razón para siempre sonreír.

A los buenos profesores que pude conocer durante todo este camino, que con su paciencia, enseñanzas y experiencias pude culminar esta etapa de buena manera.

Y a mis amigos, pocos, pero que de manera incondicional supieron brindarme su amistad y consejo, sobre todo a esa persona especial, quien para mí es un ejemplo de determinación y dedicación, esto es para ustedes.

Daniel

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mis padres por haber hecho el esfuerzo de permitirme estudiar en esta gran universidad, a mis hermanos por su apoyo y su buen consejo de siempre, no hay palabras para expresar lo que significan en mi vida.

Merece un agradecimiento especial las personas que me permitieron realizar el estudio en Merck Sharp & Dohme, su colaboración fue determinante para poder culminarlo de manera exitosa.

A los buenos profesores que tuve la oportunidad de conocer durante mi carrera, de manera especial a mi director Galo, quien más que un tutor, para mí es un amigo, sin su apoyo, paciencia y comprensión, esto no hubiera sido posible.

Gracias a los buenos amigos que pude conocer en este largo camino por su consejo, sobre todo a esa persona especial, tu paciencia, apoyo incondicional, ayuda y constante preocupación me permitieron seguir adelante en la culminación de este trabajo.

Daniel

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 FUSIÓN DE COMPAÑÍAS, 2

- 1.1 CARACTERÍSTICAS, 2
- 1.2 TIPOS, 3
- 1.3 RAZONES, 5
- 1.4 EFECTOS, 8
- 1.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS, 10

2 DESCRIPCIÓN DE FUSIÓN DE EMPRESAS FARMACÉUTICAS, 11

- 2.1 ANÁLISIS DE EMPRESAS, 11
 - 2.1.1 Merck Sharp & Dohme, 11**
 - 2.1.1.1 Historia, 11
 - 2.1.1.2 Competidores, 15
 - 2.1.1.3 Objetivos de la fusión, 17
 - 2.1.1.4 Aspectos relevantes, 18
 - 2.1.2 Schering Plough, 19**
 - 2.1.2.1 Historia, 19
 - 2.1.2.2 Competidores, 27
 - 2.1.2.3 Objetivos de la fusión, 28
 - 2.1.2.4 Aspectos relevantes, 29

3 ANÁLISIS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA, 30

- 3.1 ANÁLISIS PRELIMINAR DEL ÁREA ADMINISTRATIVA MERCK SHARP & DOHME, 30
 - 3.1.1 Misión, 30**
 - 3.1.2 Visión, 31**
 - 3.1.3 Valores, 32**
 - 3.1.4 Análisis organizacional, 33**
- 3.2 ANÁLISIS PRELIMINAR DEL ÁREA ADMINISTRATIVA SCHERING PLOUGH DEL ECUADOR, 36
 - 3.2.1 Misión, 36**
 - 3.2.2 Visión, 37**
 - 3.2.3 Valores, 38**
 - 3.2.4 Análisis organizacional, 39**
- 3.3 EFECTOS DETECTADOS EN LA FUSIÓN DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS, 42
 - 3.3.1 Misión, 42**

3.3.2	Visión, 42
3.3.3	Valores, 43
3.3.4	Análisis organizacional, 45
4	IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA FUSIÓN DE ÁREAS ADMINISTRATIVAS, 56
4.1	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN, 56
4.1.1	Focus Group, 56
4.1.1.1	Objetivos, 57
4.1.1.2	Participantes, 57
4.1.1.3	Guion de preguntas, 57
4.1.1.4	Resultados, 59
4.2	BUENAS PRÁCTICAS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 67
4.3	BUENAS PRÁCTICAS EN TALENTO HUMANO, 71
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 75
5.1	CONCLUSIONES, 75
5.2	RECOMENDACIONES, 78
	REFERENCIAS, 81

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Organigrama Grupo Corporativo Merck & Co. Ing., 13
- Figura 2: Historia de la Corporación MSD, 15
- Figura 3: Participación en el Mercado, 16
- Figura 4: Organigrama Grupo Corporativo Shering Plough, 23
- Figura 5: Historia de la Corporación SP, 27
- Figura 6: Participación en el Mercado, 28
- Figura 7: Organigrama Estructural MSD, 34
- Figura 8: Organigrama Estructural SP, 40
- Figura 9: Valores de la Empresa Consolidada, 44
- Figura 10: Organigrama Estructural de la Empresa Consolidada, 46

RESUMEN EJECUTIVO

La fusión empresarial es una opción a considerar ante escenarios de incertidumbre por el cambio de factores exógenos al entorno de las mismas como lo son los aspectos tributarios, legales y sobretodo de competencia, en el caso de estudio, las empresas que pertenecen al sector farmacéutico, la pérdida de patentes de productos permite la elaboración de los mismos a precios más bajos, conocidos como productos genéricos, esto representa una amenaza ya que limita sus ventas y por lo tanto su margen de utilidad.

Para el caso de estudio, la empresa absorbida durante la fusión, previo a la misma atravesaba dificultades como la caída de sus acciones en rubros importantes, impidiendo de esta manera generar valor a sus accionistas. Otra dificultad que atravesaba esta empresa es la perdida de la patente de su producto principal, de esta manera perdiendo la exclusividad sobre un medicamento con ventas de miles de millones de dólares.

En este contexto y con el principal objetivo de consolidar un líder mundial en el cuidado de la salud, en el año 2009 se produce la fusión entre las dos empresas de estudio, esta operación posiciona a la compañía consolidada como la segunda farmacéutica de investigación, con un potencial que otorga la capacidad de lanzamiento de nuevos productos y porque se da una complementación en las áreas terapéuticas en las cuales trabajan.

Se alinearon y se difundieron la nueva visión, misión y valores de la nueva empresa, se delinearon nuevas estrategias y se dio a conocer la nueva estructura organizacional a nivel

local. Para lograr esta transición de la manera más adecuada, se realizaron diferentes análisis, los cuales produjeron que se realicen diferentes prácticas en el área administrativa, estas fueron detectadas y analizadas durante este estudio, para que de esta forma puedan servir a manera de guía para futuros casos.

INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado y altamente competitivo, las empresas deben delinear diferentes estrategias con el fin de lograr sus objetivos, generar rentabilidad y prevalecer sobre la competencia, entre estas estrategias, es importante mencionar a la fusión de las mismas.

Las empresas involucradas en el proceso de fusión tienen varias razones para realizarla, se puede destacar que el propósito general es lograr crecimiento en varios aspectos, lograr estructuras solidas e innovadoras que permitan a la nueva organización la consecución de buenos resultados.

Previo a realizar una fusión, es importante realizar un análisis sobre la situación en la que se encuentren las empresas involucradas en este proceso, y el beneficio que pueda producir a corto, mediano y largo plazo. Para que el proceso de mejores resultados, la alta dirección deberá formar la correcta estructura para aprovechar los recursos de la empresa fusionada y tener el control necesario para que se mantenga el enfoque sobre los objetivos.

Los resultados obtenidos de un proceso de fusión son conocidos como sinergias y es lo que busca el proceso. Es importante mencionar que el proceso no tiene solo efectos en las empresas involucradas, los tiene sobre el mercado en el que se desarrolla y también sobre los grupos de interés en los que se puede mencionar a los clientes entre varios.

1 FUSIÓN DE COMPAÑÍAS

En la actualidad por el entorno en el cual se desarrollan las empresas buscan emplear varias estrategias con el fin de lograr sus objetivos como son el aumento de su competitividad y crecimiento en varios aspectos entre las que se resalta la fusión de las mismas.

De acuerdo a la ley de compañías del Ecuador, la fusión de empresas se define y sucede cuando dos o más compañías se unen para formar una nueva que les sucede en sus derechos y obligaciones; y cuando una o más compañías son absorbidas por otra que continúa subsistiendo. (Superintendencia de Compañías, 1999, pág. 97)

A partir de este concepto se puede decir que mediante la fusión de empresas, habrá una que seguirá existiendo, puede ser que prevalezca la adquiriente o fundarse una totalmente nueva, y en ambos casos sucederán en los derechos y obligaciones de sus predecesoras.

La fusión de empresas se plantea como una opción ante la incertidumbre por el cambio de factores externos al entorno empresarial como lo son los aspectos tributarios, legales y sobretodo de competencia, ya que la pérdida de patentes de productos permite la elaboración de los mismos a precios más bajos, conocidos como productos genéricos, esto representa una amenaza para el sector ya que limita sus ventas y por lo tanto su margen de utilidad.

1.1 CARACTERÍSTICAS

Las características que tiene el proceso de fusión de empresas de acuerdo a María Jesús Larrasoain autora del libro Fusiones, adquisiciones y quiebras son las siguientes:

- Puesta en común por dos o más sociedades de todos sus activos con la toma del pasivo, ya produciendo la creación de una sociedad nueva, ya realizando aportes consentidos a una sociedad preexistente (absorbente) y aumentando su capital en el caso de que el activo neto exceda su capital suscrito.
- La desaparición de la (s) sociedad (es) aportante (es) o absorbida (s).
- La atribución de nuevos derechos sociales a los asociados de las sociedades desaparecidas.
- De acuerdo con la opinión del Dr. José Luis Taveras, "la Fusión se caracteriza por: Disolución de la sociedad absorbida que desaparece en tanto persona moral.
- Transmisión de la universalidad de los bienes de la sociedad absorbida a la sociedad absorbente.
- Los accionistas de la sociedad absorbida devienen en socios de la absorbente.
- Las Fusiones son operaciones generalmente practicadas en períodos de expansión económica o de crisis. (Larrasoain, 2009, pág. 5)

De acuerdo a las características antes mencionadas se puede optar por un proceso de fusión como una oportunidad de expansión, crecimiento y para la mejora en varios aspectos, o a su vez como una opción para subsistir ante una crisis ya que la empresa adquirida podrá contar con nuevos y mayores recursos que aporta la empresa adquiriente. Cualquiera que fuera el caso, sucederán en sus derechos y acciones.

Para que el proceso de mejores resultados, la alta dirección deberá formar la correcta estructura para aprovechar los recursos de la empresa fusionada y tener el control necesario para que se mantenga el enfoque sobre los objetivos.

1.2 TIPOS

Se establecen varios tipos de fusión de acuerdo a diferentes criterios que se mencionan a continuación:

Por su situación jurídica:

- “Fusión pura: dos o más compañías se unen para constituir una nueva. Estas se disuelven pero no se liquidan.
- Fusión por absorción: una sociedad absorbe a la otra u otras sociedades que también se disuelven pero no se liquidan.” (Becerril, 2003, pág. 8)

Según la competencia e interés comercial:

- Fusión horizontal: dos sociedades que compiten ambas en una misma rama del comercio. Las empresas ocupan la misma línea de negocios, y básicamente se fusionan porque las economías de escala son su objetivo natural o por la mayor concentración en la industria.
- Fusión vertical: una de las compañías es cliente de la otra en una rama del comercio en que es suplidora. El comprador se expande hacia atrás, hacia la fuente de materia primas, o hacia delante, en dirección al consumidor.
- Conglomerado: estas compañías ni compiten, ni existe ninguna relación de negocios entre las mismas. Los arquitectos de estas fusiones han hecho notar las economías procedentes de compartir servicios centrales como administración, contabilidad, control financiero y dirección general. (Becerril, 2003, pág. 7)

Por su nacionalidad:

- “Transfronterizas: sucede entre compañías que provienen de distintos países.
- Nacionales: sucede entre compañías que provienen del mismo país.” (Becerril, 2003, pág. 8)

De acuerdo a la clasificación antes mencionada el tipo de fusión por el que opten las empresas involucradas dependerá de la situación en las que se encuentren, de los intereses y objetivos que se planteen para el proceso. Dependerá también de la capacidad de negociación que tengan los involucrados para alcanzar acuerdos con empresas que aporten mayor capital.

1.3 RAZONES

Las empresas involucradas en el proceso de fusión tienen varias razones para realizarla, se puede destacar que el propósito general es lograr crecimiento en varios aspectos, lograr estructuras solidas e innovadoras que permitan a la nueva organización la consecución de buenos resultados. Las razones principales se mencionan a continuación:

Economía de escala e integración horizontal: la búsqueda de economías de escala es una de las razones de peso más frecuentes para llevar a cabo una fusión. La economía de escala se obtiene cuando el costo unitario medio desciende al aumentar el volumen de producción. Con ello se pueden afrontar inversiones a gran escala, asignar los costos de investigación y desarrollo sobre una base de mayores ventas y mayor activo. (Mascareñas Pérez, 1997, pág. 3)

La tendencia actual para las empresas es lograr bajar en lo posible los costos incurridos para así lograr un mayor porcentaje de beneficio económico.

Economías de integración vertical: las fusiones verticales, formadas por compañías que se expanden para aproximarse más con sus productos al consumidor final conocidas como integración hacia adelante; o a la fuente de materias primas - llamadas integración hacia atrás -, persiguen este tipo de economías al pretender el control de la mayor parte del proceso productivo. Este tipo de control del proceso productivo se puede conseguir fusionándose con el proveedor o con el cliente para anexar nuevas actividades como por ejemplo canales de distribución,

abastecimiento de materia prima. Este tipo de integración facilita la coordinación y administración. En algunos casos la tecnología o la pericia adquiridas en una fase de la producción pueden ser útiles en otra de las fases. Otras razones pueden ser: eliminación de los costos contractuales; reducción de los costos de nómina; reducción de los costos de comunicación, y coordinación de la producción. (Mascareñas Pérez, 1997, pág. 13)

Es importante analizar esta razón que motiva a la fusión, ya que teniendo la visión adecuada puede ser sumamente beneficioso. Una ventaja adicional es que al consolidar una nueva empresa se pueden consolidar y reducir costos. De acuerdo con un artículo publicado en la revista Líderes, en el sector farmacéutico local hay un caso exitoso de este tipo de fusión, sucedido entre las empresas Difare y Ecuafarmacias (distribuidores), Dromayor (productor) y Asegensa (operador logístico).

Combinación de recursos complementarios: muchas pequeñas empresas son adquiridas por otras grandes debido a que pueden aportar componentes que son necesarios para el éxito de la empresa resultante de la fusión y de lo que carece la adquirente. La empresa pequeña puede tener un único producto, pero le falta la capacidad de producción y distribución necesarias para producirlo a gran escala. La empresa adquirente podría desarrollar el producto desde el principio pero le es más rápido y barato adquirir a la pequeña. De esta manera ambas empresas son complementarias y son más valiosas conjuntamente consideradas que de forma aislada. Por supuesto, también es posible que dos grandes empresas se fusionen por este motivo, pero las ganancias reales de esta naturaleza son más frecuentes cuando las grandes empresas adquieren a las más pequeñas. (Mascareñas Pérez, 1997, pág. 8)

Esta razón puede ser considerada como una oportunidad de crecimiento para las pequeñas empresas ya que les permite tener mayor inversión, oportunidades de expansión de su producto o servicio y consolidar una mejor estructura junto a una empresa más grande que puede tener mayores réditos económicos del proceso.

Mejor administración: cuando una empresa tiene una mala administración, esta se ve reflejada principalmente en sus bajas utilidades, por lo que es una buena razón

para llevar a cabo una fusión siempre y cuando le dé una mejor administración a la empresa y se puedan mejorar sustancialmente las utilidades. (Mascareñas Pérez, 1997, pág. 5)

Al fusionarse las empresas pueden consolidar una estructura diferente e innovadora a la que manejaban antes, con sus respectivas áreas de control que permitan tener buenos resultados enfocados hacia el logro de los objetivos.

Crecimiento: puede resultar más barato para una empresa el hecho de adquirir otra que esté funcionando, con el fin de incrementar su capacidad o su penetración en el mercado a través de nuevas líneas de productos, que desarrollarlas mediante su estructura interna o adquirir los activos que le permitan aumentar su capacidad. Otra razón para utilizar este crecimiento es que se puede disminuir el costo de capital, debido a que los inversionistas ven un menor riesgo por el mayor tamaño de la empresa, y debido a esto se puede aprovechar una mayor capacidad de endeudamiento. (Mascareñas Pérez, 1997, pág. 8)

Es muy factible para una empresa dependiendo del costo de oportunidad tener crecimiento a través de la adquisición de otra empresa en funcionamiento, esto le facilitará varios procesos y le permitirá una expansión rápida.

Diversificación: se lleva a cabo cuando una empresa desea adquirir otra que se desempeña en un sector distinto al suyo, con la finalidad de evitar que durante ciertos periodos las utilidades disminuyan. De esta forma cuando una de las empresas no cuente con gran actividad que se traduzca en bajas utilidades, la otra si las obtenga de esta manera se compense esta variabilidad con la fusión. Con esto se trata de diversificar el riesgo de la empresa. (Mascareñas Pérez, 1997, págs. 7-8)

La diversificación es una razón importante de fusión para empresas que manejan ventas estacionales ya que pueden ocurrir eventos que provoquen la disminución o el aumento de ventas, con la adquisición se puede llegar a un equilibrio.

Motivaciones financieras: para una empresa con dificultades en la obtención de efectivo, resulta más fácil pagar con acciones a los accionistas de la empresa con la que quieren llevar a cabo la fusión, que vender esas acciones en el mercado accionario y posteriormente con ese dinero comprar lo que necesitan, además de que pueden adquirirlo a un costo menor. (Mascareñas Pérez, 1997, pág. 11)

Es una alternativa para la adquisición de efectivo y es beneficioso para la empresa que lo requiere ya que el dinero no perdería mucho valor al negociarlo en acciones con la otra empresa interesada.

1.4 EFECTOS

Los resultados obtenidos de un proceso de fusión son conocidos como sinergias y es lo que busca el proceso. Es importante mencionar que el proceso no tiene solo efectos en las empresas involucradas, los tiene sobre el mercado en el que se desarrolla y también sobre los grupos de interés en los que se puede mencionar a los clientes entre varios. Los efectos de la fusión de empresas se pueden observar en los siguientes ámbitos:

“**Empleo:** Se puede mencionar que el efecto inmediato es que podría reducir el empleo, ya que se producirán sinergias y también pasarán a compartirse departamentos, proveedores y clientes.” (McCann & Gilkey, 1990, pág. 51)

Por otro lado puede verse como una oportunidad para los empleados, ya que la empresa consolidada requerirá de mayor personal si desea liderar el mercado. Otro punto destacable es que pese a las reestructuras que pueden surgir por el proceso, las empresas evidenciaron un mayor crecimiento de calidad de capital humano.

Poder de mercado: las fusiones o adquisiciones que crean o refuerzan el poder de mercado permiten a la empresa resultante y a sus rivales aumentar los precios. Este incremento en los precios se reflejará en un aumento del valor del capital de las empresas rivales en el momento del anuncio. (McCann & Gilkey, 1990, pág. 51)

La actuación de una política antimonopolio dañará a las empresas rivales, al prevenir la subida de precios de sus productos, y por tanto el valor del capital de las empresas rivales caerá al anunciarse una política de este tipo.

Rentabilidad: es importante analizar que no todos los tipos de fusiones o adquisiciones generan la misma rentabilidad. Las fusiones horizontales y las relacionadas con los negocios tienden a ser más rentables que los conglomerados. Las fusiones horizontales por lo general permiten aumentar el precio, en contraste están los conglomerados que suelen tener un efecto negativo sobre sus precios. (McCann & Gilkey, 1990, pág. 52)

“Tasas de crecimiento: por lo general, las tasas de crecimiento de las empresas fusionadas no varían o decrecen ligeramente tras la operación, pero raramente se observan tasas de crecimiento interno positivas en las empresas fusionadas. (McCann & Gilkey, 1990, pág. 52)

Productividad: la productividad se incrementará si la reducción en el empleo es superior a la reducción en la producción. Generalmente, la transferencia de activos resulta en incrementos en productividad, en la medida en que son transferidos a aquellos que los pueden gestionar de manera más eficiente. (McCann & Gilkey, 1990, pág. 53)

Es importante para las empresas involucradas lograr maximizar los efectos que puede tener un proceso de fusión puesto que permitiría reducir costos, aprovechar de mejor manera la capacidad de su personal y minimizar los efectos negativos que puede causar, como el desempleo, índices de crecimiento negativos entre otros.

1.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS

El proceso de fusión tiene varias ventajas, por lo que lo hacen atractivo para que hayan más casos exitosos, sin embargo también hay desventajas que hay que tratar de disminuirlas para lograr los resultados requeridos. A continuación se detallan las ventajas y desventajas principales del proceso:

Ventajas:

- Disminución considerable de los gastos de operación y/o producción, al reducirse el personal.
- Cesación de la rivalidad y la competencia leal o desleal que les impide un mayor poder económico y la realización de mayores beneficios.
- Mayor rentabilidad, porque los instrumentos de producción son más convenientemente utilizados cuando son manejados bajo una gestión única o se encuentran concentrados en un mismo espacio, reduciéndose consecuentemente los costos.
- La compañía absorbente se convierte en una sociedad más sólida, con disfrute de mayor crédito comercial.
- Garantiza una administración más metódica y una fiscalización más centralizada. (Larrasoain, 2009, pág. 8)

Desventajas:

- Una fusión mal llevada, puede aumentar las dificultades.
- La fusión de hecho puede crear monopolios y oligopolios.
- La fusión debe ser bien informada a los terceros para evitar pánicos o confusiones.
- Las fusiones improvisadas, mal concebidas o ejecutadas, pueden favorecer el alza de los precios del producto y hasta la calidad de los bienes producidos. (Larrasoain, 2009, págs. 8-9)

2 DESCRIPCIÓN DE FUSIÓN DE EMPRESAS FARMACÉUTICAS

2.1 ANÁLISIS DE EMPRESAS

2.1.1 Merck Sharp & Dohme

2.1.1.1 Historia

La historia de la corporación se detalla a continuación a través información proporcionada por la compañía: (Deloitte, 2014)

Merck & Co. Inc. se inició hace más de un siglo en Estados Unidos, como filial de una compañía de productos químicos, establecida durante el siglo XVII por Edmond Merck en Darmstadt, Alemania. Los principales clientes de Merck & Co. Inc. fueron los boticarios de Nueva York y sus áreas cercanas. En 1897 las ventas de la compañía sobrepasaron US\$1 millón generando estabilidad al negocio.

Durante la primera guerra mundial, Merck & Co. Inc. dejó de mantener relaciones comerciales, políticas y diplomáticas con Alemania y se consolidó como una empresa autónoma. En virtud de que el negocio estaba en pleno crecimiento y con el apoyo de inversionistas de Nueva York comenzó el proceso de internacionalización.

Merck & Co. Inc. contribuyó con el programa de investigación, desarrollo, producción y experimentación clínica del hongo productor de la penicilina. También descubrió la estreptomicina y la cortisona, iniciando la producción de los antiinflamatorios.

En 1953 Merck & Co. y Sharp & Dohme se fusionan, la primera con investigación biomédica de renombre mundial y la segunda con excelentes métodos de elaboración de productos farmacéuticos y una amplia red de distribución, unión que dio como resultado a uno de los sistemas de apoyo a la salud más eficientes que existen.

La misión de Merck & Co. es proporcionar productos superiores y servicios a la sociedad a través de innovaciones y soluciones que mejoren la calidad de vida y satisfagan las necesidades del cliente.

En el mes de noviembre del 2009 la Casa Matriz del Grupo efectuó el anuncio público de la fusión por absorción a nivel mundial entre Merck & Co. Inc. (entidad absorbente) y Schering-Plough Corporation (entidad absorbida).

La historia de Merck Sharp & Dohme en Ecuador:

MSD pertenece a la región de LAHH1, la cual cuenta con una oficina regional principal ubicada en Brasil. La estructura organizacional a nivel de América, es como sigue:



Figura 1: Organigrama Grupo Corporativo Merck & Co. Ing.

Fuente: Deloitte, Cuestionario de Precios de Transferencia MSD

MSD-Ecuador, abrió sus puertas en la ciudad de Guayaquil, en el año 1973, durante un año mantuvo su actividad en el puerto principal del país y luego se trasladó a la ciudad de Quito.

La subsidiaria de Ecuador hasta el año 2002 realizó operaciones productivas en las instalaciones ubicadas en el Valle de los Chillos, dichas instalaciones fueron vendidas en el año 2003.

La Compañía se dedica a la importación y distribución (100%) en el mercado ecuatoriano de productos farmacéuticos, los cuales son importados de compañías relacionadas del exterior.

MSD se enfoca en los siguientes segmentos de negocio:

- Primary (36%).- Son productos destinados a enfermedades respiratorias, entre los cuales se destaca el Singulair. Adicionalmente tenemos productos conocidos como maduros en el mercado, entre los cuales se destacan: la Arcoxia y Fosamax.
- WHC y Vacunas (9%).- Son productos de salud femenina y vacunas, entre los cuales se destacan: Gardasil.
- Cardio (29%).- Son productos para enfermedades cardiovasculares, entre los cuales se destacan: Cozaar, Januvia, Vytorin.

- Especialidad (26%).- Son productos de especialidad entre los cuales se destacan: Tieman e Invanz.

Actualmente la compañía cuenta con 96 empleados y se dedica exclusivamente a la distribución y promoción de productos farmacéuticos.



Figura 2: Historia de la Corporación MSD

Fuente: Deloitte, Cuestionario de Precios de Transferencia MSD

2.1.1.2 Competidores

MSD-Ecuador comercializa la línea de productos farmacéuticos de consumo humano y de prescripción médica. Los clientes a los que se dirige son principalmente Médicos, Instituciones de Salud Públicas o Privadas y pacientes. Debido a que sus productos son de prescripción el primer contacto es con el médico y a través de él a sus pacientes y la institución en la que él médico ejerce su práctica.

MSD-Ecuador compete en el mercado farmacéutico dentro del segmento de productos éticos; es decir, aquellos que requieren de prescripción médica, a continuación se detallan su competencia:

- Novartis Corp.
- Pfizer
- Roemmers Corp.
- Quifatex S.A.
- Siegfried Corp.
- Merck
- GlaxoSmithKline
- Tecnofarma Corp.
- Bayer

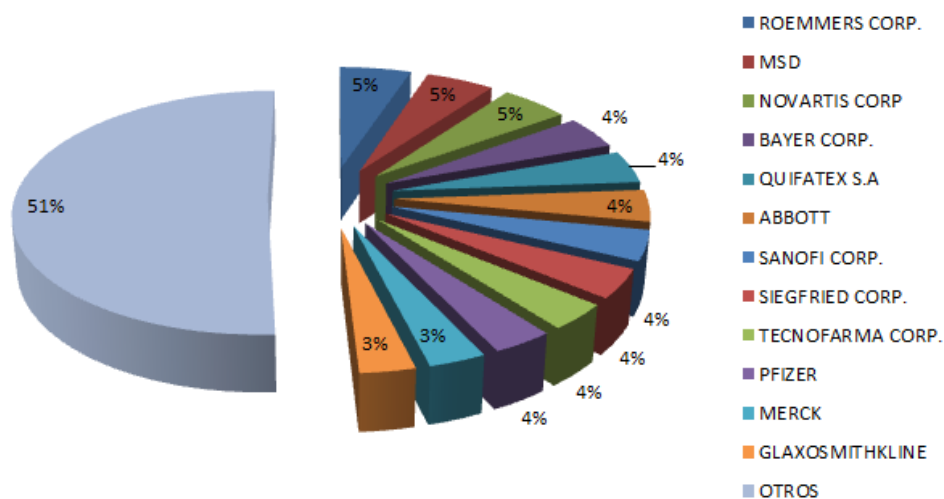


Figura 3: Participación en el Mercado

Fuente: Deloitte, Cuestionario de Precios de Transferencia MSD

2.1.1.3 Objetivos de la fusión

Entre los principales objetivos de la fusión de las empresas sobre la cual se realiza el estudio se debe enfatizar el de consolidar un líder mundial en el cuidado de la salud.

Otro de los objetivos que se planteó Merck con el proceso de fusión, es aprovechar las oportunidades que brindan mercados emergentes a través de la venta de productos médicos biológicos y vacunas las cuales son áreas de gran potencial de crecimiento en la que también se concentran muchos rivales farmacéuticos. (CNN Expansión, 2009)

Para cumplir con este objetivo se realizó una reorganización lo cual que incluyó la designación de los jefes de cinco divisiones principales.

Otro objetivo destacable que se propone Merck con la fusión es tener un lugar más preferente de acuerdo con su competencia, de acuerdo a Diario La Nación, a nivel de América latina, esta operación posiciona a la compañía como la segunda farmacéutica de investigación, con un potencial que otorga la capacidad de lanzamiento de nuevos productos y porque se da una complementación en las áreas terapéuticas en las cuales trabajan. (Galak, 2009)

2.1.1.4 Aspectos relevantes

Las oficinas centrales de la compañía estarán ubicadas en Whitehouse Station, Nueva Jersey, tal como se mencionó anteriormente. Asimismo, la organización estadounidense de la compañía para la división Salud Humana Mundial y los Laboratorios de Investigación de Merck estarán en Upper Gwynedd, Pensilvania. Las oficinas tradicionales de Schering-Plough en Kenilworth, Nueva Jersey, y las operaciones de Merck en Rahway, continuarán siendo lugares importantes, con amplias y variadas operaciones, como comercialización, fabricación e investigación. Hasta el momento, el resto de las instalaciones continuarán funcionando como lo hicieran antes de la fusión. (Business Wire, 2009)

En los últimos seis meses, los equipos de integración que participaron en la fusión de Merck y Schering-Plough trabajaron arduamente para conservar la importancia comercial de ambas compañías y, a la vez, asegurar la continuidad operativa y comercial de la compañía fusionada.

Los planes de integración se centran en las siguientes prioridades: lograr una transición eficaz para clientes y empleados; asignar los trabajos adecuados a las personas adecuadas; llevar a cabo sinergias proyectadas de fusión que se traduzcan en reducción de costos y mayores oportunidades para generar ingresos; y mantener el impulso de la compañía en los productos que se encuentran en la fase final del desarrollo.

La estructura organizativa previamente anunciada aprovecha la combinación de los puntos fuertes de Merck y Schering-Plough para crear una compañía mundial innovadora y diversificada para el cuidado de la salud, con gran énfasis en el cliente, posicionándose para capitalizar las mejores oportunidades de crecimiento de la compañía, particularmente en los mercados emergentes, biología y vacunas. Merck cuenta con cinco divisiones principales: Salud Global, Veterinaria, Salud del Consumidor, Laboratorios de Investigación y Fabricación.

2.1.2 Schering Plough

2.1.2.1 Historia

La historia de la corporación se detalla a continuación a través información proporcionada por la compañía: (Deloitte, 2014)

Schering Corporation se establece en Estados Unidos a finales del Siglo XIX como subsidiaria de Schering A.G., una compañía farmacéutica y química de origen alemán, alcanzando un crecimiento constante y una rápida expansión, gracias al desarrollo de productos innovadores. En 1908 se crea Plough Chemical Company en Memphis.

En el año de 1928 se establece en Nueva York, y años más tarde en 1935, en New Jersey. Para los años de 1945-1950, al terminar la II Guerra Mundial, Schering Corporation pasa de ser una subsidiaria a convertirse

en una compañía nacionalizada, poco después pasa a cotizar en la bolsa y ser privatizada.

En los años 50 y 60 la compañía experimenta un gran crecimiento como consecuencia del desarrollo y comercialización de nuevos productos. Se fusiona con Plough en 1971, dando origen a Schering-Plough, multiplicando por cuatro su volumen en sólo diez años.

Durante los años 80 y 90, Schering-Plough se centra en cuatro áreas terapéuticas, desarrollando novedosos sistemas de investigación y realizando adquisiciones estratégicas, hasta llegar a ser la referencia terapéutica, en áreas como antihistamínicos, corticoesteroides, antibióticos, anti infecciosos y antivirales.

“En 1994, la compañía trabajó para ayudar a lanzar el índice ultravioleta (UV), norma estadounidense que permite a los consumidores saber cuándo es más importante usar protector solar.”

En el año del 2003, Schering-Plough comienza un proceso de cambio pasando de ser un conjunto de compañías descentralizadas para convertirse en una organización global.

Fred Hassan se incorpora a la Compañía como Presidente y director ejecutivo (Chief Executive Officer; CEO), generando un cambio y establece como filosofía central ganar la confianza del cliente y desarrollar

nuevas terapias en investigación y desarrollo, fortaleciendo la presencia en mercados clave.

La empresa cuenta con productos de prescripción, consumo y salud animal y son líderes en sus respectivos mercados. Schering-Plough vende sus productos terapéuticos en más de 125 países.

Los mercados emergentes y la diversidad geográfica son elementos claves en el alto desempeño de Schering-Plough; son un aspecto importante de la estrategia de Schering-Plough para su crecimiento a largo plazo. En los últimos años, la compañía ha expandido su presencia en mercados internacionales emergentes en rápido crecimiento, como: Brasil, China, India y Rusia.

A través de la integración de Schering-Plough con Organon BioSciences de los Países Bajos (2007) e Intervet, (unidad farmacéutica humana, y salud animal, respectivamente), esta marca se hizo más fuerte en el mercado.

Con la adquisición de esta compañía se impulsó áreas de inmunización, medicina para la mujer y medicina especializada para tratar condiciones del sistema nervioso central.

La historia de Schering Plough en Ecuador:

La compañía madre última de las subsidiarias de SP, es Schering Plough Corporation, una compañía con base en Estados Unidos. A continuación se presenta la estructura societaria del Grupo:

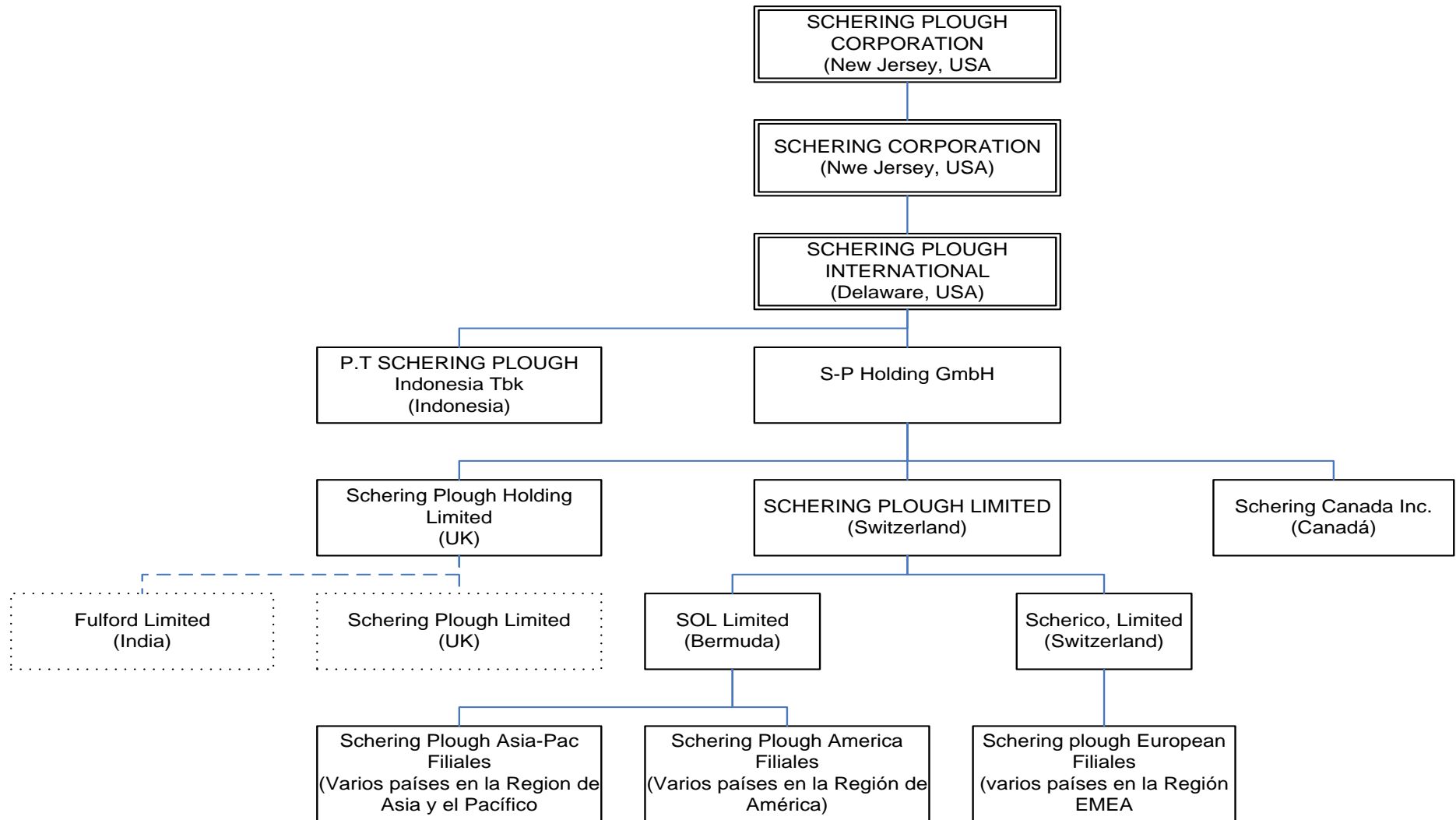


Figura 4: Organigrama Grupo Corporativo Shering Plough

Fuente: Deloitte, Cuestionario de Precios de Transferencia MSD

SP Ecuador se constituyó el 23 de agosto de 1974, bajo la denominación de Productos Farmacéuticos Ecuatorianos S.A. (PROFESA). En agosto de 1980, se realizó una fusión por absorción de las compañías SP Ecuador y PROFESA, cambiando el 28 de diciembre de 1989 la denominación de PROFESA.

El objeto de SP Ecuador es dedicarse a actividades comerciales, particularmente a la importación, exportación, manufactura y comercialización de productos farmacéuticos, de consumo y veterinarios.

La compañía no desarrolla tareas de manufactura de productos, este proceso, en el caso de productos que no son importados, es realizado por medio de la empresa Farmacid S.A.

La compañía divide sus productos en dos grupos: medicamentos bajo prescripción o “Farma” y los de “Consumo”.

Durante el año 2008 se inició el proceso de fusión operativa con la compañía Organon Ecuatoriana S.A., una empresa química de origen holandés, una de las mayores empresas híbridas químico-farmacéuticas de Europa, cuyo principal negocio son los anticonceptivos orales y productos para la salud de la mujer.

A nivel local Schering Plough Research Institute (SPRI), área encargada de la investigación farmacéutica de Schering Plough Corporation; realiza funciones de seguimiento de los resultados derivados del uso de productos

farmacéuticos distribuidos y comercializados por SP Ecuador en el mercado doméstico, que permite proporcionar una retroalimentación a la corporación, a fin de desarrollar medicamentos acordes a las necesidades de dicho mercado.

Schering Plough identifica sus productos en dos grandes grupos, divididos según su forma en la que se comercializa en el mercado farmacéutico, los cuales se presentan a continuación:

- Farma.- Todos los productos dentro de este grupo poseen precios regulados y corresponden a medicamentos de uso humano comercializados en el mercado ético farmacéutico, los cuales se venden únicamente bajo prescripción médica. Se especializan en áreas como: alergia, colesterol, dolor, inflamación.
- Consumo.- Productos que no requieren necesariamente prescripción médica para su venta. Corresponden a productos para el cuidado de la salud, los cuales incluyen productos de uso personal.

En el caso de la línea humana de medicamentos de prescripción, las principales áreas terapéuticas son:

- Alergias y Respiratoria: Líder en el desarrollo y comercialización de productos como: Claridex, Nasonex, Claritine RX, Asmanex y Foradil Aerolizer.

- Anti infecciosas y anticancerígenos: Línea de productos para el tratamiento de hepatitis C, incluyendo: Intron A, PegIntron y Rebetol. Y productos anticancerígenos como: Remicade, Temodal, Caelyx.
- Cardiovascular: Los productos comercializados son: Integrilin, Zetia y Zintrepid.
- Dermatológica: Significativa presencia global en el mercado dermatológico, con productos con esteroides de alta y mediana potencia y tratamientos antihongos, como: Elocon. O el cuidado del sol como Coppertone.
- Productos de consumo: como el Coricidin, utilizado para el alivio del resfrío, y fiebre, especialmente para personas con alta presión.
- Otras enfermedades: En esta categoría se encuentran Subutex y Suboxone, tabletas sublinguales para el tratamiento de las adicciones al opio.
- Salud animal: existen productos para ganado, aves de corral, animales de compañía, acuicultura.

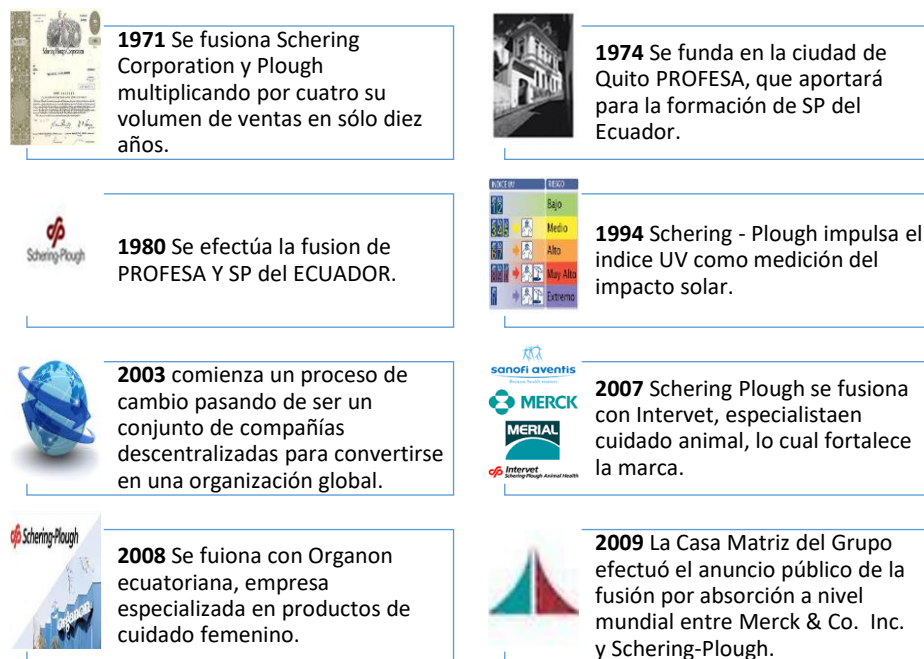


Figura 5: Historia de la Corporación SP

Fuente: Deloitte, Cuestionario de Precios de Transferencia SP

2.1.2.2 Competidores

Schering Plough compete en el mercado farmacéutico dentro del segmento de productos éticos; es decir, aquellos que requieren de prescripción médica, continuación detallamos su competencia:

- Novartis Corp.
- Pfizer
- Roemmers Corp.
- Quifatex S.A.
- Siegfried Corp.
- Merck
- GlaxoSmithKline

- Tecnofarma Corp.
- Bayer



Figura 6: Participación en el Mercado

Fuente: Deloitte, Cuestionario de Precios de Transferencia MSD

2.1.2.3 Objetivos de la fusión

Uno de los principales objetivos es ofrecer productos y servicios distintivos e innovadores para salvar vidas y mejorar su calidad, respondiendo a las necesidades del cliente y generando, a la vez, valor accionario a largo plazo.

2.1.2.4 Aspectos relevantes

Para tomar la decisión final sobre la fusión de las empresas involucradas hubo varios factores entre los que podemos mencionar la situación financiera de Schering Plough.

De acuerdo a información publicada en diario El Tiempo de Colombia, en el año 2003, cuando Fred Hassan asumió como nuevo presidente de la empresa rechazó las sugerencias de que la farmacéutica, que atraviesa por dificultades, buscaría una fusión con la estadounidense Merck & Co. Agregó que esa sería una salida fácil pero no la mejor manera de elevar al máximo el valor de los accionistas de Schering-Plough.

Las dificultades a las que se refería es que la acción de la empresa ha caído un 70% desde su nivel más alto en abril de 1999 hasta el cierre de 1 de mayo de 2003 en la Bolsa de Nueva York, de US\$18,19. (Landers, 2003)

La empresa ha perdido la protección sobre la patente del Clarityne, una medicina contra la alergia que es su principal producto. Esto ha dejado a Schering-Plough sin un medicamento con ventas de miles de millones de dólares.

El hueco que dejó la pérdida de Clarityne tiene que ser reemplazado, dijo Hassan. Además de desarrollar sus propios productos, Schering-Plough buscará licencias de compuestos que puedan convertirse en medicamentos de altas ventas. (Landers, 2003)

3 ANÁLISIS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

3.1 ANÁLISIS PRELIMINAR DEL ÁREA ADMINISTRATIVA MERCK SHARP & DOHME

3.1.1 Misión

La misión de una empresa se la entiende como la definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la compañía. (Munch Galindo & García Martínez, 2005)

La misión en una empresa es muy importante en cuanto da a conocer a los clientes internos y externos cual es el propósito de la misma. Para los clientes internos es importante darla a conocer con el fin de crear una cultura organizacional y que se sientan identificados para cumplir los objetivos de la empresa. Para los clientes externos, conocer la misión de la empresa no suele ser muy relevante, sin embargo, mediante la difusión de la misma se puede generar credibilidad.

En Merck Sharp & Dohme esta es la misión:

Merck Sharp & Dohme, es una compañía farmacéutica, creada bajo el siguiente cometido:

“Nunca olvidemos que los medicamentos son para las personas y no para obtener réditos económicos. Las ganancias vendrán por si solas siempre que lo mantengamos presente, y mientras más lo recordemos, mayores serán los beneficios.” (Deloitte, 2014)

En la misión de Merck Sharp & Dohme se destaca sobre todo el bienestar de los pacientes, siendo prioritario sobre las posibles ganancias que se puedan obtener. Es importante notar esto ya que la empresa se destaca por ser sumamente ética.

3.1.2 Visión

La visión de una empresa es el enunciado que describe el estado deseado en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización estimulando acciones concretas en el presente. (Munch Galindo & García Martínez, 2005)

Es importante en la fundación de una empresa formular de manera adecuada la visión ya que esta da una guía hacia dónde quiere llegar la misma. Esta debe ser clara y concreta. La comunicación de la misma a los clientes internos de la organización implica el compromiso de los mismos para lograrla, crea identidad con la organización y los objetivos de cada uno deben ir alineados para lograrla.

En Merck Sharp & Dohme esta es la visión:

Ser un equipo de líderes competentes que definen pro activamente las oportunidades del negocio, en forma innovadora, alcanzando la posición No. 1

del mercado. Compartir el crecimiento profesional, los logros y dificultades en beneficio de familias y clientes. (Deloitte, 2014)

La visión de la empresa se centra en el crecimiento de la misma en base al desarrollo de su personal, brindando estabilidad laboral, un ambiente adecuado, con la participación adecuada del mismo aportando con ideas nuevas con el fin de llegar a ser líderes en el mercado.

3.1.3 Valores

Los valores se definen como pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la organización. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa. (Munch Galindo & García Martínez, 2005)

Es importante definir los valores sobre los cuales los miembros de la organización deben regirse, en cuanto orientan la conducta dentro de la empresa para fomentar un buen ambiente de trabajo y buenas prácticas.

En MSD estos son los valores:

- Empatía: Ser un equipo que entiende y valora las ideas, compartiendo los logros y aprendiendo de las diversidades, dentro de un ambiente de trabajo en el que las vidas personales son consideradas.
- Trabajo en equipo: Unión de esfuerzos, compartiendo habilidades, empoderando a la gente, e integrando las capacidades, para alcanzar los objetivos con éxito.

- Servicio al cliente: Trabajo pro activo en una cultura de excelencia en el servicio al cliente, reconociendo que el negocio gira en función del mismo, buscando satisfacer sus requerimientos en pro de obtener un beneficio mutuo.
- Comunicación: Mantener una comunicación constante, fluida y eficaz, participando pro activamente con ideas, asegurándose de transmitir un mensaje claro y definido.
- Compromiso: Ser responsables de cumplir las funciones con actitud positiva, involucrándose incondicionalmente en todos los aspectos que afectan el desarrollo del negocio.
- Reconocimiento y Desarrollo: Recompensar a la gente por su apoyo y aporte a los objetivos de la Compañía, lo valora tanto en el aspecto económico como en el profesional, asegurando de esta forma su desarrollo y del negocio.
- Integridad: Las acciones reflejan altos estándares de ética y honestidad, basadas en el respeto hacia las personas, independientemente de sus creencias, raza e ideología.
- Innovación: Crear o modificar el negocio, de acuerdo a los cambios del entorno, mejorando y perfeccionando los procesos dentro de los estándares de la compañía. (Deloitte, 2014)

Los valores de MSD están alineados a su misión y visión, con el fin de inculcarlos a sus colaboradores para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en los distintos periodos.

3.1.4 Análisis organizacional

Para proceder a realizar el análisis organizacional de Merck Sharp & Dohme del Ecuador se presenta el organigrama de la empresa previo al proceso de fusión:

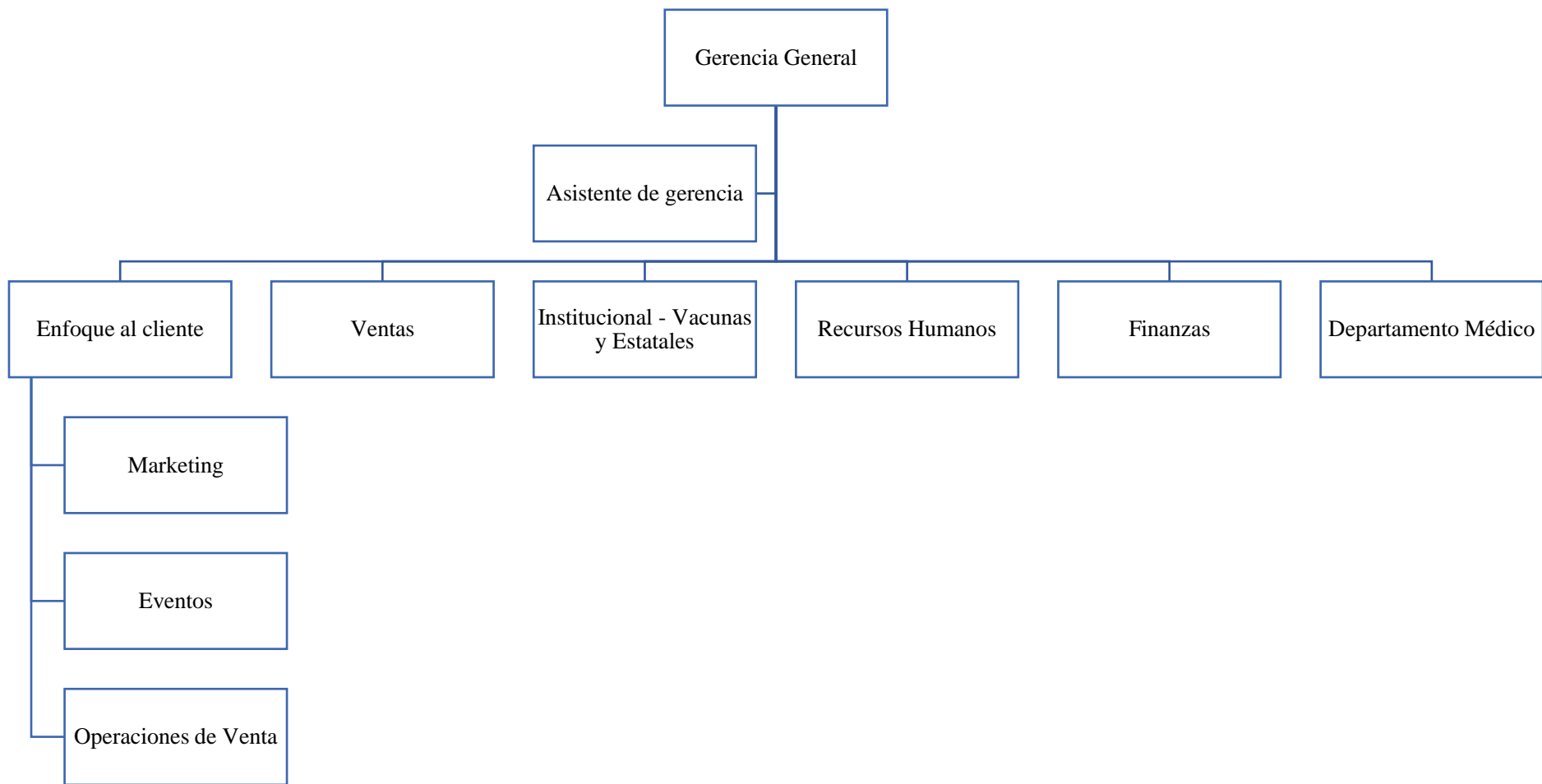


Figura 7: Organigrama Estructural MSD

Fuente: Deloitte, Cuestionario de Precios de Transferencia MSD

Se pueden identificar 6 áreas relevantes dentro de la organización las cuales son enfoque al cliente, ventas, institucional – vacunas y estatales, recursos humanos, finanzas y departamento médico todas bajo la gerencia general quien las lidera, administra y direcciona.

Sobre la estructura antes mencionada, a continuación se describe brevemente cada una de sus áreas relevantes:

- Gerencia General: Es la cabeza de la organización, encargada de la administración y dirección de todas las demás áreas que componen Merck.
- Enfoque al cliente, esta área tiene las siguientes subdivisiones:
 - Marketing: establece las estrategias de mercadeo que permiten obtener una mayor participación de los productos de la Compañía en el mercado farmacéutico.
 - Eventos: Es el área encargada de la organización y coordinación de los eventos promocionales de marketing nacionales o internacionales, así como también los eventos administrativos.
 - Operaciones de Venta: Se encarga de la supervisión de las funciones de los representantes de ventas a través de los coordinadores regionales.

- Ventas: Encargada de la comercialización del producto, a través de la gestión realizada por los visitadores médicos en las distribuidoras farmacéuticas y con los médicos, mantiene la relación con el cliente.
- Institucional, Vacunas y estatales: Es el área encargada de la comercialización y cobranza de los medicamentos en áreas estatales.
- Finanzas: Posee a su cargo las áreas de: contabilidad, tesorería, contabilidad de costos e impuestos. Elabora el presupuesto anual, realiza los pagos a proveedores, los estados financieros y cumple con ciertas obligaciones formales tributarias, societarias, entre otras.
- Recursos Humanos: Maneja la nómina y beneficios, selección de personal, y asuntos generales relacionados al recurso intelectual.
- Departamento Médico: Provee asesoría científica de los productos ante la fuerza de ventas y los médicos, encargado también de la salud empresarial.

3.2 ANÁLISIS PRELIMINAR DEL ÁREA ADMINISTRATIVA SCHERING PLOUGH DEL ECUADOR

3.2.1 Misión

Alcanzar una posición de liderazgo en materia de innovación, calidad y servicios entre nuestros grupos de interés relacionados con la salud humana y la salud animal, y ser la empresa de nuestro ramo con el mejor “trato al cliente”, a juicio de nuestros propios grupos de interés.

La empresa más eficaz en nuestra industria en el manejo del flujo de productos.

La empresa con mejor gerencia, según la definición de la excelencia funcional e interdisciplinaria – con una alineación especial en torno a las metas comunes, valores comunes y la voluntad común de ganar.

La empresa que se destaca por mejorar continuamente y convertirse en la más confiable de nuestra industria para nuestros grupos clave de interés.

Conocida por nuestro liderazgo, logrado mediante nuestra pasión por la excelencia. (Deloitte, 2014)

La misión de Schering Plough está enfocada en lograr ser líderes en varios ámbitos, además de ser la empresa farmacéutica con mejor trato al cliente, lo que implica un compromiso de calidad, esto acorde a los grupos de interés de la empresa.

La excelencia es uno de los propósitos fundamentales que se propone Schering Plough, lo cual implica el compromiso de la alta gerencia para dirigir de manera adecuada con mentalidad ganadora, fomentando los valores sobre los cuales se fundó la empresa, alentando al cumplimiento de objetivos personales que colaboren a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

3.2.2 Visión

“Nuestra declaración de visión: Ganar confianza cada día.” “Aspiramos ganar la confianza de los médicos, pacientes, clientes y otros grupos de interés como líderes para ellos y como una empresa que les proporciona un flujo constante de medicamentos y servicios fundamentados en ciencia.”

“Al ganar la confianza, forjaremos el crecimiento. Nuestra visión da el contexto y significado a nuestro trabajo. Nos da dirección. Es el espíritu colectivo que construimos juntos como equipo.” (Deloitte, 2014)

La visión de Schering Plough está dirigida hacia ganar la confianza de los grupos de interés haciendo énfasis en los médicos debido a que son los encargados de suscribir las medicinas, los pacientes que se benefician de los medicamentos y los clientes en el caso de los productos de venta abierta. Al generar y ganar la confianza el propósito principal es forjar crecimiento, de la empresa fomentando el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

3.2.3 Valores

- Integridad empresarial: Hacer lo correcto con franqueza que implica discutir los problemas de manera abierta.
- Valentía: Hacer las llamadas difíciles, manejar la ambigüedad y enfrentar la adversidad con discreta capacidad.
- Inteligencia emocional: Sintonizar con uno mismo y con los grupos de interés y colegas y actuar en consecuencia.
- Excelencia: Sentir orgullo por hacer las cosas excepcionalmente bien.
- Ejecución: Hacer que las cosas se realicen mediante un enfoque hacia la acción.
- Confianza: Tener confianza en la empresa, en los productos y en uno mismo.
- Humildad: Saber cuándo uno no tiene el conocimiento necesario y pedir ayuda. Compartir créditos.
- Liderazgo: Conocer el camino, mostrar el camino y recorrer el camino.
- Pasión: Desarrollar esa convicción impulsora que genera energía.
- Reconocimiento del desempeño: Hacer la distinción al reconocer y recompensar a los que contribuyen más.
- Visión periférica: Ver tanto la tarea inmediata como el panorama completo y tener muy presente cómo las acciones de uno afectan a los demás.
- Alcance: Desarrollar la capacidad de ver, y después actuar más allá del campo de visión y ambición común.

- Respeto: Reconocer las diferencias como activos y ver las cualidades únicas que tiene cada persona.
- Trabajo en equipo: Reconocer que en la unidad está la fuerza y resolver directamente nuestras diferencias.
- Tenacidad: Mantener el rumbo y terminar el trabajo, incluso cuando se presenten obstáculos inesperados.
- Honradez: Ganarse la confianza de los demás mediante la autenticidad, formalidad y sinceridad. (Deloitte, 2014)

Son varios los valores que Schering Plough desea fomentar dentro de la organización, destacando la integridad empresarial, que implica buenas prácticas administrativas, realizar las tareas de manera adecuada, con honradez, otro valor destacable desde la visión de la empresa, ya que implica ganar la confianza de los demás a través de autenticidad y formalidad.

El trabajo en equipo es otro valor que impulsaba la organización, para generar un buen ambiente laboral a través del respeto y el reconocimiento del desempeño de los colaboradores, brindando estabilidad laboral, incentivos y beneficios adicionales a la ley.

La excelencia que se la define dentro de la organización como sentir orgullo por hacer las cosas excepcionalmente bien encaja dentro de la misión de la empresa, para lograr brindar los mejores productos en el sector que pertenece la misma.

3.2.4 Análisis organizacional

Para proceder a realizar el análisis organizacional de Schering Plough del Ecuador se presenta el organigrama de la empresa previo al proceso de fusión:

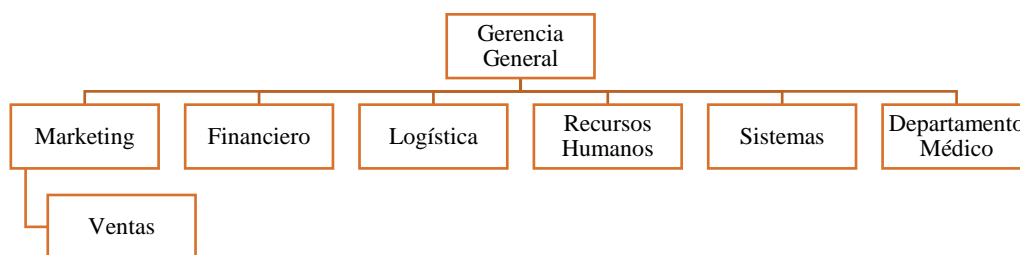


Figura 8: Organigrama Estructural SP

Fuente: Deloitte, Cuestionario de Precios de Transferencia SP

Se pueden identificar 6 áreas relevantes dentro de la organización las cuales son marketing, financiero, logística, recursos humanos, sistemas y departamento médico todas bajo la gerencia general quien las lidera, administra y direcciona.

Sobre la estructura antes mencionada, a continuación se describe brevemente cada una de sus áreas relevantes:

- **Gerencia General:** Opera como la cabeza de la organización, a su cargo se encuentran los departamentos de marketing, financiero, logística, sistemas, recursos humanos, y el departamento médico.
- **Departamento de Marketing:** establece las estrategias de mercadeo que permiten obtener una mayor participación de los productos de la Compañía en el mercado farmacéutico. Según el producto las estrategias se realizan a través de los de comunicación masivos (Consumo) o incrementando el número de prescripciones por parte de los médicos (Farma). Además, se encarga de la supervisión de las funciones de los representantes de ventas a través de coordinadores regionales.

- Departamento de Ventas: Mantiene la relación con el cliente, especialmente en la comercialización del producto, a través de la gestión realizada por los visitadores médicos.
- Departamento Financiero: Posee a su cargo la dirección financiera y las áreas de: contabilidad, tesorería, facturación, contabilidad de costos e impuestos. Elabora el presupuesto anual, realiza los pagos a proveedores, los estados financieros y cumple con ciertas obligaciones formales tributarias, societarias, entre otras.
- Departamento de Logística.- Se encarga de la cadena de abastecimiento, a partir del pedido de la mercadería hasta la entrega del producto al cliente. Importa producto terminado para la venta y muestra médica, compra materia prima y material de empaque a los diferentes proveedores tanto locales como extranjeros y realiza compras generales de activos fijos, materiales de marketing y otros.
- Departamento de Recursos Humanos: Maneja la nómina, con excepción de la selección de personal, función que la realiza la gerencia de cada uno de los departamentos. Departamento de Sistemas.- Mantiene y soporta los sistemas de la compañía.
- Departamento Médico: Provee asesoría científica de los productos ante la fuerza de ventas y los médicos.

3.3 EFECTOS DETECTADOS EN LA FUSIÓN DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS

3.3.1 Misión

La misión de MSD posterior a consolidarse la fusión es la siguiente:

Nuestra misión se centra en ofrecer productos y servicios innovadores y diferenciados que salven y mejoren vidas, y que satisfagan las necesidades de nuestros clientes para ser reconocidos como una gran empresa para trabajar y proporcionar a los inversionistas una tasa de rendimientos superior. (Corporativo MSD, s.f.)

Como una empresa líder en el sector farmacéutico mundial, es destacable mencionar que la misma está enfocada en brindar productos y servicios diferenciados, pero enfocados en el bienestar de los pacientes. Un aspecto relevante es que la organización quiere ser reconocida como una gran empresa para trabajar, lo que refleja en el nivel de remuneraciones, beneficios, ambiente laboral fomentando valores y apoyando al aprendizaje de sus colaboradores.

La misión de MSD Ecuador también está enfocada en brindar a sus inversionistas una tasa de rendimiento superior realizando actividades y planteando estrategias que impliquen un aumento en sus ventas, alineados de igual manera a sus valores siempre con la ética por delante.

3.3.2 Visión

La visión de MSD posterior a consolidarse la fusión es la siguiente:

Hacemos una diferencia en la vida de las personas en todo el mundo, a través de nuestros medicamentos innovadores, vacunas y productos para el cuidado de la salud del consumidor y de la salud animal. Aspiramos a ser la mejor compañía en el cuidado de la salud en el mundo y estamos dedicados a brindar innovaciones y soluciones de primer nivel para el futuro. (Corporativo MSD, s.f.)

La visión de MSD Ecuador, está enfocada en ser la mejor compañía en el cuidado de la salud en el mundo haciendo énfasis en innovaciones en sus productos, siempre enfocados en el bienestar del cliente sobre la rentabilidad que se pueda tener.

3.3.3 Valores

En MSD posterior a consolidarse la fusión estos son los valores:

- **Mejorando la vida humana:** Nuestra tarea es preservar y mejorar la vida humana. Trabajamos también en la mejora de la salud animal. Todas nuestras acciones deben medirse por nuestro éxito en alcanzar estas metas.
- **Ética e integridad:** Estamos comprometidos con los más altos estándares de ética e integridad. Somos responsables ante nuestros clientes, nuestros empleados y sus familias, el medio ambiente en que vivimos y las sociedades a las que servimos en todo el mundo. Cuando ejercemos nuestras responsabilidades, no tomamos atajos profesionales ni éticos. Nuestras relaciones con todos los segmentos de la sociedad deben ser transparentes y reflejar las estrictas normas que seguimos.
- **Innovación:** Buscamos el nivel más alto de excelencia científica y nuestra investigación está comprometida en preservar la salud humana y animal y la calidad de vida. Nos esforzamos en identificar las necesidades más cruciales de los pacientes, consumidores y los clientes, y dedicamos nuestros recursos a satisfacer esas necesidades.
- **Ampliando el acceso:** Aspiramos a mejorar la salud y el bienestar de las personas en todo el mundo, ampliando el acceso a nuestros medicamentos y vacunas. La creación de nuevas terapias es sólo el primer paso en la lucha. El éxito sólo se puede lograr cuando todos los que necesitan nuestros medicamentos y vacunas pueden conseguirlos. Alrededor del mundo hemos desarrollado numerosos programas para ayudar a mejorar el

acceso a nuestros productos para que todos puedan beneficiarse, sin importar donde vivan.

- **Diversidad y trabajo en equipo:** Nuestra habilidad para destacar depende de la integridad, el conocimiento, la imaginación, la destreza, la diversidad y el trabajo en equipo de nuestros empleados. Para ello, trabajamos para crear un ambiente de respeto mutuo, que estimule y promueva el trabajo en equipo. Premiamos el compromiso y el rendimiento, y respondemos a las necesidades de nuestros empleados y sus familias. (Corporativo MSD, s.f.)

Los valores de MSD Ecuador, están enfocados al bienestar del paciente mejorando la vida de ellos, manteniendo la ética ante todo. Es importante destacar este valor que es muy inculcado dentro de la organización, que se lo sobrepone incluso sobre la rentabilidad de la empresa.



Figura 9: Valores de la Empresa Consolidada

Fuente: (Corporativo MSD, s.f.)

La innovación es otro valor considerado en la empresa, ya que al brindar mejores productos, se cuida de mejor manera la salud de los pacientes y puede generar mayor rentabilidad.

La diversidad y el trabajo en equipo son valores que ayudan a mejorar el ambiente laboral dentro de la organización, ya que se brindan mayores oportunidades, aprendizaje ayudando a la retención de nuevos talentos.

El valor de ampliar el acceso está ligado directamente al giro del negocio de la empresa, ya que se desea llegar a más pacientes a través de programas para lograr mejorar la salud de los mismos.

3.3.4 Análisis organizacional

Para proceder a realizar el análisis organizacional de Merck Sharp & Dohme se presenta el organigrama de la empresa posterior al proceso de fusión:

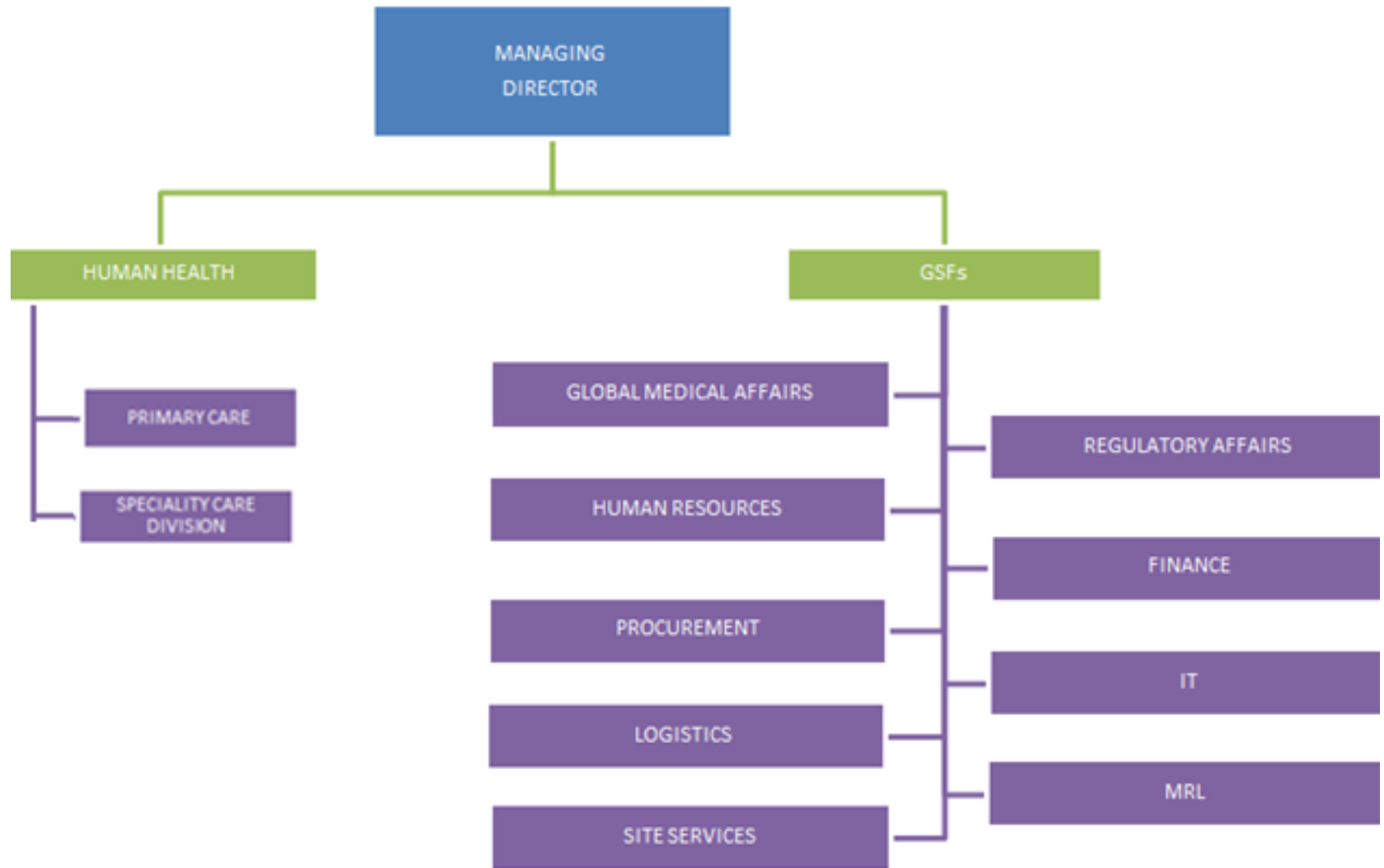


Figura 10: Organigrama Estructural de la Empresa Consolidada

Fuente: Merck Sharp & Dohme

La siguiente información fue extraída de la intranet de Merck Sharp & Dohme:
(Merck Sharp & Dohme, s.f.)

- Director General: Planea, organiza, dirige y controla la marcha administrativa y técnica de la Compañía, implementa las políticas establecidas por la Corporación. Participa en la elaboración de las estrategias y políticas para asegurar en el corto, mediano y largo plazo su permanencia. Gestiona, ejecuta y supervisa las actividades técnicas así como las administrativas, operativas, económicas y financieras. Dirige y es responsable de alcanzar los resultados esperados. Dirige la división comercial de salud humana.

En la estructura de la empresa posterior a consolidarse la fusión, esta como el responsable de direccionar y formular estrategias para el cumplimiento de objetivos.

Dentro del cambio que surgió en la corporación de manera global como efecto de la fusión, es dividir la estructura en 2 ejes principales, los cuales son Human Health (Salud Humana) y GSF's (Global Support Functions – Funciones de soporte Global).

Dentro de Human Health, se encuentran las unidades de negocio de acuerdo a la línea de los productos que comercializa la subsidiaria, las cuales son Cuidado Primario y Especialidades.

A cada una corresponde un director de unidad, que alineado a las estrategias formuladas por el director general controlan y trabajan por el cumplimiento de los objetivos planteados. A continuación se detallan los objetivos y funciones de las unidades de negocio:

- Unidad de negocios Cuidado Primario: Equipo de alto desempeño que tiene como objetivo fundamental comercializar medicamentos de Salud Humana y brindar mejor calidad de vida a los pacientes.

Trabajar, compartir y actuar bajo los estándares de MSD, con foco en los objetivos corporativos, pensando siempre que cada acción efectiva impactará en la calidad de vida de un paciente, familiar o amigo.

Promovemos mejor Calidad de Vida a nuestros pacientes buscando nuevas alternativas de tratamiento.

Trabajamos como equipo consolidado, con retos profesionales permanentes, entendiendo que dentro de nuestra propia diversidad, está nuestra fortaleza.

- Unidad de negocios Especialidades: Somos un equipo de alto desempeño que tiene como objetivo fundamental implementar estrategias y acciones que permitan generar acceso a los productos de MSD a los pacientes con patologías de mayor complejidad a través de la red de Instituciones Públicas y Privadas.

Implementar actividades innovadoras de Educación Médica Continua que tengan alto nivel académico y que sean reconocidas por los Profesionales de la Salud.

Mantener y mejorar nuestro trabajo con las autoridades de Gobierno enfocados en objetivos a mediano y largo plazo que nos permitan generar mayor acceso para los productos de MSD y que nos permitan ser valorados como socios estratégicos en el campo de la Salud.

Trabajar como un equipo consolidado, con retos profesionales permanentes, entendiendo que dentro de nuestra propia diversidad esta nuestra fortaleza.

Dentro de GSF's (Global Support Functions – Funciones de soporte Global) se encuentran las funciones encargadas de dar el soporte al negocio, a continuación se detallan los objetivos y funciones de cada función:

- Asuntos Médicos: Dirección Médica (Global Medical Affairs, GMA) es un socio estratégico para las franquicias y las regiones que aporta con experiencia médica de alta calidad. Generamos información científica y médica, participando en diálogos médicos con los clientes y médicos para apoyar el uso adecuado de nuestros productos.

Entre sus principales funciones están:

- Generar confianza y valor al posicionar MSD como el socio de elección

- Crear una interfaz con los clientes locales para un soporte apropiado de utilización de nuestros productos.
- Mantener excelencia en la ejecución de la estrategia médica de todas las franquicias.
- Asuntos Regulatorios: Brindamos soporte a la compañía y contribuimos al acceso de nuevas alternativas terapéuticas para mejorar la calidad de vida de las personas.

Mantenemos el portafolio de productos de la compañía, garantizando la vigencia de los registros sanitarios para su comercialización en el país, cumpliendo con las exigencias regulatorias locales e internacionales, así como la actualización de la información técnica, clínica y farmacológica de nuestros productos.

Establecemos el canal de comunicación efectivo con las autoridades sanitarias para consolidar nuestros procesos y asegurar la correcta aplicación de las normativas locales.

- Recursos humanos: Potenciamos el desempeño de MSD enfocándonos en las más altas prioridades de las personas para el negocio.

El modelo de Recursos Humanos se organiza en dos áreas principales:

- Socios de Negocio de Recursos Humanos: Estructura Local

- Centros Globales de Experiencia y Operaciones: Estructuras Regionales
- Finanzas: Somos un equipo comprometido con el desarrollo, control interno y planificación financiera, convirtiéndonos en un socio estratégico del negocio, prestando el mejor y mayor soporte con servicio de calidad efectivo y eficiente, buscando siempre la excelencia y la mejora continua sobre todo con: ética, integridad y confiabilidad en la presentación de los resultados bajo las políticas y principios tanto contables como corporativos.

Trabajamos para facilitar tu trabajo, garantizando y facilitando las herramientas de soporte administrativo - financiero de tal manera que agilite el buen desempeño del negocio, generamos resultados financieros tanto para la corporación como para las entidades de control locales, mediante la toma de decisiones bajo parámetros de control y aplicación de las políticas, analizando y cumpliendo las disposiciones legales nacionales y extranjeras.

- Compras: El departamento de Compras es el responsable por la búsqueda, selección y negociación con proveedores de los bienes y servicios requeridos por la Compañía a precios razonables; garantizando las entregas de forma oportuna, con óptimos niveles de calidad y alineados con el cliente interno.

Desarrollamos alternativas para la reducción de costos y optimización de presupuestos mediante la identificación, ejecución y/o participación en proyectos a nivel Global, Internacional, Regional y Local en cada una de las actividades. Compras debe garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por la Corporación para tal fin.

- Tecnología Informática: Somos un equipo que incentiva, asesora y soporta el mejor uso de las diferentes Tecnologías de Información para que los colaboradores en cada una de las áreas de MSD Ecuador pueda realizar su gestión usando en forma efectiva las diferentes herramientas tecnológicas.

Fomentamos la innovación y aprovechamiento de la tecnología por parte del negocio y áreas de soporte para cumplir con las metas y objetivos de MSD.

Buscamos una correcta integración entre la estrategia del negocio y las nuevas tecnologías.

Lideramos en conjunto con las diferentes áreas la ejecución de proyectos de adopción de soluciones tecnológicas.

Asesoramos al negocio y áreas de soporte las alternativas para adoptar en forma eficaz las soluciones tecnológicas globales y regionales.

Brindamos soporte para el buen funcionamiento y aprovechamiento de las herramientas tecnológicas que dispone MSD en Ecuador.

- Logística: Nuestra Misión es asegurar la entrega oportuna de los productos conservando la calidad de los mismos.

Entre sus principales funciones están:

- Manejo integral de la cadena de Logística para MSD en Ecuador.
- Garantizar la entrega oportuna del producto.
- Manejo de la relación con los principales proveedores logísticos.
- Coordinar con el Operador Logístico, Clientes, Visitadores Médicos y Dispensario Médico la entrega de pedidos, requerimientos especiales y solución de problemas.
- Coordinar con el Operador Logístico el acondicionamiento de productos para cumplir con los requerimientos de las unidades de negocio.
- Realizar seguimiento a las órdenes de compra a través del Market Planner con el propósito de asegurar el abastecimiento en las fechas requeridas.
- Coordinar con el Agente Afianzado la nacionalización de los productos cumpliendo con las normas de comercio exterior a fin de liberar

mercadería en aduana dentro de los tiempos requeridos por la Compañía.

- Estudios Clínicos: Global Clinical Trial Operations (GCTO) es un departamento de Merck Research Laboratories (MRL) responsable de la ejecución global, regional y local de estudios clínicos, pertenecemos a la subregión Colombia, Ecuador y Venezuela.

Somos encargados de realizar estudios clínicos (selección, monitorización y cierre) usualmente fase II y fase III con moléculas nuevas. Dependiendo de la necesidad de la Compañía también realizamos estudios fase IV.

- Seguridad Física: Es política de la Compañía tomar medidas prudentes para proteger la seguridad física de todos sus colaboradores. En igual sentido prevenir y actuar frente a cualquier amenaza en contra de sus productos, su información, su propiedad tangible e intangible; así como preservar la seguridad de todas sus operaciones.

En ese orden, es nuestra responsabilidad, según proceda, cooperar y colaborar con otras funciones de la empresa para alcanzar los resultados deseados, y actuar como asesor de las divisiones y unidades de la empresa sobre cualquier asunto relativo a la seguridad del personal de la compañía, productos, propiedad, etc.

Estamos 24/365 para brindar asesoramiento y orientación a todos nuestros colaboradores. Apoyamos su gestión de forma tal que puedan desempeñar

su labor con la tranquilidad de sentirse respaldados frente a cualquier eventualidad que atente contra su integridad o afecte el correcto curso de sus funciones.

Entre sus principales funciones están:

- Manejo de crisis (desastres naturales, crisis institucionales, etc.)
- Seguridad de la operación (empleados, facilities, productos, etc.)
- Investigaciones (falsificación, adulteración, fraude)
- Alertas de seguridad (entrenamientos y prevención de delitos)
- Seguridad de eventos, visitas VIP
- Soporte de seguridad 24 horas los 365 días del año.

4 IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA FUSIÓN DE ÁREAS ADMINISTRATIVAS

4.1 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

4.1.1 Focus Group

De acuerdo a Matus y Molina el grupo focal tiene predominantemente una finalidad práctica que busca recopilar la mayor cantidad de información posible sobre un tema definido. Además, mencionan que se estimula la creatividad de los participantes y se crea un sentimiento de co-participación por parte de los entrevistados. Por medio de esta técnica los entrevistados hablan en su propio lenguaje, desde su propia estructura y empleando sus propios conceptos, y son animados para seguir sus prioridades en términos propios. (Matus & Molina, 2006)

Debido a que permite la participación constante de las personas se seleccionó esta técnica, puesto que el fin principal del levantamiento de esta información permitirá identificar buenas prácticas efectuadas durante la fusión de las dos empresas.

4.1.1.1 Objetivos

El objetivo principal del presente focus group es determinar las actividades que realizaban los colaboradores de las diferentes empresas (Merck Sharp & Dohme del Ecuador y Schering Plough del Ecuador) y como cambiaron las mismas a partir del proceso de fusión realizado en el año 2009.

A partir de la información recopilada se podrán detectar aciertos y buenas prácticas en el área administrativa desde que se realizó el proceso de fusión para mejorar la productividad en la organización.

4.1.1.2 Participantes

Los participantes del focus group serán colaboradores que pertenecían a las empresas sobre las cuales se desarrolla el estudio (Merck Sharp & Dohme del Ecuador y Schering Plough del Ecuador) y que luego del proceso pertenecen a la nueva empresa consolidada. Se cuenta con la colaboración de 4 personas, de las cuales 2 pertenecían a Merck Sharp & Dohme con 25 y 10 años dentro de la empresa y las otras 2 personas de Schering Plough con 3 y 2 años dentro la misma previo a la fusión.

4.1.1.3 Guion de preguntas

- ¿En la empresa a la que usted pertenecía existía una forma de control de entrada y salida?

- ¿En la actualidad, como es el método de control de tiempo, existe muchas diferencias con respecto al método anterior?
- ¿Con respecto a lo relacionado a temas de nómina, entendiéndose entre ellos procesos como firma de rol de pagos, peticiones de vacaciones o ausentismos, como se realizaba en la empresa en la que usted trabajaba?
- ¿En la actualidad, como se realizan los procesos de nómina?, ¿Existe muchas diferencias con respecto al método anterior?
- ¿Se utilizaba algún sistema de información gerencial en la empresa a la que usted pertenecía antes?
- A partir del proceso de fusión, ¿cambió el sistema que se usa en la empresa?
- ¿Cómo se realizaba el proceso de selección en la empresa a la que usted pertenecía?
- ¿Cómo se realiza actualmente el proceso de selección?
- ¿Cómo era la división por departamentos en la empresa que usted pertenecía previo a la fusión?

4.1.1.4 Resultados

Luego de una extensa conversación con las personas pertenecientes a las distintas empresas previa a la fusión se pudo recabar la siguiente información:

Pregunta 1

¿En la empresa a la que usted pertenecía existía una forma de control de entrada y salida?

MSD

La entrada y salida del personal se registraba mediante la tarjeta de acceso a las oficinas, esto con el fin de que las personas que tenían a su cargo un equipo de trabajo controlen el horario, sin ninguna posibilidad de sanción económica.

SP

De acuerdo al testimonio de las personas que pertenecían a esta empresa, el control se realizaba mediante el registro de su huella en un sensor, y debían realizarlo en su entrada y salida y también en la hora del almuerzo.

Tenían permitido un atraso de 20 minutos mensual, el cual si lo sobrepasaban de manera injustificada podría significar una sanción económica.

Pregunta 2

¿En la actualidad, como es el método de control de tiempo, existen muchas diferencias con respecto al método anterior?

En este sentido, la corporación maneja una filosofía de tiempo flexible, esto significa que no se controla de ninguna manera la entrada y salida de sus empleados, siempre y cuando cumplan con sus labores cotidianas.

De acuerdo a todos los presentes, se sienten muy cómodos con esta filosofía, además de que existe el compromiso de cumplir con el horario establecido.

Si tienen una emergencia existe la posibilidad de salir pronto previo a cumplir todas las tareas establecidas y de igual manera si su trabajo implica emplear un poco más de tiempo lo cumplen sin ningún problema.

Pregunta 3

¿Con respecto a lo relacionado a temas de nómina, entendiéndose entre ellos procesos como firma de rol de pagos, peticiones de vacaciones o ausentismos, como se realizaba en la empresa en la que usted trabajaba?

MSD

Los pagos eran realizados a través de transferencias bancarias, y el rol de pago enviado al correo electrónico de cada colaborador. Las vacaciones o ausentismos se gestionaban posterior a la aprobación del jefe directo con la persona encargada de nómina, quien lo registraba en su sistema.

SP

En esta empresa también se realizaban los pagos a través de transferencia bancaria, sin embargo el rol de pago estaba disponible para que cada usuario lo obtenga en el sistema al cual accedían mediante la intranet de la empresa. De igual manera los ausentismos y vacaciones se gestionaban mediante el mismo sistema.

Pregunta 4

¿En la actualidad, como se realizan los procesos de nómina?, ¿Existe muchas diferencias con respecto al método anterior?

En la actualidad los procesos de nómina se realizan a través de la herramienta llamada “Autogestión”, aquí cada colaborador puede obtener su rol de pago de manera mensual.

Si un empleado no aprueba su rol de pago mensualmente se bloquea el acceso a gestionar sus vacaciones y ausentismos los cuales se realizan por esta misma herramienta.

Para los empleados de SP no existe mayor diferencia con respecto a lo que manejaban antes, con excepción de que el sistema anterior no bloqueaba gestionar sus vacaciones y ausentismos sino descargaban su rol de pago como sucede con el sistema actual, a pesar de esto manifiestan sentirse cómodos con la manera actual como se realizan estas actividades.

Para los colaboradores de MSD si existe una diferencia significativa con esta herramienta y la manera como realizaban antes los trámites correspondientes a nómina. Ellos manifiestan que la automatización de estos procesos mediante esta herramienta ha ayudado a reducir errores que eran muy frecuentes cuando esto estaba a cargo de la persona de nómina.

Pregunta 5

¿Se utilizaba algún sistema de información gerencial en la empresa a la que usted pertenecía antes?

MSD

En la empresa se usaba el sistema JDE Edwards sobre todo en área financiera – contable, aquí se podía ver información de proveedores y clientes, así como la cartera y los pagos a proveedores, también permitía

extraer reportes que eran útiles para el área de impuestos y el análisis y toma de decisiones en el área gerencial. Para los colaboradores de esta empresa este sistema era bastante amigable y fácil de usar.

SP

En esta empresa se utilizaba el sistema SPIES en el cual se ingresaban las facturas de los proveedores y también se consultaba información acerca de pagos tales como fecha de vencimiento de facturas, términos y formas de pago. Aquí también podían obtener reportes bastante amplios de ventas y pagos, sin embargo de acuerdo a los colaboradores de esta empresa era bastante complejo la comprensión del sistema.

Pregunta 6

A partir del proceso de fusión, ¿cambió el sistema que se usa en la empresa?

El sistema que prevaleció posterior a la fusión es JDE Edwards el cual se utilizaba en MSD lo cual para los colaboradores de la misma no generó ningún impacto, sin embargo para los colaboradores de SP representó una capacitación adicional, aunque de acuerdo al testimonio de ellos fue sencilla y el uso de este sistema era de menor complejidad al que ellos manejaban en su empresa antes de fusionarse. De igual manera ellos supieron manifestar que la información de los reportes que brinda este

sistema es más útil oportunamente, esto significa que no se debían realizar varios filtros como en el otro sistema antes de presentarla.

Pregunta 7

¿Cómo se realizaba el proceso de selección en la empresa a la que usted pertenecía?

Tomando en cuenta que varias personas participantes tenían a su cargo equipos de trabajo supieron manifestar lo siguiente:

MSD

Posterior a la publicación en medios de difusión masiva la persona encargada de recursos humanos enviaba una terna de 5 aspirantes a entrevista con la persona que requería el personal. Luego de realizar la entrevista respectiva esta persona reducía a 3 los aspirantes quienes después iban a una entrevista con el director de quien solicitaba el personal, quien era la persona que tomaba la decisión.

SP

El proceso era muy parecido al de MSD con la diferencia de que después de la publicación en medios de difusión masiva la persona encargada de recursos humanos tomaba pruebas psicológicas a los posibles aspirantes y después enviaba una terna de 5 aspirantes a entrevista con la persona que

requería el personal. Luego de realizar la entrevista respectiva esta persona era la persona que tomaba la decisión.

Pregunta 8

¿Cómo se realiza actualmente el proceso de selección?

Actualmente el proceso de selección se lo realiza mediante la publicación en medios de difusión masiva, los cuales dirigen a los aspirantes a la página web de MSD en donde deben llenar varios formularios, estos son analizados por los colaboradores de la empresa en el exterior quienes validan la información y seleccionan a los posibles aspirantes. Posterior a esto se toman pruebas vía internet y se seleccionan los aspirantes quienes tienen una entrevista con quien será su jefe directo. Posterior a esta entrevista se filtran los aspirantes quienes tienen una entrevista con el director de unidad quien es el que toma la decisión.

Pregunta 9

¿Cómo era la división por departamentos en la empresa que usted pertenecía previo a la fusión?

En ambas empresas la división por departamentos ha variado mucho con el paso del tiempo de acuerdo al testimonio de los presentes con la actualidad.

En MSD antes el área de nómina estaba dentro del área financiera, actualmente esta se encuentra dentro de recursos humanos.

De igual manera el área de tesorería paso de estar localmente a ir a GFS (Global Financial Services) el cual es el centro de servicios compartidos de MSD, esta unidad se creó con el fin de realizar labores netamente de toma de decisiones y análisis localmente y que ellos se encarguen de labores operativas.

Es importante mencionar también que antes MSD tenía una planta de producción de medicinas local, sin embargo fue cerrada lo cual cambio de manera importante la estructura que se manejaba.

En SP se manejaba una estructura en la cual todos los procesos se realizaban localmente, por lo cual los participantes supieron manifestar que no se dieron mayores cambios en la estructura, que más bien eran susceptibles a cambios en puestos directivos.

Las unidades de negocio las cuales están de acuerdo a los productos, cambiaron de manera drástica, puesto que SP comercializaba productos de línea distinta a MSD, es así que ha Cuidado Primario y Vacunas que eran de MSD se añadieron Fertilidad, Salud Femenina y Anestesia. Con el paso del tiempo posterior a la fusión se fueron consolidando y dejando paso a la estructura actual.

En la estructura de MSD existían más áreas que en SP, lo cual para sus colaboradores representó una adaptación rápida a la nueva estructura ya que ambas empresas tienen el mismo giro de negocio.

4.2 BUENAS PRÁCTICAS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Con respecto a buenas prácticas en la estructura organizacional, se puede rescatar, que por la necesidad de realizar actividades que involucran el análisis y la toma de decisiones del área financiera de manera local, y por los estándares que busca implementar la corporación en todas sus subsidiarias de manera global, la adopción de un centro de servicios compartidos llamado GFS (Global Financial Services), el mismo que tiene sede en Guatemala y está a cargo de la empresa Genpact.

La siguiente información fue extraída de la página web de Genpact: (Genpact, s.f.)

Genpact (NYSE: G) significa "generar impacto en los negocios". Somos líderes mundiales en servicios y gestión de procesos empresariales digitales. Diseñamos la empresa Lean Digital SM a través de nuestro marco patentado de procesos empresariales inteligentes (SEPSM), que reimagina los modelos de operación de nuestros clientes de extremo a extremo, incluyendo las oficinas centrales y posteriores. Esto crea operaciones inteligentes SM que ayudamos a diseñar, transformar y ejecutar. El impacto en nuestros clientes es un alto retorno de las inversiones de transformación a través del crecimiento, la eficiencia y la agilidad del negocio.

Durante dos décadas, primero como división de General Electric y después como compañía independiente, hemos estado sirviendo apasionadamente a unos cuantos

clientes estratégicos, incluyendo aproximadamente una quinta parte de Fortune Global 500, y hemos crecido a más de 75.000 personas en 25 países, con Oficinas claves en la ciudad de Nueva York.

El proceso de negocio resultante y la experiencia del dominio de la industria, y la experiencia de ejecutar operaciones complejas, son un patrimonio y un enfoque únicos que nos ayudan a conducir las mejores elecciones a través de la tecnología, el análisis y el diseño organizacional.

Genpact comenzó en 1997 como una unidad de negocio dentro de General Electric. En enero de 2005, Genpact se convirtió en una empresa independiente para llevar nuestra experiencia en procesos y ADN único en gestión Lean a clientes más allá de GE, y luego en agosto de 2007, nos convertimos en una compañía cotizada en bolsa (NYSE: G). Desde el 31 de diciembre de 2005, nos hemos expandido de 19,000+ empleados y los ingresos anuales de US \$ 491,90 millones a 75,000+ empleados y los ingresos anuales de US \$ 2,46 mil millones al 31 de diciembre de 2015. Bain Capital se convirtió en el mayor accionista de Genpact en noviembre de 2012, Estratégico para hacer crecer la empresa. (GENPACT)

Este inició operaciones en el 2010 de manera global y en el 2011 con la subsidiaria de Ecuador, con la cual el primer proceso que se migro fue el de tesorería, esto significo a su vez una primera reestructuración del área financiera de la empresa.

De igual manera, la experiencia en el mercado de Genpact permitió que el proceso de la migración de procesos se realice de manera adecuada y ordenada, con la respectiva

evidencia (manuales) lo que permite una mejora continua en la realización de los mismos, reduciendo al mínimo los errores que se pueden producir.

Con el paso del tiempo siguieron migrando más procesos del área financiera como lo fueron la creación de clientes - proveedores en el sistema, el establecimiento de límites de crédito para los clientes, el proceso operativo de realizar declaraciones de IVA mensual y retenciones en la fuente, el cálculo de costos y fijación de los precios de los productos entre los más relevantes.

Como sucedió con la primera migración de procesos, esto significó otra reestructuración en el área financiera.

Las compañías enfrentan continuamente diferentes presiones que las obligan a mejorar los niveles de servicios, reducir costos y mejorar sus controles. Para resolver esta situación, las empresas han recurrido desde hace varios años a los servicios compartidos (SC), un modelo operativo en el cual una entidad se especializa en brindar un servicio altamente transaccional para distintas unidades de negocio (UN) a fin de reducir costos, consolidar funciones administrativas y evitar la duplicación de esfuerzos entre varias UN. Este enfoque de negocios permite albergar funciones diversas tales como recursos humanos, finanzas, tecnología, y compras, entre otras. Además, contribuye a mejorar la eficiencia y el control en general. También permite que cada UN se centre en lo realmente importante y se enfoque en su negocio principal, buscando satisfacer a los clientes y desarrollando nuevos productos y servicios para mantener una ventaja competitiva, mientras una entidad especializada realiza las transacciones de alto volumen y bajo valor estratégico. (Galaz & Ruiz Urquiza, 2012)

A través de este análisis podemos concluir que el impacto que generó la implementación de GFS en la nueva MSD es positivo puesto que implicó una reducción de costos y que las actividades que se desempeñan localmente son las adecuadas para el correcto desarrollo del negocio resaltando el análisis y procesamiento de la información para la correcta toma de decisiones, mejorando el control interno que se tiene en el área financiera, ya que es uno de los principales ejes en los valores de la organización.

La comunicación y la capacitación adecuada sobre los productos de SP a la gente de MSD y viceversa, permitió una adaptación y una transición estable durante el proceso de la fusión de las dos empresas. Esta se puede considerar otra buena práctica durante el proceso. Si bien la mayor parte de representantes médicos (fuerza de ventas) de SP pasaron a formar parte de la nueva empresa, esto representó un reto para los nuevos directores de unidad ya que debían alinear a sus equipos a la nueva estrategia que imponía la corporación, sin embargo no hubo mayor dificultad puesto que ambas empresas tenían el mismo giro de negocio el cual es la importación y distribución de productos farmacéuticos a nivel nacional.

Otra buena práctica en el área organizacional previa a la fusión fueron los conversatorios que se dieron en ambas empresas ya que naturalmente existía incertidumbre en la estabilidad laboral en los empleados de las organizaciones puesto que desconocían el impacto que podía tener el proceso. Con esto se logró generar un ambiente de mayor confianza en los colaboradores y reducir la incertidumbre que sentían acerca del proceso de fusión de las empresas.

4.3 BUENAS PRÁCTICAS EN TALENTO HUMANO

Con respecto a las buenas prácticas en el talento humano durante el proceso de fusión de las empresas se puede destacar que se tomaron las mejores iniciativas de ambas empresas siempre alineados a lo que establece casa matriz.

La primera que se puede resaltar es sobre el control de tiempo, en la cual se adoptó la filosofía que tenía MSD de tiempo flexible, esto significa que no se controla de ninguna manera la entrada y salida de sus empleados, siempre y cuando cumplan con sus labores cotidianas, sobreentendiendo que deben cumplir las 8 horas laborables, pero con la posibilidad de que puedan salir o llegar antes sin inconvenientes en caso de emergencia. No se contempla ninguna sanción en caso de incumplir el horario, además que los colaboradores tienen en cuenta que si sus labores lo requieren se puede extender en el horario de trabajo o a su vez la posibilidad de ciertos días trabajar desde casa.

Para comprender el impacto del tiempo flexible y del trabajo en casa se procede a analizar el siguiente párrafo de un estudio realizado sobre Las Mejores Empresas para Trabajar:

“Dentro de los esquemas flexibles, en Las Mejores Empresas para Trabajar, las opciones más comunes que ofrecen las empresas son el flex-time (esquema que permite flexibilidad en los horarios de entrada y salida o, en su caso, permite a los colaboradores elegir su propio horario), así como el trabajo desde casa o home office. En el caso del flex-time encontramos que casi la mitad de las empresas que pertenecen

a las listas lo ofrecen como una alternativa para promover el balance de vida, mientras la opción del home office es ofrecida por el 37% de las empresas. Por otro lado, la opción más aprovechada por los colaboradores es el flex-time y el trabajo comprimido (donde los colaboradores comprimen su jornada laboral en menos días para poder disfrutar de un horario reducido, por ejemplo, en viernes).” (Las Mejores Empresas para Trabajar)

Es un acierto adoptar esta filosofía puesto que permite crear conciencia en los colaboradores sobre la importancia del cumplimiento de su trabajo y permite la posibilidad de atender urgencias que se pueden dar en su cotidianidad. Además permite la posibilidad de organizar mejor su tiempo para tener un mejor equilibrio entre el trabajo y el hogar.

Otra buena práctica que se puede resaltar son los procesos de nómina, mencionando que esta área pasó de estar incluida en finanzas al área de recursos humanos. Se tomó el sistema de SP, pasó a llamarse “Autogestión”. En este sistema cada colaborador puede obtener su rol de pago y de igual manera gestionar las vacaciones, ausentismos y demás así como obtener certificados de la empresa debidamente firmados. De igual manera un aspecto relevante en esta práctica es que si un empleado no aprueba su rol de pago de manera mensual, se bloquean los demás servicios que ofrece este sistema. Los pagos se realizan a través de transferencia bancaria a todos los empleados el día 20 de cada mes.

Es un acierto haber adoptado esta práctica puesto que representa un ahorro significativo de tiempo para los colaboradores de la empresa ya que está automatizado

el proceso, además de que se crea conciencia a cada empleado en la importancia de aprobar y obtener su rol de pago ya que de otra manera no se puede acceder a otras utilidades de nómina.

El consolidar un solo sistema para la nueva empresa fusionada es una buena práctica puesto que se consolida la información de las dos empresas para la mejor utilización y disponibilidad de los empleados de la misma. El sistema que prevaleció es JDE Edwards que era usado en MSD. Esto represento una capacitación adicional para los empleados de SP, sin embargo fue sencilla la adaptación al sistema de los mismos. Además de la capacitación sobre el sistema, se incurrió en un costo adicional para migrar la información de SP al mismo.

Esta es la información sobre el sistema que se maneja en la nueva empresa fusionada obtenida de la página web de su desarrollador: (Oracle, s.f.)

“JD Edwards EnterpriseOne de Oracle es una suite de software de planificación de recursos empresariales completo con aplicaciones integradas que combina valor empresarial, tecnología basada en estándares y profunda experiencia del sector en una solución de negocio con un bajo coste total de propiedad. EnterpriseOne es la primera solución ERP para ejecutar todas las aplicaciones en Apple iPad. JD Edwards EnterpriseOne también entrega aplicaciones móviles.

Solo JD Edwards EnterpriseOne de Oracle ofrece más selección de bases de datos, sistemas operativos y hardware de modo que puede crear y expandir su solución de TI para satisfacer las necesidades del negocio. JD Edwards ofrece más de 80 módulos de

aplicaciones para darle respaldo a diversos conjuntos de procesos de negocios y soluciones clave de la industria como empaque de bienes de consumo, fabricación, intensivos de activos y proyectos y servicios.

Contar con la base financiera correcta para su organización es clave para llevar un control de cada centavo que entra y sale, en cada divisa y en cada país. Las soluciones de administración financiera de JD Edwards EnterpriseOne de Oracle pueden ayudarle a responder más rápidamente a un entorno cambiante, al simplificar sus operaciones financieras y mejorar la precisión de sus informes financieros.” JDE_ORACLE

Es un acierto haber consolidado la información de las dos empresas en un sistema puesto que permitió estandarizar reportes facilitando la interpretación y análisis de la información siendo tomada en cuenta como una ayuda importante para la correcta toma de decisiones.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Se ha cumplido con el objetivo principal del estudio, referente a determinar y analizar las buenas prácticas que se dieron durante el proceso de fusión entre las dos empresas, con el fin de ser una guía para posibles fusiones en otros casos.
- Es importante tomar en cuenta la legislación en la cual sucede el proceso, en este caso la normativa ecuatoriana, la cual menciona que la fusión de empresas se define y sucede cuando dos o más compañías se unen para formar una nueva que les sucede en sus derechos y obligaciones; y cuando una o más compañías son absorbidas por otra que continúa subsistiendo.
- La fusión de empresas se plantea como una opción ante la incertidumbre por el cambio de factores externos al entorno empresarial como lo son los aspectos tributarios, legales y sobretodo de competencia.
- Para que el proceso de fusión dé mejores resultados, la alta dirección deberá formar la correcta estructura para aprovechar los recursos de la empresa fusionada y tener el control necesario para que se mantenga el enfoque sobre los objetivos.

- Una de las principales razones para que se dé una fusión son las economías de escala puesto que la tendencia de las empresas es bajar en lo posible los costos incurridos para así lograr un mayor porcentaje de beneficio económico.
- Existen diferentes tipos de fusión como lo son la pura y por absorción, de tipo horizontal, vertical o por conglomerado y transfronterizas y nacionales.
- Entre los principales efectos que se pueden obtener de un proceso de fusión está el fomentar el empleo, lograr un mayor poder de mercado, tener una mayor rentabilidad, aumentar su tasa de crecimiento y aumentar la productividad de la nueva empresa.
- Las principales ventajas del proceso son la cesación de la rivalidad entre competidores, aumento de la rentabilidad, el goce de un mayor crédito comercial y la consolidación de una empresa más sólida.
- Existen también desventajas en el proceso de fusión como la creación de monopolios y oligopolios, las cuales crean una competencia desleal en el mercado.
- Uno de los principales objetivos de la fusión de las empresas sobre la cual se realiza el estudio es consolidar un líder mundial en el cuidado de la salud.
- Otro objetivo de la fusión entre las empresas de estudio es posicionar a la nueva compañía como la segunda farmacéutica de investigación, con un potencial que

otorga la capacidad de lanzamiento de nuevos productos y porque se da una complementación en las áreas terapéuticas en las cuales trabajan.

- Uno de los aspectos decisivos por los cuales se llegó a dar la fusión es la situación económica por la que atravesaba la compañía absorbida ya que presentaba constantes caídas en la bolsa de New York.
- Otro aspecto fundamental para realizar la fusión fue la pérdida de la protección de la patente de Clarityne dejando Schering-Plough sin un medicamento con ventas de miles de millones de dólares.
- Entre las buenas prácticas en la estructura organizacional, se puede mencionar la creación de un centro de servicios compartidos con el fin de realizar actividades de análisis de información y toma de decisiones localmente además de tener un mayor control en las áreas relevantes.
- Los conversatorios que se dieron en las empresas, previo al proceso de fusión, es otra buena práctica, ya que ayuda a disminuir la incertidumbre que existió en su momento generando mayor confianza.
- Con respecto a buenas prácticas en talento humano se puede mencionar el uso de la metodología de tiempo flexible, ya que permite crear conciencia en los colaboradores sobre el cumplimiento de su trabajo a la vez que también les da la opción de atender urgencias que se pueden dar en su cotidianidad.

- La adopción de un sistema de nómina que permita a sus colaboradores gestionar vacaciones, ausentismos y la aprobación de su rol de pago es una buena práctica detectada en el proceso de fusión.
- El consolidar un solo sistema para la nueva empresa fusionada es una buena práctica puesto que se consolida la información de las dos empresas para la mejor utilización y disponibilidad de los empleados de la misma.

5.2 RECOMENDACIONES

- Previo a realizar el proceso de fusión se recomienda consultar la normativa legal vigente, ya que depende del tipo de industria y número de competidores pueden existir diversas restricciones o nuevas regulaciones por cumplir.
- Existen varias formalidades que se deben cumplir al realizarse la fusión de empresas por lo cual es recomendable tener la asesoría adecuada para cumplir con normativas de organismos de control mercantil.
- Para maximizar las ventajas de una posible fusión empresarial es aconsejable realizar un estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las partes involucradas.
- Es aconsejable realizar una fusión cuando existe un ambiente de incertidumbre por el cambio de factores externos al entorno empresarial como lo son los aspectos tributarios, legales y sobretodo de competencia para lograr la obtención de más recursos.

- Para generar una competencia más leal es recomendable realizar una fusión en donde existan varios competidores, de lo contrario se podrían estar generando monopolios y oligopolios los cuales se rigen a otras regulaciones.
- Es recomendable para la alta dirección de la nueva empresa consolidada formar la estructura organizacional adecuada para así aprovechar de mejor manera los nuevos recursos y tener el control adecuado sobre los mismos.
- Para los interesados en realizar el proceso de fusión empresarial es recomendable que estudien y analicen todos los tipos de fusión para determinar aquella que les pueda brindar un mayor beneficio.
- Es recomendable realizar una fusión de empresas del mismo sector industrial para lograr consolidar un nuevo líder o a su vez con empresas complementarias para lograr fortalecer la cadena de valor de la empresa, además de bajar costos y aumentar el beneficio económico.
- En el sector farmacéutico son importantes las patentes que tienen para fabricar y comercializar sus productos, por lo que es recomendable diseñar e implementar estrategias de posicionamiento de sus productos para no perder mercado ante la pérdida de las mismas.
- Previo a realizarse una fusión empresarial es recomendable realizar conversatorios con el personal de las partes involucradas para reducir la incertidumbre que pueda generar el proceso, y mantener un clima laboral adecuado.

- Es aconsejable automatizar procesos de nómina ya que esto permite una optimización en el tiempo de los colaboradores de las empresas y les permite enfocarse en actividades que generen valor agregado al negocio.
- Se recomienda la adopción de un sistema de planificación de recursos empresariales único perteneciente a alguna de las partes involucradas en la fusión para la nueva empresa consolidada, facilitando la capacitación del personal para optimizar recursos.
- Posterior a la fusión de las empresas es aconsejable concientizar al personal sobre las nuevas estrategias de la empresa consolidada para lograr así enfocarlo a la consecución de los objetivos.
- Se aconseja posterior a la fusión informar al personal sobre la nueva estructura organizativa de la empresa consolidada así como de los objetivos de la misma.
- Para lograr crear un sentir de pertenencia e involucramiento con el personal de la nueva empresa fusionada se recomienda realizar actividades recreacionales y cursos de liderazgo.
- Es recomendable realizar campañas de comunicación para informar sobre la nueva empresa fusionada a clientes, proveedores y partes involucradas para así evitar posibles confusiones.

REFERENCIAS

1. Becerril, J. C. (2003). Fusión de Sociedades: Análisis de la Fusión de OAL Time Warner. *Tesis de licenciatura*, . México, D.F: Universidad Panamericana.
2. Business Wire. (04 de Noviembre de 2009). *Merck se renueva y comienza a operar*. Obtenido de <http://www.businesswire.com/news/home/20091104006240/es/>
3. CNN Expansión. (31 de agosto de 2009). *Merck anuncia su reorganización*. Obtenido de <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/08/31/merck-anuncia-reorganizacion-tras-fusion>
4. Corporativo MSD. (s.f.). *Acerca MSD*. Obtenido de <http://www.corporativo.msd.com.ec/acerca-de-nosotros/acerca-msd.xhtml>
5. Corporativo MSD. (s.f.). *Nuestros Valores*. Obtenido de <http://www.corporativo.msd.com.ec/acerca-de-nosotros/nuestros-valores.xhtml>
6. Deloitte. (2014). Cuestionario de precios de transferencia MSD.
7. Deloitte. (2014). Cuestionario de precios de transferencia SP.
8. Galak, O. (10 de Marzo de 2009). *La fusion de dos laboratorios mueve el tablero local*. Obtenido de La Nación: <http://www.lanacion.com.ar/1107066-la-fusion-de-dos-laboratorios-mueve-el-tablero-local>
9. Galaz, Y., & Ruiz Urquiza, S. C. (2012). *¿Qué son los Servicios Compartidos? Diferentes negocios, un solo soporte*. Deloitte.
10. Genpact. (s.f.). *Who is Genpact?* Obtenido de <http://www.genpact.com/about-us>
11. Landers, P. (02 de Mayo de 2003). *Schering-Plough no está a la venta, pero tiene problemas, dice nuevo jefe*. Obtenido de Diario El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-986044>
12. Larrasoáin, M. J. (2009). *Fusiones, adquisiciones y quiebras*. Argentina: El Cid Editor.
13. Las Mejores Empresas para Trabajar. (s.f.). Informe 2015. Mexico.

14. Mascareñas Pérez, I. J. (1997). *Manual de Fusiones y Adquisiciones de Empresas* (2da. ed.).
15. Matus, G., & Molina, F. (2006). *Metodología cualitativa: un aporte de la Sociología para investigar Bibliotecología*. Valparaíso: Universidad de Playa Ancha.
16. McCann, J. E., & Gilkey, R. (1990). *Fusiones y adquisiciones de empresas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
17. Merck Sharp & Dohme. (s.f.). *Unidades de negocios*. Obtenido de <http://one.merck.com/pub/org/ec/Pages/Unidad>
18. Munch Galindo, L., & García Martínez, J. (2005). *Fundamentos de administración*. México: Editorial Trillas.
19. Oracle. (s.f.). *JD Edwards EnterpriseOne*. Obtenido de <https://www.oracle.com/lad/products/applications/jd-edwards-enterpriseone/overview/index.html>
20. Superintendencia de Compañías. (05 de Noviembre de 1999). Ley de Compañías del Ecuador. *Codificación No. 000*.