

Análisis de las variables organizativas que influyen en los procesos de fusión y adquisición de empresas. El caso de la industria auxiliar del automóvil

Gabriela Ribes Giner

EDITORIAL
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



**UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA**

**ANÁLISIS DE LAS VARIABLES ORGANIZATIVAS QUE INFLUYEN EN
LOS PROCESOS DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE EMPRESAS. EL
CASO DE LA INDUSTRIA AUXILIAR DEL AUTOMÓVIL.**

TESIS DOCTORAL

Presentada por: Dña. Gabriela Ribes Giner

**Dirigida por: Dr. D. Enrique de Miguel Fernández
y Dra. Dña. Blanca de Miguel Molina.**

Valencia, 2009



Esta editorial es miembro de la UNE, lo que garantiza la difusión y comercialización de sus publicaciones a nivel nacional e internacional.

© Gabriela Ribes Giner

Primera edición, 2012

© de la presente edición:

Editorial Universitat Politècnica de València
www.editorial.upv.es

ISBN: 978-84-8363-724-1 (versión impresa)

Queda prohibida la reproducción, distribución, comercialización, transformación, y en general, cualquier otra forma de explotación, por cualquier procedimiento, de todo o parte de los contenidos de esta obra sin autorización expresa y por escrito de sus autores.

A mis Santis, a mis padres.
A las sinergias encontradas y no buscadas

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer en primer lugar a mi codirector de tesis D. Enrique de Miguel Fernández por su labor tanto humana como académica. Le agradezco la dedicación y esmero repaso de la tesis así como sus fundamentados comentarios y sugerencias, había participado años atrás en diversos procesos de adquisición. Agradezco a mi codirectora de la tesis Dña. Blanca de Miguel Molina por su colaboración y apoyo durante la tesis.

Agradecer a todos aquellos académicos y profesionales que nos han asesorado en este estudio y han conseguido aportarnos una gran información, en especial a los directivos de las empresas analizadas en el estudio de casos, por su disponibilidad y por haber compartido sus experiencias con nosotros durante las entrevistas, además de la revisión que hicieron una vez elaborados los informes de los casos.

Agradezco a Susa Paya su colaboración en la revisión de la redacción de la tesis y a Bárbara Ribes por su ayuda en el formato de algunas de las tablas y figuras que aparecen en ella.

Además, he de agradecer al profesor D. Andrés Carrión, director del departamento de Estadística de la UPV, por la revisión del capítulo de metodología.

No quiero olvidarme de mis compañeros de departamento Marival, María, Paco, Herme, Jose M^a y todos aquellos que me habéis apoyado durante este trabajo, también al equipo directivo de la Facultad de ADE y en particular a Ismael. Amplio mi reconocimiento al personal de administración del departamento, a Ana y a Cris.

Por último y no menos importante, mi agradecimiento especial a mi familia y amigos por su empuje. Al comando pop por su apoyo incondicional.

RESUMEN

El objetivo de esta tesis es examinar cómo influyen los factores organizativos y cómo influyen los factores culturales durante el proceso de fusión y adquisición de empresas proveedoras del sector automovilístico. La aplicación se realizará dentro de dicho sector, más concretamente en el de la industria proveedora de componentes, estudiando diferentes casos de fusión y adquisición de proveedores a primer nivel de suministro de los fabricantes de automóviles.

Para conseguirlo se profundizará en el marco conceptual, pasando por una revisión general de las fusiones y adquisiciones (F/As), hasta llegar al eje principal de la investigación que se centrará en el examen detallado de los factores organizativos y culturales como la integración de los recursos humanos y la cultura organizacional; se analizará qué ocurre con los empleados y directivos de las empresas adquiridas y adquirientes, cómo se afronta la comunicación durante el proceso de F/As y cómo son el clima organizacional y los estilos de dirección. Por otra parte, se estudiará la influencia de la transferencia de conocimiento y en particular la transferencia de tecnología en las F/As.

RESUM

L'objectiu d'esta tesi doctoral és examinar com influeixen els factors organitzatius i els factors culturals durant el procés de fusió i adquisició d'empreses proveïdores del sector automobilístic. L'aplicació es realitzarà dins d'aquest sector; més concretament en la indústria proveïdora de components, i estudiarà diferents casos de fusió i adquisició de proveïdors de primer nivell de subministrament dels fabricants d'automòbils.

Per tal d'aconseguir aquest objectiu s'aprofundirà dins el marc conceptual, passant per una revisió general de les fusions i adquisicions (F/As), fins a arribar a l'eix principal de la investigació, que se centrarà en l'examen detallat dels factors organitzatius i culturals i també en la integració dels recursos humans i la cultura d'organització empresarial. Igualment s'analitzarà el que ocorreix amb els empleats i directius de les empreses adquirides i les que adquireixen, com s'afronta la comunicació durant el procés de F/As i com són el clima d'organització i els estils de direcció. Per una altra banda, s'estudiarà l'influència de la transferència de coneixement i, en particular, la transferència de tecnologia en les F/As.

ABSTRACT

The objective of this thesis is to explore how the organizational factors and cultural factors can influence during the mergers and acquisition (M&A) process in the supplier automotive industry. The application has been made inside that industry, more concrete in the components supplier business. We have studied the different cases of M&A at the first level supplier of automotive industry. We have portrayed in the conceptual framework, going from the general M&A to the principal analysis that is focused on detailed organizational and cultural factors, like the human resources integration and organization culture. In this thesis, we will analyse what happens with the employees and executives of the acquired and acquiree companies. How they deal with the communication during the M&A process and how are the organizational environment and styles of management. In other hand, we will study the influence of the knowledge transfer and in particular of the technology transfer in the M&A.

INDICE

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
1.1 Introducción.....	23
1.2 Objetivos de la investigación.....	29
1.3 Estructura de la tesis.....	31
CAPITULO 2. FUSIONES Y ADQUISICIONES. MARCO CONCEPTUAL.....	35
2. FUSIONES Y ADQUISICIONES. MARCO CONCEPTUAL.....	37
2.1. Definición.....	37
2.1.1. Clasificación bajo el criterio jurídico	38
2.2. El concepto de sinergia.....	41
2.2.1. Sinergia operativa.....	43
2.2.2. Sinergias financieras.....	46
2.2.3. Sinergias competitivas.....	49
2.2.4. Sinergias de poder de mercado.....	51
2.2.5. Otros tipos de sinergias.....	52
2.3. Clasificación según el criterio de diversificación.....	54
2.3.1. Fusiones verticales.....	56
2.3.2. Fusiones horizontales.....	61
2.3.3. Conglomerados.....	65
2.3.4. La diversificación en empresas familiares.....	67
2.4. Otros tipos de combinación estratégica.....	70
2.4.1. Las alianzas estratégicas.....	73
CAPÍTULO 3. LOS DIVERSOS ENFOQUES TEÓRICOS DEL ESTUDIO DE FUSIONES Y ADQUISICIONES DE EMPRESAS.....	81

3.	LOS DIVERSOS ENFOQUES TEÓRICOS DEL ESTUDIO DE FUSIONES Y ADQUISICIONES DE EMPRESAS.....	83
3.1.	Introducción.....	83
3.2.	El enfoque económico - financiero.....	85
3.3.	El enfoque estratégico - corporativo.....	89
3.4.	El enfoque organizativo y cultural.....	92
3.5.	El enfoque de proceso.....	98
3.6.	Otros enfoques.....	103
3.6.1	Enfoque contingente.....	103
3.6.2	Enfoque Gradualista.....	104
3.6.3	Enfoque Tecnológico.....	105

CAPÍTULO 4. EL PROCESO DE FUSIÓN. FASES DE UNA COMBINACIÓN.....109

4.	EL PROCESO DE FUSIÓN. FASES DE UNA COMBINACIÓN.....	111
4.1.	Introducción.....	111
4.2.	Precombinación.....	113
4.2.1.	Planificación.....	114
4.2.2.	Formular.....	115
4.2.3.	Ubicar.....	116
4.2.4.	Investigar.....	119
4.3.	Combinación.....	121
4.3.1.	Alta dirección.....	124
4.3.2.	Estructura de transición.....	127
4.4.	Poscombinación.....	130
4.4.1.	Construcción de la organización combinada.....	131
4.4.2.	Ajustar políticas y prácticas.....	132
4.4.3.	Constitución del equipo de alta dirección.....	133
4.4.4.	Constitución de la cultura empresarial.....	134
4.5.	El proceso de <i>Due diligence</i>	136
4.5.1.	Fases del proceso de <i>Due Diligence</i>	137
4.5.2.	La determinación de riesgos básicos de integración y culturales.....	138
4.5.3.	Utilización de la información obtenida en el informe de <i>Due Diligence</i> ...	142

**CAPÍTULO 5. FACTORES DE ÉXITO EN LOS PROCESOS DE FUSIÓN Y
ADQUISICIÓN DE EMPRESAS.....143**

5.	FACTORES DE ÉXITO EN LOS PROCESOS DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE EMPRESAS.....	145
5.1.	Introducción.....	145
5.2.	Estudio de KPMG. <i>The morning after: Driving for post deal success</i>	146
5.3.	Estudio de PA Consulting Group y la Universidad de Edimburgo. <i>Creating shareholder value from acquisition integration</i>	149
5.4.	Estudio de Watson Wyatt: <i>Mergers & Acquisitions Survey 2000</i>	152
5.5.	Estudio de McKinsey&Company: ¿ en qué fallan las fusiones?.....	155
5.6.	Estudio de la Boston Consulting Group. <i>Growing through acquisition: the successful value creation record of acquisitive growth strategies</i>	156
5.7.	Estudio del Instituto de Estudios Económicos: Encuesta sobre adquisiciones-escisiones de empresas en España.....	160
5.8.	Conclusiones.....	163

**CAPÍTULO 6. FACTORES ORGANIZATIVOS EN LAS FUSIONES Y
ADQUISICIONES DE EMPRESAS.....167**

6.	FACTORES ORGANIZATIVOS EN LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES DE EMPRESAS.....	169
6.1.	Introducción.....	169
6.2.	La cultura organizacional.....	172
6.2.1.	Factores que influyen en la cultura organizacional.....	173
6.2.1.1.	La cultura de la sociedad en la que se sitúa la organización...	174
6.2.1.2.	La historia organizativa y sus líderes principales.....	174
6.2.1.3.	Factores de contingencia relacionados con la tecnología, el sector industrial y otros.....	175
6.2.2.	Choque cultural.....	175
6.2.3.	Compatibilidad cultural.....	176
6.2.4.	Tipos de cultura.....	180
6.2.5.	El proceso de integración cultural.....	185
6.2.5.1.	Creación de la nueva cultura organizacional.....	185

6.2.5.2. El proceso de aculturación.....	187
6.3. La integración de RRHH.....	189
6.3.1. Los empleados de la empresa adquirida.....	189
6.3.2. Los directivos de la empresa adquirida.....	195
6.3.3. La Comunicación.....	196
6.3.4. El Clima organizacional.....	199
6.3.5. El Liderazgo y los estilos de dirección.....	201
6.4. La transferencia de conocimiento.....	203
6.4.1. Transferencia de tecnología.....	208
6.5. Modelo teórico preliminar.....	211

CAPÍTULO 7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

EL ESTUDIO DE CASOS.....215

7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. EL ESTUDIO DE CASOS.....	217
7.1. Introducción al estudio de casos.....	217
7.2. Clasificación del estudio de casos.....	218
7.3. Criterios de calidad de la investigación.....	221
7.4. Proceso de investigación del estudio de casos.....	223
7.4.1. El objetivo de la investigación y el marco teórico.....	225
7.4.2. Definición de la unidad de análisis.....	227
7.4.3. Selección de los casos.....	228
7.4.4. Recopilación de datos.....	231
7.4.4.1. Fuentes de evidencia.....	231
7.4.4.2. Protocolo del caso.....	234
7.4.4.3. Criterios seguidos para la recogida de datos.....	235
7.4.5. Análisis de los datos del estudio de casos.....	238
7.4.6. El informe final. Resultados y conclusiones.....	239

CAPITULO 8. ESTUDIO DE CASOS DE ADQUISICIONES DE EMPRESAS PROVEEDORAS DE FABRICANTES DE AUTOMÓVILES.....241

8. ESTUDIO DE CASOS DE ADQUISICIONES DE EMPRESAS PROVEEDORAS DE FABRICANTES DE AUTOMÓVILES.....	243
8.1. El contexto industrial: principales tendencias del sector automovilístico.....	243
8.1.1. Introducción.....	243
8.1.2. La Globalización de mercados.....	248
8.1.3. Concentración de la industria	252
8.1.3.1. Concentración en la industria Fabricante de automóviles.....	252
8.1.3.2. Concentración en la industria proveedora de componentes.....	254
8.1.4. Cambios de la cadena de valor.....	257
8.2. Estudio de casos.....	261
8.2.1 Estructura del análisis de casos.....	261
8.2.2. Análisis del la adquisición de la EMPRESA A por EL GRUPO B.....	265
8.2.2.1. INFORMACIÓN GENERAL.....	266
8.2.2.2. LA FASE DE PRECOMBINACIÓN.....	269
8.2.2.3. LA FASE DE COMBINACIÓN.....	271
8.2.2.4. LA FASE DE POSCOMBINACIÓN.....	274
8.2.2.5. CONCLUSIONES.....	280
8.2.3 Análisis del la adquisición de LA EMPRESA E por LA EMPRESA MULTINACIONAL F.....	282
8.2.3.1. INFORMACIÓN GENERAL.....	282
8.2.3.2. LA FASE DE PRECOMBINACIÓN.....	287
8.2.3.3. LA FASE DE COMBINACIÓN.....	289
8.2.3.4. LA FASE DE POSCOMBINACIÓN.....	290
8.2.3.5. CONCLUSIONES.....	295
8.2.4. Análisis del la adquisición de LA EMPRESA I por LA EMPRESA J.....	298
8.2.4.1. INFORMACIÓN GENERAL.....	298
8.2.4.2. LA FASE DE PRECOMBINACIÓN.....	305
8.2.4.3. LA FASE DE COMBINACIÓN.....	306
8.2.4.4. LA FASE DE POSCOMBINACIÓN.....	307
8.2.4.5. CONCLUSIONES.....	311

8.3. Resultados del estudio de casos. Análisis conjunto.....	312
8.3.1. Introducción.....	312
8.3.2. Resultados de la etapa de precombinación.....	312
8.3.3. Resultados de la etapa de combinación.....	316
8.3.4. Resultados de la etapa de poscombinación.....	319

CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS

LINEAS DE INVESTIGACIÓN.....	329
9. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN..	331
9.1. Conclusiones generales.....	331
9.2. Conclusiones específicas.....	335
9.3. Modificaciones al modelo teórico propuesto.....	338
9.4. Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	341
BIBLIOGRAFÍA.....	343
ANEXOS 1.....	369

INDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Enfoques de las F/As.	108
Tabla 5.1.- Comparación de los diversos estudios sobre F/As.	164
Tabla 7.1.- Criterios de calidad de la investigación.	221
Tabla 8.1.- Producción mundial de turismos.	248
Tabla 8.2.- Producción de turismos en Europa.	249
Tabla 8.3.-Evolución del número de proveedores.	256
Tabla 8.4.- Principales factores examinados en el estudio de los casos.	263
Tabla 8.5.- Datos generales de la Adquisición B-A.	267
Tabla. 8.6.- Ajuste cultural de la adquisición B-A.	278
Tabla 8.7. - Datos generales de la Adquisición F-E.	285
Tabla 8.8. - Ajuste cultural de la adquisición F-E.	292
Tabla 8.9. - Datos generales de la Adquisición J-I.	301
Tabla 8.10.- Ajuste cultural de la adquisición J-I.	309
Tabla 8.11.- Comparación de las características generales de la adquisición	314
Tabla 8.12.- Comparación de las variables en la etapa de precombinación.	315
Tabla 8.13.- Comparación de las variables en la etapa de combinación.	318
Tabla 8.14.- Comparación del cambio organizativo en la etapa de poscombinación.	325
Tabla 8.15.- Comparación del cambio cultural en la etapa de poscombinación	326
Tabla 8.16.- Comparación de la comunicación y los sistemas de información en la etapa de poscombinación	327
Tabla 8.17.- Comparación de las transferencias de conocimiento y tecnología en la etapa de poscombinación	328

Tabla 9.1.- Conclusiones específicas.	335
---------------------------------------	-----

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1.- Evolución del volumen de Fusiones y adquisiciones	24
Figura 1.2.- Volumen mundial invertido en fusiones y adquisiciones durante los años 1985 al 2006.	25
Figura 1.3.- Principales empresas fabricantes de automóviles	26
Figura 1.4.- Evolución del número de fusiones de fabricantes de automóviles y de proveedores según Mercer Management Consulting.	27
Figura 1.5.- Evolución del número de fusiones de fabricantes de automóviles y de proveedores según PwC.	28
Figura 1.6.- Estructura de la tesis.	33
Figura 2.1.- Clasificación general de los tipos de fusiones según el criterio jurídico.	38
Figura 2.2.- Alternativas estratégicas genéricas de crecimiento y diversificación.	55
Figura 2.3. - Beneficios y costes de una integración vertical.	60
Figura 2.4. - Alternativas de desarrollo externo de una estrategia de crecimiento por los tipos de control ejercido.	71
Figura 2.5. - Modelos de combinación de empresas según Marks y Mirvis.	72
Figura 2.6.- Beneficios y costes de las alianzas.	77
Figura 3.1. - Tabla comparativa de factores hard y factores soft	94
Figura 4.1. - El modelo de Watson Wyatt para el proceso de acuerdo.	112
Figura 4.2. - Un nuevo enfoque de <i>Due Diligence</i>	138
Figura 5.1.- Los seis hallazgos clave de la investigación sobre las combinaciones.	148
Figura 5.2.- Importancia de las actividades de RRHH en la integración	154
Figura 6.1.- Factores <i>hard</i> y <i>soft</i> .	171

Figura 6.2.- Tipos de cultura organizacional	181
Figura 6.3.-Tipos de cultura y resultados de las fusiones.	182
Figura 6.4.- Tipos de fusiones y dificultad de implementación	185
Figura 6.5.- Modelo Teórico Preliminar.	212
Figura 7.1.- La lógica de replicación en el estudio del caso.	220
Figura 7.2.- Proceso metodológico de un estudio explicativo de múltiples casos.	224
Figura 7.3.- Procedimiento de entrevista.	233
Figura 8.0.- Cadena de suministros de la automoción.	244
Figura 8.1.- Cadena de valor automovilística tradicional.	247
Figura 8.2.- Producción global de vehículos.	250
Figura 8.3.- Montaje de vehículos ligeros por región.	251
Figura 8.4.- Contribución de los diez principales fabricantes de automóviles.	253
Figura 8.5.- Evolución de los fabricantes de automóviles y de los proveedores.	254
Figura 8.6.- Estructura de los principales proveedores según sus facturaciones.	255
Figura 8.7.- Estructura de la cadena de valor en 2002.	259
Figura 8.8. -Estructura de la cadena de valor en 2015.	260
Figura 8.9.- Organigrama de la empresa A (año 2000).	272
Figura 8.10.- Organigrama de la empresa A (año 2006).	275
Figura 8.11.- Organigrama de la empresa F tras la adquisición.	290
Figura 8.12.- Evolución de la cuota de mercado de la empresa I.	300
Figura 8.13.- Estructura de costes de la empresa I.	303
Figura 8.14.-Cartera de productos empresa J.	304
Figura 9.1.- Modelo teórico revisado.	338

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

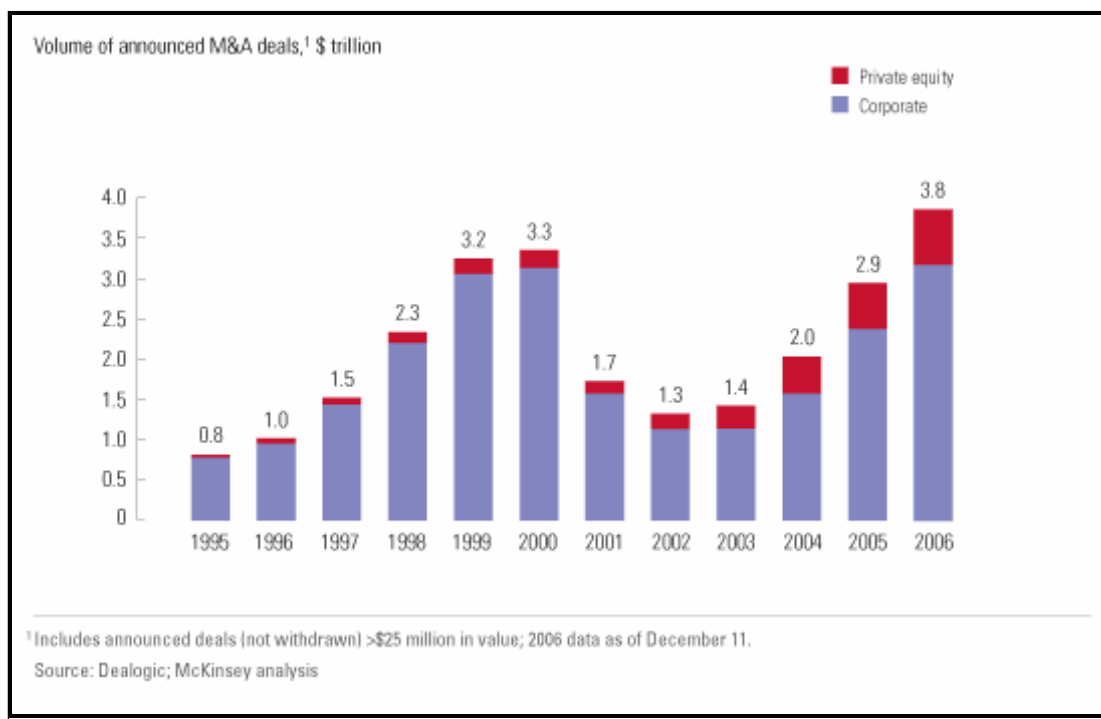
1.1. Introducción.

En la situación económica actual, caracterizada por una alta competitividad empresarial y una fuerte globalización, no podemos olvidarnos de las operaciones de fusiones y adquisiciones de empresas (F/As). Las fusiones suponen un crecimiento externo de modo que si la empresa compradora decide crecer habrá de comparar el valor actual neto de la fusión con el ofrecido por el resto de operaciones de crecimiento, ya sea internas o compartidas (*joint- ventures*, alianzas estratégicas...). Estas operaciones aventajan al resto por la rapidez en obtener los resultados y por el control que se tiene del negocio, hecho que refleja esta tendencia del mercado para alcanzar la globalización en la empresa.

La actividad en las operaciones de fusiones y adquisiciones de empresas a nivel mundial ha ido aumentando en los últimos años; según el estudio realizado por McKinsey¹ durante los 11 primeros meses de 2006 el volumen mundial de F/As se aproximó a los 4.000 billones de dólares, superando el récord histórico alcanzado en el año 2000, en plena efervescencia de la burbuja tecnológica.

¹ Dobbs et al. (2007) "Are companies getting better at M&A?". *The McKinsey Quarterly*.

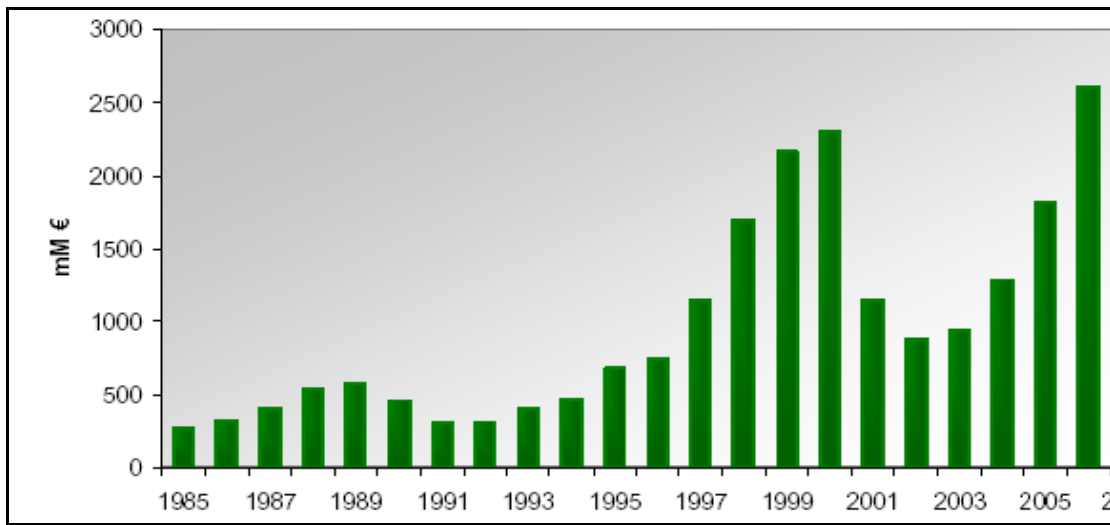
Figura 1.1.- Evolución del volumen de fusiones y adquisiciones



Fuente: McKinsey (2007)

El año 2006 estuvo marcado por unas cifras récord en el ámbito de las fusiones y adquisiciones a nivel mundial, alcanzándose los 2,6 billones de euros, cifra que supera al anterior récord del año 2000. El volumen mundial invertido en fusiones y adquisiciones aumentó en 2006 un 35% con respecto al año anterior, la misma tasa que en 2005. Según Zozaya (2007) los principales motivos de estas cifras récord en F/As fueron, por una parte, el aumento de la liquidez de las empresas propiciada por la bonanza de la economía y la evolución positiva de las bolsas, junto con los bajos tipos de interés y por otra la apertura de mercados y la globalización que han reforzado la competencia a la que se enfrentan las empresas, que han de competir con otras en costes, tamaño y capacidad tecnológica, así como el auge del capital riesgo que ha expandido las posibilidades de inversión empresarial.

Figura 1.2.- Volumen mundial invertido en fusiones y adquisiciones durante los años 1985 al 2006.



Fuente: Thomson Financial

Siguiendo el estudio de McKinsey la principal diferencia entre el anterior período de crecimiento de F/As, entre 1997 y 2000, y el que se inició en 2003, reside precisamente en que en la anterior etapa casi dos tercios de las operaciones fracasaron en su objetivo de crear valor para los accionistas, mientras que ahora las cosas parece que se están haciendo un poco mejor. Ahora bien, ¿esta mejoría se obtiene únicamente porque, como se afirma en el estudio, el porcentaje de operaciones en las que la empresa compradora pagó un sobreprecio pasó de un 54% en 1997 a un 73% en 2000, y la tendencia se ha invertido y se ha pasado de un 63% en 2003 a un 56% en 2006? ¿o hemos de contar con otros factores, además del financiero, relacionados con la parte organizativa y humana de la empresa que influyen en el éxito de estas operaciones?

Esta última pregunta será el eje central de la tesis que a continuación se expone. En esta investigación se van a estudiar los procesos de fusión y adquisición de empresas desde la perspectiva de la organización, sus recursos humanos y la cultura organizativa.

Al analizar las fusiones y adquisiciones de empresas se ha querido centrar en un sector en particular, en nuestro caso hemos elegido el sector auxiliar de las empresas fabricantes de automóviles por varias razones:

1. El principal motivo para elegir este sector para nuestro estudio es el aumento en el número de F/As que van a ocurrir entre empresas proveedoras del sector automovilístico durante los próximos años. Este hecho se produce como acto reflejo de la consolidación que ha sufrido la industria fabricante de automóviles en la última década, donde hemos pasado de tener unos 52 fabricantes de automóviles a nivel mundial en 1962 a tener 12 en el año 2004.

Figura 1.3.- Principales empresas fabricantes de automóviles años 1964 y 2004.

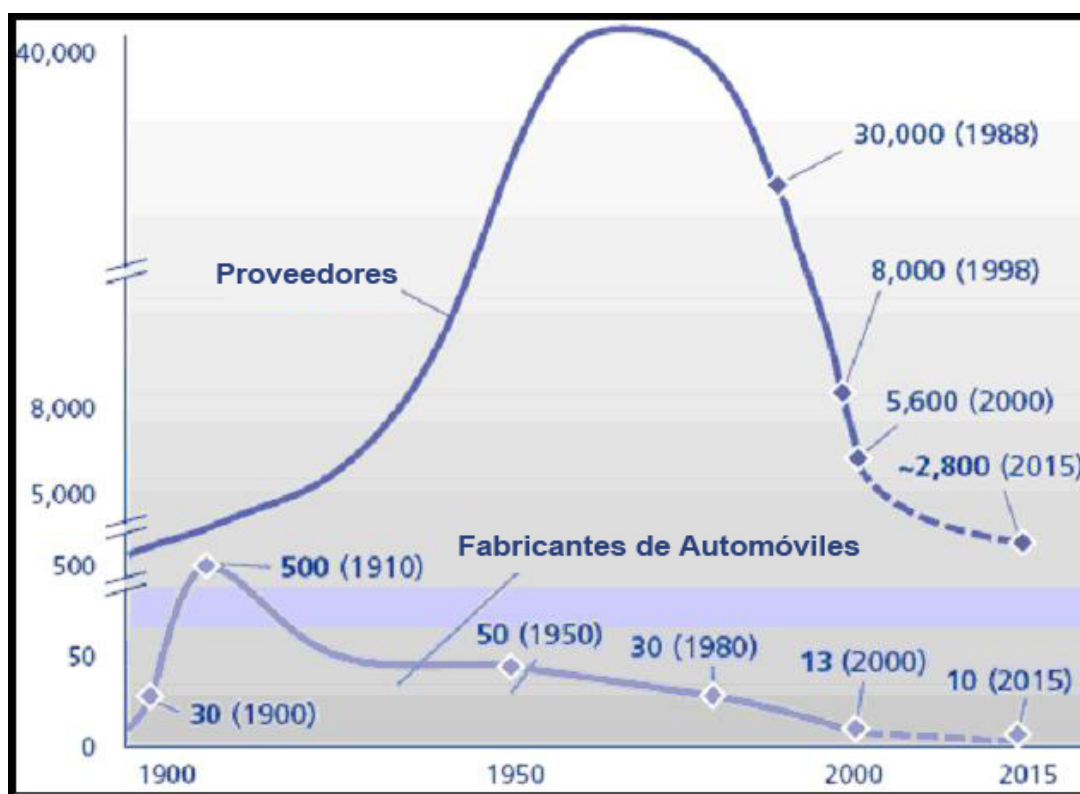
1964		2004	
52 fabricantes independientes		12 fabricantes independientes	
NSU	Innocenti	VW	
Auto-Union (DB)	Maserati	BMW	
VW	Rootes	Daimler Chrysler	
Seat (Fiat)	Simca	Porsche	
Lamborghini	Peugeot	PSA	
Rolls-Royce	Citroen	GM	
BMW	Panhard	Ford	
Glas	Alpine	Renault	
Austin	Renault	Toyota	
Triumph	Lotus	Honda	
Jaguar	GM	Hyundai	
Morris	Saab	Rover *	
Rover	Suzuki		
MG	Volvo		
BMC	Aston Martin		
Daimler-Benz	Ford		
Chrysler	Studebaker		
AMC	Toyota		
Mitsubishi	Nissan		
Porsche	Honda		
Alfa Romeo	Isuzu		
Abarth	Mazda		
Autobianchi	Daihatsu		
Fiat	Fuji		
Lancia	Prince		
Ferrari			
de Tomaso			

* Se encontraba en negociaciones de venta a una empresa de China, para salvarse de la desaparición.

Fuente: Fitsa.

Del mismo modo, el trabajo² realizado por la consultora Mercer Management Consulting justifica la concentración que va a sufrir la industria auxiliar del automóvil. En él se puede observar que la capacidad de concentración que ha tenido la industria fabricante de automóviles está desencadenando unas consecuencias en la industria proveedora del sector automoción, efectivamente se ha pasado de tener un total aproximado de 8000 empresas proveedoras en el año 1998 a unos 5600 en el año 2000, cifra que descenderá un 50% hasta alcanzar, según las previsiones de la consultora, los 2800 proveedores en el año 2015.

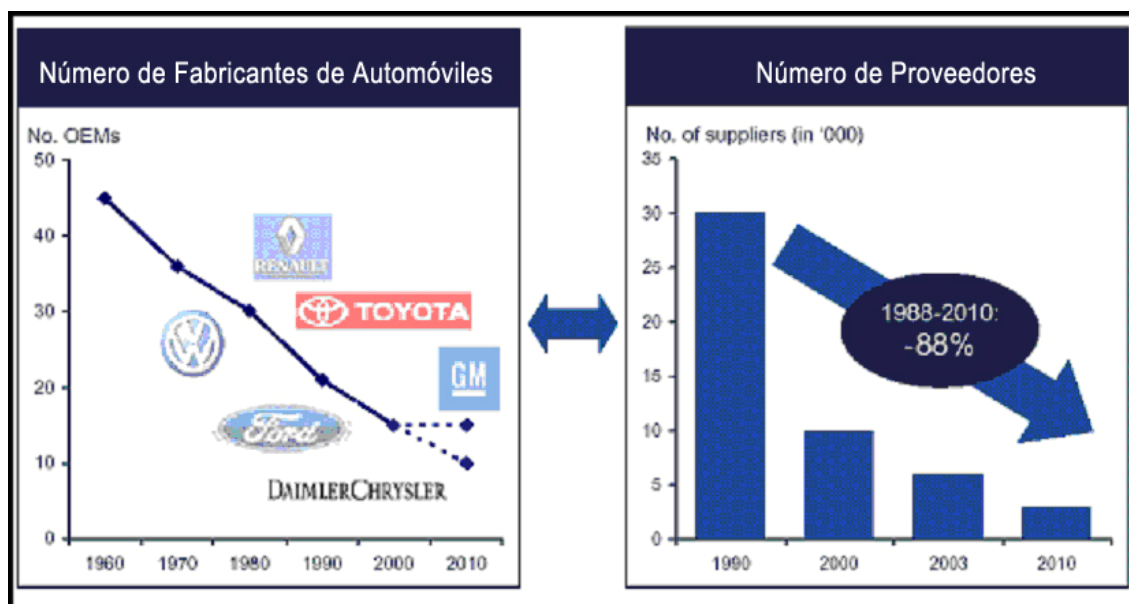
Figura 1.4.- Evolución del número de fusiones de fabricantes de automóviles y de proveedores según Mercer Management Consulting.



Fuente: Mercer Management Consulting (2004)

² Dannenberg, J. y Kleinhans, C. (2004). "Future Automotive Industry Structure FAST 2015". Mercer Management Consulting.

Figura 1.5.- Evolución del número de fusiones de Fabricantes de automóviles y de proveedores según PwC.



Fuente: PwC.

- Otra de las razones por las que se eligió este sector fue la representación que tiene el mismo en la economía de la Comunidad Valenciana, gracias a toda la industria auxiliar que se ha desarrollado desde la apertura de la planta de Ford en Almussafes en 1973.

1.2. Objetivos de la investigación.

El propósito global de esta investigación es analizar las fusiones desde el punto de vista organizativo y cultural, examinando los factores internos *soft* que afectan al proceso de F/As.

En este análisis se estudiará el proceso desde la perspectiva humana explorando cómo afecta la cultura de las empresas a fusionar, los empleados y directivos de las empresas, la estructura organizativa, la comunicación antes, durante y después del proceso de F/A. Además se analizará la transferencia tecnológica que se produce durante estas operaciones. Se enmarcará el estudio en el sector automovilístico, en particular en el sector auxiliar del automóvil, analizando los proveedores de primer nivel.

Por lo tanto el **Objetivo general** de la tesis será:

- Examinar cómo influyen los factores organizativos y cómo influyen los factores culturales durante el proceso de fusión y adquisición de empresas proveedoras del sector automovilístico.

La aplicación se realizará dentro del sector automovilístico, más concretamente la industria proveedora de componentes, analizando diferentes casos de fusión y adquisición de empresas ocurridas entre empresas proveedoras de primer nivel de las compañías fabricantes de automóviles que tengan presencia en la Comunidad Valenciana.

Objetivos específicos:

Como propone Stake (1995), este objetivo general podría descomponerse, para su mejor observación y entendimiento, en objetivos específicos de tal forma que la investigación se centrara en los siguientes puntos:

- Evaluar el impacto que está teniendo la concentración de las empresas fabricantes de automóviles sobre la concentración de las empresas proveedoras del sector automoción.
- Analizar cuáles son los principales motivos por los que las empresas proveedoras del sector automovilístico se fusionan.
- Determinar cuáles son las sinergias esperadas y si esas sinergias se han alcanzado o no a través de los procesos de fusión y adquisición de empresas.
- Estudiar cómo los factores organizativos, tales como los recursos humanos, la estructura organizativa, la comunicación y la transferencia tecnológica afectan durante los procesos de adquisición de empresas.
- Explicar cómo la cultura organizacional tiene una influencia fundamental en los procesos de fusión y adquisición de empresas.

1.3. Estructura de la tesis.

La investigación queda estructurada en nueve capítulos, tal y como muestra la figura 1.6. Los cinco primeros capítulos son una revisión bibliográfica y limitan el marco teórico de la presente tesis, de forma que en el segundo capítulo se construirá el marco conceptual de las fusiones y adquisiciones de empresas definiendo los diferentes tipos de uniones de empresas, clasificando estas operaciones desde el criterio de diversificación, y profundizando en el concepto de sinergia.

El capítulo tercero se centra en los diversos enfoques explicativos de las operaciones de F/As: económico-financiero, estratégico corporativos, organizativo y cultural, de proceso, además de otros enfoques como el enfoque contingente, el gradualista y el tecnológico.

En el capítulo cuarto se analiza el proceso de fusión en cada una de sus fases, teniendo siempre en cuenta dos perspectivas el modelo de Watson Wyatt y la planteada por Mirvis y Marks (2002).

Durante el capítulo quinto se revisarán diversos estudios realizados por universidades y empresas consultoras de gran importancia en este tipo de operaciones en los cuales se investigan cómo alcanzar el éxito en las fusiones de empresas y cuáles son los factores que determinan dicho éxito.

Ya el capítulo sexto se centrará en el examen detallado de los factores organizativos y culturales que afectan los procesos de fusión y adquisición de empresas. Para ello nos detendremos en analizar la cultura organizacional y la integración de los recursos humanos, donde se analizará qué ocurre con los empleados y directivos de las empresas adquiridas, cómo se afronta la comunicación durante el proceso de F/As, cómo es el clima organizacional y los estilos de dirección. Por otra parte, se estudiarán cómo influyen factores como la transferencia de conocimiento y en particular la transferencia de tecnología en las F/As. En este capítulo se propondrá un modelo teórico preliminar y las proposiciones de investigación.

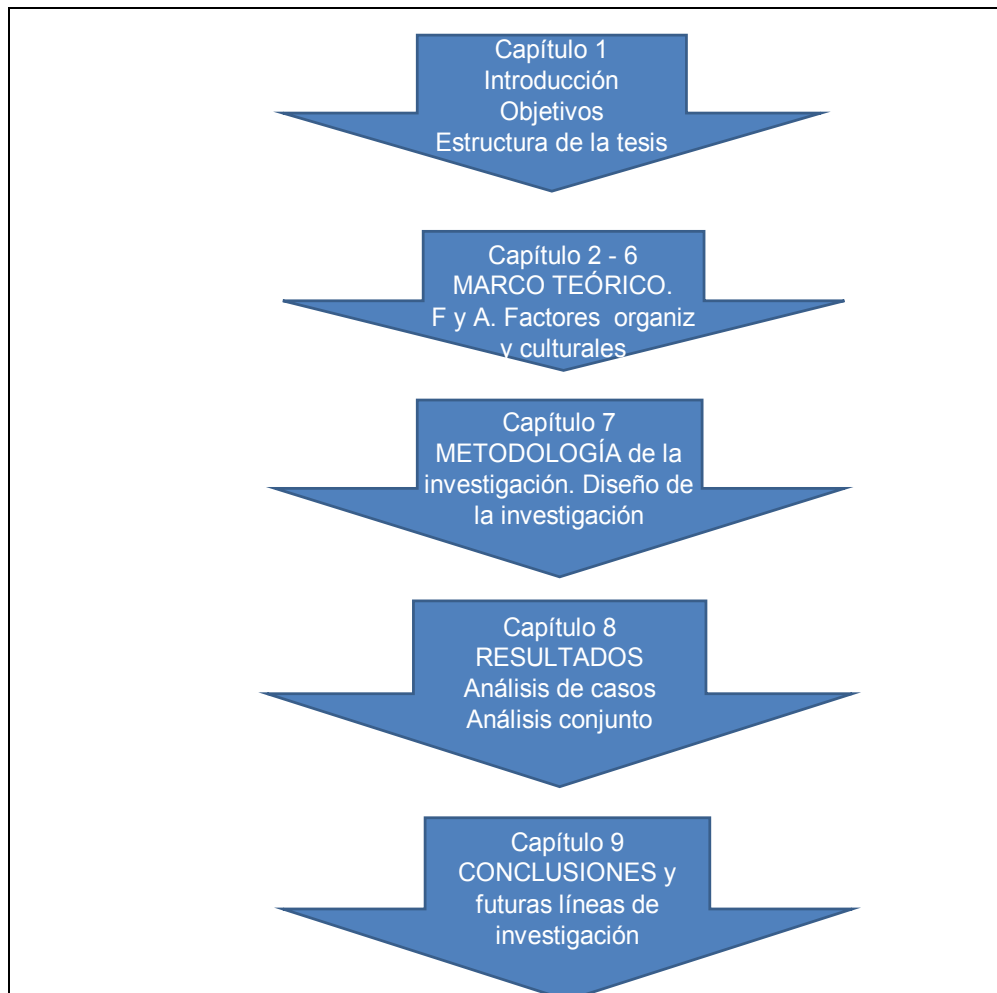
En el capítulo séptimo se expondrá la metodología utilizada en nuestra investigación que es “el estudio de casos”; se explicará qué es el estudio de casos, por qué se ha elegido esta metodología, qué tipos de estudios de casos existen y, por último, cuál es el proceso de investigación seguido en el mismo.

En el capítulo octavo se efectuará el trabajo empírico a través de los tres estudios de casos seleccionados. Al principio, se expondrán las principales tendencias del sector automovilístico, empezando por analizar los cambios que están ocurriendo a nivel fabricantes de automóviles (OEM's) y las consecuencias que provocan en el sector de componentes de automóviles, que son realmente los proveedores de los fabricantes de automóviles; Además, se examinarán las operaciones de fusiones y adquisiciones que están ocurriendo en el sector y su trayectoria para los próximos años.

Seguidamente, se investigará cada estudio de caso en particular exponiendo los resultados obtenidos del estudio empírico, así como el contraste de las proposiciones teóricas que se proponen en la tesis.

Por último, en el capítulo nueve se generarán las principales conclusiones e implicaciones a que da lugar la investigación, así como sus limitaciones.

Figura 1.6.- Estructura de la tesis



Fuente: elaboración propia.

CAPITULO 2. FUSIONES Y ADQUISICIONES. MARCO CONCEPTUAL.

2. FUSIONES Y ADQUISICIONES. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Definición.

En este apartado, para elaborar la clasificación de las operaciones de fusión entre empresas, se emplearán dos criterios el jurídico y el de diversificación. Atendiendo a este último criterio las fusiones se clasifican como horizontales, verticales y los conglomerados.

Dentro de la literatura estudiada se han encontrado varias definiciones de fusiones, entre las que se ha elegido la siguiente:

«Fusión es la unión de dos empresas que, hasta ese momento, actuaban de forma separada en función de disposiciones estratégicas distintas. Con la fusión, su actuación empresarial, en cualquier ámbito, pasará a contribuir a una líneas estratégica única y común» (Vazquez Ordás, 1992).

Algunos autores como Mirvis y Marks (2002), diferencian de forma clara los términos de fusión y adquisición de empresas. Emplean el término fusión para referirse a la unión de dos organizaciones de tamaño relativamente similar, mientras que el término adquisición es acuñado cuando una empresa, en general más grande, adquiere otra de menor dimensión.

Se puede matizar esta definición de adquisición: Aun cuando las empresas sean de tamaño más o menos igual y el acuerdo se etiquete como “fusión de iguales”, puede tratarse realmente de una adquisición, en la que la parte dominante imponga los términos de la integración y su cultura (Conference Board, 1997).

Siguiendo a Broseta (1990), otra definición de fusión bajo la perspectiva legal, la tilda como un procedimiento jurídico por el cual dos o más sociedades agrupan sus patrimonios y sus socios en una sociedad única, previa disolución de todas las sociedades que se fusionan (creando una sociedad nueva que asuma a todas las preexistentes) o previa disolución de al menos una (que absorbe a las restantes).

2.1.1. Clasificación bajo el criterio jurídico.

De acuerdo a la definición anterior, donde se habla de fusión como la unión de empresas, además se ha de tener en cuenta la temporalidad de la unión y la pérdida de personalidad jurídica.

Según este último criterio podemos realizar una clasificación general en los siguientes tipos de fusiones (ver figura 2.1):

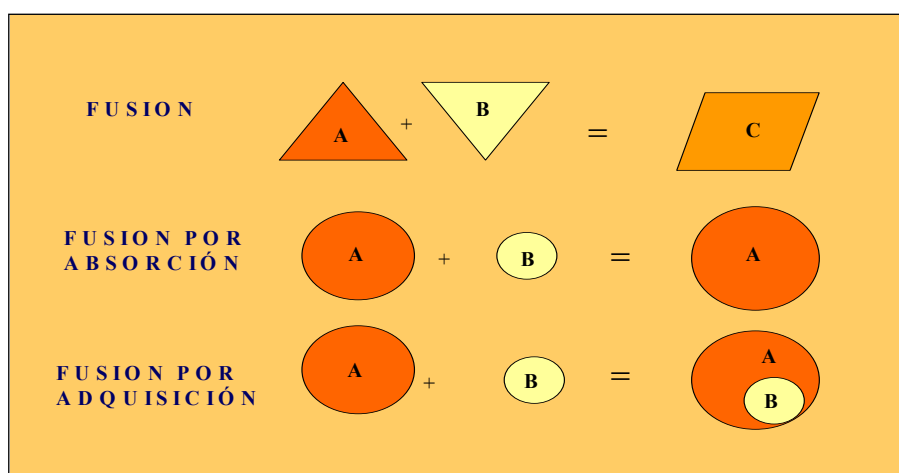


Figura 2.1.- Clasificación general de los tipos de fusiones según el criterio jurídico. Elaboración propia.

a. Uniones de empresas con pérdida de personalidad jurídica.

La fusión empresarial puede adoptar varias formas, fusión propiamente dicha o absorción; la distinción principal es la jurídica.

- Fusión: en este caso tiene lugar la pérdida de personalidad jurídica de todas las empresas asociadas, surgiendo, al tiempo, otras nuevas empresas con personalidad propia. Según el Art. 232.1 de la Ley de Sociedades Anónimas se denomina *Fusión propia o por creación de una nueva sociedad*, dos o más sociedades que se disuelven para agrupar sus patrimonios y sus accionistas en una

sociedad anónima nueva que, previa su constitución, agrupa a todas las disueltas.

- Absorción: existe ésta cuando la pérdida de personalidad jurídica se refiere tan sólo a alguna o algunas de las empresas asociadas, que se unen así a otra empresa preexistente que conserva su propia y anterior personalidad. Es decir, si la empresa que es objetivo de la fusión pierde su personalidad jurídica pasando a formar parte de la empresa compradora, se habla de absorción. Aunque también es cierto que, por motivos comerciales o por agilizar dicha operación, puede ocurrir que el nombre de la empresa resultante sea totalmente nuevo. Según el Art. 232.2 de la Ley de Sociedades Anónimas se denomina *Fusión por absorción*, cuando una sociedad anónima preexistente, absorbe el patrimonio y los socios de otra u otras sociedades igualmente preexistentes, previo aumento de su capital y disolución de las sociedades absorbidas.

b. Uniones de empresas sin pérdida de personalidad jurídica.

En este caso la unión de las empresas no conlleva la pérdida de la personalidad de éstas, se cree o no un ente nuevo en el que se personifique la unión. Los casos que se incluyen en este apartado son las adquisiciones a uniones temporales.

- Adquisiciones: También conocidas como compras, son uniones estables, en las cuales la empresa que es objetivo de la fusión **no** pierde su personalidad jurídica pero pasa a ser controlada por la empresa que realiza la fusión. Las adquisiciones se diferencian de las absorciones en la pérdida o no de personalidad jurídica de los participantes y se asemejan entre sí, al mismo tiempo en que se diferencian de las fusiones, en el hecho de la existencia de una empresa dominante y una o muchas empresas dominadas, sin que

exista igualdad de condiciones. Esto permite la clasificación común en función del grado de aceptación de la empresa absorbida:

1. *Absorciones/adquisiciones amistosas*: Cuando la primera oferta se acepta.
2. *Absorción/adquisición contestada*: Cuando hay temas que se deben discutir.
3. *Absorción/adquisición hostil*: Cuando los equipos directivos de ambas empresas no están de acuerdo en la operación. La única hostilidad es hacia el equipo directivo de la empresa objeto de la oferta, ya que sus accionistas se benefician de la oferta pública de adquisición (OPA).

Las OPAs son ofertas públicas de adquisición (absorción) que pueden ser tanto amistosas como hostiles, cuya característica fundamental reside en que la empresa compradora hace una oferta directamente a los accionistas de la otra empresa, sin necesitar negociaciones previas con el equipo directivo de la empresa objeto de la oferta. En ocasiones suponen la incorporación del activo y pasivo de la empresa adquirida a la empresa compradora, perdiendo aquella su personalidad jurídica, por lo que las OPAs se dan tanto entre absorciones como entre adquisiciones (Fernandez y Bonet, 1989).

- Uniones temporales: frente a las estables aparece este tipo de uniones sin pérdida de personalidad jurídica. Su propio nombre indica el carácter transitorio o temporalmente limitado de las mismas.

Un caso particular de uniones temporales son las “alianzas”. Aunque hay discrepancia en este tipo de fusiones, se puede considerar la alianza como un acuerdo empresarial donde las relaciones entre los socios tienen una duración limitada, la adecuada para lograr el

objetivo previsto. La alianza se define como un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas. El término alianza tiene un sentido amplio, por lo que incluye cualquier tipo de cooperación en la que participen empresas e instituciones. La alianza es un acuerdo empresarial único entre empresas soberanas que no sólo continúan manteniendo su identidad jurídica, sino que, además, conservan su propia cultura y capacidad de gestión con absoluta independencia de sus propias estrategias (Fernández, 2003).

2.2. El concepto de sinergia.

El efecto sinergia proviene de una concepción de sistemas, donde el conjunto es entendido como la suma de partes relacionadas entre sí, en un medio determinado, cuya fuerza de gobierno responde a un principio de integridad que aporta al conjunto cualidades no apreciadas en ningunas de sus partes.

Las sinergias se consiguen si dos o más actividades o procesos se complementan mutuamente, de forma que el efecto combinado sea mayor que la suma de las partes (Johnson y Scholes, 2001).

El efecto sinergia en las fusiones empresariales es detectado evaluando el resultado de las empresas que se fusionan de manera conjunta, respecto al resultado de las mismas empresas actuando por separado, de forma que la adquisición alcanza la sinergia si el resultado es mayor que la suma de sus partes por separado.

Para alcanzar los objetivos de crecimiento y diversificación, la empresa se enfrenta a dos importantes tipos de decisiones: desarrollo interno y desarrollo externo de sus actividades.

El crecimiento interno (crecimiento natural) de la empresa por medio de sus propios recursos supone la generación de nuevas inversiones en el seno de la empresa que implican la aplicación de importantes volúmenes de recursos financieros y cuya consecuencia inmediata es el incremento de su capacidad de producción y distribución.

El crecimiento externo, en contraposición, se produce como consecuencia de la búsqueda de recursos ajenos a la empresa. Las fusiones suponen un crecimiento externo, de modo que si la empresa compradora decide crecer habrá de comparar el valor actual neto de la fusión con el ofrecido por el resto de operaciones de crecimiento, ya sea internas o compartidas (*joint-ventures*, alianzas estratégicas, etc.)

Aunque el coste de llevar a cabo nuevas actividades internamente puede ser mayor que el de adquirir otras empresas, según Johnson y Scholes (2001) el margen de costes puede ser más favorable y realista. Esto constituye un fuerte argumento a favor del desarrollo interno de pequeñas empresas que no pueden conseguir a corto plazo de los recursos disponibles para desarrollarse de otra forma. En otras circunstancias, la complejidad tecnológica de los productos o métodos de producción y de los mercados donde se opera, hacen que sea el propio proceso de crecimiento natural, y no otras alternativas, la mejor forma de seguir adquiriendo las capacidades y los conocimientos necesarios para competir con éxito en el mercado.

A priori, la obtención de sinergias ha sido el motivo más utilizado para las fusiones de empresas, pero, eso sí, de difícil comprobación práctica en algunos casos. Varios autores como Mascareñas (1996); Vázquez (1993); Ballarín et al. (1994) y Sepúlveda (1997); han presentado argumentos sobre este motivo dentro de uno u otro esquema de razonamiento.

La aplicación de las metodologías que permiten evaluar los efectos sinérgicos entrañan gran dificultad, por este motivo, algunos observadores afirmaron que el concepto de sinergia no era útil, quedando los resultados reales de los procesos de integración lejanos a los análisis de viabilidad

previos. Sin embargo, es posible afirmar que en tres tipos de estudios se refleja implícitamente una evidencia relacionada con la teoría de la eficiencia de las fusiones y adquisiciones:

- Los trabajos que demuestran que las fusiones son, generalmente, valoradas de forma positiva por el mercado de acciones, alcanzando unos mayores beneficios los accionistas de las empresas objetivo - *targets*- (Weston y Chung, 1983 y Jensen, 1984)
- Las investigaciones que han permitido contrastar empíricamente cómo las adquisiciones relacionadas alcanzan resultados superiores a las no relacionadas (Rumelt, 1974, 1982; Montgomery y Wilson, 1986; Ravenscraft y Scherer, 1987; Porter, 1987).
- Los estudios que han investigado las diferentes categorías de sinergias, concluyendo que es la financiera, y no la operativa, la que se pretende alcanzar con los procesos de fusión (Chatterjee, 1986).

Según Vázquez (1992), el logro de sinergias puede tener un origen operativo, financiero, competitivo, de poder de mercado o fiscal, dependiendo de varios factores: de los procesos productivos y las actividades de las empresas que desean fusionarse, del precio exigido por los accionistas de la empresa objetivo, de las condiciones de inversión interna en el sector de la empresa compradora; de las condiciones estratégicas, de la legalidad vigente en cada país en materia de concentración de empresas y en materia fiscal, y de la eficacia de las autoridades competentes en la aplicación de dicha legislación.

2.2.1. Sinergia operativa.

Este tipo de sinergia identifica uno de los motivos más recurrido en las fusiones: el crecimiento externo de la empresa.

Según Ansoff (1965), la sinergia operativa es el resultado de la mejor utilización de equipos y personal, distribución de gastos generales, compras en grandes volúmenes y ventajas de curvas de aprendizaje comunes.

Los objetivos relacionados con el logro de la sinergia operativa en una fusión empresarial son principalmente la búsqueda de mayor dimensión - vinculadas con la necesidad de alcanzar economías de escala y/o economías de alcance (dos de los determinantes más importantes del nivel de concentración de las empresas en un sector)- y el aseguramiento de los recursos necesarios para moverse en el marco competitivo. Otro de los motivos más frecuentes en el ámbito internacional y más perseguido por las políticas gubernamentales en las diferentes épocas es el incremento del “poder de mercado” (Wier, 1983; Eckbo, 1983; Limmack y McGregor, 1995). El poder de mercado permite alcanzar una cuota para reducir costes unitarios o cargar precios mayores, y de esta forma obtener un gran poder de negociación con los proveedores o clientes.

Las *economías de escala* surgen cuando el incremento de la tasa de producción por unidad de tiempo reduce el coste unitario. Estas economías pueden presentarse a nivel productivo o de planta y a nivel de empresa, debido a que se obtienen en actividades de marketing, de compras, de distribución, de administración y, en general, en cualquier área de actividad empresarial.

La consecución de economías de escala está fundamentalmente relacionada con la existencia de costes fijos independientes del nivel de producción, de manera que a mayor nivel de producción el coste fijo unitario es menor.

Sin embargo también existen inconvenientes relacionados con las economías de escala. Según Sutton (1983), para las empresas de gran tamaño, la disminución de costes asociada a tales economías no justifica en determinados casos la opción de la fusión. Hay que tener en cuenta que las economías de escala no se producen de forma ilimitada, por lo que una vez superado el tamaño óptimo, los costes unitarios pueden aumentar como

consecuencia de las deseconomías propiciadas por la mayor complejidad que representa una empresa de mayor dimensión, la disminución de la capacidad de la dirección para controlarla y hacerla operar eficientemente, o los problemas de motivación de los empleados relacionados con la creciente especialización (Castro y Neira, 2002).

Las *economías de alcance* provienen del empleo conjunto de un recurso, dando lugar a un coste general más bajo del que tendrían las empresas operando de forma independiente. Existe una economía de alcance cuando a consecuencia de aumentar el volumen de negocio o tamaño de una empresa se consiguen organizar y poner en marcha determinadas actividades y mejoras antes impensables.

Se logran cuando cada empresa que se fusiona posee algún recurso que es necesario para la otra, de forma que cada una de las empresas obtiene lo que necesita a un coste menor del que tendría que pagar en otras circunstancias. Según los autores Mace y Montgomery (1990), la complementariedad de recursos puede surgir de cualquier área de actividad empresarial, tanto a nivel financiero como comercial, productiva o de investigación.

Los recursos que se pueden compartir para lograr las economías de alcance pueden ser tanto tangibles (instalaciones de fabricación, canales de distribución, fuerza de ventas o actividades de desarrollo tecnológico entre otros) como intangibles (el *know-how* de la compañía, la marca,..)

Uno de los inconvenientes relacionados con las economías de alcance es que la consecución de beneficios puede exigir algunas veces eliminar la duplicidad de mandos (Haspeslagh y Jemison, 1991). En muchos casos es necesario que la dirección de las actividades compartidas obligue a una mayor coordinación (Davis et al., 1992) y, por tanto, requiere un contexto organizativo que refuerce y estimule la colaboración entre los distintos negocios. Es decir, establecer una serie de mecanismos horizontales: fuerte sentido de identidad corporativa; declaración clara que destaque la

importancia de integrar las estrategias de los distintos negocios; un sistema de incentivos que no recompense sólo los resultados de las unidades de negocio; equipos de trabajo formados por miembros de las diversas unidades y otros métodos de integración (Porter y Fuller, 1988).

Como conclusión, cabe decir que el éxito de las sinergias operativas se hace depender de la coordinación y el buen funcionamiento de las empresas combinadas¹, evitando la infrautilización de las inversiones existentes (Weston et al., 1990)

2.2.2. Sinergias financieras

Las sinergias financieras se producen por el aumento en el valor de las empresas fusionadas, creado por las transacciones financieras que son atribuibles a la fusión y que no pueden ser conseguidas por ninguna transacción de los inversores particulares en el mercado.

El aumento del valor de las empresas fusionadas se puede dar por el siguiente conjunto de ventajas financieras (Castro y Neira, 2002):

- a. Disminución del coste de capital
 - b. Mayor disponibilidad de fondos
 - c. Creación de un mercado de capitales interno
 - d. Recursos financieros excedentes
- a. *Disminución del coste del capital:* Las F/As pueden posibilitar una disminución del coste del capital debido al volumen mayor de recursos que maneja la entidad combinada, lo cual permite obtener condiciones más ventajosas en los mercados de capitales (Ballarín et al., 1994). Cuando los rendimientos de la empresa resultante no están perfectamente correlacionados, la probabilidad de impago será inferior a la mantenida previamente por cada una de las empresas previas a la

¹ Entendemos por empresa combinada la resultante tanto de fusiones como de adquisiciones.

fusión, reduciéndose la probabilidad de insolvencia (Weston, 1986). Permite a la empresa negociar la misma financiación con un significativo ahorro de costes, acorde con su nueva estructura de riesgo (Vázquez, 1991). Además, la empresa resultante de la fusión puede disfrutar de economías de escala en los costes de nuevas emisiones de títulos (acciones y obligaciones); se puede aumentar el volumen de las emisiones, ya que al aumentar el tamaño los costes de emisión y transacción se distribuirán entre un mayor volumen.

- b. *Mayor disponibilidad de fondos:* Las F/As no sólo permiten a las empresas disfrutar de un menor coste de financiación, sino también de una mayor disponibilidad de fondos (Williamson, 1970). Cuando se unen empresas con distintos niveles de solvencia, las garantías colaterales que la más solvente ofrece a la menos solvente reducen el riesgo de insolvencia, por lo que los prestamistas estarán dispuestos a aumentar el nivel de crédito concedido a la empresa resultante de la fusión. Por otro lado, cuando el nivel de endeudamiento crece, los acreedores exigirán una mayor rentabilidad mínima por su capital debido al mayor riesgo financiero de la empresa, lo cual aumenta tanto la probabilidad de insolvencia como los costes asociados a ésta. Las consecuencias derivadas de una situación de insolvencia son los costes de insolvencia (suspensión de pagos o quiebra). Ante esta amenaza se plantea el problema derivado del conflicto de intereses entre accionistas y prestamistas. Los accionistas de las empresas fuertemente endeudadas ganan cuando el riesgo económico aumenta, pues no juegan con su dinero, sino con el de los acreedores. Los acreedores, a su vez, tratarán de protegerse de estas actuaciones introduciendo cláusulas restrictivas en sus contratos con la empresa en lo relativo a la política de inversión, producción o reparto de dividendos. Sin embargo, estas medidas pueden incrementar los costes de formalización, seguimiento y cumplimiento del contrato de deuda (Palacín, 1997).

c. *Creación de un mercado de capitales interno*: Las F/As pueden mejorar la eficiencia a través del desarrollo de un “mercado de capital interno”, evitando así la dependencia y las ineficiencias del mercado externo (Ballarín et al., 1994). Cuando las empresas operan como entidades independientes dentro de un grupo deben competir en el mercado externo por la captación de capital. Para ello es necesario que obtengan elevados resultados que induzcan a los inversores a adquirir las acciones o que generen la liquidez suficiente para amortizar el principal y los intereses de la deuda. De forma alternativa, una empresa puede formar parte de un grupo de empresas diversificado. Este grupo compite en el mercado de capitales externo y asigna los recursos entre las diversas empresas del grupo. En cierto sentido, la diversificación crea un “mercado de capitales interno” en el cual las distintas empresas compiten por los recursos corporativos.

d. *Excedente de recursos financieros (free cash flow)*: La existencia de fondos excedentarios es también un fuerte motivador de gran número de operaciones de F/As, especialmente en épocas de recuperación económica donde las grandes empresas generan muchos fondos (Palacín, 1997). El *free cash flow* es el excedente de recursos a disposición de la empresa, después de haber financiado todas las inversiones que ofrecen un valor neto positivo. Se genera cuando las operaciones de una empresa son muy rentables, pero existen pocas oportunidades de inversión adicional (Jensen, 1984). En tales circunstancias, las operaciones de F/As son una opción viable siempre y cuando las inversiones internas generen una rentabilidad inferior al coste de capital y la F/A ofrezca una rentabilidad superior a cualquier otro proyecto de inversión externo (Vázquez, 1991). Este motivo de las F/As es más aceptable cuando la empresa se encuentra en sectores en declive o en madurez, donde las oportunidades de inversión son limitadas. Sin embargo, un excesivo apalancamiento incrementa el riesgo de insolvencia de la empresa, lo que puede poner en peligro su existencia. La

escasez de recursos puede ser un factor perjudicial e incluso una de las causas que contribuya al fracaso de la operación (Farrell y Nathans, 1989), ya que puede impedir que la empresa lleve a cabo los cambios necesarios para realizar el propósito estratégico que guía la combinación y alcanzar las sinergias previamente identificadas.

Para concluir, como se verá más adelante la sinergia financiera es más probable que sea alcanzada a través de aquellas alternativas estratégicas de diversificación de tipo conglomerado (Cooke, 1986)

2.2.3. Sinergias competitivas

La sinergia competitiva se alcanza si la fusión permite desarrollar una ventaja competitiva sostenible. Para que sea posible es necesario considerar las fusiones empresariales como un instrumento de carácter estratégico, de especial importancia en la estrategia y en el crecimiento de la empresa, en el cual es determinante la calidad en la planificación de la fusión y otros aspectos relativos a la coordinación de la misma.

La consideración estratégica de las fusiones implica llevar a cabo un análisis competitivo cuando se evalúa la fusión (Rappaport, 1986). De esta forma, la empresa compradora debe valorar el atractivo del sector de la empresa objetivo, evaluar la posición competitiva que ocupa en su sector e identificar las fuentes de ventaja competitiva que se van a generar con el proceso de fusión.

El logro de una sinergia competitiva en la fusión se consigue si se facilita el logro de los objetivos estratégicos, es decir, de la ventaja competitiva, con un coste menor que el desarrollo interno o si permite alcanzar una ventaja competitiva no accesible de otra manera alternativa.

Frente al crecimiento interno, las fusiones presentan la ventaja de evitar los riesgos competitivos de entrar en un nuevo negocio directamente, diseño del

producto, la comercialización y elección de tecnologías, así como la rapidez en obtener resultados.

Versus los acuerdos empresariales vía alianzas estratégicas, *joint ventures*, acuerdos de cooperación en I+D, etc. la fusión permite conservar el control total de la empresa y evita tener que compartir los beneficios.

La sinergia competitiva en las fusiones viene caracterizada por un intercambio de ideas, experiencia y conocimientos, que nutre y favorece la innovación. Es por ello que la sinergia competitiva resulta cada vez más importante a medida que nos adentramos en el fenómeno de la globalización.

A la competencia tradicional, se le ha unido la componente de la internacionalización de la producción. Debido a ello, los diferentes elementos que intervienen en la fabricación de un producto (capital, trabajo, tecnología, materias primas, bienes intermedios y distribución), ahora no sólo pueden, sino que deben venir de muchas fuentes: países, regiones y empresas, que por ese hecho se convierten en interdependientes y con vínculos complejos entre sí.

Ahora, las empresas deben acelerar su transición del modelo tradicional de producir y vender en el mismo lugar o en las cercanías, o tener una subsidiaria que distribuya sus mercancías o las produzca (todo con orientación al mercado local), por el de la búsqueda de empresas que implica la identificación de la mejor sinergia competitiva en las compras, productos, procesos, servicios, proveedores y otros recursos, todo sin límite de fronteras, para dar lugar a la visión internacional de la estrategia corporativa. Los productos, servicios y procesos, al combinarse favorablemente entre sí aumentan su valor pudiendo llegarse a una mejora de resultados. De esta manera cada valor agregado en el proceso, producto o servicio, se traduce en mejor calidad, coste, precio, velocidad de respuesta y de entrega, lo que significa una mayor y mejor ventaja competitiva.

La globalización en un sentido estricto indica que aunque las condiciones sean similares hay que preferir la compra o contratación externa, ya que generará mayores sinergias competitivas como poder tener un contacto y un acceso a otra visión de consumidores. Esto puede traer una transformación obligada de la industria nacional para evitar pérdidas de mercado por la opción extranjera que ya se estuvieran produciendo (Hatzichronoglou, 1996).

2.2.4. Sinergias de poder de mercado

La sinergia de poder de mercado se obtiene cuando el valor de las empresas fusionadas aumenta a consecuencia del mayor poder de mercado. Una fusión aumenta el poder de mercado si reduce la competencia y aumenta la concentración industrial, permitiendo el aumento de los precios y, por tanto, disfrutar de las rentas del posible monopolio.

Algunas F/As se realizan para aumentar el poder de mercado de la empresa adquirente o como una respuesta a la entrada de nuevos competidores en el sector. En este caso, la fusión no tiene como objetivo mejorar la eficiencia -o al menos no es el dominante- mediante la realización de sinergias operativas, sino reducir la competencia y conseguir una posición dominante en el mercado que le permita un mayor poder de negociación frente a proveedores y clientes. Ello puede permitir a la empresa beneficiarse de la obtención de rentas extraordinarias de monopolio.

Según Castro y Neira (2001), la importancia de esta sinergia se relaciona de forma directa con el tipo de F/As:

- Los efectos del poder de mercado sobre la limitación de la competencia en un sector son más acusados en el caso de F/As relacionadas, sobre todo de tipo horizontal, lo que ha llevado a los gobiernos a legislar en materia de concentración de empresas. Palacín (1997) afirma que las F/As horizontales posibilitan

aprovechar la posición dominante para obtener descuentos sustanciales en el precio de los factores.

- Según Vázquez (1991), los conglomerados pueden ejercer poder de mercado a través de políticas como acuerdos de venta recíproca, establecimiento de una política predatoria de precios, acuerdos de venta agregada, acuerdos de venta exclusiva, subsidiación cruzada o prevención de la competencia potencial.

Uno de los mayores estudios empíricos realizados sobre F/As (Ravenscraft y Scherer, 1987), que examinó 6.000 fusiones y adquisiciones consumadas entre 1950 y 1976, al discutir los motivos de las fusiones concluye que la mayoría de las horizontales implicaron cuotas de mercado demasiado pequeñas para conferir poder de monopolio debido, en parte, a que las adquisiciones horizontales de gran tamaño estuvieron bajo una férrea vigilancia de las autoridades antimonopolio.

Scherer y Ross (1990) revisaron la evidencia de los efectos del poder de mercado de las fusiones horizontales, concluyendo que las ganancias en ese poder fueron escasas. Análogamente, Capron (1996) concluyó que no existían efectos positivos del poder de mercado sobre los resultados en las adquisiciones horizontales. Por tanto, aunque el motivo parece de interés para algunas empresas, la evidencia empírica revela escasa significación.

2.2.5. Otros tipos de sinergia.

En función de otras características diversas, o distintas clasificaciones realizadas por otros autores, podemos nombrar los siguientes tipos de sinergias:

Sinergias fiscales (Varquez, 1992): Las sinergias fiscales dependen directamente de la legalidad vigente en cada país en materia de

concentración de empresas y en materia fiscal y de la eficacia de las autoridades competentes en la aplicación de dicha legislación.

Como se comentaba anteriormente, las sinergias fiscales conllevan tanto la posibilidad de un mayor empleo de deuda en la estructura de capital como la de compensación entre los resultados positivos y negativos asociados con las diferentes actividades que desarrolla la empresa diversificada.

Sinergias por “ineficiencias de los procesos productivos” (Ballarín et al., 1994): Es la existencia de la posibilidad de aprovechar las reservas de productividad existentes entre empresas de un mismo sector, siempre y cuando puedan ser identificadas las ineficiencias y sugerida la solución por medio de una fusión de empresas, ya que la fusión de ambas puede dar lugar a una empresa mayor que opere más eficientemente. Se dan ineficiencias siempre que una empresa tenga una productividad o resultados inferiores a los de otra empresa del mismo sector y de parecidas características. Visto así, los mercados de capitales se presentan como estructuras que facilitan la intuición de dichas ineficiencias, a través de la emisión de un indicador continuo del valor de las empresas.

Sinergias de Dirección: Este tipo de sinergia deriva de las dos relaciones intangibles que se producen como consecuencia de transferencias de *know-how* de los negocios de una empresa a otra (Porter, 1985). Es decir, interrelaciones que permiten que los conocimientos, capacidades y prácticas de gestión adquiridos en una empresa sean transferidos y aplicados en empresas de la cartera del grupo o que próximamente van a formar parte de la misma, como consecuencia de procesos de fusión o adquisición planificados previamente a nivel corporativo.

Aunque la sinergia de dirección resulta menos perceptible, su contribución es muy importante en el efecto total. Ansoff (1965) afirma que una alta dirección experta y preparada es un bien escaso, que puede dar lugar a una mejora apreciable de los resultados de la empresa combinada.

Según Porter (1985), tanto la sinergia operativa como la directiva han sido calificadas como conceptos evasivos que a menudo son utilizados como excusa para abordar las fusiones, aunque normalmente dichos beneficios no son alcanzados.

2.3. Clasificación según el criterio de diversificación.

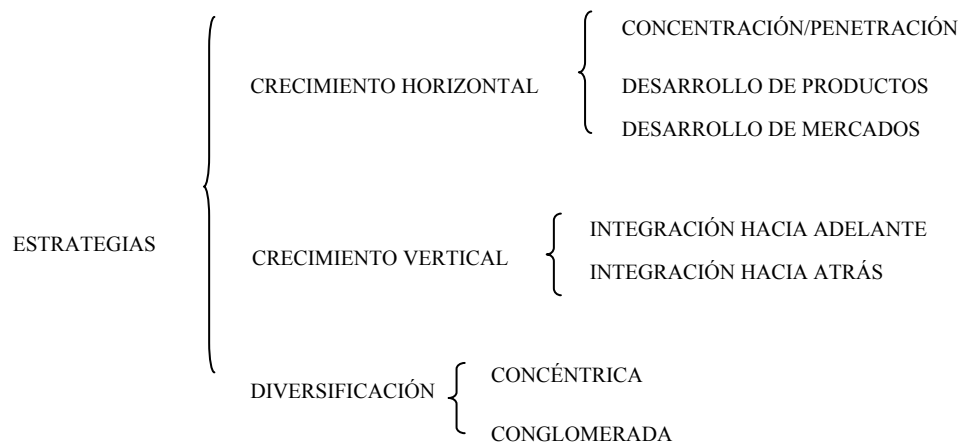
Las fusiones y adquisiciones son los procedimientos a través de los cuales las empresas pueden mostrar los diferentes tipos de estrategias a nivel corporativo que permitan incorporar nuevas unidades de negocio a la cartera empresarial, y alcanzar de esta forma sus objetivos de crecimiento y diversificación.

Las fusiones y adquisiciones se caracterizan principalmente por la forma que adquieren a través de los diferentes modelos de diversificación. Se entiende el concepto de empresa de naturaleza diversificada como una empresa integrada por un conjunto de negocios que operan en diferentes sectores de actividad económica.

Existen alternativas diferentes de la diversificación según el sentido o dirección de la misma. Ansoff en su obra *Corporate Strategy* (1965) plantea un concepto normativo de la estrategia empresarial en el que incluye una matriz de análisis estratégico. Esta matriz es una herramienta de extraordinaria importancia para conceptualizar las alternativas de crecimiento y diversificación empresarial, así como para explicar la lógica seguida por las empresas en la implantación de estas estrategias.

Siguiendo la matriz se puede llevar a cabo la siguiente clasificación de las estrategias genéricas:

Figura 2.2. - Alternativas estratégicas genéricas de crecimiento y diversificación.



Fuente: García et al., 1995.

Según el criterio de diversificación empresarial, las F/As pueden clasificarse de la siguiente forma (Walter, 1985; Kitching, 1967):

- Verticales.
- Horizontales.
- Conglomerados de empresas.
- Concéntricas.

La clasificación de las fusiones y adquisiciones según el criterio de diversificación expone las tres clases existentes cuyo fin último es obtener una nueva empresa que aporte al conjunto capacidades no apreciadas en ninguna de sus partes. Por lo tanto, esta clasificación refleja los diferentes métodos que se presentan en una empresa para conseguir uno de los objetivos más buscados por las fusiones, el crecimiento externo de la

empresa. El cumplimiento de este objetivo da lugar a las conocidas como sinergias empresariales.

En particular, las fusiones verticales y horizontales se basan en un tipo concreto de sinergia, conocido como sinergia operativa, para lograr economías de escala que eviten que los volúmenes mínimos de actividad sean críticos para la supervivencia de la empresa, permitiendo reducir los costes operativos de la empresa combinada.

Por su parte, los conglomerados suelen basarse más en sinergias financieras, siendo la alternativa más usual para alcanzar este tipo de sinergia (Cooke, 1986). El fin de los conglomerados consiste en la reducción del coste del capital debido al volumen mayor de recursos que maneja el grupo de empresas.

Los conceptos de sinergia, y sus tipos se han explicado ya en apartados anteriores, e implican la mejora en el funcionamiento de las empresas que se fusionan si se comparara con el funcionamiento por separado.

2.3.1. Fusiones verticales.

Una F/As vertical tiene lugar cuando dos empresas que operan a distintos niveles de la cadena de valor del sector, especializadas en diversas fases del proceso productivo, unen esfuerzos de forma que la empresa resultante adquiere nuevas funciones de cliente o proveedor para sí misma (según el sentido de integración en los distintos niveles de las cadenas de valor).

Las fusiones verticales responden a una lógica económica distinta de la de las fusiones horizontales: se trata de la decisión de integrarse verticalmente y hacia arriba o hacia abajo, dentro de un mismo nivel de la cadena de valor de un sector. Las razones que se esconden detrás de este tipo de fusiones son numerosas:

- Relacionadas con la seguridad de los suministros y el servicio de los proveedores.
- Relacionadas con el acceso a canales de distribución .

- Relacionadas con su coste.
- Relacionadas con el uso de una imagen de marca.

Según el sentido ascendente o descendente en que nos movamos por la hilera de la cadena de valor, es posible clasificar las fusiones verticales en dos posibles direcciones:

- a. *Estrategias de integración hacia delante (forward integration):*
Estas permiten un mayor grado de acercamiento a los clientes, aproximando los productos al consumidor final. Por consiguiente mejoran o aseguran el control sobre las ventas y la actuación de los canales de distribución, alcanzando con ello un mayor grado de equilibrio entre los sistemas de producción y comercialización, o cierto grado de control monopolístico en el mercado. Asimismo, los elevados márgenes de beneficios alcanzados por los actuales distribuidores constituyen también un incentivo para la práctica de este tipo de estrategias. En esta clasificación se incluyen todas aquellas empresas que hacen actividades relacionadas con lo que la empresa produce, como puede ser el transporte, la distribución, reparaciones y demás servicios
- b. *Estrategias de integración hacia atrás (backward integration):*
Suponen un grado de acercamiento hacia las materias primas, permitiendo asegurar el control de los materiales necesarios para el proceso productivo, especialmente en aquellos casos donde éstos representan una gran importancia en el producto final o determinan su imagen de marca. Con la aplicación de esta estrategia no sólo se garantiza el control de calidad de los materiales, sino también un suministro adaptado a las exigencias del sistema de producción y la estabilidad en los precios de venta en aquellos sectores que así lo demandan. En esta clasificación

se incluyen todo tipo de empresas que realizan actividades que conciernen a los insumos actuales de la compañía, como pueden ser materias primas, maquinaria y mano de obra.

Siendo esta clasificación de gran importancia para la distinción de dos clases muy diferentes de diversificación vertical, no es la única existente, ya que es posible a su vez clasificarse en función de diferentes grados de inversión, de poder de negociación con respecto a los sectores adyacentes, de aversión al riesgo, de deseos de control, de objetivos de participación en el mercado y de otras formas de liderazgo que mejoran la maximización de la riqueza de los propietarios de la empresa a largo plazo (Harrigan , 1983):

- *Integración total:* La relación vertical más fuerte es la que se conoce como integración total, la cual se da cuando dos unidades económicas están sujetas a una propiedad y un control comunes.
- *Integración parcial:* La integración vertical parcial ocurre cuando parte de la producción del proceso superior es vendida a otros compradores, y del mismo modo parte de los insumos intermedios necesarios para el proceso inferior son comprados a otros proveedores (adquiridos en el mercado) (Perry, 1989).
- *Cuasi-integración:* La cuasi-integración vertical, formulada por Blois (1972), se define como la relación financiera entre compañías en etapas contiguas, relacionadas por sus inversiones patrimoniales, a través de la financiación o con préstamos. Plantea que aunque estas organizaciones están legalmente separadas, tienen una extensa dependencia e interrelación. Para que exista cuasi-integración vertical es necesaria la presencia de un gran consumidor, el cual demanda una proporción tan importante de la producción del proveedor que si deja de comprarle éste puede incurrir en pérdidas.

- *Contrato*: En ocasiones se establecen relaciones que, si bien mantienen la autonomía de las partes que efectúan las transacciones, implican la aparición de una serie de restricciones verticales que delimitan el comportamiento de los agentes económicos involucrados. Estas restricciones se instrumentan por medio de contratos explícitos o tácitos, en los cuales las partes se obligan a respetar ciertas pautas que las vuelven más interdependientes que antes y suelen cumplir objetivos que se asemejan a los de una integración vertical parcial.

Es estos casos, los gobiernos suelen ser más flexibles porque el riesgo de aumentar el poder de monopolio es inferior al de los otros tipos de diversificación. Sin embargo, las fusiones verticales no dejan de producir ciertos efectos contra la competencia entre los que se resaltan los siguientes:

- Levantar una barrera de entrada, al requerir a los entrantes potenciales introducirse en diversas etapas de la cadena productiva.
- Facilitar la aplicación de acciones predatorias. Una empresa integrada puede penalizar a sus competidores no integrados si empieza a practicar una política de precios discriminatoria, vendiendo a sus competidores a un precio superior al de cesión interna, o si despoja a sus competidores de las fuentes de suministro o de distribución, si bien ello dependerá de la existencia de otras fuentes alternativas (Menguzzato y Renau, 1995).

Las principales *ventajas* que se pueden conseguir mediante una integración vertical de los proveedores y los clientes son la reducción de sus costes de transacción, de compra y venta, una mejor coordinación entre negocios, la posibilidad de asegurar la capacidad de pronosticar la disponibilidad o el coste de las materias primas y el aumento del control sobre el valor añadido generado.

Los *inconvenientes* que presenta son, sin embargo, el menor grado de flexibilidad y desarrollo tecnológico, dando lugar a productos poco innovadores y competitivos. . También hay que considerar que cuando se integra verticalmente la empresa es más sensible a las huelgas.

Es posible hacer una clasificación de las ventajas y los inconvenientes de una integración vertical, en mayor profundidad, en función de diversos factores, como los costes de gestión y producción, el mercado, los activos específicos y a la tecnología. Dicho desglose se incluye en la siguiente tabla beneficios y costes de la integración vertical que va a resultar muy útil.

Figura 2.3. - Beneficios y costes de una integración vertical

Factores	Beneficios	Costes
1. Costes de gestión y producción	Internalización de economías de escala (producción y logística)	Dificultad de encaje de dimensiones mínimas eficientes.
	Economía de alcance	Incremento de los costes de control
	Disminución de los costes de estructura	Exceso de capacidad de producción
	Disminución de los costes de negociación	Incremento del coste de gestión y coordinación
2. Mercado	Disminución de la incertidumbre en el suministro: calidad y precio	Rigidez en el suministro
	Disminución de las asimetrías de información	No se aprovecha las oportunidades que ofrece el mercado
	Creación de barreras de entrada	Renunciar a los efectos de la competencia: I+D y calidad
	Incremento del grado de diferenciación	Perdida de especialización
3. Activos específicos	Desaparición de los comportamientos oportunistas	Creación de barreras de salida
4. Tecnología	Protección frente a copia o imitación (por control interno)	Reduce la flexibilidad y aumenta la rigidez
	Trasferencia interna de tecnología	
	Favorece el control/planificación de la producción	

Fuente: Gil y Camacho. AEDEM (1999).

Existen sectores de mayor predisposición hacia la integración vertical, donde las empresas obtienen unas ventajas más evidentes, lo que les permite alcanzar el liderazgo dentro del sector al que pertenecen. Por ejemplo, del

sector de los semiconductores las empresas con rentabilidad superior y más estabilidad son aquellas que muestran un grado de integración vertical mayor. La razón es doble, por una parte logran distribuir los gastos de I+D en un mayor número de aplicaciones (por ejemplo, sistemas de control automático, ordenadores, productos electrónicos de consumo, etc.) y por otra obtienen un mayor impacto global con la misma imagen de marca.

Otro ejemplo de sectores con tendencia a las integraciones verticales es el de viajes, donde los grupos controlan toda o parte de la cadena de valor, como uniones tipo Minorista – tour o tipo operador-hoteles-avión-transporte en autocar. Casos de integración vertical los encontramos, entre otras, en las siguientes empresas: Air Europa (avión) con Viajes Halcón (minorista); Travelplan (*tour* operador), Emitur (autocar) y diversos hoteles.

2.3.2. Fusiones horizontales

Las fusiones horizontales son las que tienen lugar entre dos empresas de un mismo sector y con líneas de productos relativamente similares, implican uniones de empresas entre competidores directos. Si el desarrollo de un negocio en un determinado mercado ha tenido éxito, la primera alternativa que de forma lógica se presenta en una empresa es la de crecimiento horizontal, es decir, continuar generando nuevos negocios relacionados con la estructura producto/mercado existente. Las fusiones horizontales son un medio para alcanzar el tamaño crítico no sólo en el área de producción, sino también en investigación y desarrollo o en comercialización.

La principal finalidad de las fusiones horizontales es consolidarse en el sector y tener una determinada cuota de mercado. La consecuencia inmediata, tras la fusión horizontal de dos empresas, es el mayor poder de mercado y una mayor concentración del sector. Cuanto menor sea el número de empresas que operan en dicho sector, mayor es su concentración, lo que podría reducir la competencia pasando a ser un

mercado oligopolístico o incluso un monopolio. Frente a esto los gobiernos reaccionan mediante las leyes *antitrust* (antimonopolio) con la misión de evitar el peligro de pérdida de la libre competencia.

Es posible clasificar las estrategias de fusión horizontal en función de la incorporación o no de nuevos productos y nuevos mercados en las tres opciones siguientes (García y otros, 1995):

- a. *Estrategias de concentración/penetración*: Están orientadas a conseguir un mayor grado de participación o cuota de mercado en el sector donde se compite.
- b. *Estrategias de desarrollo de productos*: Mediante este tipo de estrategias, los objetivos de crecimiento se pretenden alcanzar en los mismos sectores en los que viene compitiendo la empresa. Resulta útil emplear este tipo de estrategias en sectores muy especializados tecnológicamente.
- c. *Estrategias de desarrollo de mercados*: Consisten en ofrecer los mismos productos o servicios en nuevos segmentos de mercado.

Las *ventajas* que se pretenden lograr con una fusión horizontal tienen relación con las economías de escala, es decir, con el logro de una dimensión superior que dé a la nueva empresa mayor poder de mercado, así como un volumen de operaciones que consiga menor coste unitario. Además en este tipo de fusiones se combinan procesos para elaborar el mismo producto y se eliminan actividades duplicadas; se pueden lograr sinergias operativas a través de la creación de un nuevo producto o servicio que surge de la fusión de dos empresas y que genera un crecimiento de los ingresos de forma inmediata o a largo plazo (Mascareñas, 2000).

Normalmente, los beneficios de una fusión horizontal vienen dados en función del tamaño de la empresa en cuestión.

La influencia de las economías de escala es superior para las empresas de tamaño pequeño y mediano que necesitan aumentar su dimensión para hacer frente a los líderes del sector, por lo que puede esperarse que éstas sean los partícipes más activos en este tipo de operaciones dentro de la industria (Mueller, 1995).

No obstante, para las empresas de gran tamaño la disminución de costes asociada a tales economías no tienen por qué justificar el llevar a cabo la fusión (Sutton, 1983); en efecto, hay que tener en cuenta que las economías de escala no se producen de forma ilimitada; una vez superado el tamaño óptimo, los costes unitarios pueden aumentar por las diseconomías propiciadas por la mayor complejidad que representa una empresa de mayor dimensión, la disminución de la habilidad de la dirección para controlarla y hacerla operar eficientemente, o los problemas de motivación de la fuerza de trabajo relacionados con la creciente especialización.

Además de este último, entre los *inconvenientes* que presentan las fusiones horizontales destacan principalmente dos:

- 1º. El primero, común a todo tipo de fusión, es el que proviene de la gestión de la nueva empresa y de las dificultades inherentes a todo el proceso de integración.
- 2º. El segundo tiene que ver con la actitud del Gobierno ante una mayor concentración del sector. La Comisión Europea estudia las fusiones horizontales de empresas para evitar una menor rivalidad en el sector. En aquellos casos donde se aprecie que una fusión puede conducir a una posición dominante de la empresa a nivel europeo (normalmente cuando la fusión suponga una cuota de mercado conjunta para la empresa superior al 25%), la decisión de la Comisión podría ser desautorizar la fusión. Aunque también es cierto que algunos gobiernos nacionales apoyan decididamente un proceso de fusiones como una garantía para lograr una mayor competitividad.

Hay sectores de mayor predisposición hacia la integración horizontal, porque las empresas obtienen ventajas evidentes, lo que les permite alcanzar el liderazgo dentro del sector evitando verse envueltas en dificultades si no se llevase a cabo dicha integración. Este es el caso de sectores con un fuerte contenido tecnológico, donde resulta preciso amortizar unos gastos de I+D que pueden llegar a representar hasta un 20% de la cifra de negocio (Strategor, 1995). Los crecientes gastos de I+D fuerzan a las empresas a fusionarse con la finalidad de alcanzar o mantener el liderazgo tecnológico. Los cambios tecnológicos que suponen un aumento del tamaño para ser eficiente llevan a las empresas de un sector a emprender procesos de consolidación (Castro y Neira, 2001).

Ejemplos de sectores donde la tecnología tiene un gran peso son el de automóviles, el aeronáutico, el electrónico, el de telecomunicaciones y el farmacéutico. Entre ellos, a efectos de nuestra tesis, destaca el sector automovilístico, en el que en los últimos años casi todas las empresas de pequeña dimensión se han fusionado o han sido adquiridas por empresas más grandes, al no poder afrontar por sí solas la inversión asociada con el desarrollo de un nuevo modelo (Deiser, 1994).

Si comparamos las fusiones horizontales y verticales, encontramos que las primeras suelen resultar más problemáticas. Una de las razones está relacionada con el proceso de integración. Mientras que en una fusión horizontal puede plantearse el reajuste de la plantilla laboral, así como la consolidación de la capacidad productiva o de fabricación, una fusión vertical no suele conllevar este tipo de problemática, ya que las empresas implicadas son claramente complementarias. Otra de las razones es que los gobiernos frecuentan ser más flexibles ante una fusión vertical, porque el riesgo de aumento de poder del monopolio es menor.

2.3.3. Conglomerados

Este tercer tipo de fusiones es la unión de empresas no relacionadas entre sí, es decir, de empresas que actúan en sectores de actividades claramente diferentes. Se trata de una estrategia de crecimiento donde se incorporan nuevos negocios a la cartera de la empresa, pero que son muy diferentes de las actividades hechas en la actualidad.

Como apuntan Ballarín et al. (1994), la formación de conglomerados responde a decisiones de diversificación por parte de las empresas, que desde actividades tradicionales o básicas buscan nuevos negocios cuya relación con los suyos es más o menos estrecha.

En las uniones de conglomerado, al no existir relación entre las actividades de las empresas implicadas, su alcance queda restringido a compartir servicios comunes, como administración y contabilidad, finanzas o dirección general, por lo que su importancia es menor.

Podemos clasificar de los conglomerados en función de la intensidad de los mismos. En este sentido suelen distinguirse tres supuestos:

- a. Los *conglomerados concéntricos*, que son el resultado de aquellas fusiones que tienden a aumentar las líneas de producto de las empresas participantes en el conglomerado y que tienen actividades relacionadas entre sí; la empresa adquiriente y la adquirida se relacionan funcionalmente en un campo y la venta de los productos o servicios de ambas se complementan directamente (por ejemplo, cuando un banco adquiere una compañía de seguros).
- b. Los *conglomerados de fusiones*, cuyo objetivo es ampliar el ámbito geográfico del mercado e implican a dos empresas cuyas operaciones han sido dirigidas a áreas geográficas distintas y no solapadas.

- c. Los *conglomerados puros*, que se producen cuando se fusionan empresas cuyas actividades son completamente distintas (por ejemplo, cuando un banco adquiere una compañía petrolífera).

Las *ventajas* que se pretenden alcanzar, a diferencia de los otros tipos de diversificación, no tienen como finalidad obtener interrelaciones de las actividades que integran la cadena de valor, sino que son principalmente de tipo financiero, destinados a equilibrar los resultados de las empresas, la reducción del riesgo y la consolidación del grupo empresarial al operar en diferentes sectores de actividad no relacionados.

Todo ello se obtiene mediante la consecución de economías de alcance, las cuales provienen del uso común de un recurso, dando lugar a un coste más bajo del que tendrían las empresas operando de forma independiente. Los recursos a compartir pueden ser:

- Recursos tangibles, como instalaciones de fabricación, canales de distribución, comerciales o actividades de desarrollo tecnológico entre otros. Así, por ejemplo, al utilizar canales de distribución de otra empresa para productos relacionados se comparte el coste de establecimiento y de las relaciones con los clientes.
- Recursos intangibles como la marca.

También se alcanzan ciertos beneficios derivados de las economías de alcance que nos permiten eliminar en ocasiones la duplicación (Haspeslagh y Jemison, 1991)

Sin embargo, a pesar éstas ventajas, este tipo de diversificación es el que tiene mayores *inconvenientes* organizativos y de cultura de empresa, debido sobre todo a las diferencias culturales que existen entre los diferentes países que comprenden el conglomerado. Además nos encontramos con el peligro de que, en determinadas circunstancias, la adopción de este tipo de estrategias puede implicar la pérdida de identidad de la empresa respecto de su actividad principal (Bueno, 1987). Aunque las economías derivadas de

compartir recursos parecen sencillas de alcanzar, en la práctica, la combinación de los recursos operativos supone un “coste de compromiso” derivado del diseño o desarrollo de la actividad común. Por ejemplo, cuando se comparte la fuerza de ventas para los productos de dos empresas, la forma de operar, normalmente, no coincidirá con la que hubieran seguido éstas actuando de forma independiente. Es necesario, por ello comparar el beneficio económico de compartir recursos con la pérdida de efectividad con su uso. Y si estos acuerdos dañan la eficacia de las empresas, compartir actividades no aumentará la ventaja competitiva; al contrario, la reducirá (Porter, 1988).

La dirección de las actividades compartidas obliga inevitablemente a una mayor coordinación (Davis et al., 1992) y por tanto requiere un contexto organizativo que refuerce y estimule la colaboración entre las distintas empresas. Esto supone establecer una serie de mecanismos horizontales: fuerte sentido de identidad corporativa; declaración firme para destacar la importancia de la integración de las estrategias de las distintas empresas; sistema de incentivos que no recompensen los resultados de las empresas por separado; equipos de trabajo formados por miembros de las diversas empresas y otros métodos de integración (Porter, 1988).

2.3.4. La diversificación en empresas familiares

Para finalizar con el apartado de clasificación de fusiones y adquisiciones según el criterio de diversificación, tomaremos como ejemplo por su importancia el caso de las empresas familiares, dado que suponen una gran mayoría dentro del tejido empresarial español y por lo tanto más representativo. Las empresas familiares son aquellas en las que una o dos familias poseen un porcentaje de capital suficiente para ejercer el control de la compañía, participan activamente en los órganos de gobierno o de dirección de la empresa y demuestran tener la intención de transmitirla a las siguientes generaciones.

Las compañías familiares presentan una serie de características particulares, diferenciadoras del resto de compañías, que influyen de alguna forma en los procesos de fusión y adquisición (Tápies et al., 2003):

1. La estructura familiar hace que la concentración de capital sea distinta a la de las empresas no familiares, lo que influye en el modo de tomar decisiones. Asimismo, cuando coinciden varias generaciones en una empresa familiar, lo normal es que sean los más jóvenes los más partidarios de promover una operación de F/A.
2. En las empresas familiares las disposiciones del Consejo de Administración son determinantes, además, este tipo de decisiones se suelen tomar por consenso, mientras que en las no familiares el Consejo suele tener un rol más representativo que ejecutivo.
3. La figura del líder es clave en una empresa familiar: las fusiones han de ser lideradas por una misma persona antes, durante y después de la operación, ya que ello favorece la integración y los resultados de los procesos.
4. En lo que respecta a la negociación, las empresas familiares suelen ser más flexibles y rápidas en los procesos de adquisición; asimismo, la integración post-compra es más rápida. No obstante, estas empresas no suelen tener los conocimientos necesarios en F/As. Por ello, sería conveniente que al igual que hacen las empresas no familiares utilizaran intermediarios especialistas en dichos procesos.

Las fusiones de empresas familiares, obligan a compartir la propiedad de la nueva compañía, lo que trae consigo una serie de problemas previos, como las pretensiones de conservar el control de la empresa familiar a toda costa o el hecho del que las empresas que se van a fusionar hayan competido

entre sí durante largo tiempo. A pesar de ello, estos problemas que producen las fusiones tienen cada vez menos importancia. Así podemos decir que la mayoría de empresarios familiares que tienen éxito, consideran la opción de la fusión mucho mejor que acudir al capital riesgo.

Tras superar estos prejuicios, las fusiones entre empresas familiares traen consigo una serie de ventajas, pues los participantes se conocen perfectamente entre sí, además de compartir valores similares, evitando con la fusión las luchas que no tienen ningún beneficio para ellos. Las ventajas perseguidas por la fusión de este tipo de empresas son, entre otras, mantener la rentabilidad dentro del sector en el que compiten, pudiendo de esta forma dar un buen servicio a los clientes, conseguir una mayor seguridad económica para familiares y empleados, o continuar la propiedad en manos de la familia, manteniéndola de esta forma unida y fomentando el prestigio familiar.

Una de las razones de mayor importancia, por la que la gran mayoría de empresas familiares llevan a cabo operaciones de fusión y adquisición, es porque las mismas persiguen estrategias de desarrollo. Las dos opciones estratégicas más relevantes son la renovación urgente por un lado, debido a que la empresa ha llegado a la etapa de madurez y por lo tanto no puede continuar progresando y, por otro, la diversificación para evitar llegar a la etapa de madurez, donde pueden perder sus ventajas competitivas.

Según los criterios de diversificación es posible diferenciar las fusiones y adquisiciones por la similitud entre empresas. De este modo se clasifican en dos tipos (Tápies et al., 2003):

1. *Adquisición de empresas y negocios relacionados*: Es el caso más frecuente, existiendo una coincidencia en los motivos perseguidos: Crecimiento, aumento de la cuota de mercado,

posicionamiento estratégico, disminución de la competencia, alcanzar el liderazgo, o globalización del sector.

2. *Adquisición de empresas y negocios distintos:* Se refiere al grupo de empresas que diversifican hacia negocios distintos a través de adquisiciones que les aportan competencias distintas. Las razones por las que las empresas se plantean entrar en nuevos negocios son algunas como: Disminución de riesgos, aplicar tesorería, abrir nuevos campos de crecimiento, aumentar el abanico de productos, adquirir competencias no disponibles o tener mas solidez económica.

2.4. Otros tipos de combinación estratégica.

En este apartado se procederá en primer lugar una clasificación de los diferentes métodos a través de los cuales se pueden dar las estrategias de crecimiento externo, para pasar al desarrollo de una de las estrategias de cooperación no tratadas hasta el momento: *las alianzas*.

Siguiendo a la profesora Harrigan (1985), es posible hacer una clasificación de las diferentes alternativas estratégicas de cooperación, utilizando como criterio de agrupación el grado de control ejercido por las empresas involucradas en estos procesos.

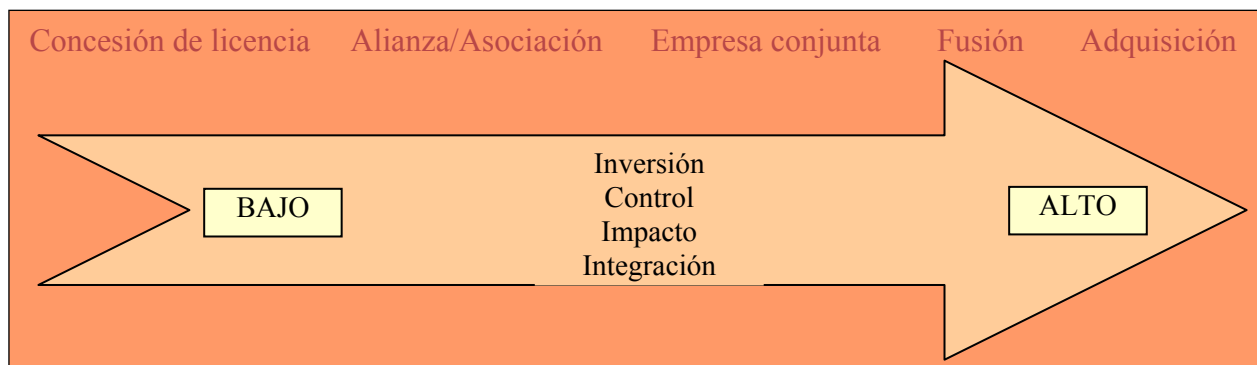
Figura 2.4. - Alternativas de desarrollo externo de una estrategia de crecimiento por los tipos de control ejercido.

TIPO DE CONTROL	FORMAS DE DESARROLLO
<i>NINGUNA PROPIEDAD</i>	ACUERDOS DE COOPERACIÓN SOCIEDADES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO ACUERDOS SOBRE LICENCIAS Y DISTRIBUCIONES ACTIVIDADES CONJUNTAS DE LICITACIÓN
<i>PROPIEDAD PARCIAL</i>	JOINT VENTURES INVERSIONES MINORITARIAS
<i>PROPIEDAD TOTAL</i>	FUSIONES O ADQUISICIONES EMPRESAS DE CREACIÓN INTERNA

Fuente: adaptado de Harrigan (1985)

Es posible extender esta clasificación, siguiendo el criterio utilizado por Mirvis y Marks (2002) en su obra *Sumando Fuerzas*, a otros criterios de agrupación, a parte del criterio de grado de control, como el grado de inversión, el grado de impacto o el de integración. Además analizaremos las características más relevantes de las principales figuras de cooperación estratégica integradas en cada grupo: la cesión de licencias, asociaciones de empresas (alianzas), *joint ventures* y fusiones y adquisiciones.

Figura 2.5. - Modelos de combinación de empresas según Marks y Mirvis.



Fuente: Mirvis y Marks (2002).

Acuerdos sobre licencias: Se entiende por concesión cuando una organización X concede una licencia de un producto o servicio, o marca registrada, a la organización Y. Los acuerdos sobre licencias (*cross-licensing*) tienen por finalidad conocer y utilizar las características de la tecnología que se ha generado para productos o procesos iguales o similares, de forma independiente, por otras empresas que participan en el mismo sector o en otros afines. Las empresas que adopten acuerdos sobre licencias de uso de tecnología deben ser sensibles a la normativa de defensa de la competencia, y adaptar los acuerdos y su consecución a la citada normativa.

Alianza: Proceso de cooperación entre dos o más entidades que persiguen sus propios objetivos estratégicos diferenciados. Cada vez se opta más por estas alianzas cuando las leyes no permiten llevar a cabo fusiones o adquisiciones, o cuando una situación inestable puede hacer que otros tipos de combinaciones sean demasiado arriesgadas.

Empresa conjunta (Joint Ventures): Organización diferenciada, que establece una completa organización formalmente diferenciada (con una dirección, estructura, empleados, cultura específicas), coexistiendo con las compañías que la han formado. Se trata de un método para garantizar un

crecimiento equilibrado y la supervivencia organizacional (Harrigan, 1985). Constituye una forma de organización originada por dos o más empresas (*partner*) para realizar una nueva actividad económica (*venture*), que sería difícil de llevar a cabo por los participantes si actuaran aisladamente (Kogut, 1988).

Las *Joint ventures* se dan tradicionalmente en sectores donde el coste y el riesgo asociados a los proyectos superan a menudo el volumen de recursos disponible por cada empresa, como sucede en el sector de extracción y refinerías de petróleo y de forma reciente en sectores como los de tecnología intensiva.

Fusión: Combinación total de dos organizaciones para dar lugar a otra nueva. En este caso todas las sociedades interesadas en el proceso de fusión desaparecen, para dar lugar a una nueva sociedad. Estas sociedades, generalmente una promotora de la idea y otro objetivo, se unen aportando la totalidad de sus patrimonios para crear una nueva sociedad, desapareciendo con ello sus personalidades jurídicas y surgiendo una nueva. Es importante que las dimensiones iniciales de las empresas participantes en estos procesos sean similares (Bueno, 1987).

Adquisición: Compra de una organización para su incorporación a la nueva firma matriz. En la adquisición, la disolución afecta tan sólo a la sociedad absorbida, mientras que la absorbente, que naturalmente subsiste, incorpora el patrimonio de la sociedad absorbida y generalmente a sus socios, mediante una ampliación de su capital social. La sociedad promotora absorbe a la objetivo, desapareciendo la personalidad jurídica de esta última y continuando la promotora con su actividad pero con un tamaño mayor.

2.4.1. Las alianzas estratégicas

Para completar este apartado del capítulo, se estudiarán las alianzas estratégicas, teniendo en cuenta cuáles son los beneficios y los costes de estas formas de combinación entre organizaciones.

La alianza se puede definir como un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación para llevar a cabo una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas. Según Jorde y Teece (1992), la alianza estratégica es una relación bilateral o multilateral, caracterizada por el compromiso de dos o más empresas hacia un objetivo común. El término alianza tiene un sentido amplio, por lo que incluye cualquier tipo de cooperación en la que participen empresas e instituciones.

Las alianzas se caracterizan por ser un acuerdo empresarial único, cuyas empresas participantes se necesitan mutuamente y mantienen tanto su identidad jurídica como su propia cultura y capacidad de gestión para desplegar con total independencia sus propias estrategias, conservando por tanto una plena autonomía respecto a las actividades que no son objeto de cooperación. En este sentido, una empresa cooperará con sus socios para llevar a cabo la actividad objeto del acuerdo compitiendo, al mismo tiempo, con ellos en el resto de actividades. Otra de las características que presentan las alianzas es que las relaciones en ellas son más igualitarias que en una organización de tipo jerárquico, no pudiendo los representantes de una empresa dar órdenes a los representantes de sus socios, como si fueran personal de otras divisiones o empleados subordinados (Kanter, 1990).

Además, puesto que las alianzas implican un compromiso durante un periodo de tiempo limitado, suelen definirse *ex-ante* las obligaciones futuras respecto a las actividades objeto de la alianza (Richardson, 1972). Por último, hay que tener en cuenta que la alianza es dinámica, pues las empresas que cooperan pueden agruparse y reagruparse de diferentes maneras, para hacer frente a condiciones competitivas cambiantes y complejas (Miles y Snow, 1986).

De acuerdo con Yagüe (1998), los motivos que ocasionan este tipo de acuerdos de cooperación entre empresas son el aumento de la competencia nacional e internacional, la reducción de los ciclos de vida de los productos, el cambio tecnológico, los costes de I+D y de los costes lanzamiento del producto. Según Reuer et al. (2003), a pesar de la complejidad, los contratos de alianzas suelen resultar muy positivos por las ventajas que se obtienen en los costes y por la importancia estratégica que conllevan.

Algunos autores, como Porter y Fuller (1988), señalan algunos de los beneficios que se consiguen con las alianzas:

- Alcanzar el logro de una masa crítica en determinados recursos
- Evitar la duplicidad de actividades (de recursos físicos y humanos)
- Conseguir economías de escala vinculadas a la explotación conjunta de un activo fijo, al no tener la suficiente capacidad individual para utilizar el activo en su nivel de eficiencia óptimo.
- Aprovechar la complementariedad de recursos, asimetrías o sinergias, entre las empresas
- Permitir a cada empresa concentrarse en las actividades que realmente domina: Mayor eficacia y mejor distribución de recursos
- Resolver el problema de que las actividades de la cadena de valor de una empresa pueden requerir escalas óptimas diferentes.
- Compartir riesgos sobre todo para afrontar proyectos que por su magnitud, coste o peligrosidad no es aconsejable que sean manejados por una sola empresa.
- Tener una ventana abierta a la tecnología y aprender sobre los adelantos tecnológicos del socio.
- En ocasiones están auspiciadas por los gobiernos, que las contemplan como una nueva forma de mantener o incrementar el nivel de tecnología de un país. (La alianza puede ser la única -o la

más fácil- vía de penetración en un determinado mercado, sobre todo si se desconoce la cultura del país.)

- Proporcionar una elevada flexibilidad.
- Intensificar la competencia convirtiendo a las empresas que las integran en las participantes más poderosas del mercado. Una alianza se puede establecer para delimitar los posibles competidores de una empresa y las bases de tal competencia.

Sin embargo, como cualquier acuerdo entre empresas, las alianzas presentan una serie de inconvenientes a tener en cuenta (Williamson, 1985; Porter y Fuller, 1988):

- Requieren una coordinación continua entre socios, lo que implica tiempo y dinero.
- Incrementan la complejidad organizativa, sobre todo si los socios difieren en cultura, dimensión, ideología y objetivos estratégicos.
- Pueden limitar la toma de decisiones por la parte más débil.
- Las relaciones pasan de jerárquicas a consensuadas. Insatisfacción entre directivos.
- Posibilidad de que un futuro socio no cumpla sus responsabilidades en el acuerdo y tenga un comportamiento oportunista.
- Los activos tan específicos exponen a las empresas a un mayor riesgo tecnológico pues si la alianza se rompe antes de cumplir con los objetivos marcados, ni tendrán amortizado los activos específicos ni podrán dedicarlos a ninguna otra función.
- La falta de criterios que armonice los intereses puede ocasionar retrasos tecnológicos.

- Suelen ser la acusa de que aparezcan en un futuro un nuevo competidor, ya que hay una transferencia de conocimiento entre las empresas de la alianza y un acceso común a los mercados.
- Pueden provocar la represalia de los competidores, al establecer éstos otras alianzas para contrarrestar la propia.
- También conllevan algunos efectos negativos para la imagen corporativa.
- Riesgos derivados de factores del entorno no controlados por la empresa, como tecnología, cultura, política y competencia

Las alianzas estratégicas no son únicamente una opción a elegir por las empresas, sino que son una necesidad para mejorar y poder afrontar las amenazas del entorno. No por ello debemos olvidar la elevada cifra de fracasos que se da en la actualidad con las alianzas (Yagüe, 1998). A modo de resumen, y a efectos de comparación, incluimos una tabla con los beneficios y los costes más notables de las alianzas:

Figura 2.6.- Beneficios y costes de las alianzas

BENEFICIOS	COSTES
Aportación de conocimientos de los socios	Transacción, identificación y selección
Eliminación de barreras de mercado	Control y coordinación de la alianza
Acceso a materias primas/componentes	Derivados de las limitaciones de la alianza
Menor inversión de capital	Reducción de cuota de mercado
Ampliación línea de productos	Transferencia de conocimientos y tecnología.
Aprovechamiento eficiente capacidad productiva	

Fuente: Yagüe (1998)

Según Pfeffer y Nowak (1976), además del efecto de intensificar la competencia, las alianzas tienen tres posibles efectos anticompetitivos:

1. Reducir la competencia potencial en el mercado: Si no se formase la alianza, los socios participantes podrían haber entrado en el mercado independientemente. Además, con la alianza se añade un nuevo participante en el mercado o, al menos, se mantienen dentro de él dos empresas.
2. Eliminar la competencia actual entre los socios: Las alianzas pueden llevar a compartir información, al desarrollo de normas de conducta y a la oportunidad de reducir la competencia entre las empresas participantes.
3. Excluir mercado. Los socios verticalmente relacionados pueden excluir o impedir la competencia de proveedores independientes comercializando con las organizaciones padre.

Normalmente, las alianzas se plasman en contratos entre los socios participantes en el acuerdo, entre los que se encuentran los siguientes (Martinez, 2001):

- *Licencias*: Los acuerdos sobre licencias tienen por finalidad conocer y utilizar las características de la tecnología que ha sido creada, para productos o procesos iguales o similares, de forma independiente por otras empresas del sector o de otros afines.
- *Acuerdos de marketing o distribución*: los acuerdos de distribución permiten a una empresa vender los productos de otra en una determinada zona geográfica. Estos contratos pueden ser una forma de impedir la entrada de competidores en el mercado.
- *Franquicias*: Se trata de un sistema de comercialización de productos, servicios o tecnología, basado en una colaboración estrecha y continua entre personas legal y financieramente distintas e independientes: el franquiciador y sus respectivos franquiciados. Mediante la franquicia, el franquiciador concede a sus franquiciados

el derecho de llevar a cabo una explotación conforme al concepto de negocio desarrollado por el franquiciador.

- *Subcontratación*: Contratación que hace una empresa a otra para que realice servicios que la primera ha contratado directamente. La subcontratación se asume cuando el producto y la mayoría de sus componentes están bien definidos y son genéricos. Está impulsada principalmente por la reducción de costes, tiene una temporalidad asociada normalmente al ciclo de vida de un producto o modelo específico del mismo, y se utiliza cuando no hay posibilidades por parte del subcontratista de aprovecharse de las ventajas competitivas de la empresa.
- *Contratos de I+D*: Esta forma asociativa se crea con el fin de financiar conjuntamente la investigación y el desarrollo de nuevos productos. La cooperación tecnológica a través de estos acuerdos de investigación ofrece a las empresas participantes la oportunidad de acelerar sus líneas de innovación en los respectivos sectores industriales. Suele haber en este sistema un socio que contrata con un consorcio o grupo de usuarios.
- *Acuerdos con participación accionarial*: En ellos la empresa que compra acciones de una compañía pasa a formar parte de la dinámica empresarial, realizando una de las formas más completas de participación.
- *Acuerdos Spinn-off*: Es un acuerdo que supone el apoyo técnico y financiero de una empresa principal a una nueva, que se compromete a prestar los servicios para los que fue creada en un principio. Este tipo de acuerdo es muy utilizado por las empresas multinacionales. Generalmente manejan una cartera de proyectos - entre 25 y 35 - que pueden llegar generar cada uno una nueva empresa.

- *Unión temporal de empresas*: La unión temporal de empresas (UTE) es una asociación empresarial voluntaria, que constituye un sistema de colaboración entre empresarios por cierto tiempo, determinado o indeterminado, para el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro.

Para finalizar y concluir este apartado, haremos hincapié en la importancia que tienen para el éxito de la alianza estratégica factores como la confianza entre socios (Pruitt, 1981). Para Cuervo(1999), la confianza reduce los costes de transacción (costes que mostrábamos en la tabla anterior), en la medida que disminuye la incertidumbre y la probabilidad de que las organizaciones tengan un comportamiento optimista durante el acuerdo.

A su vez, Montoro (2000) concluye en su trabajo de investigación, de más de 136 acuerdos de cooperación internacional en los que participaban empresas españolas, que factores como la comunicación, la confianza y el control son los que influyen de forma más intensa y directa en el nivel de satisfacción de los socios con los acuerdos de cooperación.

**CAPÍTULO 3. LOS DIVERSOS ENFOQUES TEÓRICOS DE LOS
ESTUDIOS DE FUSIONES Y ADQUISICIONES DE EMPRESAS.**

3. LOS DIVERSOS ENFOQUES TEÓRICOS DE LOS ESTUDIOS DE FUSIONES Y ADQUISICIONES DE EMPRESAS.

3.1. Introducción.

Los estudios de fusiones y adquisiciones han sido tratados por economistas, estrategas, especialistas en finanzas, y actualmente por sociólogos que han intentado explicar, total o parcialmente, el fenómeno de las adquisiciones.

Siguiendo a Hunt (1988), las fusiones y adquisiciones se han investigado bajo cuatro perspectivas o enfoques diferentes:

1. Económico-financiero.
2. Estratégico corporativo.
3. Organizativo y cultural.
4. De Proceso.

A lo largo del siglo XX, estos diferentes enfoques se han planteado para proporcionar los conocimientos adecuados en resolver los problemas con los que se enfrentan las organizaciones, tanto en el entorno interno como en el externo donde llevan a cabo sus actividades, y cuáles son los efectos que las fusiones y adquisiciones causan en las empresas desde cada uno de ellos.

El enfoque económico financiero presenta dos vertientes: mientras que los economistas muestran interés por una serie de características inherentes a la adquisición, como la creación de valor, la estrategia de protección, los incentivos de los directivos o la concentración, los especialistas en finanzas se preocupan por la valoración en cifras de los resultados de las fusiones. Esta última vertiente presenta una extraordinaria validez para la resolución de problemas y procesos relacionados con la toma de decisiones; sin embargo, se refiere a un enfoque parcial, pues la compleja realidad interna y

externa de la organización no se puede reducir ni resolver a través de un simple modelo matemático.

El enfoque estratégico corporativo argumenta que el éxito o el fracaso de las adquisiciones están determinados por la claridad de la estrategia del comprador, y presenta estos procesos como solución para hacer frente a la fuerte competitividad. Le otorga una gran importancia al estudio del sector en el que se va a introducir la empresa al fusionarse y la posición frente a los competidores. Diversos autores critican que el enfoque estratégico -el cual se preocupa de las relaciones de la empresa-entorno- se dirija únicamente hacia el exterior, dándole un interés excesivo al ámbito externo de la empresa.

El tercer enfoque que se va a estudiar en este capítulo se interesa por el estudio de la conducta humana, apoyándose para su desarrollo en ciencias como la Psicología y la Sociología. Las unidades de análisis son el individuo y el grupo, ahondando en el efecto que un proceso de fusión o adquisición causa en el individuo y en la organización vista desde una perspectiva interna. El entorno se examina tan sólo en lo que respecta a los efectos que ejerce sobre dichas unidades y no sobre la organización en su conjunto, despreocupándose del entorno en el que se inserta la organización debido al carácter simple y estático del mismo.

El cuarto enfoque pone de manifiesto la importancia tradicional que se ha dado a los anteriores, los cuales han relegado a un segundo plano el proceso mismo de fusión como una determinante de menor importancia para las actividades y resultados. No obstante, este aspecto es muy significativo para el éxito de la fusión o adquisición, por lo que el enfoque de proceso se centra en las formas de integrar a las dos empresas con respecto a las operaciones cotidianas. Este enfoque no debe centrarse únicamente en la organización interna del trabajo y la racionalización de los procesos durante las fases de la F/A, si no que además debe contemplar el éxito o fracaso de estos procesos tanto a nivel interno como externo.

Por último, antes de pasar a analizar en profundidad cada uno de estos enfoques, hemos de indicar que existen autores que estudian las fusiones y adquisiciones desde puntos de vista menos comunes, pero no por ello de menor interés. Así pues, se incluirá un quinto apartado que recoja algunos de estos enfoques tratados.

3.2. El enfoque económico - financiero.

Los economistas han mostrado interés por una serie de características inherentes a las adquisiciones. La teoría económica más utilizada es que las adquisiciones añaden valor a la empresa compradora, maximizando los beneficios y los ingresos de los accionistas (Manne, 1965). Sin embargo, diversos estudios confirman que tal afirmación no es sólida, al observar que la rentabilidad extraordinaria para los accionistas de las empresas compradoras ha ido disminuyendo con el tiempo. Otras teorías afirman que para los accionistas de la empresa adquirida la adquisición también les es favorable, ya que les aporta rendimientos extraordinarios, y en ocasiones muy altos, que no se darían sin la adquisición (Ballarín et al., 1994). La pregunta que nos formulamos es si la mejora alcanza a los demás miembros de la empresa, empleados y directivos, cuestión que se abordará ampliamente más adelante.

En otra vertiente, la literatura de los economistas estudia los asuntos relacionados con el tamaño y los índices de concentración, argumentando a favor y en contra, sobre un número reducido de las empresas más grandes y más poderosas (Hannan y Kay, 1977). El problema es cómo medir ese índice de concentración. Estas mediciones vienen en parte dadas por indicadores de cifra de ventas, beneficios, ingresos generados, número de empleados, capitalización de mercado y valor añadido. En estos trabajos se estudian cuestiones de concentración para economías en su conjunto, sectores concretos o bien productos o servicios individuales. Lo que debería plantearse es si realmente a través de un mayor tamaño se aumenta la eficiencia, el poder económico y la riqueza de las empresas entre otros. Los

autores concluyen que el argumento económico de la eficiencia no está demasiado apoyado por las investigaciones científicas.

Cowling et al. (1979), corroboran el anterior estudio al no encontrar en su investigación razones convincentes de que en una serie de grandes fusiones se hubieran producido, después de una década, mejoras significativas de eficiencia, en comparación con otras empresas que no habían participado en procesos de fusión. Los efectos de las fusiones y adquisiciones sobre la rentabilidad posterior de las empresas, tanto compradoras como adquiridas no está claro y por tanto no debe limitarse el estudio a una mera redistribución de las rentas desde los trabajadores, directivos u obligacionistas hasta los accionistas, sino que se debe ampliar a la consideración de los posibles problemas que genera la gestión de una empresa de mayor tamaño (Ballarín et al., 1994).

Existen diversas teorías que explican los motivos de las fusiones y adquisiciones desde el punto de vista económico. Una de las que más relevancia tiene dentro de este enfoque es la “Teoría de los costes de transacción”, formulada por Coase (1937) y posteriormente mejorada por Williamson (1975). Por costes de transacción se entienden a los costes de negociación y cumplimiento de contratos que sirven de soporte a una transacción determinada llevada a cabo entre dos agentes libres. Con esta teoría se valora la conveniencia de si una transacción determinada debe hacerse dentro o fuera de la empresa; es decir, si mediante la fusión se ahorran costes de transacción entre las empresas fusionadas o no, dado que una fusión es una gran transacción entre empresas. La idea básica de este enfoque es que las empresas realicen sus actividades de la forma más económica posible.

La disyuntiva entre internalizar o externalizar determinadas actividades se considera como un problema de análisis coste-beneficio. A medida que los costes de transacción aumentan, la opción más beneficiosa será la internalización. Los costes de transacción aparecen debido a las

imperfecciones del mercado como la existencia de incertidumbre o la asimetrías de información, al comportamiento de los agentes económicos como el comportamiento oportunista o la racionalidad limitada, y a las propias transacciones entre estos agentes económicos como la recurrencia de las mismas o la especificidad de los activos (Menguzzato, 1992).

Es importante ampliar más el horizonte de una fusión con respecto al enfoque económico, puesto que los costes de transacción no son los únicos que influyen sobre ella.

La Teoría de la Agencia aborda las discrepancias de creación de valor entre los accionistas y directivos al producirse operaciones de fusión o adquisición de empresas (Jensen y Meckling, 1976; Alchian y Woodward, 1987). Para estos autores, la esencia de la empresa está en los contratos que regulan las relaciones entre los directivos miembros de la organización. La razón depende de la naturaleza de estos contratos, el argumento central de los modelos de agencia es que se produce una divergencia de intereses entre las distintas partes implicadas (entre propietarios y consejo de administración, entre consejo de administración y dirección, entre directivos y empleados, entre accionistas y acreedores, etc.), tratando cada una de maximizar su propia función de utilidad. Puede ocurrir que los directivos, que no tienen una parte importante de su patrimonio en la empresa, estén tentados a perseguir antes sus objetivos personales frente a los de la empresa. Como por ejemplo, mayor poder dentro de la empresa en vez de maximizar el valor de la empresa para sus accionistas (Mascareñas, 2000). Es decir, los directivos pueden desear aumento de salarios, mayor seguridad laboral y en definitiva, mayor estatus social. Los costes que deberá tener la empresa con objeto de asegurar que los directivos actúen de acuerdo a los intereses de los accionistas son los costes de agencia.

En las empresas en las que se produce una separación entre propiedad y control, la relación entre los accionistas (propietarios) y los directivos profesionales genera incertidumbre en cuanto a las intenciones de la

dirección y al uso discrecional de los recursos de la empresa. Este problema de conflicto de intereses se exagera cuando la propiedad está muy dispersa. Desde la perspectiva de la agencia, las F/As pueden estar motivadas por la maximización de la utilidad de los directivos, incluso aunque no beneficien a los accionistas.

La literatura financiera sobre las fusiones y adquisiciones de empresas es muy extensa. Este tipo de literatura es la que atribuye cifras al éxito o al fracaso del proceso de fusión. El enfoque financiero se preocupa principalmente por la creación de valor, lo que se traduce por un lado en la cotización de las acciones¹ y por otro en los movimientos del mercado como resultado de la adquisición². Jensen y Ruback (1983) afirman que las adquisiciones generan resultados positivos en el movimiento de cotizaciones, en tanto a que las acciones del vendedor se ven beneficiadas y las del comprador no se ven perjudicadas. Estos argumentos se centran en que el único beneficiario del proceso de adquisición o de fusión es el accionista.

La metodología seguida para determinar la creación de valor desde el enfoque económico-financiero, es muy similar en todos los estudios, basándose en el estudio de hechos aislados a partir de la información facilitada por el mercado de capitales y de su comparación de valor antes y después de la fusión o adquisición

Tomando como referencia diversos estudios realizados a partir de métodos deductivos, se ha determinado las características económicas y financieras de las empresas que participan en estos procesos (adquiridas o adquirentes) llegando a la conclusión de que las probabilidades de que se produzcan las fusiones están directamente relacionadas con las variables económico-

¹ En el modelo financiero, una empresa crea valor para sus accionistas cuando obtiene una rentabilidad sobre los fondos propios superior a la que exigen los accionistas, la cual viene determinada por el coste de oportunidad de sus capitales invertidos

² Las combinaciones pueden ser una forma de aprovechar las imperfecciones de los mercados financieros para crear valor. Por ejemplo, compensando pérdidas con beneficios para reducir el gasto fiscal, manteniendo el PER de la empresa final como el de la empresa compradora.

financieras. De esta forma, según Colarte (2003), podemos señalar cinco hipótesis asociadas a las características económicas-financieras como posibles causas o motivos de las fusiones; estos son el *equilibrio financiero*, *el volumen de endeudamiento*, *la liquidez*, *la productividad y eficiencia en el uso de los recursos*, y *el crecimiento de la estructura*.

3.3. El enfoque estratégico - corporativo.

Johnson y Scholes (2001), definen la estrategia corporativa como la relacionada con el objetivo y el alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales accionistas y añadir valor a las distintas partes de la empresa. Otra definición, que encaja más con el enfoque que se le ha dado a las fusiones, es la realizada por Menguzzato y Renau (1995) que la definen como estrategias externas que se preocupan de las relaciones empresa-entorno, dándole mayor interés al ámbito externo de la empresa.

Desde el enfoque estratégico el objetivo de la obtención de mayores resultados perseguidos por toda F/A, se logra siempre que la rentabilidad obtenida sea satisfactoria en comparación con la de sus competidores de la empresa. Así pues, una empresa no debe estar satisfecha si no iguala supera consistentemente la rentabilidad de sus mejores competidores (Ballarín et al., 1994).

Es posible considerar la estrategia como un conjunto de decisiones coherente, unificado e integrado, generalmente recogido en un plan formal que destaca por poseer las siguientes características (García et al., 1995):

- Determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a corto y largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
- Reconoce los segmentos de negocio donde la organización está operando en la actualidad e identifica los nuevos segmentos donde debería operar en el futuro.

- Intenta alcanzar, en relación a sus competidores, una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios.
- Pretende responder a las amenazas y oportunidades que plantea el entorno y a las fuerzas y debilidades internas de la organización.
- Define, en relación a los grupos de interés con los que se relaciona, la clase de organización económica y humana que es o pretende ser.
- Compromete de forma integrada y coherente a todos los niveles jerárquicos.

Cuando nos referimos a los niveles jerárquicos de la organización, diversidad de autores (Hofer y Schendel, 1978; Lorange, 1980; Hunger y Wheelen, 1983; Hrebiniak y Joyce, 1984; Wheelwright, 1984; Hax y Majluf, 1984), distinguen en sus planteamientos tres niveles perfectamente diferenciados en el análisis estratégico: el corporativo (consideración global de la organización), el de negocio (o unidad de empresa) y el funcional. Las fusiones y adquisiciones se presentan como uno de los procedimientos a través de los cuales las empresas pueden desarrollar los diferentes tipos de estrategias a nivel corporativo, que permiten incorporar nuevas unidades de negocio a la cartera empresarial, alcanzando de esta forma sus objetivos de crecimiento y diversificación.

Muchas de las investigaciones (Kitching, 1967; Hunt, 1988) hablan sobre el encaje estratégico entre los negocios. Porter (1987), por su parte, habla de tres tipos de encajes: el de compatibilidad simple, el de las actividades que se potencian entre sí y el de la optimización del esfuerzo. En los tres tipos el todo importa más que las partes consideradas de forma individual. La ventaja competitiva nace del sistema de actividades, y además el valor competitivo de las actividades individuales no se puede separar de la estrategia. Adecuando las palabras de Porter a la visión estratégica de las fusiones, podríamos reflexionar y advertir que una fusión empresarial es una

decisión estratégica, que tiene que buscar un encaje estratégico entre las actividades de las dos empresas fusionadas, sin olvidarnos de la estrategia común y de dirigirla hacia ella.

En el momento de considerar la opción de una fusión o adquisición, desde un enfoque estratégico y corporativo, toda empresa debe contemplar dos aspectos de fundamental relevancia para poder alcanzar resultados superiores y sostenibles, y para garantizar la supervivencia en un futuro próximo, como son el grado de atractivo estructural que presenta el sector en el que va a competir la empresa tras la fusión, y el posicionamiento competitivo de la misma tras este tipo de operación en dicho sector, averiguando si la posición relativa en términos de coste o diferenciación se va a mejorar. Así pues, el enfoque estratégico corporativo intenta responder a la pregunta de en qué sectores debe estar presente la empresa y cuál debe ser la posición competitiva en cada uno de ellos. Plantear un análisis estratégico del sector de la empresa y el de la empresa objetivo, ayudará en el proceso de toma de decisiones, condicionando la decisión de fusionarnos o no.

El atractivo estructural del sector influye en la decisión de realizar una fusión o adquisición, pero además como las fusiones y adquisiciones tienen a su vez cierto impacto sobre la estructura de un sector, es un factor que habrá de tenerse en cuenta.

Respecto al posicionamiento competitivo, es necesario estudiar la propia posición dentro del sector, es decir, cómo está posicionada la empresa para conseguir resultados superiores a los que obtienen los competidores, y en qué medida la fusión o adquisición mejora la posición competitiva. Considerar únicamente los resultados de la propia empresa puede conducir a actitudes de autocomplacencia que resultarían muy peligrosas en el largo plazo. Tener a los mejores competidores como referencia externa es uno de los estímulos más importantes que hay desde el punto de vista estratégico, pues los resultados de los competidores sirven para marcar a la

organización un mayor nivel de aspiración y crear un ambiente de permanente vigilancia frente al cambio en el entorno.

Las empresas que tienen éxito en el mercado son aquellas que han obtenido una ventaja competitiva sostenible (Grant, 1996; Hitt et al., 1996). Existen dos caminos posibles para alcanzar un buen posicionamiento de la empresa, manteniendo así una ventaja competitiva sostenible y alcanzar unas ventas superiores, mejorando de esta forma a los competidores: optar por una estrategia en costes, produciendo lo mismo pero de forma más eficiente para tener menores costes y mayores beneficios, u optar por una estrategia de diferenciación, ofreciendo un producto que sea percibido como superior por los clientes. Para poder llevar a cabo cualquiera de las estrategias, se deben estudiar de forma sistemática las diferencias que se detectan respecto a los competidores en relación a la estrategia elegida.

Para estudiar la estrategia que la empresa va a seguir, es posible apoyarse en los modelos de cartera. Se trata de modelos prescriptivos que indican la dirección o el sector hacia el que una empresa que ha adoptado una decisión de diversificación debe moverse.

Por tanto, la conclusión obtenida en este apartado es que la consideración estratégica de las fusiones implica hacer un análisis competitivo cuando se evalúa la fusión (Rappaport, 1986); de esta forma, la empresa compradora debe valorar el atractivo del sector de la empresa objetivo, evaluar la posición competitiva que ocupa en él, e identificar las fuentes de ventaja competitiva a desarrollar con el proceso de fusión.

3.4. El enfoque organizativo y cultural.

La cultura empresarial puede ser definida como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. Granell (1997) define la cultura organizacional como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social; esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está

determinada por los valores, creencias, actitudes y conductas. Chiavenato (1989) la define como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización. García y Dolan (1997) definen la cultura como la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa, siendo un concepto equivalente al concepto de personalidad a escala individual.

Muchos autores conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

Los dos enfoques estudiados hasta ahora, hacen referencia a lo que la literatura denomina como factores *hard*. Los factores *hard* aluden a aquellos factores tangibles, y por lo tanto medibles, como son las sinergias económicas y financieras buscadas, las sinergias competitivas y el plan estratégico.

Bajo el enfoque organizativo y cultural se estudia la parte interna de la empresa, aquella que tiene relación con las personas. Los factores examinados bajo este criterio son los *soft factors*, factores intangibles, difíciles de medir, pero tan importantes o más que los *hard factors*. Dentro de los factores *soft* se estudian los temas relacionados con las capacidades directivas, la comunicación dentro del proceso de fusión y la fusión de las culturas organizativas. El éxito a largo plazo de la F/A se argumenta que sólo puede ser alcanzado gracias a una buena gestión del proceso, una comunicación eficaz y sensibilidad hacia las preocupaciones de los a ambos lados de la adquisición (Bastien, 1987; Blake y Mouton, 1985; Buono y Bowditch, 1989; Cartwright y Cooper, 1993; Mirvis y Marks, 1992; Sales y Mirvis, 1984)

Buono et al. (1985) explican en su investigación sobre la fusión entre dos bancos estadounidenses que los factores *hard*, como los sistemas de compensación, las horas trabajadas o las políticas de formación, no tienen diferencias sustanciales; mientras que los factores *soft*, como el compromiso de la organización y los estilos de dirección producen diferencias más significativas.

Cartwright y Cooper (1995) abogan por una investigación de las fusiones y adquisiciones a nivel multidisciplinar, integrando tanto los factores *hard* como a los *soft*. Sugieren que se ha producido un cambio de modelo de las fusiones y adquisiciones. El modelo de los años 60 se basaba sobre todo en los factores *hard*, como el aumento de beneficios y la expansión geográfica y de cuota de mercado, dejando de lado el comportamiento interorganizacional. Esto se debía principalmente a que en los años 60 las fusiones que se produjeron fueron conglomerados donde no existía casi interrelación entre negocios. A finales del siglo XX, con la oleada de fusiones fundamentalmente de carácter horizontal, el modelo cambia hacia unos sistemas de gestión más sensibles con los recursos humanos de la empresa. Este modelo también ha cambiado según la perspectiva temporal, pasando de un análisis de las fusiones y adquisiciones a corto plazo a un análisis a largo. Otro de los factores que ha influido en el cambio de modelo ha sido la cultura organizativa, que tiene en cuenta los problemas surgidos en la integración de las culturas de ambas empresas durante el proceso de fusión.

Para llevar a cabo sus actividades, las organizaciones necesitan no sólo de los recursos y capacidades que cada una de ellas genera en su interior, sino también de aquellos otros que pertenecen a unidades organizativas externas. Es en este momento cuando se producen las F/As entre las empresas para facilitar el acceso a los recursos controlados por otras organizaciones (García Canal, 1996). Desde el enfoque organizativo y cultural existe una visión de las fusiones y adquisiciones como motores del

cambio. Todo proceso de fusión conduce a un cambio, no sólo sectorial, sino también a nivel de las empresas participantes; prevalece un motor de cambio a nivel individual y otro a nivel organizativo (Buono y Bowditch, 1989).

Cambios a nivel individual:

Cuando se produce una F/A, muchos ejecutivos suelen ver cómo la empresa en la que han trabajado tantos años y que han cuidado como propia les considera ahora como cualquier empleado, sin ningún tipo de miramientos. Estos directivos comprueban cómo se ponen nuevos supervisores extraños en la empresa, simplemente porque vienen de la empresa compradora. En este momento pueden darse las situaciones siguientes:

- a. Sentimiento de victimismo, incluso en fusiones de semejantes, donde todos pueden considerarse como víctimas del proceso.
- b. Sentimientos de dolor y pérdida del pasado.
- c. Pérdida de puestos de trabajo, estatus, identidad, etc.
- d. Incertidumbre por la falta de información estratégica.
- e. Preocupación excesiva por los problemas de la combinación, lo que distrae de las obligaciones y responsabilidades propias del puesto.
- f. Cierta mentalidad de combate.
- g. Tendencia a centrar las actividades en los problemas personales de uno mismo, con objeto de proteger la carrera, el estatus y el poder.
- h. Falta de confianza en la organización, y aparición del escepticismo y del cinismo.

Cambios a nivel organizativo:

Siguiendo a Buono y Bowditch (1989), además de los cambios a nivel individual, las fusiones originan otros cambios a nivel organizativo. En el cambio organizativo hay dos aspectos fundamentales:

- a. El cambio de la estructura formal, fundamentalmente la estructura jerárquica y los procesos normalizados de incentivos, flujo de recursos humanos y diseño de los puestos de trabajo. Asimismo, y en algunos casos, el proceso formal de participación en la toma de decisiones.
- b. El cambio en la estructura informal en dos niveles: los “valores” que informan la organización, desembocando en la sensación de pérdida de la cultura y los “estilos” de dirección.

Dado que se va a producir un cambio, es útil estudiar, antes de que ocurra, cuál es la situación en estos dos aspectos en las organizaciones que van a sufrirlos. Un análisis atento de los mismos constituiría la fase previa a la decisión estratégica a tomar.

Daniel (1999) analiza la importancia de la integración cultural en los procesos de fusión. Establece que la incompatibilidad cultural encabeza la lista de los impedimentos a la hora de obtener éxito en las fusiones y adquisiciones.

Además, Buono y Bowditch (1989) lanzan una serie de mensajes claves bajo el punto de vista de los recursos humanos. Las recomendaciones son, entre otras, tener una amplia visión de la fusión y unas previsiones realistas, poseer canales de comunicación bidireccionales, crear equipos de transición y concentrar los esfuerzos en obtener la aprobación de los empleados.

Hunt et al., hicieron en 1987 un estudio (*Acquisitions - the human factors*) sobre la parte organizativa y cultural de las fusiones. Examinaron la parte humana de las fusiones y adquisiciones a través de factores de liderazgo, organizativos e interpersonales, y observaron que estos factores tienen

importancia durante todas las etapas del proceso de fusión, desde la planificación del acuerdo hasta la ejecución del proceso de integración. Afirman que si el sistema social no está bien gestionado existirá un gran riesgo de perder las ventajas financieras y de negocio buscadas con la fusión. Además, aseguran *los criterios económicos y financieros son condición necesaria, pero no suficiente, para el éxito del proceso de fusión.*

Del estudio se derivan las siguientes hipótesis:

1. El éxito o fracaso de una adquisición es producto de las relaciones interpersonales.
2. El principal determinante del éxito o fracaso es la totalidad del proceso de adquisición y no una parte del mismo.
3. El papel del negociador principal es fundamental para establecer y mantener un ritmo apropiado durante todo el proceso, dados los factores contextuales del vendedor que influyen en él.

3.5. El enfoque de proceso.

La perspectiva de proceso se concentra en las decisiones que ha de tomar la dirección para gestionar el proceso de integración, es el sentido de la postadquisición (Haspeslagh y Jemison, 1989, 1991; Hunt, 1990; Jemison and Sitkin, 1986a, 1986b; Kitching, 1967)

El proceso de integración se puede definir como el periodo durante el cual tienen lugar las sinergias; se inicia en el mismo instante en que se lleva a cabo la valoración y puede durar hasta muchos años después de que se haya efectuado la adquisición (Bresman et al., 1999). En las fusiones el proceso de integración es más largo; puede durar entre tres y cinco años, mientras que en las adquisiciones es más corto debido a la predominancia de una cultura y suele durar entre doce y dieciocho meses.

Marks (1982) sugiere que la mejor forma de considerar la fase de integración es como un periodo con un comienzo y un fin, que se extiende en el tiempo mientras se sigan produciendo cambios en las personas o sistema involucrado, atribuible directo o indirectamente a la fusión.

Este planteamiento reconoce con más relevancia el proceso de fusión que las características *-a priori-* de las empresas que se combinan, como su propósito original, las buenas intenciones de los directivos implicados, o la calidad del análisis efectuado (Jemison y Sitkin, 1986a). La dinámica y circunstancias particulares del proceso pueden hacer peligrar los objetivos y expectativas perseguidos. Este enfoque pretende subrayar que los factores de éxito en fusiones y adquisiciones no dependen sólo de un buen análisis financiero o estratégico, sino del modo de llevar a término la integración, cobrando gran importancia el ejecutar correctamente los planes de integración sin perder ni despreciar ninguna de las capacidades de las dos empresas (Ballarín et al., 1994).

Según Iborra (1997), la perspectiva de proceso plantea que tanto los ajustes estratégicos como los económico-financieros son condición necesaria para que las fusiones y adquisiciones tengan el resultado esperado, pero no suficiente. Esta perspectiva de proceso es otra alternativa a la perspectiva de elección.

Hunt (1988) aboga también por una perspectiva de proceso, criticando que al segmentar los procesos de fusión en fases de fijación de objetivos, negociación e implantación se incurre en el peligro de no ver el proceso en su conjunto y concentrarse en una visión unitaria, donde la estrategia del comprador domina las fases de negociación e implantación. El autor afirma que el enfoque basado en el proceso destaca por dos características fundamentales:

- 1º. Considerar los aspectos no racionales de las fusiones y adquisiciones, ya que son vistos como los resultados de procesos en los que la racionalidad limitada de las personas, los hábitos organizativos y el comportamiento político de las personas juegan un papel fundamental.
- 2º. Presentar determinadas características inherentes al proceso que parecen afectar a su naturaleza, como son la salud o la falta de salud de la empresa vendedora, y el tiempo del que disponen ambas empresas para conocerse y comprenderse. El grado de confidencialidad que se precisa durante las primeras etapas hasta llegar a la negociación, incluye sin duda en las expectativas de los distintos niveles de mandos.

La visión de las fusiones y adquisiciones como proceso parte de la idea de que mientras que en los enfoques estratégico, cultural y organizativo se generan posibilidades de creación de valor, en el subproceso de integración es donde éstas se transforman en hechos reales. La atención a la hora de transformarlas se ha de centrar desde un principio tanto en la formulación estratégica como en su implementación, viendo la creación de valor como un

proceso derivado de las interacciones en el tiempo entre las empresas participantes (Iborra, 1997).

De esta forma, de acuerdo con Iborra (1997); Ballarín et al. (1994), existen dos grandes campos para profundizar bajo el enfoque del proceso:

1. El de la toma de decisiones respecto a la fusión o adquisición. La naturaleza de estas decisiones es distinta de otras que se adoptan en la empresa, tratándose de un proceso que difiere mucho de cualquier otro proceso de cambio en la organización. El proceso de fusión se caracteriza principalmente por tres aspectos diferenciales: la velocidad del cambio, la escala del cambio y todo lo que se desconoce por ambas partes; por ello conviene analizar sus características. Algunas de las decisiones están en relación con la urgencia en la solución de conflictos, con el análisis de escenarios distintos, así como con la organización de los procedimientos seguidos en la toma de decisiones.
2. El segundo campo se centra en los problemas específicos del proceso de integración. Es posible hallar un conjunto de elementos comunes en la fase de integración que ya existían antes, independientemente de los tipos de integración o de las diferencias en las necesidades de integración, y que por lo tanto se deben dar en todo proceso de fusión o adquisición. Serían éstos las coincidencias de recursos operacionales y las transferencias de las habilidades funcionales y de los directivos (Haspeslagh y Jemison, 1991):
 - *Recursos operacionales compartidos*: debe haber una primera etapa donde los recursos operativos se fusionen, suprimiendo aquellos que no sean precisos. El valor en este caso se crea por las economías de alcance o de escala. Ejemplos de integración de actividades serían la combinación de fuerzas de venta, el empleo de instalaciones de fabricación compartidas, marcas de

fábrica, nombres de marcas, canales de distribución o espacios de oficinas.

- *Transferencia de las habilidades funcionales:* El reto primordial y el origen de la creación de valor a largo plazo en las adquisiciones suele ser el que la transferencia de habilidades funcionales entre las empresas sea efectiva. En todos los casos, una transferencia de habilidades nunca es ni inmediata ni fácil, porque conlleva un proceso tanto de enseñanza como de aprendizaje antes de que las habilidades puedan ser transferidas. El desarrollo de capacidades suele requerir un extenso periodo de aprendizaje por parte de la empresa que recibe las capacidades.
- *Transferencia de las habilidades generales de los directivos:* Cuando los conocimientos y habilidades de la dirección general son transferidas, los directivos de una de las empresas (normalmente los de la empresa adquirida) están influidos por la dirección general en busca de una dirección estratégica, una asignación de recursos, un plan de financiación, y un control y dirección de los recursos humanos. Esta influencia puede hacerse mediante buena formación previa.

El proceso como tal está sujeto a una serie de problemas relativos a la integración que se centran en (Ballarin et al., 1994):

- 1º. La comprensión de los procesos mediante los cuales la integración creará valor para las dos empresas. Normalmente supone, como se ha explicado, la transferencia de capacidades de una organización a otra, lo que debe efectuarse del modo más fluido posible, evitando, según Jemison y Sitkin (1986b), que se produzca la segmentación de las actividades para aumentar la posibilidad de combinar con éxito los dos negocios.

- 2º. La organización propia del proceso de integración, que comprende desde los grupos de trabajo hasta los planes específicos que deben formularse, pasando por el apoyo incondicional de la alta dirección a las personas responsables del proceso. Hay que evitar el deseo de terminar el proceso cuanto antes, ya que dará lugar a soluciones prematuras, menor dedicación a los problemas de la integración y menos posibilidades de éxito del proceso.
- 3º. Los problemas derivados del tráfico de información de una organización a otra. Normalmente las fusiones y adquisiciones suelen generar recelos, especialmente en la empresa adquirida si se diera este caso. Según Jemison y Sitkin (1986b) es importante que no haya ambigüedades durante la negociación para lograr una implantación mejor. La puesta a punto de unos procedimientos de trabajo que fomenten y mejoren la confianza mutua es una condición necesaria para el éxito de la operación.

Con el objeto de evitar los problemas anteriores, el proceso de integración debería contar con las siguientes acciones:

- Establecer canales de comunicación, para evitar los rumores y las noticias falsas.
- Proporcionar la información adecuada en el momento preciso. Tratar de anticipar la información todo lo que sea prudente para evitar filtraciones.
- Crear un equipo o estructura de transición.
- Mensajes e intervenciones de la dirección. Apariciones personales para transmitir entusiasmo.
- Decidir el grado de integración en función del modelo ideal.
- Establecer mecanismos de ayuda en la resolución de los problemas de tipo individual.

- Establecer un plan y un calendario para la integración. Es aconsejable clarificar cuanto antes los asuntos principales, como los nuevos puestos y ubicaciones dentro de la organización.

3.6. Otros enfoques

Además de las perspectivas consideradas anteriormente sobre los procesos de F/As empresariales, hay autores que estudian el tema desde otros puntos de vista menos habituales, pero que tienen cierto interés para el análisis de algunas cuestiones particulares. Tales enfoques ofrecen un complemento muy útil para profundizar en el conocimiento de los procesos³.

3.6.1 Enfoque contingente

Las escuelas que hemos considerado antes hacen aportaciones útiles, aunque limitadas y parciales, al estudio de las organizaciones. La teoría general de sistemas proporciona conceptos y métodos que permiten integrar los conocimientos desarrollados por los anteriores enfoques. El enfoque contingente aplicado al estudio de las organizaciones es una concreción de la teoría general de sistemas que, fundamentándose en sus principios, propone que toda organización que desee ser eficiente y conseguir el éxito deseado en las fusiones/adquisiciones debe procurar una correcta integración y coherencia entre sus diferentes categorías (psicosocial, estructura y procesos internos, contexto y entorno), para a partir de ahí formular las decisiones estratégicas y proponer los diseños estructurales más acordes a cada situación o contingencia (Lawrence y Lorsch, 1967; Kast y Rosenzweig, 1979).

De acuerdo con este último planteamiento, las organizaciones en general y la empresa como tipo particular de éstas son definidas como sistemas socio-técnicos abiertos, que se encuentran en continua interrelación con su entorno. Esta interacción presenta varias dimensiones aunque todas ellas están muy ligadas a las condiciones que garantizan su supervivencia a largo

³ En este apartado se planteará a partir del trabajo de García, Martín y Benitez (1995).

plazo, siendo el paradigma de la estrategia el que, sin lugar a dudas, sintetiza más claramente los intereses y problemas de la vinculación entre la organización y su entorno. Una estrategia correcta implicaría un acertado encaje entre lo que la empresa u organización en general oferta a su mercado o clientela, y lo que el referido mercado o clientela está demandando. Se cumplirían así las condiciones necesarias para su supervivencia.

3.6.2 Enfoque Gradualista.

El enfoque gradualista sostiene que las empresas se internacionalizan a través de una serie de etapas donde van adquiriendo experiencia y conocimientos sobre los mercados exteriores, comprometiendo de forma gradual los recursos necesarios para llevar a cabo este tipo de actividades. De esta manera han surgido una serie de modelos empíricos cuyo objetivo principal ha sido determinar el número de etapas o fases necesarias para dicho proceso. El enfoque gradualista se plantea sobre las bases de la Teoría del Comportamiento de la Empresa y la Teoría del Crecimiento de la Empresa, y es vista como un proceso mediante el cual la empresa se involucra en forma gradual e incremental en las actividades internacionales. Este proceso se caracteriza por un desarrollo de los conocimientos y operaciones sobre los mercados extranjeros y un empleo de recursos en los mismos (Johanson y Vahlne, 1990).

El origen de este modelo es atribuible al reto presentado a los investigadores para responder a ciertas cuestiones importantes, como: ¿cuáles son los mecanismos que operan en el proceso de expansión exportadora?; ¿qué etapas están envueltas en éste proceso?, ¿qué tipos de perfiles de empresas están asociados con etapas de exportación específicas?, ¿qué constituye un modelo típico de expansión exportadora?, ¿qué determina la progresión de la empresa a través del camino del desarrollo exportador? y ¿qué cambios en estructuras, operaciones y estrategias envuelve ésta progresión? (Leonidou y Katsikeas, 1996).

Partiendo del enfoque gradualista o de la internacionalización por etapas observamos que autores como Johanson y Vahlne (1977); Johanson y Wiedersheim(1975); Bilkey y Tesar (1977), han expuesto una serie de modelos empíricos para determinar el número de etapas en las que una empresa hace su proceso de internacionalización de manera independiente y para analizar los factores que influyen en dicho proceso. Así, encontraron que, en general, la internacionalización de las empresas se lleva a cabo como un proceso gradual que se envuelve entre un desarrollo del conocimiento y operaciones sobre mercados extranjeros, y un compromiso de recursos en los mismos.

3.6.3 Enfoque Tecnológico.

El cambio tecnológico surge al introducir las nuevas tecnologías en el mercado y, generalmente, contribuye a mejorar el bienestar social, aportando un incremento de la producción que es más que proporcional al esfuerzo y al coste necesarios para lograrlo(Fernández, 2003). Durante los últimos años se ha producido una excepcional aceleración del ritmo al que se suceden las innovaciones tecnológicas. La tecnología ha sufrido una nueva revolución debido a una serie de factores principales, bastante interrelacionados y entre los que se producen no pocas sinergias. Estos factores son: el avance imparable de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, el descubrimiento de nuevos materiales con características insospechadas, la profunda reorganización de los procesos productivos y logísticos (reducción de tiempos de desarrollo), la facilidad con que las empresas imitan las tecnologías de sus rivales mejorando las prestaciones, y el aumento de competidores en el mercado global.

La combinación de estos factores nos conduce a un nuevo modelo de especialización flexible de producción, orientado hacia formas productivas flexibles y especializadas, no exentas de barreras como las deseconomías de escala, afectando, por tanto, directamente a los fenómenos de las F/As.

Como consecuencia de la revolución tecnológica se ha acortado la vida media de cada ciclo tecnológico en sí, haciendo necesario un desarrollo rápido de los productos, incrementándose sus costes de desarrollo y de puesta en práctica. De esta forma las empresas tienen menos tiempo para amortizar las inversiones en I+D, lo que las obliga a tratar de copar una cuota importante del mercado mundial. Además se hace también necesario llegar el primero al mercado mundial (Hamel y Prahalad, 1995) con tal de no ceder una parte del mercado a sus competidores. Para conseguir todo esto es preciso tener capacidad de producción y una red comercial internacional; por ello, es cada vez más frecuente que se produzcan uniones tecnológicas entre empresas; en concreto, en los últimos años están proliferando las alianzas en tecnología debido a la imposibilidad que tiene la empresa de generar internamente todas las tecnologías que necesita y a los elevados costes, así como riesgos que ocasiona su desarrollo (Fernandez, 2003).

Como afirma Zozaya (2007), aunque el rendimiento tecnológico constituye uno de los principales motivos empresariales para realizar la F/A, los resultados empíricos sobre el impacto real en el rendimiento tecnológico de la empresa resultante son muy heterogéneos. Una de las razones es que la mayoría de los estudios se basan o en los *inputs* (gasto en I+D) o en los *outputs* (patentes) de la innovación, pero raramente en ambos.

El impacto de las F/As en la innovación tecnológica depende de la afinidad de mercado y tecnológica que existe entre la empresa adquirida y el comprador. Asimismo, la materialización del potencial innovador de las F/As pasa por comprender cómo el proceso de integración afecta al de innovación en función de dicha afinidad. Siempre que la F/A cree fuerza en el mercado del producto, como en el caso de una F/A entre empresas con el mismo producto, es de esperar que mejoren los resultados en innovación (Cassiman, 2005).

Cefis et al. (2005) concluyen que, tras la adquisición de una empresa tecnológica, la empresa contará con una mayor inversión total en I+D, pero

con una eficiencia de la I+D de la empresa resultante menor que la de las dos empresas independientemente.

Según Camisón (1993), debido al fenómeno de la aceleración tecnológica surge un nuevo modelo de empresa caracterizado por:

- Una escasa concentración productiva con pocas empresas grandes.
- Una densa red de PYMES especializadas y equipadas con modernas tecnologías, interconectadas entre ellas, así como con grandes empresas.
- Desintegración del proceso productivo en una red de centros.
- Una alta eficiencia productiva.
- Tendencia a la concentración territorial.

Por último, para finalizar el apartado de enfoques tecnológicos, se incluye a continuación una tabla que recoge cada uno de los enfoques tratados y un pequeño resumen de cada uno de ellos, indicando los autores que tratan cada uno de los enfoques, los factores que se estudian y el argumento principal.

Tabla 3.1. ENFOQUES DE LAS F/As

ENFOQUES	AUTORES	FACTORES QUE ESTUDIAN	ARGUMENTOS
<i>Económico Financiero</i>	Manne(1965) Hannan y Kay (1977) Cowling (1979) Jensen y Ruback (1983) Colarte (2003)	• Índice de concentración • Costes de transacción • Contratos de agencia • Variables económico-financieras: Equilibrio financiero, volumen de endeudamiento, liquidez, productividad, eficiencia y crecimiento.	“Las fusiones y adquisiciones añaden valor a las riquezas tanto de la empresa compradora como de la empresa adquirida, maximizando los beneficios y los ingresos de los accionistas ”
<i>Estratégico Corporativo</i>	Johnson y Scholes (2000) Menguzato y Renau (1995) Lubatkin (1983) Sandler y Rentoul (1987) García, Martín y Benitez (1995) Porter (1980)	▪ La estrategia empresarial ▪ Grado de atractivo estructural del sector ▪ Posicionamiento competitivo de la empresa fusionada	“Las fusiones y adquisiciones son procesos a través de los cuales las empresas pueden desarrollar los diferentes tipos de estrategias a nivel corporativo relacionadas con el objetivo y el alcance global de la organización, que permiten incorporar nuevas unidades de negocio a la cartera empresarial, y alcanzar de esta forma sus objetivos de crecimiento y diversificación ”
<i>Organizativo Cultural</i>	Berry (1984) Buono, Bowdich y Lewis (1985) Daniel (1999) Junt y Lees (1987) Simón Burgo (1999) Schein (1989)	• Factores soft • El impacto de las personas y la cultura organizacional • Condicionantes culturales del éxito	“Las fusiones y adquisiciones se producen teniendo en cuenta los resultados internos de la empresa, buscando unas capacidades directivas, la comunicación dentro del proceso de fusión y la fusión de las culturas organizativas ”
<i>De proceso</i>	Bresman et al. (1999) Marks (1982) Jemison y Sitkin (1986) Ballarín, Canals y Fernandez (1994) Hunt (1988) Iborra (1997)	• Naturaleza de las decisiones • Elementos comunes del proceso de integración • Problemas y acciones del proceso de integración • Creación de valor después de la adquisición	“El proceso de integración es el periodo durante el cual tienen lugar las sinergias, siendo un determinante potencialmente importante de actividades y resultados, cuya dinámica y circunstancias particulares pueden hacer peligrar los objetivos y expectativas que se persiguen ”
<i>Contingente</i>	García, Martín y Benitez (1995) Lawrence y Lorsch (1967) Kast y Rosenzweig (1979)	• Teoría general de sistemas • Concepción de la empresa	“El enfoque contingente propone que toda organización que desee ser eficiente y conseguir el éxito deseado en las F/As, debe procurar una correcta integración y coherencia entre sus diferentes niveles, para poder formular las decisiones estratégicas y proponer unos diseños estructurales acordes a cada situación ”
<i>Gradualista</i>	Martinez Carazo (2002) Urra (1998) Johanson y Vahlne (1990)	• Etapas de la internacionalización • Teoría del comportamiento de la empresa • Teoría del crecimiento de la empresa	“Las empresas se internacionalizan a través de una serie de etapas durante las cuales van adquiriendo experiencia y conocimiento sobre mercados exteriores y van comprometiendo en forma gradual e incremental los recursos necesarios para el desarrollo de este tipo de actividades ”
<i>Tecnológico</i>	Martinez Fierro (2001) Fernandez (2000) Hamel y Prahalad (1995) Cassiman (2005) Cefis (2005)	• Factores de innovación tecnológica • Consecuencias de la revolución tecnológica • Características del nuevo modelo de empresa	“Debido a la revolución tecnológica, se ha acortado la vida media de la tecnología, las empresas tienen menos tiempo para amortizar las inversiones. Es necesario tener capacidad de producción y una red comercial internacional, por ello se buscan las uniones tecnológicas entre empresas ”

Elaboración propia

CAPÍTULO 4. EL PROCESO DE FUSIÓN. FASES DE UNA COMBINACIÓN.

4. EL PROCESO DE FUSIÓN. FASES DE UNA COMBINACIÓN.

4.1. Introducción.

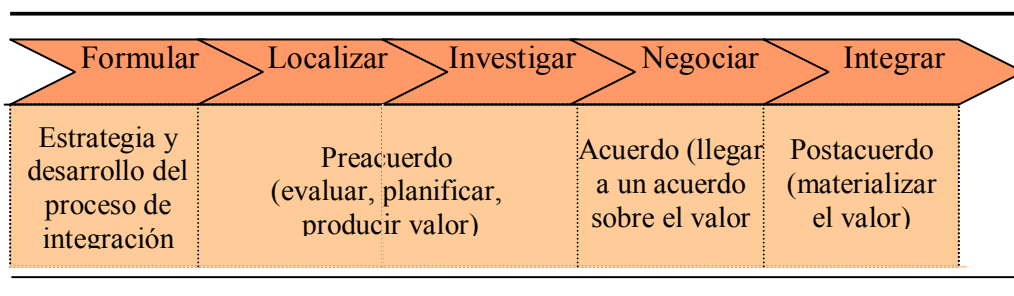
Dentro de las fusiones y adquisiciones, el propio proceso es un determinante importante de las actividades y los resultados. Durante el proceso no existe una forma mas adecuada que otra para lograr la integración de dos organizaciones, y a menudo no existe un método definido que encauce tanto los planes de integración, como el de la toma de decisiones. Además, las fases de un proceso de fusión o adquisición pueden variar mucho de un caso a otro (Álvarez et al., 2002).

Mirvis y Marks (2002), en su libro *Sumando Fuerzas* realizan una clasificación de las fases en que se puede dividir el proceso de fusión o adquisición, separando en el mismo una primera fase de precombinación, una segunda de combinación y una tercera de poscombinación.

Por su parte, Galpin y Herndon (2000), en su libro *The complete guide to merger and acquisitions* reflejan el modelo de Watson Wyatt para el proceso de acuerdo, una herramienta que conceptualiza las fases fundamentales del proceso. Este modelo consta de cinco fases: formulación, localización, investigación, negociación e integración.

En el modelo de la figura 4.1, es posible observar cada una de las fases del modelo de Watson Wyatt y su correspondencia con las tres fases reflejadas por Marks y Mirvis (2002):

Figura 4.1. - El modelo de Watson Wyatt para el proceso de acuerdo.



Fuente: Galpin y Herndon (2000)

Castro (2006) distingue tres fases en el proceso de fusión: la preadquisición, la adquisición y la postadquisición, pero estudia de forma más intensa las fases de preadquisición y de postadquisición; en ellas profundiza en los problemas surgidos en la fase de preadquisición que afectan al resultado de la combinación, así como en la dirección adecuada de la fase posterior al acuerdo que resulta clave para alcanzar el éxito.

En este apartado, se lleva a cabo un estudio de las tres fases del proceso planteadas por Mirvis y Marks (2002), completando este modelo con el de Watson Wyatt; durante este epígrafe distinguiremos cómo el proceso de fusión y adquisición de empresas es un sistema típico de Desarrollo Organizacional

Para finalizar, se incluye un apartado sobre el proceso de *Due Diligence*, una herramienta que se utiliza en varios momentos de las etapas de fusión.

4.2. Precombinación

La planificación y la preparación de la combinación son requisitos imprescindibles para alcanzar el éxito cuando dos compañías unen sus fuerzas.

La preparación de una combinación abarca tres tipos de análisis diferentes (Mirvis y Marks, 2002):

1. *Análisis de complementariedad estratégica previo a la adquisición:*

Es necesario un proceso de análisis para definir las fuentes de sinergia y asegurar un buen encaje estratégico (grado en que la empresa adquirida aumenta o complementa la estrategia de la empresa compradora, realizando aportaciones identificables a las metas financieras y no financieras). (Jemison y Sitkin, 1986a)

2. *Análisis de complementariedad operativa previo a la adquisición:*

Los retos operativos suponen contrastar la realidad de las estructuras y culturas empresariales de ambas partes, así como establecer las relaciones deseadas entre las compañías. De esta forma se buscan las sinergias entre las prácticas administrativas y prácticas culturales con el fin de alcanzar la integración satisfactoria de las operaciones cotidianas.

3. *Análisis de complementariedad psicológica previo a la adquisición:*

Un análisis psicológico incluye las acciones necesarias para comprender la actitud mental de los empleados al inicio del proceso de combinación y la que interpretarán a lo largo del mismo. Así pues, trata de identificar aspectos que incluyen el impacto de la adquisición sobre la motivación y productividad individual (Graves, 1981; Levinson, 1973; Mace y Montgomery, 1962; Marks, 1982) y las dificultades halladas a la hora de coordinar los estilos de

operación entre empresas o presidentes ejecutivos (Barrett, 1973; Costello et al., 1963; Kitching, 1967).

Para elaborar estos tres análisis se establecen una serie de pasos dentro de la fase de precombinación. Según Marks y Mirvis (2002), los pasos en los que se divide la fase de precombinación son el establecimiento de la estrategia, la prospección en busca de candidatos, la evaluación de los mismos, la selección del socio y la formalización del acuerdo. Estos pasos se pueden adaptar a las primeras tres fases del modelo Watson Wyatt. Además, según los autores es posible establecer un paso previo de planificación.

4.2.1. Planificación.

A diferencia de los pasos posteriores donde se considera un acuerdo concreto, la planificación se trata de un enfoque genérico en la fase de precombinación, cuyo objetivo es tenerlo todo preparado para el momento en que surja la oportunidad de llevar a cabo una combinación. Se da especialmente en empresas perteneciente a sectores en los que son habituales las F/As y las alianzas.

En estas empresas, debido a que saben que las fusiones y adquisiciones son esenciales para alcanzar sus objetivos estratégicos, o incluso para la propia supervivencia, los ejecutivos toman la iniciativa de cara a aprovechar la oportunidad de prepararse. Uno de los métodos de preparación consiste en la formación de un equipo interno de intervención rápida para adquisiciones y alianzas, constituido por representantes de una amplia selección de departamentos, los cuales reciben una formación intensiva sobre todos los aspectos que van desde la evaluación de la empresa objetivo al choque de culturas empresariales.

4.2.2. Formular.

Algunos procesos de compra se originan a partir del conocimiento de la existencia de una oportunidad de inversión en el mercado con un alto encaje estratégico en la compañía. En otros casos, el proyecto de crecimiento vía adquisiciones es fruto de una voluntad firme de crear un plan de expansión que contemple una búsqueda proactiva de oportunidades de adquisición.

En este segundo caso, la primera gran decisión que tendrá que tomar una empresa antes de iniciar una operación de fusión o adquisición es analizar si realmente desea crecer y cómo. En caso de que quiera hacerlo externamente mediante una fusión o adquisición, deberá pensar la estrategia de crecimiento que se va a seguir (Tapies et al., 2003).

En esta etapa, la compañía debe determinar tanto sus estrategias de negocio como las de crecimiento de una manera clara y racional, estableciendo unos objetivos específicos y unos criterios de adquisición que no supongan predisponer a la organización a aceptar un acuerdo sea el que sea.

Según los autores, en la estrategia de crecimiento se deberán tomar decisiones en primer lugar como las de si se va a seguir en el sector o si se va a diversificar, tras lo cual, y una vez se tiene claro cómo y dónde crecer, es preciso decidir el tipo de alianza estratégica que se va a utilizar (fusión, adquisición o alianza).

En la formulación de la estrategia es preciso determinar un método específico para el proceso de fusión y la consecuente integración del mismo. Para que esta estrategia tenga éxito es fundamental que se considere un tratamiento integral de la organización, participando en el mismo desde el director general hasta el departamento de recursos humanos y las diversas unidades de negocio, incluyendo a los profesionales especialistas en el desarrollo organizativo.

La etapa de planificación comprende todos los aspectos de las estrategias tradicionales, así como los riesgos que se aplican al contexto específico de F/As. Tras elegir la estrategia de crecimiento y la alianza estratégica a seguir, se debe describir el tipo de compañía que se quiere comprar, estableciendo unos criterios que estén basados en los objetivos y la estrategia de crecimiento que se busca conseguir por medio de la F/A. Estos criterios deben estar expresados en términos de metas (cuota de mercado, acceso geográfico, nuevos productos o tecnologías, etc.). De esta forma, la organización que lidera el proceso debe evaluar con antelación los aspectos ideales y los objetivos estratégicos que buscan en la empresa objetivo, para ver si se consiguen las metas deseadas con las F/As. Algunos de los aspectos a establecer serían los siguientes:

- Tipo de estructura de costes que debe presentar.
- Canales de mercado que proporcionaría.
- Tipos de competencias y capacidades.
- Región o país seleccionados.
- Estructura optima de capital.

Adicionalmente, según Tapies et al. (2003), será necesario definir los criterios de inversión de la compañía en términos de capacidad inversora, capacidad de endeudamiento, tamaño de la inversión deseada, criterios de rendimiento y rentabilidad, nivel de encaje estratégico, y tipo de transacción.

4.2.3. Ubicar

Tras instalar la estrategia de forma clara, es posible acotar el número de empresas objetivos más interesantes.

A partir de los criterios de inversión establecidos, deberá hacerse un análisis de mercado para identificar aquellas compañías que encajan con el perfil de

compra. El resultado de esta exploración de mercado deberá ser una amplia lista de empresas de interés que incluya información preliminar acerca de cada una de ellas (información dividida en un análisis preliminar de carácter financiero y un análisis preliminar de carácter operativo), y que permita a la compañía tener claro qué sociedades van a ser contactadas por su mayor encaje con el perfil de compra, así como la estrategia de contacto (Tapies et al., 2003).

Este análisis da paso a conversaciones iniciales entre los comités ejecutivos; en las que es posible identificar las sinergias entre las empresas. Tradicionalmente, esta tarea se ha llevado a cabo sin involucrar a la otra parte, aunque este planteamiento está cambiando en la actualidad por la dificultad de encontrar y ejecutar un acuerdo económicamente viable.

Como afirman los anteriores autores, la estrategia de contacto debe definirse con especial atención, pues en ocasiones, especialmente para el caso de compañías competidoras de forma directa, un contacto directo puede generar una respuesta negativa, aún cuando pueda haber un interés potencial en la venta del negocio. El uso de asesores permite mejores resultados en este sentido. Para estos casos de especial sensibilidad deberá establecerse una estrategia de acercamiento que permita conocer el interés inicial de la otra parte sin revelar la identidad del inversor. En otras ocasiones, una clara y directa manifestación de interés por parte de la compañía genera en la otra parte unas expectativas de precio fuera de un rango lógico.

Tras el análisis y las conversaciones, si permanece el interés de ambas partes se definirán los parámetros iniciales del acuerdo, así como sus términos y condiciones, siendo posteriormente remitidos como miembro de la declaración de intenciones y del acuerdo de confidencialidad.

A partir de entonces se inician contactos más firmes, con el fin de establecer una comunicación franca que permita conocer el interés real en el proceso.

El proceso de compra de una compañía requiere de una fuerte implicación de la parte vendedora para que permita al comprador conocer con profundidad la empresa a adquirir.

Entre los parámetros relacionados con la integración, de la cultura y asuntos relativos a la nueva estructura de la empresa destacan los siguientes:

- Estructura de gobierno de la nueva compañía (expectativas, número de personas, personas específicas...).
- Política de la nueva compañía (funcionamiento de alianza, *joint venture*, adquisición).
- Proceso de determinación de la nueva estructura organizativa.
- Decisiones sobre el dimensionamiento.
- Acuerdos sobre el proceso de integración (formación de empleados, fases de planificación, roles de liderazgo...) Partir de expectativas claras y conocidas por ambas partes.
- Unificación de las políticas en cuanto a compensación de ejecutivos, beneficios a empleados y planes de incentivos.

Se establece a partir de estos puntos una declaración de intenciones, en la que se describen los objetivos que se persiguen, ofreciendo un panorama general de los aspectos financieros y operativos de la transacción (activos y unidades de negocio involucradas, equidad de las compañías, acuerdos de suministro, responsabilidad de empleados, impuestos, indemnizaciones, etc.).

4.2.4. Investigar

Tras establecer una serie de puntos previos, antes de finalizar el acuerdo definitivo es necesario explorar cada posible aspecto de la empresa objetivo. Para hacer este análisis se puede utilizar el proceso de *due diligence*, que describiremos más adelante. Dicho análisis debe prepararse teniendo en cuenta las áreas financieras, operativas, legales, de entorno, culturales y estratégicas de la empresa.

Para acceder a la información para llevar acabo el análisis de la compañía, las partes normalmente suscribirán un acuerdo de confidencialidad, mediante el cual, el vendedor obtendrá garantías escritas acerca del buen uso que el comprador hará de la información que se le proporcione. De este modo se genera un clima de transparencia y confianza que resulta fundamental para procesos de este tipo. Es importante tratar minuciosamente esta fase y no acelerar el proceso de búsqueda de hechos y omitir partes importantes del mismo, o desvirtuarlo con el fin de lograr el acuerdo. No sólo es primordial obtener de forma detallada toda la información posible acerca de los datos previos a una adquisición, sino que además se debe cuestionar su validez, cerciorándose de la misma. Los datos que se necesitan para adquirir una información fundamentada y exhaustiva son, entre otros, los datos financieros, de mercado, de clientes, de compradores, de la cultura y de los recursos humanos.

Como complemento a la información obtenida del vendedor, según Tapies et al. (2003), en ocasiones es conveniente hacer un estudio de rangos de valoración. No obstante, en la elaboración de la oferta inicial deben considerarse los objetivos y expectativas particulares de cada uno de los accionistas de la compañía que se desea adquirir, así como aquellos aspectos estratégicos que conforman el interés del comprador y que no quedan recogidos en un análisis puramente financiero.

Los resultados de la investigación se utilizarán para fijar los parámetros de negociación, para determinar el precio de la oferta y para proporcionar la base de las recomendaciones iniciales de integración. Además, tras la evaluación en detalle, el equipo directivo contará con los datos suficientes para tomar mejores decisiones sobre el grado de integración requerido para dar su apoyo a un determinado acuerdo; su determinación dependerá menos del sector, del ciclo de negocio, de la escala o tipo de transacción que de los objetivos específicos de negocio previstos para la transacción, del contexto específico y de la complejidad del objetivo, así como de los riesgos u obstáculos para la integración que deban gestionarse con éxito. Este nivel de integración podrá ser total, moderado o mínimo.

En cada uno de los pasos establecidos los ejecutivos, profesionales especializados y asesores no deben perder de vista cuatro aspectos de la combinación potencial (Marks y Mirvis, 2002):

a. Propósito: hacer que la estrategia funcione.

Uno de los pasos de la precombinación consistía en definir la intención estratégica de la compañía líder o de ambas compañías, y detallar los argumentos empresariales que sustentaban el acuerdo. El propósito de la fase de precombinación será que la estrategia establecida lleve a la toma de una serie de decisiones que conduzcan a las empresas a lograr un acuerdo satisfactorio.

b. Socio: búsqueda y selección.

Otro de los aspectos fundamentales a lo largo de varios de los pasos de la precombinación es la búsqueda del socio “perfecto”. Para ello se estudian criterios precisos y convincentes para buscar el socio, valorar el grado de empatía organizativo y cultural de ambas compañías y llevar a cabo un buen análisis preliminar, de forma que se llegue a una comprensión profunda y exacta de lo que debería fusionarse, coordinarse o mantenerse separado. El

análisis preliminar a la combinación es conveniente para garantizar que la empresa compradora consigue el socio buscado.

c. Parámetros: definiendo la combinación.

Una vez las compañías implicadas en una fusión, adquisición o alianza han evaluado el grado de compatibilidad entre sus estrategias, organizaciones y culturas, la tarea fundamental consiste en integrar dichas variables en una visión coherente de la combinación. En las diversas fases de la precombinación existen una serie de parámetros que establecen la relación entre las partes y definen el estado final que se desea para la organización combinada. Este aspecto no es sencillo, ya que por un lado, los análisis financieros, estratégicos, organizativos y culturales confieren a los ejecutivos implicados perspectivas divergentes sobre las formas de unir sus organizaciones (Jemison y Sitkin, 1986b), y por otro, porque cada una de las empresas tiene una forma única de desarrollar su actividad, preferencias y estructura de poder.

d. Personas: gestionando los acuerdos.

Por lo general, los altos directivos constituyen un grupo con ideas diferentes sobre el estado final esperado. La actitud de las personas relacionadas directamente con los procesos de F/A es fundamental para entender y hacer frente a las primeras fases del síndrome de fusión, así como los diferentes comportamientos de los que se consideran vencedores o perdedores en la combinación.

4.3. Combinación

La fase de combinación es la etapa del proceso en que ambas partes se unen. A diferencia de la fase de precombinación, esta fase no se puede dividir en varias etapas claramente diferenciadas, sino que cada uno de los

participantes y cada uno de los pasos dados se engloban en la fase de negociación según el modelo de Watson Wyatt.

Habitualmente, esta fase se inicia mediante unos contactos directos entre las partes y por medio de una carta de intereses del comprador, lo que dará lugar a la apertura de un periodo de negociaciones.

También se incluyen en esta fase los pasos y requisitos del proceso para llegar a un acuerdo definitivo. Los equipos de negociación serán sustituidos por una estructura de transacción (equipo que emplea el proceso *due diligence*), que junto con los ejecutivos formularán la estrategia final de negociación con todos los términos y condiciones de acuerdo (precio, desempeño, personas, protección legal y gobierno).

Durante esta fase, tanto el vendedor, como el comprador tienen un papel fundamental en su desarrollo (Tapies et al., 2003):

El vendedor debe proporcionar toda aquella información complementaria que el comprador precise para el proceso de las negociaciones. Esta información adicional puede ser proporcionada, en función de la naturaleza de la misma y de su nivel de confidencialidad, a través de sesiones de *Data Room* o del mismo modo que se haya proporcionado toda la información anterior.

El comprador, por su parte, debe estar altamente involucrado. Además, debe transmitir al vendedor con claridad los objetivos perseguidos con la adquisición, de manera que éste comprenda el tipo de transacción resultante.

El resultado de la negociación suele plasmarse en una carta de intenciones, que si bien habitualmente no es un documento vinculante, si establece los términos básicos de la transacción. Esta carta de intenciones, suele caracterizarse por lo siguiente (Álvarez et al., 2002):

- Recoger los términos generales y las bases de la transacción.

- Puede ser un documento bilateral o unilateral.
- Es usual que incluyan compromisos de confidencialidad o de exclusividad.
- Su posible interpretación como de carácter vinculante es un aspecto importante que se debe tener en cuenta.
- Permite una delimitación convencional de los derechos de cada parte para el caso de que la negociación fracase.

Pero tras este documento, la operación de fusión no ha concluido; es necesario llevar a cabo un proceso de cierre donde se efectúa la fase de auditoria de compra y de preparación de los documentos legales. En este punto se debe tener cuidado, pues es donde se incorporan profesionales de distintas disciplinas que desconocen los antecedentes de la negociación y que, por tanto, pueden fácilmente interpretar de forma equivocada los acuerdos alcanzados, no entender la naturaleza de las negociaciones y originar, como consecuencia, malentendidos que pueden incluso llegar a romper la transacción (Tapies et al., 2003).

Un aspecto especialmente difícil durante la negociación es lograr un acuerdo sobre los términos y condiciones de los servicios provisionales durante la transición, y en muchas ocasiones será necesaria la participación de equipos multifuncionales, compuestos por expertos capaces de formular estos servicios específicos requeridos, alcanzando las diferentes estructuras y tarifas propuestas con la ayuda de una evaluación para obtener nuevas ideas y puntos de vista de otros expertos.

Por consiguiente, como se ha indicado, las dos figuras clave de la fase de combinación serán los directivos y las estructuras de transición.

4.3.1. Alta dirección

El éxito de la combinación depende de la eficacia con la que un líder trabaje, del terreno en el que los socios han de ponerse de acuerdo y de su capacidad para transmitir entusiasmo al personal de ambas empresas y lograr su compromiso. El estilo y la personalidad del director ejecutivo influye más en el desarrollo de la nueva firma que en cualquiera de los modelos analíticos y de los protocolos de planificación utilizados por la dirección corporativa (Boucher, 1980), puesto que la compañía combinada adoptará la forma que quiera el jefe.

El papel de la alta dirección, que dependerá del tipo de combinación, se suele establecer como parte del acuerdo (Marks y Mirvis, 2002) de la siguiente manera:

- En una fusión total: el proceso es menos complejo pero hay más en juego, puesto que en muchos casos el director que la lleva a cabo está a punto de jubilarse y la ve como un logro que culmina su carrera. Si el director que le va a suceder trabaja con el primero, le ofrece la oportunidad de dejar su impronta en la integración, asumir responsabilidades un tanto diferentes y clarificar el traspaso del liderazgo.
- En una adquisición el director ejecutivo de la compañía matriz asume el control estratégico de la combinación y del negocio adquirido. Si el director ejecutivo de la empresa adquirida decide quedarse, éste remitirá sus informes al director de la empresa matriz, teniéndose en cuenta que si se desea que el director de la empresa adquirida siga dirigiendo el negocio necesitará la libertad y el espacio suficientes para poder hacerlo con garantías de éxito (Zweig, 1995). Si su decisión es marcharse, y no es posible encontrar un sucesor viable dentro de la compañía adquirida, un

ejecutivo de la empresa matriz tendrá que dirigir la filial, lo cual no suele ser la decisión más idónea.

- En una alianza la dirección compartida exige comparar categorías en las respectivas empresas, edad y ambición. El líder escogido para la alianza, independientemente del lado al que pertenezca, deberá aportar pasión y dedicación a la nueva organización resultante donde en la que la suma sea mayor que las partes dada la sinergia producida.

Sea cual sea el tipo de integración, el ejecutivo que la lleva a cabo debe afrontar cinco tareas centrales durante la fase de combinación (Marks y Mirvis, 2002):

- a. Desarrollar una visión de conjunto para la compañía combinada. El líder hace que la plantilla se centre en lo que es realmente importante para el éxito de la combinación, es decir, en lo que tiene que alcanzarse para hacer realidad las sinergias estratégicas y construir una organización realmente nueva y mejor. Esta visión de conjunto proporciona a las personas de ambas compañías un objetivo compartido a la hora de trabajar unidos, ya que les da un sentido de dirección y una idea concreta del estado final deseado.
- b. Establecer los principios y las prioridades de la integración. Las combinaciones necesitan principios que guíen el comportamiento y la toma de decisiones, en especial durante la fase de integración. Las directrices pueden definir una fusión entre iguales, un nivel de autonomía que conserve la filial o un grado de integración entre los socios. Los líderes de la combinación también articulan y modelan las normas y procedimientos del comportamiento de los ejecutivos, establecen las prioridades y hacen que se sigan. Estas normas

y procedimientos fijan las pautas que orientan el comportamiento día a día.

- c. Designar gestores experimentados para los puestos de mayor responsabilidad. Los nombramientos de los responsables del equipo han de reflejar lo que realmente importa en la combinación y cuáles son sus principios. La eficacia con la que trabajan juntos los ejecutivos determina hasta que punto se logran las sinergias. Son múltiples los criterios que influyen en las decisiones a la hora de nombrar los componentes del equipo directivo. La primera y principal es su capacidad para lograr que se haga bien el trabajo. También son esenciales el estilo y el enfoque que la alta dirección aporta al trabajo y los valores que subyacen en su comportamiento. Un segundo conjunto de criterios de selección contempla la composición global del equipo directivo.
- d. Liderar la organización de transición y los equipos de transición. Los directores de éxito utilizan el periodo de transición no sólo para planificar e implementar la integración, sino también para valorar las aptitudes y actitudes del personal, orientar decisiones e imprimir la nueva cultura corporativa. Una de las prácticas mejores consiste en crear órganos de transición para estudiar las opciones de integración y orientar la combinación efectuada. Estos órganos pueden ir desde un pequeño grupo informal, compuesto por el director ejecutivo y altos cargos seleccionados, hasta un consejo formal de coordinación de altos directivos y grupos de trabajo.
- e. Hablar con interés y demostrar comprensión por el factor humano. Tanto el mensaje (comunicación personal y lenguaje sugerente hacia los empleados) como el medio (mostrar

empatía y comprensión hacia los temores y perjuicios que pueden producirse en una combinación) cuentan. Por más que se intente, no será posible motivar y dirigir al personal hacia el futuro deseado si éste muestra actitudes de enfado, desconfianza o escepticismo, como consecuencia de las malas relaciones mantenidas con la dirección anterior. Una dosis de empatía es primordial para ayudar a la plantilla a superar el pasado y centrarse en el futuro.

4.3.2. Estructura de transición.

Según Marks y Mirvis (2002), además de la alta dirección hay un segundo factor clave en la etapa de combinación: la estructura de transición que orienta el tiempo y las habilidades de los ejecutivos de una combinación hacia el logro de las sinergias estratégicas. Es un sistema temporal que normalmente tiene una duración de entre tres y seis meses, pero que puede ampliarse hasta un año para proporcionar coordinación y apoyo durante la implantación del cambio. Conseguir que aparezca el efecto de sinergia requiere una estructura eficaz, un liderazgo capaz y unos procesos de trabajo que siguiendo los métodos adecuados conduzcan a la empresa por el camino acertado. Para ello será preciso transformar el individualismo de las personas para el trabajo en equipos de transición.

Las estructuras de transición varían bastante de una combinación a otra, dependiendo del alcance, la dimensión y la complejidad de la combinación, así como las aptitudes de las personas para el trabajo; son las siguientes:

- La jerarquía. Suele darse cuando una compañía adquiere un negocio no relacionado con su actividad y mantiene en su cargo a los antiguos gestores. La tarea de los equipos de transición es implantar los procedimientos que se crean necesarios de la

compañía matriz y en controlar a los gestores y al director de la empresa adquirida.

- Un coordinador o gestor del proyecto. Si apenas existen problemas a la hora de combinar las unidades operativas, nombrar un único gestor para vigilar la integración suele ser eficaz. Es fundamental que dicho gestor tenga unos conocimientos sólidos y suficiente autoridad por si surgieran inconvenientes entre el personal.
- Un grupo de asesores. En el caso de que un coordinador único no pudiera controlar todas las actividades, se crea un grupo informal compuesto por ejecutivos de ambas partes.
- Grupos de transición. Es una estructura organizativa paralela de grupos de transición que suele utilizarse cuando la integración es compleja, y los socios aspiran a aunar en la nueva organización lo mejor de ambas partes. Por un lado, se crea un instrumento con el que ambos socios pueden estudiar y comprobar si las sinergias esperadas son viables y determinar como lograrlo, y por otro se fortalecen las relaciones.

Las estructuras de transición, en las que participan la alta dirección, los coordinadores y los grupos de transición, están compuestas por grupos operativos que estudian las opciones de integración y hacen recomendaciones sobre como diseñar la organización combinada. Estas estructuras pueden tener ventajas importantes, como la mejora de los conocimientos y las relaciones con la alta dirección; implican a personas que conocen de cerca los aspectos técnicos y los problemas del negocio; también están en contacto con bastantes empleados de todos los niveles de la empresa para pedirles sus aportaciones e ideas, informándoles sobre la evolución que va teniendo la combinación, y además la alta dirección puede valorar mejor la actitud de los empleados en la nueva situación.

El hecho de asignar a ciertas personas la tarea de gestionar la transición no significa *a priori* que lo vayan a hacer bien. Algunos equipos se mueven sin rumbo fijo, otros sucumben al politiqueo y en ocasiones se producen conflictos dentro de los equipos, surgiendo las luchas por el poder. Las estructuras de transición eficaces presentan una serie de características comunes:

- Desarrollo de la tarea con transparencia y meticulosidad por parte de los equipos de trabajo, con el fin de identificar y comprobar las fuentes de sinergia estratégica.
- Precisan de un procedimiento acreditado y riguroso para identificar las cuestiones importantes y tomar decisiones.
- Necesitan atender sus procesos internos. Los responsables y otros miembros de los equipos deben controlar la dinámica del grupo.
- Se ocupan de sus relaciones con el resto de la organización, ya que en muchas ocasiones la estructura de transición da apoyo a la estructura de la empresa.

Los equipos de transición preparan planes integrales de gestión del cambio para complementar sus propuestas. Pasar de la planificación del grupo operativo al plan (a la acción), no debería implicar un cambio brusco de la situación anterior, sino más bien una transferencia gradual de responsabilidades. El plan consta de dos tipos de tareas: la coordinación y la supervisión de los cambios que se crean con la combinación, y el segundo relacionado con el aspecto humano del cambio.

4.4. Poscombinación.

La fase de poscombinación llega tras varios meses de planificación. Esta fase requiere la implantación de las decisiones que se han tomado para integrar a las organizaciones, las estructuras, las culturas empresariales, las políticas, las prácticas y las personas. Es cuando toma forma la nueva estructura, se desarrollan las normas culturales, se forman los equipos de trabajo y las personas tienen que adaptarse a bastantes cambios que se producen a su alrededor.

No existe una línea definida que separe las fases de combinación y de poscombinación, ya que mientras que unas áreas ya están preparadas para ser integradas por ser menos conflictivas, otras aun estarán siendo analizadas.

Esta fase es de vital importancia, ya que los planes de integración pueden estar bien pensados, pero si son mal ejecutados es posible que bloqueen la realización de las sinergias y erosionen la confianza respecto a la nueva organización. Por el contrario, una implementación gestionada de forma eficaz puede mejorar los planes de integración y acrecentar las expectativas de la combinación.

Al igual que en la fase de combinación, la poscombinación se puede identificar con una única etapa del modelo Watson Wyatt: la etapa de integración. En esta etapa debe pensarse en los clientes de cada una de las organizaciones y adaptarse a cada acuerdo específico. Es el proceso real de puesta en marcha de la nueva compañía, con sus procesos, sus personas, su tecnología y sus sistemas. A la hora de determinar cómo resolver los varios problemas que han de surgir en esta fase, las empresas deben considerar cuidadosamente a qué ritmo debe llevarse a cabo la integración, cuántos inconvenientes aparecerán y cómo se reducirán éstos, de que forma se puede ayudar a que las personas se continúen centrándose en los

clientes, la seguridad y las operaciones diarias, y cómo lograr una mejor comunicación con los grupos de interés.

Para ello han de darse una serie de procesos durante la fase de poscombinación, como la construcción de la organización combinada, el ajustar políticas y prácticas, la constitución del equipo de alta dirección y de la cultura empresarial.

4.4.1. Construcción de la organización combinada.

Cuando se llega a la poscombinación, las responsabilidades relacionadas con la gestión de la transición no han terminado, sino que ahora el equipo de dirección tiene más responsabilidad y su tarea principal es la gestión del cambio, aprovechando las oportunidades y resolviendo los problemas que surjan en el proceso de implantación.

La fluidez es el distintivo de la buena gestión de una combinación. En el proceso de construcción aparecen nuevas condiciones y obstáculos no previstos que obligan a llevar a cabo los ajustes precisos en los planes de implementación.

El trabajo del equipo de dirección será, por una parte organizar sus propias unidades individuales, y por otra la implementación de los acuerdos, realizar los ajustes necesarios, mantener claras las ideas del propio equipo de dirección y de sus gestores y promover el diálogo entre las unidades. Se da con frecuencia cierto enfrentamiento entre los directivos, que quieren tener autonomía para dirigir sus unidades, y la responsabilidad del equipo para buscar aquello que sea lo mejor para la organización, con el fin de aprovechar todas las sinergias. Cuanto más se centran los ejecutivos en sus departamentos y equipos olvidando la visión de conjunto, más conflictos se crean entre las unidades interdependientes. Si esto ocurriera así, sería cada vez más difícil establecer unas relaciones eficaces entre dichas unidades, precisándose alcanzar una solución. Si los directivos impulsan las relaciones

laterales entre las distintas unidades, para mejorar la coordinación, mantendrán unida la empresa combinada y evitarán los conflictos cuya solución requeriría, si no se atajan los problemas a tiempo, un gran esfuerzo.

4.4.2. Ajustar políticas y prácticas.

La etapa de poscombinación es el periodo donde se integran los sistemas en la combinación a gran escala, lo que resulta un proceso complejo y delicado. Este proceso lo llevan a cabo tanto los ingenieros de sistemas como los equipos de transición, cuya misión consiste en acoplar los sistemas de integración a los objetivos estratégicos a largo plazo y prever los problemas potenciales que puedan surgir debido a las dificultades técnicas, trastornos operativos y choque de culturas, si optasen por los sistemas de una de las partes en detrimento de los de la otra.

Para integrar los sistemas de gestión de la información un primer paso es formar un equipo de transición, con miembros de ambas partes, para desarrollar un modelo de unión. En primer lugar, el equipo habrá de identificar todos los sistemas de información y de prácticas de la nueva organización para adaptarlos a los sistemas y prácticas ya existentes. La información recogida se ha de analizar para establecer una serie de recomendaciones sobre la integración y pasar después a la implementación de éstas. En esta última etapa es posible que aparezcan dificultades y conflictos. Para solucionarlos conviene establecer una comisión permanente que valore los distintos puntos de vista sobre los principios que deberían regir en la integración y la gestión de los sistemas, recogiendo las opiniones de los responsables de las distintas unidades. Esta comisión debe centrar sus esfuerzos en tres aspectos básicos durante la fase de poscombinación a la hora de implantar los sistemas de gestión e información:

- a. Estructurar un sistema de información que satisfaga las diversas necesidades de la gestión, definiendo una estructura

mínima que sirva para uso común permitiendo una cierta flexibilidad.

- b. Hacer que esté disponible la información necesaria para realizar eficazmente el trabajo, con una mínima burocratización.
- c. Acceder a la información complementaria desde otras áreas.

4.4.3. Constitución del equipo de alta dirección.

Las declaraciones de la visión y los valores de la empresa significan poco en una combinación, a menos se manifiesten con claridad en el comportamiento de sus directivos y en el trabajo de los equipos.

Es necesaria la creación de equipos entre los mandos intermedios y los operativos para enfrentarse a los problemas que surgen muchas veces en los distintos ámbitos de la organización a medida que la empresa combinada va adquiriendo forma.

La alta dirección, con cierta frecuencia, suelen restar importancia a su incapacidad para trabajar en equipo y elude su formación. A su vez, las diferencias que surgen relacionadas con los procedimientos y las funciones suelen deberse a la imprecisión de los objetivos marcados o a diversos tipos de conflictos.

La falta de confianza entre los miembros de los equipos de alta dirección se puede resumir en unos cuantos factores:

- Objetivos. Es posible que estén de acuerdo sobre la estrategia general y el modelo de empresa, que no hayan definido los objetivos específicos y las prioridades
- Funciones de los directivos. Es necesario precisar las funciones de cada uno y que queden claras sus responsabilidades.

- Procedimientos. Las divergencias sobre los procedimientos y normas comunes agudizan las tensiones entre departamentos.
- Relaciones. Pueden darse recelos y susceptibilidades entre diversos departamentos.

En la mayoría de los casos es recomendable participar en un programa de creación de equipos, donde se analizan los ajustes entre la estrategia de la empresa y la de cada una de sus unidades, se articulan y se ordenan por importancia los objetivos y se adaptan los equipos a los planes efectuados. Como consecuencia, pueden darse desacuerdos al examinar las funciones de los miembros del nuevo equipo directivo, sobre todo a la hora de definir las responsabilidades de cada uno. Es necesario establecer en este momento las tareas que requieren un trabajo conjunto, las responsabilidades individuales y las del grupo. En este proceso será de fundamental importancia para superar las discrepancias personales y las desconfianzas entre los miembros y constituir un equipo realmente integrado.

4.4.4. Creación de la cultura empresarial.

La implantación de cualquier cambio de cultura empresarial requiere mucho tiempo, suponiendo esta aculturación¹ un esfuerzo de varios años. Las estructuras, sistemas y procedimientos preexistentes permanecen con frecuencia en la empresa combinada, manteniéndose la antigua forma de trabajo. Además, las personas desean demostrar su valía en la nueva situación tienden a hacer lo que ya conocen bien en el pasado y que ha funcionado.

Para que una cultura empresarial varíe, el cambio debe comenzar en el ámbito individual, especialmente en la manera de percibir las personas el entorno en el que operan (Schein, 1985). Los defensores del aprendizaje organizativo insisten en que lo primero que se precisa para lograr el cambio

¹ Este término se desarrollará de forma más extensa en el epígrafe 6.2.5.2. de la tesis.

individual es conseguir que los empleados tengan una actitud positiva hacia el cambio y, a partir de ese momento, reforzar los nuevos conocimientos y formas de operar.

Los empleados se adaptan a las formas de pensar y comportamientos que exigen sus nuevos entornos, según tres escenarios posibles:

1. El proceso de combinación no altera significativamente las formas de pensar de los empleados y estos conservan los supuestos, percepciones y comportamientos que les fueron útiles con la organización anterior.
2. El proceso de combinación altera las formas de pensar de los empleados y estos se adaptan a los supuestos, percepciones y comportamientos, que se modifican de forma no consciente durante la transición, basando sus actuaciones en ellos.
3. El proceso de combinación altera las formas de pensar de los empleados y estos se adaptan a los supuestos, percepciones y comportamientos, que se modifican de forma intencionada durante la transición, basando los comportamientos en ellos.

Hay una serie de “intervenciones”² en el Desarrollo de la Organización en las que se pueden apoyar para impulsar la creación de una nueva cultura empresarial como las interpersonales, tecnoestructurales, relacionadas con al gestión de los recursos humanos y estratégicas (De Miguel, 2005).

Conviene precisar que el cambio organizativo no siempre resulta imprescindible en una combinación, en particular cuando la estrategia gira sobre la conservación de la independencia y el sentido de identidad de la empresa adquirida.

² Los métodos de los que sirve el Desarrollo de la Organización para propiciar el cambio reciben este nombre.

4.5. El proceso de *Due diligence*. (Debida diligencia)³.

El proceso denominado *due diligence* es un método de trabajo para cerciorarse de que las realidades de la empresa-objetivo son acordes con la estrategia de adquisición, o un mecanismo complejo que, incorporando mecanismos de realimentación, pretende conformar el proceso de toma de decisiones, las negociaciones, la estructura del acuerdo y finalmente el éxito de la operación (Ballarín et al, 1994).

El ejercicio del *due diligence* puede redundar no sólo en el beneficio del comprador, que es quien normalmente solicita que el mismo se lleve a cabo y corre con su coste, sino asimismo en beneficio del vendedor. Hay que señalar que este ejercicio no es exclusivo del comprador en este tipo de transacciones, sino que también puede ser impulsado por el propio vendedor, que trata de conocer mejor la sociedad que desea vender, y, en algunos casos acicalarla, probablemente para incrementar el precio de venta (Álvarez et al., 2002).

El proceso de *due diligence* debería llevarse a cabo lo antes posible en relación con cualquier transacción que requiera este tipo de ejercicio, aunque normalmente suele ser una vez que las partes han acordado los términos más generales y las bases de transacción. La anticipación permitirá reducir los problemas derivados de aquellos riesgos que se puedan identificar.

Asimismo, deberá hacerse y rehacerse, en niveles de detalle cada vez más profundos e involucrando a un mayor número de personas según avanza el acuerdo, desde el concepto a la declaración de intenciones, al acuerdo definitivo y, finalmente, a la plena integración. Seguramente, los resultados de este proceso darán lugar a nuevas negociaciones sobre algunos aspectos de la transacción (Tapies et al., 2003).

³ Utilizo el mismo término que Castro C.(2006) en su artículo “Fases del proceso de fusión/adquisición y estructuras para la integración”

4.5.1. Fases del proceso de *Due Diligence*.

Existen dos cuestiones centrales en todo trabajo de *due diligence*: la estructura y composición del equipo que la lleva a cabo, y las etapas del proceso (Ballarín et al., 1994).

En cuanto a la composición y liderazgo del equipo, se debe garantizar la unidad de las actuaciones, dado que un problema muy frecuente es la fragmentación de los análisis y los puntos de vista. Es importante que haya un elemento aglutinador de todo el proceso (el líder del equipo o equipos).

El proceso no es sólo una auditoria de los estados financieros en el sentido tradicional, ya que se audita en profundidad además de los estados financieros los temas de personal, contratos, etc. (Tapies et al., 2003). Puede dividirse en tres fases principales (Ballarin et al., 1994):

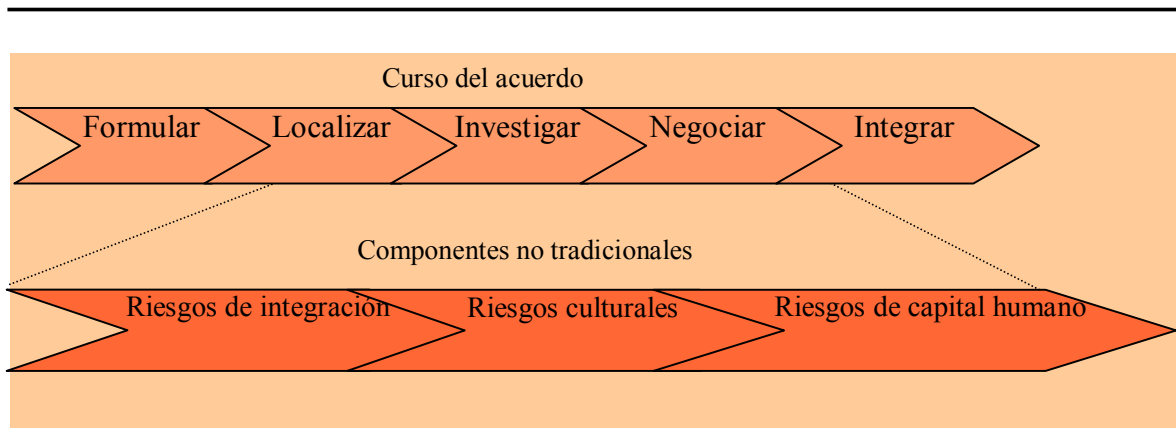
1. Fase de carácter conceptual. Análisis exhaustivo del grado en que la operación propuesta encaja con la estrategia corporativa de la propia empresa y con sus políticas de adquisiciones.
2. Fase de carácter analítico. Diagnóstico integral de la situación de la empresa objetivo (revisión financiera, revisión legal, análisis del posicionamiento, examen de los operaciones y los sistemas, organización y dirección y examen macro-económico) con el fin de comprobar que no se paga demasiado por la adquisición y para poner de manifiesto las realidades de la empresa objetivo y compararlas con las expectativas y objetivos de la propia empresa. Es necesario efectuar un concienzudo proceso de *due dilligence*, entre otras cosas, para verificar la información y comprobar las posibles contingencias o litigios abiertos
3. Fase de diagnóstico de las capacidades esenciales de la empresa objetivo y su compatibilidad con la de la propia empresa. Se debe

diagnosticar la empresa a adquirir en función de su necesidad de autonomía e interdependencia estratégica. Se trata de visualizar el proceso de integración y evaluar su factibilidad.

4.5.2. La determinación de riesgos básicos de integración y culturales.

Galpin y Gerndon (2000), establecen un nuevo enfoque del proceso de *Due Diligence*, con el fin de aplicar el mismo a las etapas del proceso de fusión según el modelo Watson Wyatt:

Figura 4.2. - Un nuevo enfoque de *Due Diligence*



Fuente: Galpin y Herndon (2000)

Este enfoque tiene los siguientes objetivos:

- Identificar riesgos y descubrir pasivos potenciales antes de que sea demasiado tarde para poder hacer algo al respecto.
- Cuantificar los elementos que afecten al precio de venta.

- Asegurar que no surjan sorpresas con algunos clientes.
- Utilizar información basada en datos sólidos en el proceso de negociación.
- Facilitar un proceso de planificación de la integración que sea efectivo y fluido.

En toda transacción que conlleve una transmisión de activos, habrá normalmente varios tipos de riesgos. No hay duda sobre la importancia de un ejercicio de *Due Diligence* en la determinación de dichos riesgos (Álvarez y otros, 2002).

El primer elemento a considerar es el de los riesgos básicos de integración. Se deben averiguar qué aspectos de ambas organizaciones deben ser valorados antes de determinar de forma objetiva si se procede o no al acuerdo. En este sentido hay que destacar una serie de factores posibles de riesgo de la integración, como nivel deseado de integración, disponibilidad de talento directivo y técnico, desfase de culturas, contexto estratégico y desempeño financiero, posicionamiento anterior al acuerdo, competitividad, experiencia en F/A, etc. De esta forma se precisa inicialmente el grado general de integración requerido y qué capacidad poseen ambas organizaciones para implantar la estrategia eficazmente.

El segundo elemento es el de los riesgos culturales. La cultura corporativa afecta al modo en que las personas se relacionan y reaccionan ante los otros (Carleton, 1997). Se puede decir que la cultura es como el aire que respiramos, puesto que muchas organizaciones y muchos directivos no son realmente conscientes de la cultura o del impacto de ésta en sus comportamientos hasta que se les priva de ella o se les pide que la cambien. Es preciso un análisis exhaustivo de la cultura para identificar las inevitables discrepancias, y determinar si estos aspectos podrían ser gestionados durante un proceso de integración cultural bien planificado. Este análisis

lleva a conocer el grado en que ambas organizaciones están dispuestas a adaptar sus hábitos culturales para alcanzar una solución razonable. El proceso de *Due Diligence* cultural se puede descomponer en seis etapas:

- Planificación inicial.
- Búsqueda de información disponible.
- Finalizar las guías de entrevistas y las etapas de recogida de información.
- Proceso de recogida de datos.
- Consolidación e informes.
- Proceso de transición a la integración.

El tercer elemento es el de los riesgos de capital humano. Este elemento consiste en una evaluación exhaustiva de los riesgos relacionados con el capital humano en el acuerdo. Para la mayoría de las organizaciones, involucrar a los recursos humanos en el proceso de integración es ya de por sí bastante difícil, por lo que muchos departamentos de recursos humanos nunca son consultados hasta que la fase de *Due Diligence* está terminada y ya es demasiado tarde para tratar de forma efectiva los riesgos y obligaciones de capital humano. Es importante fijar con rapidez los diferentes tipos de riesgos y sus diferencias, después estimar la dificultad y el coste que supondrá racionalizar y, por último, alinear estas prácticas para que sean efectivas en la motivación del personal.

4.5.3. Utilización de la información obtenida en el informe de *Due Diligence*.

Como hemos señalado anteriormente la información contenida en el informe de *Due Diligence* debería utilizarse no sólo por el comprador, sino también por el vendedor y la sociedad objeto.

Es sorprendente muchas veces comprobar que los aspectos negativos detectados no se tratan en la forma debida, y cómo la información obtenida no se utiliza adecuadamente.

Una vez conocidos y expuestos durante la negociación los aspectos negativos descubiertos en el proceso de *Due Diligence*, y que el comprador considera relevantes, pueden seguirse distintas estrategias (Álvarez y otros, 2002):

- Exigir una solución por parte del vendedor a los mismos con carácter previo o posterior al cierre.
- Incluirse en el contrato, como condición precedente para el cierre de la operación, la solución del problema en cuestión y la eliminación de la contingencia.
- Mejorar los acuerdos alcanzados en cuanto a otros términos o condiciones del contrato (Por ejemplo, la reducción del precio, la compensación con otras materias ya concedidas al vendedor o que el mismo intentaba negociar, retención o aplazamiento del precio u obtención de otro tipo de garantías)
- Obtener cláusulas indemnizatorias que sean específicas para el problema en cuestión.

- Optar por una reestructuración de la operación, por ejemplo, por una compra de determinados activos en lugar de una adquisición de acciones
- Retirarse de las negociaciones y romper las mismas, lo cual será inevitable cuando existen factores negativos de tal importancia y magnitud que no se encuentren los mecanismos precisos para eliminarlos o protegerse de ellos adecuadamente, ya que el comprador no confía en el vendedor y considera excesivos los inconvenientes potenciales, o bien cuando existe la necesidad de mantener una relación con el vendedor, y el comprador no cree que pueda hacer negocios con el vendedor.

Además, este tipo de ejercicios permitirá una mejor continuidad en el desarrollo de la actividad y de la gestión del negocio, y una mejor planificación sobre la forma en que este se gestionará después del cierre, lo que supone una importante justificación de todo el ejercicio de *Due Diligence* en estas transacciones si las mismas llegan a cerrarse finalmente.

**CAPÍTULO 5. FACTORES DE ÉXITO EN LOS PROCESOS DE FUSIÓN Y
ADQUISICIÓN DE EMPRESAS.**

5. FACTORES DE ÉXITO EN LOS PROCESOS DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN DE EMPRESAS.

5.1. Introducción.

Hasta el momento hemos estudiado las diferentes definiciones de F/As, así como sus tipologías y las sinergias que se pretenden alcanzar en estos procesos, además de los diversos enfoques que los académicos plantean sobre las mismas.

En este capítulo revisaremos varios de los trabajos -la mayoría preparados por empresas consultoras de gran prestigio- que investigan cómo alcanzar el éxito en las fusiones de empresas y cuáles son los factores que determinan dicho éxito.

- *The morning after: Driving for post deal success.* (KPMG, 2006).
- *Creating shareholder value from acquisition integration.* (PA Consulting Group y la Universidad de Edimburgo, 2000).
- *Mergers & Acquisitions Survey 2000 y Capturing people value in M&As. Findings of a European survey 2008* (Watson Wyatt, 2000 y 2008).
- ¿En qué fallan las fusiones? (McKinsey, 2004).
- *Growing through acquisition: the successful value creation record of acquisitive growth strategies.* (BCG, 2004).
- Encuesta sobre adquisiciones-escisiones de empresas en España. (Instituto de Estudios Económicos, 2000).

Para finalizar el apartado, incluiremos una tabla comparativa donde se recopilan los factores de éxito de cada uno de los estudios analizados.

5.2. Estudio de KPMG. *The morning after: driving for post deal success.*

En 1999 KPMG hizo el trabajo titulado *Shareholder value: the keys to success*, cuya base fue el estudio de las claves del éxito para la creación de valor para los accionistas. En él se evaluaron seis factores clave para la creación de valor, tres de ellos *hard* y tres *soft*, cuyos porcentajes en la probabilidad de crear valor son como sigue:

- Valoración de la sinergia (28%).
- Planificación del proyecto de integración: cómo obtener las sinergias (13%).
- Proceso de *Due Diligence* (6%).
- Selección del equipo de gestión (26%).
- Integración de culturas. Estudio de integración de los factores culturales (26%).
- La comunicación. Identificar y resolver los problemas culturales (13%).

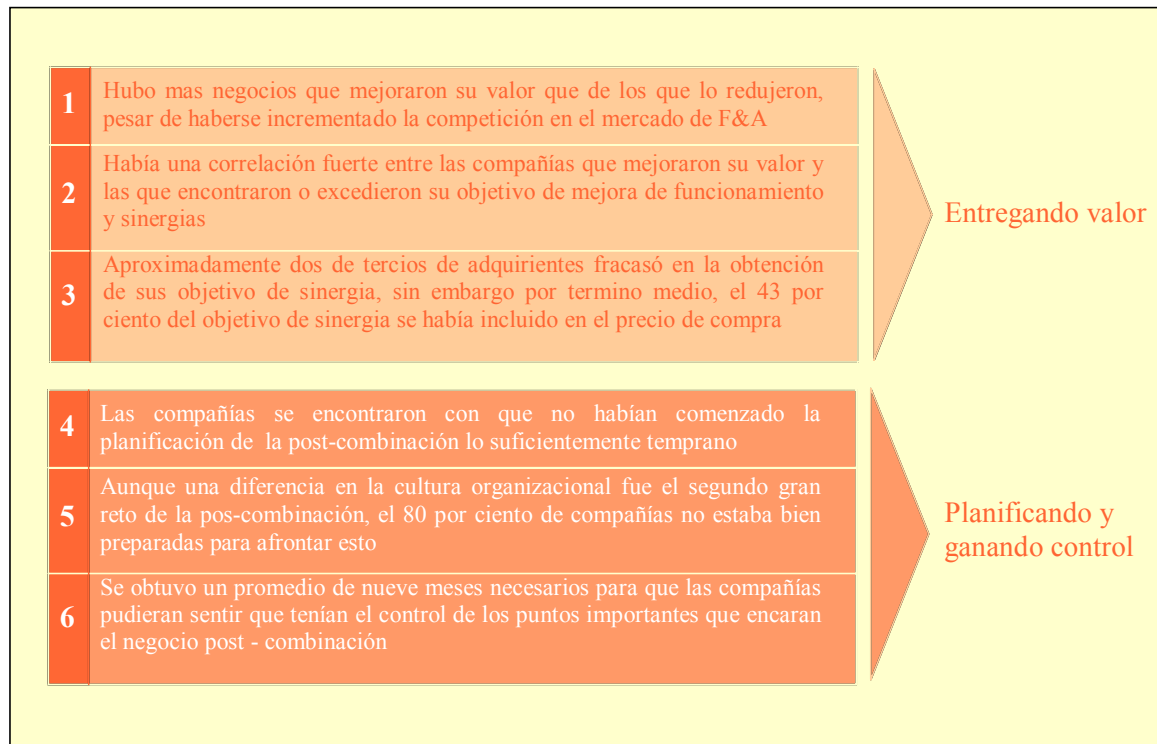
Otro estudio que realizó en el año 2006, *The morning after: driving for post deal success*, los objetivos fueron exponer las actividades que debían realizar las empresas para que incrementaran su valor cuando adquirieran a otras empresas y determinar los diferentes retos que tenían que superarse para conseguir los objetivos de negocio y el mayor éxito posible; Otro de los objetivos de este estudio fue el de determinar las diferencias que existían entre las empresas fusionadas en función de donde procediesen. Para ello se llevó a cabo una encuesta global sobre los procesos de transacción de empresas multinacionales procedentes de Europa, Estados Unidos y Asia.

Los resultados obtenidos mostraron que en muy pocas operaciones de F/As el valor de las mismas disminuye, a pesar de que la competitividad estaba aumentando en estos procesos.

Asimismo, se llegó a una serie de conclusiones para cumplir con el objetivo de incrementar el valor después de un proceso de fusión y adquisición:

- 1.- Se debe realizar un análisis profundo, principalmente, del proceso la unión de empresas y de la consecución de las sinergias. Se aconseja tener en cuenta las posibilidades de conseguir los objetivos marcados antes de haberlos incluido en el precio de compra.
- 2.- Es aconsejable investigar sobre el proceso de negociación porque durante el mismo podrían identificarse posibles fraudes.
- 3.- Se recomienda no utilizar más tiempo que el establecido para realizar la negociación.
- 4.- La creación de un equipo para gestionar la tarea de la postadquisición.
- 5.- Intentar tener controlado, lo más pronto posible, las áreas de finanzas y los sistemas de información de las empresas que se han fusionado.
- 6.- Identificar, lo antes posible, las diferencias culturales entre las empresas fusionadas y planificar cómo superarlas.
- 7.- Prever y planificar tras el contrato la gestión y el liderazgo cuanto antes.
- 8.- Equilibrar dos aspectos fundamentales: por una parte la creación de valor para el accionista, y por otra no descuidar el día a día de la empresa
- 9.- Diseñar un plan para llevar a cabo, lo mejor posible, la integración de las empresas y conseguir los objetivos marcados.
- 10.- Mantener el valor de las empresas, e intentar alcanzar el éxito de la forma más honesta posible.

Figura 5.1. - Los seis hallazgos clave de la investigación sobre las combinaciones.



Fuente: KPMG (2006).

5.3. Estudio de PA CONSULTING GROUP y la Universidad de Edimburgo. *Creating shareholder value from acquisition integration.*

El objetivo del estudio de PA Consulting Group en el año 2000 era examinar la creación de valor para el accionista. El método seguido fue la medición diaria del precio de la acción acumulativo, utilizando la correlación entre las ganancias sobre el precio de la acción antes de la adquisición y el índice general de ganancias de las acciones del país respectivo. Con ello se pronosticaron los valores futuros de la ganancia de la acción.

Los resultados obtenidos muestran que la adquisición beneficia al accionista, es decir, le da un valor añadido siempre que se lleven a cabo varias acciones:

1. Redefinir y comunicar la estrategia de la integración.
2. Diseñar el programa de la integración en función de los beneficios.
3. Preparar un buen programa de gestión.
4. Considerar los problemas relacionados con los empleados.
5. Gestionar los riesgos del programa.

1. Redefinir y comunicar la estrategia de la integración. _La gente y la comunicación son las claves para la mayoría de procesos de integración. Aquellas compañías que prestaron particular atención a los recursos humanos obtuvieron rendimientos 2,5% mayores que aquellas que no lo consideraron importante. Los aspectos significativos de la integración deben ser comunicados de manera apropiada a los empleados, proveedores, clientes y accionistas. Esta comunicación ayudará a gestionar el riesgo, además de dar soporte para la integración.

En relación con los recursos humanos, la tarea clave es el reconocimiento de las diferencias culturales existentes entre las dos organizaciones. Las

empresas que reconocieron las diferencias culturales e incorporaron algunos cambios en sus planes de recursos humanos tuvieron mayor probabilidad de éxito que las que no lo hicieron.

2. Diseñar el programa de integración en función de los beneficios. Muchos estudios realizados muestran que la mayoría de adquisiciones supone una pérdida de valor para el accionista. Una forma aparente de eliminar esa pérdida es incorporar medidas de valor para el accionista dentro de los planes de implementación.

Los hallazgos de este estudio fueron que los modelos formulados a partir de los *cash flows* supusieron una mejora del 2.7% en los resultados. Además el *reporting* semanal o mensual era más efectivo que el utilizado a largo plazo, con una mejora del 2.8%.

3. Preparar un buen programa de gestión

Planear la implementación es un esfuerzo que merece la pena. Las empresas que establecieron un plan de integración y un equipo de integración antes de la realización del acuerdo, mejoraron sus ingresos un 2.2% y un 2.8% respectivamente.

Aquellas empresas cuyos planes estaban muy detallados, mejoraron sus ingresos en un 4.5% en comparación con aquellas empresas que tenían planes poco o muy poco detallados. Para identificar el detalle, se buscaron cinco áreas, las cuales mejoraban el éxito del trato:

- Gestión del riesgo (4.1%)
- Control presupuestario y control de costes (3.3%)
- Implementación del cambio (3.9%)
- Beneficios previstos (3.9%)
- Comunicación (3%)

4. Considerar los problemas de las personas

Las personas son cruciales en la estrategia de integración y la comunicación de la estrategia es vital para las primeras etapas del proceso de fusión.

La comunicación es muy importante para el éxito de la integración, y además se requiere de ciertas habilidades y de una buena planificación para que la comunicación sea correcta. Los resultados mostraron que las empresas que crearon un plan de comunicación antes del trato mejoraron un 2.3%.

El canal de comunicación debe ser cuidadosamente revisado, muchas de las empresas que se entrevistaron encontraron que la comunicación bidireccional se bloqueaba ya que los gerentes se sentían incómodos frente a la gran incertidumbre que existía.

5. Gestionar los riesgos del programa

Incluso cuando un programa ha sido bien planeado y estructurado, todavía se enfrenta a riesgos que deben gestionarse. Sólo el 26% de los entrevistados consideraron que utilizaban un nivel alto o muy alto de detalle de planificación para la dirección del riesgo. En el estudio se contrastó que las empresas que utilizaron la dirección del plan de riesgo de forma detallada lograron ingresos superiores al 4.1%.

Las conclusiones a las que llegaron tras el estudio fueron las siguientes:

- Los adquirientes que supieron adaptarse a las diferentes culturas tuvieron resultados mejores que aquellos que confiaron en que las culturas eran similares y, por lo tanto, no necesitaban de un proceso de integración.
- Las adquisiciones con un alto grado de integración fueron menos exitosas que aquellas que poseían un nivel moderado.

5.4. Estudio de WATSON WYATT. *Mergers & acquisitions survey 2000.*

En este trabajo se realizaron varias entrevistas a los responsables de 120 empresas europeas y 300 del resto del mundo. Además se compararon los resultados obtenidos de Norteamérica, Europa y Asia.

Los motivos fundamentales que tuvieron las empresas para fusionarse fueron las siguientes:

- Alcanzar un tamaño competitivo (65%).
- Ganar cuota de mercado (63%).
- Lograr sinergias operativas (60%).
- Acceder a nuevos mercados (50%).
- Reducir costes (27%).
- Contar con nueva tecnología (20%).
- Diversificación del negocio principal *-core business-* (16%).
- Adquirir activos (10%).

En otro estudio más reciente realizado por la consultora en el año 2008, *Capturing people value in M&As. Findings of a European survey 2008*, se entrevistaron a los directivos de empresas europeas, y se llegó a la conclusión que los motivos que tenían las empresas para fusionarse fueron en este caso los siguientes (por orden de importancia):

- Crecimiento de la cuota de mercado.
- Expansión en nuevos mercados.
- Reducir costes
- Acceso a productos o marcas.

- Acceso a personal experto y a tecnología.
- Diversificación.

Para el estudio del año 2000, en las fusiones de las empresas europeas se prioriza la reducción de costes combinada con el logro de sinergias operativas. Sin embargo, en Norteamérica se le da más importancia a la entrada en nuevos mercados que al tamaño.

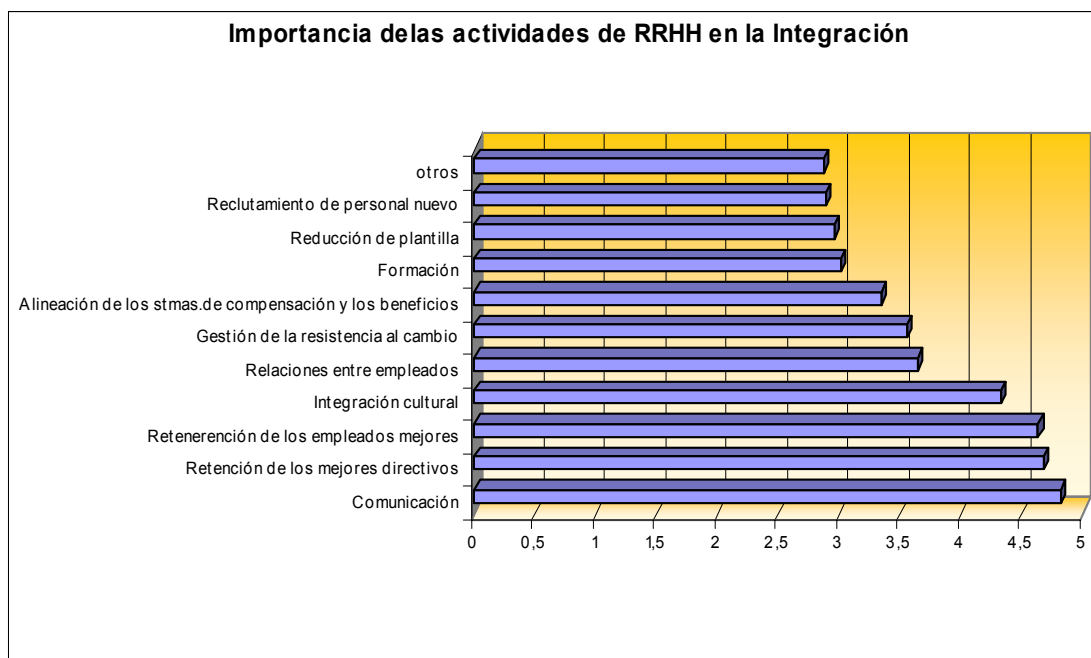
Las tres razones más importantes para alcanzar el éxito en una operación de fusión o adquisición varían según sea el continente donde nos encontremos. Para Europa la principal razón es el liderazgo seguido de un buen plan de comunicación y de un beneficio para el accionista. En Norteamérica, el primer factor también es el liderazgo, seguido de un buen plan de comunicación y de un plan inicial de gestión de los RRHH. Para Asia (Pacífico), coincide con los anteriores en el primer factor: el liderazgo seguido de un buen plan de comunicación, aunque el tercer factor es la velocidad del proceso de integración.

Dentro de las actividades que tenían que desempeñar el área de Recursos Humanos, tanto la comunicación como la retención del personal y la integración cultural eran las que más contribuían al éxito del proceso de integración (ver figura 5.2).

En la actualización del estudio de Watson Wyatt del 2008, se concluye que las principales actividades de los RRHH a tener en cuenta para una correcta F/As son:

- La importancia del equipo de due dilligence.
- Los mejores empleados de la empresa adquirida.
- La retención de talento clave después de la adquisición.
- La comunicación con los mejores empleados es necesario para los acuerdos futuros.

Figura 5.2. – Importancia de las actividades de RRHH en la integración.



Fuente *Watson Wyatt*.

5.5. Estudio de McKINSEY&Co.: ¿En qué fallan las fusiones?.

El estudio realizado por la empresa McKinsey&Co. en 2004 parte del hecho de que cuando las empresas se fusionan lo más probable es que la mayor parte del valor creado por los accionistas vaya a parar a manos del vendedor y no del comprador.

Se han analizado más de 160 fusiones de empresas multinacionales del tipo de Sociedad Anónimas. Se creó una base de datos con las sinergias previstas y las reales una vez materializada la fusión; de esta forma, pueden resolverse las dificultades que se les presentan a los compradores.

En este trabajo se ha destacado que en la mayor parte de las empresas que se fusionan, el valor creado por los accionistas lo recibe, en gran medida, los de la empresa adquirida. El comprador suele pagar al vendedor la totalidad del valor que genera una fusión en forma de prima, que fluctúa entre el 10% y el 35% del valor de mercado de la empresa.

El hecho de que los compradores sobre valoren las sinergias que obtendrán de la fusión puede ser ocasionado por la influencia de las economías de escala, el compartir capacidades y oportunidades y el efecto producido por la combinación de ambas empresas objeto de la fusión.

Una de las razones que dan lugar a esta situación es que en la mayoría de las operaciones de F/A, los compradores no disponen de información suficiente sobre la empresa objetivo, por lo que los compradores se encuentran con unos accesos limitados a los directivos, proveedores, distribuidores y clientes; junto con una experiencia que a menudo es insuficiente. De hecho, los compradores más veteranos tienen dificultades para conseguir información de forma sistemática y, así, obtener mejores estimaciones para la siguiente operación. Ocurre lo mismo con los asesores externos que no suelen realizar estimaciones muy detalladas sobre las sinergias que harían falta y, tampoco, participan en el trabajo posterior a la fusión.

Del estudio se extraen seis medidas para ayudar a los compradores a evitar que el vendedor se quede con la mayor parte del valor creado por los accionistas:

- Los directivos han de ser precavidos con las estimaciones de las sinergias de los ingresos, ya que con frecuencia son exageradas.
- Tienen que intentar prever los objetivos que posiblemente no se puedan alcanzar o las pérdidas o dificultades que puedan tener posteriores a la F/A.
- Es conveniente elevar las previsiones de costes de integración.
- Han de revisar sus hipótesis sobre precios y cuota de mercado.
- Tienen que ser realistas con el tiempo en el que se tardará en materializar las sinergias y en lo sostenible que éstas van a ser.
- Deben crear un equipo con experiencia en F/As que gestione correctamente las medidas anteriores.

5.6. Estudio de BOSTON CONSULTING GROUP. *Growing through acquisition: the successful value creation record of acquisitive growth strategies.*

Según el estudio de BCG el escepticismo sobre el valor potencial que crean las fusiones y las adquisiciones es injustificable. El informe analiza el funcionamiento del valor de las acciones en el mercado durante el periodo de tiempo comprendido entre los años 1993 y 2002, de 705 compañías de Estados Unidos; en este estudio se clasifican estas empresas en tres grupos en función de su nivel de intensidad en las actividades de F/As:

- *Compañías con una estrategia de adquisición alta n:*
Compañías que realizaron adquisiciones durante 5 o mas años y con, al menos, el 70 % de su capital.
- *Compañías con una estrategia de crecimiento interno:*
Compañías que realizaron adquisiciones durante un único año y con, no mas del 5% de su capital.
- *Compañías con una estrategia de crecimiento mixta:* Se trata del caso intermedio entre ambos.

Los resultados del estudio fueron que las compañías con una estrategia alta de adquisición tenían un aumento en el valor medio creado para el accionista de un punto porcentual por año, en comparación con el de las compañías que habían realizado pocas o ninguna adquisición. El informe demuestra que no existe una desventaja inherente al crecimiento por la adquisición, contrariamente a la opinión académica y de otros estudios realizados anteriormente, ya que las estrategias de crecimiento adquisitivo crean unas ganancias mayores para los accionistas.

Los cambios recientes del mundo empresarial han colocado el objetivo del crecimiento en la agenda de muchas empresas, dado que el crecimiento es un buen conductor de estas cifras para el accionista.

Muchas compañías encontraron dificultades para satisfacer sus objetivos de crecimiento únicamente mediante el crecimiento interno. En el pasado, las adquisiciones eran una alternativa al crecimiento, pero hoy en día muchos directivos, empresarios e inversores ven a las fusiones y adquisiciones con escepticismo ya que varias investigaciones muestran que las fusiones (alrededor de dos tercios) fallan a la hora de crear valor para los accionistas de las empresas adquirientes. A su vez, son cautos frente a los excesos ocurridos a finales de los 90, cuando demasiadas empresas aprovecharon las adquisiciones como un método rápido, pero precipitado, para obtener beneficios.

Sin embargo, la investigación demuestra que este escepticismo es injustificable, mostrando varios descubrimientos clave:

- 1°. Las empresas con estrategia de adquisición alta obtuvieron, de media, los mejores resultados para los accionistas. Estas compañías crecieron más de un punto por encima de la media de compañías cuyo nivel adquisitivo fue medio o bajo.
- 2°. Algunas empresas con una estrategia de crecimiento interno generaron valor para los accionistas, por término medio, aunque los crecimientos más altos los experimentaron las empresas de estrategia de adquisición alta.
- 3°. El estudio confirma, además, algunas normas básicas para una correcta gestión del valor. Las empresas con una estrategia de adquisición alta con más éxito no intentaron crecer sin tener en cuenta los problemas que surgen al buscar dicho crecimiento.
- 4°. Las empresas con una estrategia de adquisición alta crecieron aproximadamente dos veces más que las de una estrategia de crecimiento interno y consiguieron operaciones comerciales mucho más rápido.

Por último, el estudio enumera una serie de circunstancias bajo las cuáles las empresas han de perseguir el crecimiento por medio de la adquisición:

- Los adquirentes con éxito eligen un crecimiento adquisitivo sólo cuando es parte de su estrategia y están seguros que pueden emplearlo para crear ventajas competitivas importantes.
- Tienen un conocimiento detallado sobre la función de las F/As en el logro de sus estrategias de crecimiento.
- Son rigurosos en el momento de valorar y evaluar los negocios potenciales.
- Prestan, al menos, tanta atención a los factores de la integración como lo hacen a su propio negocio y trabajan duro para conseguir un equilibrio entre la rapidez y el cumplimiento en el proceso de la post-adquisición.

5.7. Estudio del Instituto de Estudios Económicos. Encuesta sobre adquisiciones-escisiones de empresas en España.

La metodología utilizada en por el Instituto de Estudios Económicos fue el envío de una encuesta personalizada a 1500 empresas, en la muestra se incluían las principales empresas españolas en plantilla y volumen de negocios, además de una selección aleatoria de empresas que gozaban de alguna singularidad específica (rápido crecimiento, fuerte implantación, operar en sectores considerados prioritarios).

Los objetivos de este estudio fueron varios:

- Identificar y cuantificar las intenciones futuras de las empresas españolas acerca de los procesos de fusión y adquisición, así mismo, se quería ver si las intenciones de las empresas difieren según sus intenciones específicas.
- Ponderar el resultado en términos de valor añadido generado por estos procesos.
- Intentaba identificar los principales factores que motivan los procesos de inversiones y desinversiones y el resultado de los mismos

Del estudio se pueden obtener cinco características fundamentales que se asocian a los procesos de F/A en España:

- Las empresas de mayor tamaño tanto en facturación como en plantilla son las que adquieren más empresas en términos relativos y las que piensan que han creado más valor.
- Para la generalidad de las empresas, los resultados de los procesos de F/A se pueden calificar como positivos, sin embargo, las empresas de menor tamaño consideran poco probable volver a realizar una F/A.

- Las empresas de más antigüedad y las mas jóvenes son las que se muestran mas interesadas en este tipo de procesos.
- Las empresas que cotizan en el mercado de valores son las que más operaciones han realizado en los últimos cinco años, siendo el grupo más contento y más predispuesto a nuevas F/As.
- El subsector económico más activo ha sido el de los servicios financieros, mientras que los más inactivos han sido los de las industrias agroalimentarias y de bienes de equipo
- El sector informático y de telecomunicaciones son los que están más dispuestos a seguir con las operaciones de F/As en un futuro, mientras que las empresas de bienes de consumo no están casi nada dispuestas.
- Las empresas de hostelería y turismo son las que están mas satisfechas con los resultados, siendo la industria transformadora de bienes intermedios la que menos satisfecha está.

La principal razón por la que se producen F/As en España es la consecución del liderazgo del sector, siendo el segundo factor en importancia la creación de valor para el accionista. Posteriormente le siguen en orden decreciente de importancia, el aumento o protección, en su caso, de la cuota de mercado y la obtención de sinergias productivas, el aumento de la rentabilidad, la mejora de la gestión de la empresa adquirida o la búsqueda de productos y servicios complementarios.

Además se han analizado las motivaciones que carecen totalmente de importancia, como las motivaciones personales, los motivos defensivos de cualquier tipo y la inversión de dinero líquido sobrante en empresas rentables que pertenecen a otros sectores.

En el estudio se analizaron cuales eran los motivos más rentables entre aquellos por los cuales se realizaban las F/A, obteniendo el siguiente orden de rentabilidad:

- Creación de valor para el accionista
- Mejora de la gestión de la empresa adquirida
- Aumento o protección de la cuota de mercado
- Aumento de la rentabilidad
- Búsqueda de productos y servicios complementarios.
- Penetrar en nuevos mercados geográficos.
- Obtención de sinergias productivas
- Perseguir el liderazgo del sector
- Crecimiento externo horizontal
- Ampliar la cartera de productos

Es destacable que los directivos reconozcan que la creación de valor para el accionista es el más rentable, algo que la teoría financiera lleva años defendiendo. Además, se observa que la consecución del liderazgo del sector que es el motivo preferido por los directivos por los adquirentes se sitúe en el puesto octavo en rentabilidad.

Los dos mejores criterios para emprender una venta de todo o de parte de la empresa, son la creación de valor para el accionista y centrarse en el negocio básico. Posteriormente aparecen el re-alineamiento estratégico, la financiación de nuevas adquisiciones y el abandono de actividades maduras:

- Optimizar el valor para el accionista
- Centrarse en la actividad principal

- Efectuar un re-alineamiento estratégico
- Financiar nuevas adquisiciones
- Abandonar actividades maduras
- Optimizar el uso de recursos remanentes
- Razones fiscales
- Ausencia de sinergias
- Deshacer una adquisición errónea
- Conseguir plusvalías o beneficios latentes

5.8. Conclusiones.

Por último, se han querido recopilar todos los factores de éxito analizados por los diferentes estudios en una tabla, donde se comparan varios elementos como los factores de éxito, los objetivos y la metodología utilizada y los resultados obtenidos en cada uno de estos estudios.

Tabla 5.1.- Comparación de los diversos estudios sobre F/As.

Estudio	Entidad	Año	Objetivos y metodología del estudio	Factores de éxito	Resultados
<i>The morning after: Driving for post deal success.</i>	KPMG	2006	Comprobar la proporción de empresas combinadas que mejoraron el valor para el accionista y cuáles fueron las claves del éxito de dicho aumento de valor. <i>Metodología del estudio:</i> Encuesta global sobre los procesos de transacción, realizada a 101 empresas representativas	- Desempeñar un profundo análisis de los objetivos de funcionamiento y sinergias - Identificar e investigar la post-combinación con anterioridad al cierre del contrato - Establecer un equipo dedicado para administrar el trabajo de post combinación - Obtener control sobre los sistemas de información tan temprano como sea posible - Identificar las diferencias culturales lo antes posible y planificar como superarlas - Prever y planificar la gestión y liderazgo lo antes posible - Equilibrar la entrega de valor con no descuidar el desarrollo cotidiano del negocio - Planificar para exceder los objetivos originales de mejora del funcionamiento y las sinergias - Investigar el valor que se entregó en la combinación y evaluar honestamente el éxito	- Hubo más negocios que mejoraron su valor que de los que lo redujeron. - Dos tercios de adquirentes fracasó en la obtención de sus objetivo de sinergia - Las compañías no realizan la planificación de la post combinación lo suficientemente temprano - Únicamente una de cada cinco estaban bien preparada para unificar las diferencias culturales - Los adquirentes Europeos parecen ser más exitosos en comparación con las F/As realizadas en América y Asia
<i>Growing through acquisition: the successful value creation record of acquisitive growth strategies.</i>	BCG	2004	Demostrar que el escepticismo creado sobre el valor que crean las F/As es injustificable <i>Metodología del estudio:</i> Evolución de la acción en el mercado, durante un periodo de diez años, de 705 compañías de Estados Unidos	- Elegir un crecimiento adquisitivo solo cuando es parte inherente de su estrategia - Estar seguros de lo que pueden emplear para crear sustanciales ventajas competitivas - Desarrollar un conocimiento detallado acerca del rol de las F/As. - Ser rigurosos en el momento de valorar y evaluar negocios potenciales - Prestar al menos tanta atención a los detalles de la integración post-fusión como al propio negocio	- Las compañías de estrategia de alta adquisición tienen un aumento en el valor medio creado para el accionista un punto porcentual por año mayor que el de compañías que habían realizado pocas o ninguna adquisición. - No hay desventaja inherente al crecimiento por adquisición - Contrario a la opinión académica y los registros públicos, las estrategias de crecimiento f/a crean mayores ganancias para los accionistas. - Principales razones de una F/A: reducción de costes, adquirir capacidades necesarias, construir un nuevo modelo de negocio.
<i>¿En qué fallan las fusiones?</i>	McKinsey &Co.	2004	El estudio de La sobrevaloración de las sinergias por parte de los compradores <i>Metodología del estudio:</i> Creación de una base de datos de las sinergias previstas y las reales, ya	- Los directivos deben aceptar con cautela las estimaciones de las sinergias de los ingresos. - Intentar prever las "desinergias" más habituales	- Cuando las empresas se fusionan, lo más probable es que la mayor parte del valor creado por los accionistas no vaya a parar a manos del comprador sino del vendedor - La mayoría de los compradores sobrevaloran las sinergias que van a obtener de la fusión

CAPÍTULO 5. Factores de éxito en los procesos de fusión y adquisición de empresas.

Estudio	Entidad	Año	Objetivos y metodología del estudio	Factores de éxito	Resultados
			materializadas, en 160 fusiones	▪ Elevar las previsiones de los costes de integración. ▪ Revisar las hipótesis sobre precios y cuota de mercado. ▪ Ser realistas con el calendario. Valoraciones realistas del tiempo en el que se van a aprovechar estas sinergias ▪ Equipo de adquisiciones escogido por su experiencia.	▪ La valoración de estas sinergias es muy complicada por manos de los compradores
<i>Encuesta sobre adquisiciones - escisiones de empresas en España</i>	Instituto de estudios económicos	2000	En el estudio se intentaban identificar y cuantificar las intenciones futuras de las empresas españolas, acerca de los procesos de inversión y desinversión, y el resultado obtenido en las operaciones efectuadas en el pasado. <i>Metodología del estudio:</i> Encuesta personalizada a 1500 empresas,	Motivos para realizar una F/A de mayor a menor rentabilidad: • Creación de valor para el accionista • Mejora de la gestión de la empresa adquirida • Aumento o protección de la cuota de mercado • Aumento de la rentabilidad • Búsqueda de productos y servicios complementarios. • Penetrar en nuevos mercados geográficos. • Obtención de sinergias productivas • Perseguir el liderazgo del sector • Crecimiento externo horizontal • Ampliar la cartera de productos	▪ Características de las F/As en España – Las empresas de mayor tamaño son las que adquieren mas empresas – Los resultados de los procesos de F/A se pueden calificar como positivos – Las empresas que cotizan en el mercado de valores son las que mas F/As han realizado – El subsector mas activo es el de los servicios financieros, y los mas inactivos los agroalimentarios y de bienes de equipo
<i>Mergers & Acquisitions Survey 2000.</i>	Watson Wyatt	2000 (actualización 2008)	Determinación de las actividades que proporcionaban mayor valor según la región. <i>Metodología del estudio:</i> Entrevistas a los responsables de 120 empresas europeas y 300 empresas mundiales.	▪ Tres razones más importantes para alcanzar el éxito en Europa: ▪ Liderazgo ▪ Un buen plan de comunicación ▪ Un agradecimiento mutuo por los socios • Tres razones más importantes para alcanzar el éxito en América: ▪ Liderazgo ▪ Un buen plan de comunicación ▪ Un prematuro plan de gestión de empleados ▪ Tres razones más importantes para alcanzar el éxito en Asia: • Liderazgo	▪ Principales razones de una F/A: Alcanzar tamaño competitivo, ganar cuota de mercado, alcanzar sinergia operacional, acceder a nuevos mercados, reducción de costes, adquirir nueva tecnología ▪ Medida del éxito: – Europa : Valor de los accionistas, beneficios y rentabilidad de capital. – Norteamérica: Beneficios, valor de los accionistas y rentabilidad de capital. – Asia: Rentabilidad de capital, cuota de mercado, valor de los accionistas.

Estudio	Entidad	Año	Objetivos y metodología del estudio	Factores de éxito	Resultados
				• Un buen plan de comunicación • La velocidad de la integración • Factores de éxito en RRHH: Comunicación, retención de gerentes clave, retención de talento clave, Integración cultural, relación entre empleados, gestión de la resistencia de los empleados, formación ...	
<i>Creating shareholder value from acquisition integration.</i>	PA Consulting Group y Universidad de Edimburgo	2000	Estudio de la creación de valor para el accionista. Metodología del estudio: la medición del precio de acción diaria acumulativo, prediciendo los ingresos futuros	▪ Redefinir y comunicar la estrategia de integración. ▪ Diseñar el programa de integración en función de los beneficios. ▪ Ejecutar un buen programa de gestión. ▪ Dirigirse hacia los problemas de las personas. ▪ Gestionar los riesgos del programa.	▪ Las compañías que prestaron particular atención a los RRHH obtuvieron un incremento del rendimiento del 2,5% ▪ Los modelos formulados tras diseñar un programa supusieron una mejora de 2.7% ▪ Las empresas que establecieron un plan y un equipo de integración antes de la realización del trato, mejoraron sus ingresos un 2.2% y 2.8% ▪ Las que crearon un plan de comunicación antes del trato mejoraron un 2.3%. ▪ Las que utilizaron la dirección del plan de riesgo de forma detallada lograron ingresos superiores al 4.1%.

Elaboración propia

**CAPÍTULO 6. FACTORES ORGANIZATIVOS EN LAS FUSIONES Y
ADQUISICIONES DE EMPRESAS**

6. FACTORES ORGANIZATIVOS EN LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES DE EMPRESAS

6.1. Introducción.

Los procesos de F/A están liderados por personas altamente capacitadas, poseedoras de conocimientos específicos para poder llevarlos a cabo con éxito (Simón del Burgo, 1999).

Normalmente, los expertos se ocupan de los denominados *hard factors* (Simón del Burgo, 1999), factores fácilmente cuantificables y muy visibles, básicamente numéricos (definición de organigramas, racionalización de stocks, unificación de tarifas, etc.), como los factores financieros y legales (DeVogue y Spreier, 2000), a los que se dedica gran cantidad de tiempo. Según Hunt et al. (1987), el estudio de las adquisiciones se ha realizado predominantemente desde el campo de la economía, finanzas y estrategias.

Estos factores son muy importantes, pero no son los únicos. Existen otra serie de ellos que, a diferencia de los anteriores, son de carácter intangible, agrupados bajo el epígrafe de *soft factors*. Constituyen la cultura propia de la empresa, con una ética, una forma de pensar y actuar, en una organización formada por personas que actúan tanto en forma de individuos como de grupos, con creencias y convicciones. Se trata de factores que a pesar de ser intangibles son tan reales como los tangibles, y por lo tanto a los que se les debe dedicar tiempo y estar sujetos a un control, ya que su olvido es la razón de que fracase un notable número de operaciones de F/As (Simón del Burgo, 1999; Silverman y Fay, 1988).

A medida que aumenta el número de negociaciones que fracasan o que dan como resultado un rendimiento pobre, se esta cada vez más de acuerdo en que el fracaso hay que buscarlo un tratamiento inadecuado del factor humano (DeVogue y Spreier, 2000).

Según Hunt et al. (1987) son numerosos los procesos de adquisición en los que se llegó a un acuerdo sobre los resultados económicos que podrían lograrse y que fracasaron por haber abandonado el desarrollo del sistema social.

Walter (1985) afirma que el coste de las diferencias culturales supone una reducción entre el 25 y el 30% del beneficio aportado por la empresa adquirida tras la fusión. Los altos directivos consideran que no han conseguido resultados en algunos aspectos humanos fundamentales:

- Sólo un 28% de ellos afirman que han realizado un buen trabajo de evaluación de la cultura de ambas organizaciones antes de la fusión
- Solo un 26% ha declarado que supo situar a las personas adecuadas en los puestos correspondientes.
- Menos del 15% dijo que había comunicado con éxito la visión y objetivos de la nueva empresa tras la unión.

Píkula (1999), coincide en que las compañías prestan considerable atención a los factores financieros y estratégicos durante fusiones y adquisiciones, pero frecuentemente descuidan los factores humanos del proceso, a lo que DeVogue y Spreier (2000) añaden que en plena fiebre de negociaciones las cuestiones humanas, por reales que sean, acaban difuminándose. Los aspectos humanos y de la cultura de la organización se dejan frecuentemente en un segundo plano, mientras que casi toda la energía se invierte en la planificación estratégica y financiera.

Sin embargo, aunque tradicionalmente se ha dado mucha más importancia a los temas estratégicos y financieros, cada vez está más asumido que en la fusión entre dos empresas puede darse un choque entre dos culturas distintas (Buono, Bowditch y Lewis, 1985; Geltner, 1985; Cartwright y Cooper, 1993). Se debería, por ello, prestar mucha atención desde las primeras fases de la fusión o adquisición, a los problemas de los recursos

humanos, la cultura organizacional y la comunicación, además de a los factores estratégicos, para aumentar la probabilidad de que la combinación llegue a buen fin.

Un proceso de fusión supone con frecuencia cambios fundamentales en las estructuras organizativas. Cuanto mayor sean los cambios que se necesiten tras la de fusión, mayor será la necesidad de intervenciones más complejas para ayudar a gestionar el proceso de integración (Buono y Bowditch, 1989; Napier, 1989). La imposibilidad de lograr la integración impedirá el rendimiento de la fusión (Jemison y Sitkin, 1986b).

Será en este apartado donde centraremos la atención al analizar los factores *soft*, dado que los problemas culturales, de comunicación y filosofía de gestión son tan importantes que pueden hacer fracasar la operación (Simón del Burgo, 1999), dando lugar a descensos de productividad, desmotivación, pérdida de directivos, rotación del personal especializado y, al final, pérdida de cuota de mercado y de resultados.

Figura 6.1. - Factores *hard* y *soft*.

FACTORES <i>HARD</i>	FACTORES <i>SOFT</i>
<i>Objetivo: Solución de problemas tangibles</i> • Proyecto organizativo • Definición de objetivos • Desarrollo e implementación de : - Estrategias - Presupuestos - Objetivos • Control y seguimiento del plan estratégico	<i>Objetivo: Solución de problemas intangibles</i> • Integración de culturas • Comunicación • Reducción de conflictos entre directivos • Análisis de equipos directivos e integración de éstos

Fuente: Simón del Burgo (1999).

6.2. La cultura organizacional.

Las estrategias de F/A generan un importante reto cultural. Dos organizaciones, generalmente sin una historia en común, deben interaccionar, negociar, trabajar y actuar de forma conjunta, de manera más o menos repentina (Iborra, 2002). Las diferencias entre las dos culturas organizacionales involucradas en una fusión o adquisición y cómo estas deben ser gestionadas son cuestiones cruciales en el éxito o el fracaso del proceso (Píkula, 1999), y tal vez supongan uno de los obstáculos más grandes con que se encuentran las organizaciones cuando deciden unir sus fuerzas (DeVogue y Spreier, 2000).

Hay multitud de definiciones sobre la palabra cultura; sin embargo, como señalan Buono y Bowditch (1989), la mayoría de estas definiciones son modificaciones de la definición de Tylor (1871) para quien la cultura es “ese todo complejo que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, ley, costumbre y cualquier otra capacidad o hábito adquirida por un individuo como miembro de la sociedad”.

Según Schein (1985), Davis (1994) e Iborra (2002), la cultura organizacional está compuesta por los modelos de valores, creencias, presunciones compartidas, principios ideológicos, habilidades impregnadas y clima que dan significado a los miembros de una institución, y los provee con unas reglas de comportamiento en su organización.

La cultura no es conocida generalmente dentro de organizaciones, ya que las suposiciones y preferencias básicas orientan el pensamiento y la acción a operar en un nivel preconsciente (Sathe, 1985). Además, la dificultad para resolver conflictos culturales se debe a que la cultura no es fácil de definir ni analizar, y por su naturaleza resulta difícil de entender, diagnosticar y manejar.

Durante la negociación, como se dijo anteriormente, se suele prestar poca atención a diferencias potenciales de cultura o, incluso más importante, a la

falta de acuerdo sobre cual es la cultura ideal. Según DeVogue y Spreier (2000), las organizaciones de más éxito pasan por un proceso minucioso de identificación, tanto de las culturas necesarias para impulsar la organización ya fusionada, como de las principales barreras que se han de superar.

6.2.1. Factores que influyen en la cultura organizacional.

Una cultura organizacional bien establecida, proporciona a los empleados identidad y estabilidad; los empleados, a su vez, aportan su compromiso. Sin embargo, una cultura fuerte, con grandes valores y creencias, puede oponerse a los cambios, especialmente en el caso de las fusiones, lo que dependerá, en gran parte, del tipo de fusión y la compatibilidad entre las culturas de ambas organizaciones.

Dos elementos determinan la fortaleza de una cultura organizacional:

- El número de creencias compartidas y valores. Cuanto más alto sea el número de creencias y valores compartidos, más fuerte será la cultura de la organización. (Nahavandi y Malekzadeh, 1993). En culturas débiles, los valores y creencias mantenidos suelen ser pocos.
- El número de empleados que acepta, rechaza o comparte las creencias básicas y los valores. Si la aceptación del empleado es alta, la cultura corporativa será fuerte.

Allaire y Firsirotu (1984) sostienen que hay varios factores principales que principalmente influyen el nacimiento, desarrollo y cambio de una cultura. Siguiendo a Iborra (1998), consideraremos los tres factores que tienen una influencia fundamental sobre la cultura y que han de examinarse en conjunto, aunque la mayoría de los estudios tienden a centrarse, exclusiva o prioritariamente, en sólo uno de ellos. A continuación damos una breve explicación de estos factores y de su importancia en la creación de la cultura empresarial.

6.2.1.1. La cultura de la sociedad en la que se sitúa la organización.

El conocimiento de la cultura nacional es uno de los elementos básicos para poder entender la cultura de una empresa, dado el gran impacto que aquella ejerce sobre la cultura organizativa. Un ejemplo de ello son los problemas que surgen cuando se lleva a cabo una estrategia de internacionalización.

La cultura nacional es la generadora de un marco en el que se concreta la cultura de las organizaciones, pero en la que caben concreciones culturales diversas.

La importancia de este factor reside, por un lado, en que los empleados de una empresa llegan a ella con un bagaje cultural propio de la sociedad en que han nacido y han sido educados y, por otro, en que cualquier cultura de empresa viene limitada en su legitimación social por los valores propios de la sociedad en la que se desenvuelve.

Quah y Young (2005), que han estudiado el caso de la industria automovilística de forma longitudinal, exponen que los efectos tanto de la cultura nacional como la cultura organizacional de cada empresa pueden darse en las etapas tempranas de la adquisición pero suelen ser cruciales en el periodo posterior a la misma.

6.2.1.2. La historia de la organización y de sus líderes principales.

El influencia de este factor se debe, en primer lugar, a que el nacimiento y desarrollo de una cultura exige que los miembros de la misma tengan una historia común, es decir, que hayan interaccionado y convivido lo suficiente como para desarrollar conocimientos, creencias y valores compartidos. En segundo lugar, el análisis de la historia de una organización o de un grupo de la misma permite deducir cómo el grupo ha dado respuesta a los grandes problemas a los que se ha enfrentado, y cómo sus miembros evalúan dichas decisiones y comportamientos. Los fundadores y líderes principales han influido e influyen sobre la cultura de una organización o grupo de manera

importante, tanto que muchas veces la cultura de la empresa se asocia únicamente con la del grupo de alta dirección.

6.2.1.3. Factores de contingencia relacionados con la tecnología, el sector industrial y otros.

Lógicamente, la actividad o actividades de la empresa u organización tienen una influencia relevante en el desarrollo de su cultura. Determinan en cierto sentido el tipo de problemas a los que debe hacer frente la organización, y las respuestas que se dan a los mismos.

Según Iborra (1998), aunque la actividad de la empresa influye, y debe por lo tanto ser analizada para conocer su cultura, no puede ser entendida como un determinante de la misma, sino como un elemento integrante más.

6.2.2. Choque cultural

Los conflictos o choques culturales han venido a ser un concepto de gran importancia por ser el origen de muchas de las disfunciones en las F/As (Larsson y Risberg, 1997).

Bastantes procesos de aculturación causan problemas en diferencias en las culturas de las empresas fusionadas, tanto en sus prácticas y normas de actuación, como en las bases más profundas que justifican tales manifestaciones (Jemison y Sitkin, 1986b; Haspelagh y Jemison, 1986; Chatterjee et al., 1992). Estos choques pueden influir en los resultados de la integración, dado que supone problemas en distintos niveles de la organización, llegando a producir numerosos efectos negativos, como sensación de perder la identidad, la moralidad, la lealtad y la productividad. Estas tendencias negativas derivan en la llamada “resistencia del empleado al cambio”.

Davis (1994) describe cinco áreas de conflicto potencial en el estilo del negocio:

- Filosofía de la empresa.
- Actitud del *time/return*.
- Distribución de los beneficios.
- Delegación de autoridad.
- Distribución de las actividades entre las diferentes áreas funcionales de la empresa.

Con el fin de evitar la aparición de estos problemas, Evans (1991) resalta la importancia de evaluar al socio potencial en cuanto a la compatibilidad de su cultura, lo cual supone el paso previo del proceso de culturización al que ya hemos hecho referencia.

6.2.3. Compatibilidad cultural

El concepto de compatibilidad cultural no ha sido analizado ni definido correctamente y tiende a equipararse con la similitud cultural (Cartwright y Cooper, 1992, 1993). La compatibilidad cultural se puede entender como la afinidad o paralelismo cultural entre empresas del mismo sector, o con similar tamaño, estructura, configuración de personal, etc., que en caso de fusión facilitaría el desarrollo de una nueva identidad cultural (Martín, 2002).

La compatibilidad cultural se mide a través el número de diferencias culturales de las empresas que actúan como factores condicionantes del proceso de fusión (Martín, 2000). Las culturas de las organizaciones que se combinan pueden ser incompatibles, siendo esta una fuente de problemas importantes en la fusión (Buono, Bowditch y Lewis, 1985; Hunt, 1988; Cartwright y Cooper, 1992). El nivel de compatibilidad o incompatibilidad cultural entre organizaciones condiciona, por tanto, el éxito de la fusión, favoreciendo o dificultando las oportunidades que estas tienen de integrarse adecuadamente (Martín, 2000).

Existe una teoría que defiende que las culturas de las organizaciones tiende a ser similares cuando están en sectores relativamente homogéneos, con similar tamaño, estructura, nivel de madurez tecnológica, configuración de personal, etc. Por el contrario, las culturas de empresa en industrias heterogéneas muestran mayores discrepancias (Martín, 2000). Sin embargo, esta teoría se podría adaptar más al concepto de similitud cultural que al de compatibilidad.

Un ejemplo de sectores heterogéneos se daría entre sectores de distintos países. Como ya se ha dicho, la cultura de la sociedad en la que está inmersa la organización es un factor que caracteriza la cultura de las empresas. Según Hunt et al. (1987), muchos compradores de empresas internacionales descubren las grandes diferencias existentes entre ambas compañías situadas en países diferentes respecto a los estilos de dirección, lo que genera un sentimiento de preocupación aún mayor cuando los compradores son de otro país.

Contrariamente a las teorías que tienden a agrupar las empresas por el tipo de cultura, existe una corriente que afirma la unidad de la cultura organizacional (Martin et al., 1983), defendiendo el carácter idiosincrático de cada empresa y que cada cultura es única en si misma, obviando cualquier tipo de similitud. Las organizaciones que parecen altamente similares pueden variar de forma análoga en sus estructuras de valores subyacentes (Chatman, 1988), ya que las empresas reflejan las personalidades únicas y experiencias de aquellos que trabajan en ellas (Pettigrew, 1979; Schein, 1983), reflejando parcialmente las circunstancias únicas de su creación (Pettigrew, 1979) y las personalidades de sus fundadores (Schein, 1983). Desde esta aproximación, la compatibilidad cultural se debe entender como un concepto que va más allá de la simple similitud intercultural, y la incompatibilidad cultural entre empresas depende, en última instancia, de las características específicas de cada una.

Es posible, por lo tanto, hacer una clasificación de la compatibilidad cultural según la afinidad o paralelismo de las orientaciones básicas y elementos culturales característicos de cada organización. Según Larsson (1990):

- *Afines*: Básicamente, las empresas combinadas comparten los mismos valores y presentan conductas similares. Esta relación tiene las ventajas de una menor dilución y un mayor consenso positivo inicialmente, debido a la mayor superposición de conceptos compartidos comparándolos con las otras categorías.
- *Complementarias*: En este caso, las prioridades básicas y las formas de expresión cultural son claramente distintas, aunque las compañías comparten sus conocimientos. Requieren inicialmente un mayor grado de combinación, pero la compatibilidad entre ambas hace que esta combinación sea productiva, al proporcionarse mutuamente conocimientos a través de la cooperación mediante interacciones positivas.
- *No relacionadas*: Las prioridades básicas y formas de expresión cultural son claramente diferentes, pero los conocimientos que posee cada una no son relevantes para la otra. Esta relación es probable que se dé en el tipo de fusión de conglomerado.
- *Conflictivas*: Valoran y fomentan actitudes opuestas, y sus prácticas organizacionales son contrarias.

Siguiendo con esta teoría, un aspecto que influye en la compatibilidad cultural, además de la similitud cultural, es el nivel de profundidad cultural. Según Schein (1983), existen diferentes niveles de profundidad cultural, donde los elementos más profundos condicionan los más superficiales y ejercen una mayor influencia. Así, discrepancias entre empresas en las manifestaciones superficiales de la cultura resultan potencialmente menos conflictivas que las que se dan a otros niveles.

Buono, Bowditch y Lewis (1985) defienden esta idea y hacen una distinción más funcional, diferenciando entre cultura subjetiva y objetiva, ambas importantes para una plena comprensión de la organización en particular. La cultura organizacional subjetiva se refiere al modelo compartido de creencias, suposiciones y expectativas retenidas por los miembros de la organización, y la forma característica en la que el grupo percibe el ambiente y las normas de la organización, roles y valores (Schwartz y Davis, 1981; Triadis et al., 1972; Triadis, 1977), y es la que puede proporcionar una base distintiva de la caracterización e interpretación de semejanzas y diferencias entre las personas en diferentes grupos. Por otro lado, la cultura organizacional objetiva se refiere a los medios establecidos por una organización, como equipamiento digital (lo que equivaldría a un nivel superficial de Schein (1983), y es la que puede aportar similitudes entre organizaciones. Para estos autores existen más probabilidades de encontrar similitudes culturales entre los elementos objetivos que en los subjetivos.

En definitiva, la compatibilidad o incompatibilidad cultural de las empresas que intervienen en una integración empresarial está en función tanto del nivel de semejanza o antagonismo entre los contenidos y dimensiones de cada cultura, como de la relevancia que estos tienen dentro del propio grupo (Martín, 2000).

6.2.4. Tipos de cultura.

Cartwright y Cooper (1990) utilizan la tipología cultural para evaluar las diferencias entre empresas y delimitar su compatibilidad cultural. Pikula (1999), establece cuatro tipos principales de cultura organizacional:

1. *Cultura de "poder"*: en estas organizaciones el poder reside en el presidente (fundador) o en un núcleo formado por un pequeño grupo de directivos claves. Este tipo de cultura es muy común en organizaciones pequeñas. Los empleados están motivados por sentimientos de lealtad hacia el propietario o su supervisor. Además, tienden a tener sistemas de compensación poco equitativos y basados en el favoritismo y la lealtad.
2. *Cultura de "papeles"*: en estas culturas hay una clara división de las funciones, y las figuras de autoridad se definen de forma nítida, así como las reglas y los procedimientos. Por lo tanto, un buen empleado es aquel que las cumple de forma meticulosa. Estas organizaciones responden lentamente al cambio, pues son predecibles y reacios al riesgo. Son burocráticas y jerárquicas.
3. *Cultura de "tareas-logro"*: dichas culturas enfatizan la realización de la tarea. Los empleados normalmente trabajan en equipos, y el énfasis se pone más en lograr el objetivo que en como lograrlo. Los empleados son flexibles, creativos, y altamente autónomos.
4. *Cultura de "persona-apoyo"*: Las organizaciones con una cultura persona-apoyo tienen una estructura mínima y su objetivo es nutrir el desarrollo y crecimiento personal. Son, en principio, igualitarias, y la elaboración de las decisiones se realiza de forma compartida por una representación del colectivo. Este tipo de cultura se encuentra rara vez en corporaciones orientadas al beneficio.

Los cuatro tipos culturales se diferencian por el grado de restricción individual que imponen a sus miembros (fig. 6.2.)

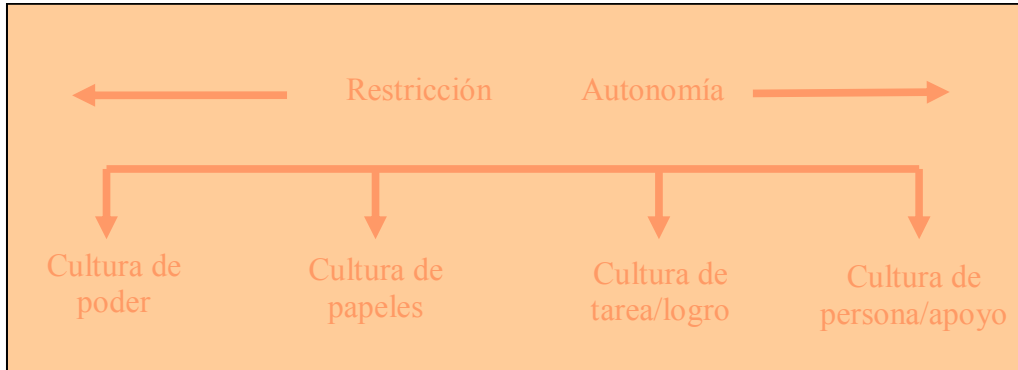


Figura 6.2.- Tipos de cultura organizacional.

Fuente: Martín Bello, 2000.

La figura 6.2., muestra que el grado de similitud entre las culturas implicadas en la integración depende de dónde se sitúen a lo largo de esa escala. Posiciones cercanas entre sí indican equivalencia cultural y posiciones separadas incompatibilidad.

Cartwright y Cooper (1993) estudiaron los posibles resultados de las fusiones entre empresas con diversos tipos de culturas. A continuación se resumen en la figura 6.3:

Figura 6.3.-Tipos de cultura y resultados de las fusiones.

<i>Cultura de la empresa adquiriente</i>	<i>Cultura de la empresa adquirida</i>	<i>Resultados probables</i>	<i>Comentarios</i>
<i>Cultura de "poder"</i>	<i>Cultura de "poder"</i>	Problemática	Gran parte del éxito depende de la elección y el carisma del líder de la organización. En una pseudofusión la situación probable será una amarga lucha interna.
<i>Cultura de "poder"</i>	<i>Cultura de "papeles"</i> <i>Cultura de "tareas"</i> <i>Cultura de "persona-apoyo"</i>	Potencialmente desastrosas	Habrà resistencias para la asimilación. El choque de culturas resultará inevitable. Se puede esperar un aumento de cambios en los puestos de trabajo.
<i>Cultura de "papeles"</i>	<i>Cultura de "poder"</i>	Potencialmente buena	La asimilación, probablemente, será aceptada. La mayoría de los empleados de la empresa adquirida se integrarán en la cultura de "papeles".
<i>Cultura de "papeles"</i>	<i>Cultura de "papeles"</i>	Potencialmente buena	Asimilación suave. Probablemente será efectiva si se reescribe o presenta un nuevo manual de reglas y procedimientos donde se recopilen todos los requisitos.
<i>Cultura de "papeles"</i>	<i>Cultura de "tareas"</i>	Potencialmente problemática	Muchos directivos se habrán unido a la organización adquirida para escapar de la burocracia de una cultura de papeles.
<i>Cultura de "papeles"</i>	<i>Cultura de "persona-apoyo"</i>	Potencialmente desastrosa	Probable anarquía. Mientras los miembros de una cultura de "tareas" pueden aceptar que el mayor tamaño requiriera más infraestructura, los miembros de la cultura de "persona-apoyo" seguramente no.
<i>Cultura de "tareas"</i>	<i>Cultura de "poder"</i> <i>Cultura de "papeles"</i> <i>Cultura de "tareas"</i>	Potencialmente buena	Asimilación suave. Asimilación probable de los casos de cultura de "poder" y de "papeles"; será un proceso agradable pero existiendo la probabilidad de un choque cultural. Algunos mandos notarán que su posición se debilita, en particular aquellos que tienen los mejores cargos. Muchos encontrarán la nueva cultura muy exigente y quizás estresante.
<i>Cultura de "tareas"</i>	<i>Cultura de "persona-apoyo"</i>	Potencialmente problemática	Mientras las culturas de "persona-apoyo" motivan el desarrollo de la personalidad, no incentivan la cultura de equipo y la toma de decisiones consensuadas

Fuente: (Cartwright and Cooper , 1993)

Tipos de fusiones y posibles resultados en la unión cultural

La combinación cultural no depende únicamente de los tipos de cultura de cada una de las compañías que se combinan, sino también del tipo de fusión/adquisición y del nivel de integración.

La gran diferencia entre una fusión y una adquisición respecto a la cultura organizacional, reside en que la posibilidad de que las dos empresas lleguen a ser realmente una cobra su máxima relevancia en la fusión. No tiene sentido fusionar dos empresas que van a hacerse la guerra simplemente porque son incompatibles (Simón del Burgo, 1999). En la adquisición, el grado de compatibilidad cultural no tiene que ser tan alto. A continuación se estudia el nivel de integración cultural de la combinación, según la estrategia de la organización de la fusión/adquisición:

1. ***Fusión/Adquisición vertical:*** es el caso de la adquisición de una empresa de distinto sector de actividad, donde la empresa adquirida mantiene un cierto grado de autonomía (Simón del Burgo, 1999), es decir la empresa adquirente compra a otra empresa que bien ha sido cliente o bien proveedora. Muchas de las interacciones de este tipo de adquisición se producen a nivel corporativo, incrementándose en gran medida la complejidad en el nivel de alta dirección de la empresa adquirida al haber un cambio en sus reglas (Pikula, 1999). Esto conduce al descenso de muchos directivos a un nivel de gestión medio (Walter, 1985). Si los directivos de la empresa adquirida son tratados como si hubiesen sido conquistados, les puede ocasionar un complejo de inferioridad al tiempo que experimentan una pérdida del status social (Nord, 1994).
2. ***Fusión/Adquisición horizontal:*** en el caso de la adquisición de una empresa del mismo sector de actividad, el nivel de independencia suele ser menor, por lo que la capacidad de trabajar juntas las dos empresas cobra relevancia (Simón del Burgo, 1999). Desde una perspectiva de recursos humanos, estas son las fusiones más difíciles

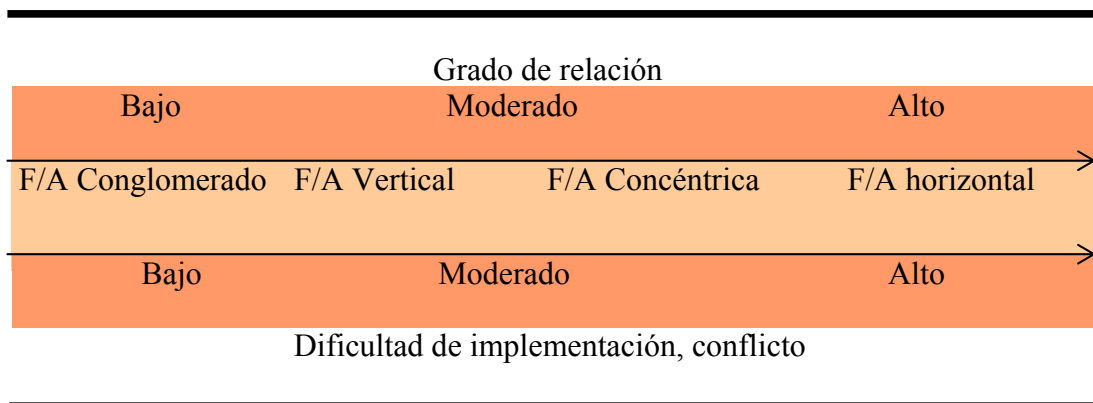
de implementar. Las interacciones entre los empleados de ambas corporaciones pueden generar conflictos y la compatibilidad de estilos y valores entre los directivos y el personal llega a ser fundamental en decisiones de personal (Walter, 1985). Aunque intenta que todos los empleados se rijan por las mismas reglas, los de la empresa adquirida pueden resistirse a cualquier cambio que se les imponga. En adelante, será preciso que la empresa adquiriente comunique claramente las razones de los nuevos procedimientos, para que los empleados de la empresa adquirida puedan prepararse ante cualquier cambio propuesto. Si las culturas organizacionales de las dos empresas son significativamente diferentes, las mejoras de productividad previstas no se darán durante bastantes años (Nahavandi y Malekzadeh, 1993), y en el peor de los casos la fusión puede fracasar.

3. **Fusiones/Adquisiciones concéntricas:** las fusiones concéntricas se dan entre dos empresas muy similares a nivel productivo (Walter, 1985). En las fusiones concéntricas se da la tendencia a combinar algunas operaciones, especialmente las de los departamentos orientados a la tecnología y la comercialización. Esto dará lugar a compartir las experiencias de cada una, a lo que se pueden resistir los empleados. La mejor manera para superar esta resistencia es obtener el consenso de la dirección de los recursos humanos de la empresa adquirida antes de la fusión (Pikula, 1999).
4. **Conglomerados:** en un conglomerado se produce la adquisición de un negocio no relacionado. La empresa adquirida es por regla general un negocio de entre los muchos de los comprados por la empresa adquiriente que busca la diversificación lucrativa (Pikula, 1999). Dado que ambas empresas no tienen ninguna relación ni en su producto ni en su servicio, los cambios internos en la firma adquirida serán probablemente mínimos, y habrá pocas

modificaciones en su cultura. Ocasionalmente, la firma adquiriente enviará un equipo nuevo desde la sede central para gestionar la nueva unidad (Nahavandi y Malekzadeh, 1993), lo que ocasionará un conflicto con los máximos directivos de la empresa adquirida y puede dar lugar a sentimientos de inseguridad e inestabilidad. A pesar de estas dificultades, las fusiones por conglomerado tienden a ser las más benignas de todas en términos de cambios culturales (Walter, 1985).

En la siguiente figura 6.4 se clasifican los tipos de fusiones/adquisiciones según la dificultad de su implementación, plasmando una comparación entre ellos.

Figura 6.4.- Tipos de fusiones y dificultad de implementación



Fuente: Nahavandi y Malekzadeh (1993).

6.2.5. El proceso de integración cultural

6.2.5.1. Creación de la nueva cultura organizacional

El primer paso al considerar el factor humano en las negociaciones debe ser identificar la cultura ideal de la nueva organización, tras lo cual, el resto de “variables del subsistema social” de la nueva organización puede diseñarse y llevarse a cabo con mucha más facilidad.

Por muy parecidas que sean, las empresas pueden poseer culturas muy diferentes (DeVogue y Spreier, 2000). El primer paso después de analizar la propia cultura será examinar la de la empresa adquirida y descubrir el tipo de cultura de esta última. Por lo tanto, consistirá en un proceso de comparación entre culturas, para que ambas compañías se conozcan mutuamente teniendo en cuenta sus respectivos antecedentes culturales. A pesar del secreto que precede a la mayor parte de los acuerdos, no hay excusa que justifique el no hacer un análisis cultural con anterioridad a una fusión o adquisición. Con este análisis se empezarán al menos a poner de relieve las principales barreras culturales y a entender la red de relaciones jerárquicas y laterales de la empresa.

La creación de una nueva cultura es uno de los objetivos estratégicos para cualquier fusión. Sin embargo, a pesar del análisis previo, suele ser difícil definir cómo tendría que ser la nueva cultura, puesto que suele darse muy poco acuerdo en este sentido. Los numerosos estudios efectuados no sirven para ayudar a pronosticar la cultura perfecta, pero pueden resultar efectivos en la construcción de un mejor entendimiento y consenso. La solución consiste en evitar que haya ganadores y perdedores, y crear en su lugar una cultura que impulse hacia el futuro a las partes unidas.

La creación de una nueva cultura debe llevarse a cabo por el vértice estratégico. Lo más conveniente sería que el nuevo equipo de la alta dirección se centrara en la estrategia, prestando suma atención a la cultura. Sin embargo, los altos ejecutivos suelen tener sus propias ideas y poseen una perspectiva distinta a la del resto de la organización, tendiendo a creer que las culturas son mucho más similares de lo que son en realidad.

6.2.5.2. El proceso de aculturación

La literatura siempre ha definido el proceso de aculturación como el que se produce cuando dos organizaciones diferentes se reúnen, para actuar de forma conjunta (Berry, 1980; Sales and Mirvis, 1984; Nahavandi and Malekzadeh, 1988; Larsson, 1990; Ring y Öfverström, 2000,).

Larsson y Risberg (1997) asocian el término aculturación al desarrollo conjunto de significados compartidos que llevan a la cooperación entre las empresas combinadas.

El proceso de aculturación se puede dividir en dos etapas claramente diferenciadas (Pikula, 1999):

La etapa de conflicto: Mientras las dos empresas tratan de superar sus dificultades, cada una -dependiendo del tipo de fusión, el contacto que tiene con la otra, y su fortaleza cultural- competirá para la obtención de recursos y proteger su cultura. Sales y Mirvis (1984) encuentran que durante el primer año de la adquisición predominan los factores de rechazo. Caracterizan esta etapa, dichos autores, como una polarización en los planteamientos, dándose puntos de vista distintos, devaluación de la otra cultura y sobrevaloración de la propia, incapacidad etnocéntrica y una mala predisposición hacia el proceso de integración.

La etapa de adaptación: El conflicto entre las dos empresas se resolverá temporalmente de forma positiva o negativa. Si la resolución es positiva se alcanzará un acuerdo en todo lo que concierne a los elementos operativos y culturales tanto en los que se conservarán como en los que deberán ser transformados (Nahavandi y Malekzadeh, 1993) Según Sales y Mirvis (1984), después de tres años el proceso de aculturación incluye elementos de integración y asimilación hasta que la polarización y el etnocentrismo van desapareciendo. Si la solución fuera negativa, el conflicto se manifestará a través del descontento de los empleados y por un gran número de cambios.

Este proceso que se divide en dos etapas, puede llevarse a cabo de varias formas. Cartwright y Cooper (1993, p.65,66), partiendo del modelo antropológico de Berry, han identificado cuatro formas diferentes de aculturación, que definen la manera en que dos grupos se adaptan entre sí, con las cuales coinciden tanto Sales y Mirvis (1984) como Larsson y Risberg, (1997):

Asimilación: la asimilación es el método más común de aculturación y consiste en que una de las empresas, normalmente la empresa adquirida abandona su cultura de buen grado y adopta la cultura de la empresa adquiriente. Así, la empresa adquiriente no experimenta ningún cambio o pérdida cultural. Generalmente, la organización adquirida ha tenido hasta el momento una cultura débil, disfuncional o indeseable. Por lo tanto, la nueva cultura comúnmente domina y surgen pocos conflictos.

Integración: si las culturas se integran, la empresa adquirida puede mantener muchas de sus características culturales. Idealmente, la empresa resultante retiene los mejores elementos culturales de ambas compañías. Durante la integración, el conflicto aparece inicialmente, dado que las dos culturas compiten y negocian, pero se reduce considerablemente con el acuerdo por ambas partes.

Separación: si la empresa adquirida tiene una cultura corporativa fuerte y deseos de funcionar como una entidad independiente, podría rechazar la cultura de la empresa adquiriente. En tal caso generaría un conflicto considerable y la implementación sería difícil.

Deculturación: la deculturación es la opción menos deseable. Se produce cuando la cultura del adquiriente es débil y está mal predispuesto para adoptar la cultura de la empresa adquirida. El resultado es un alto nivel de conflicto y confusión.

La fase de aculturación en fusiones y adquisiciones viene influida por los mayores o menores esfuerzos de socialización durante la integración y las

interpretaciones de los empleados sobre la integración de las empresas. Los esfuerzos de socialización incluyen el uso de diversos medios como programas de formación, actividades fuera de la empresa y celebraciones conjuntas (Larsson, 1990).

Larsson (1990) formula las siguientes afirmaciones acerca de la aculturación:

- A más elementos culturales compartidos inicialmente por las empresas combinadas, mayor grado de aculturación.
- A más similitudes en el estilo de dirección entre compañías combinadas, mayor grado de aculturación.
- A mayor complementariedad de competencias entre las empresas combinadas, mayor grado de aculturación.
- Cuanto mayor sea el esfuerzo de socialización, mayor será el grado de aculturación.

Antes de llegar al ajuste cultural, en todas las fusiones y adquisiciones surgirá algún conflicto durante el proceso de aculturación, y dichos problemas se acentuarán con la distancia, tanto geográfica como cultural, de ambas organizaciones (Ring y Öfverström, 2000).

Hay varios modos de entender el proceso de aculturación, cada una desde distintas áreas del conocimiento. Encontramos tres formas diferentes: adaptación al entorno de las empresas, entre grupos y a nivel individual. Esta separación en tres procesos de adaptación facilita el análisis empírico de las F/A, así como su dirección y gestión (Martín Bello, 2000).

6.3. La integración de RRHH

6.3.1. Los empleados de la empresa adquirida

Según Hunt et al. (1987) la resistencia al cambio es habitual en la vida organizacional. Comparado con la relativa dificultad con la que se llega al

contrato de integración por las direcciones de las dos empresas, muchos compradores se sorprenden de que sean pocas las dificultades experimentadas entre los departamentos integrados. Sin embargo, la gran mayoría no se sienten satisfechos, afirmando que las relaciones humanas durante el proceso de cambio fracasan.

Quah y Young (2005) afirman que los conflictos surgen y se intensifican sobre cuestiones como el calendario de reorganización, la comunicación y la implementación de las propuestas de futuro de la postadquisición.

Como señala Simón del Burgo (1999), las personas que trabajan en una empresa tienen dos contratos:

- Uno formal, escrito, cuantificable, que es el que todos conocemos.
- Otro definido como contrato psicológico, que es el que regula las relaciones emotivas entre la empresa y el trabajador. Este contrato refleja las expectativas.

Un proceso de F/A suele romper el contrato psicológico de los trabajadores de la empresa adquirida. Este contrato psicológico, basado en unas expectativas y una cierta cultura de la empresa, se rompe al ser adquirida ésta ya que se aportan nuevos valores y nuevas formas de hacer las cosas (Simón del Burgo, 1999).

Investigaciones anteriores han demostrado que, en general, los empleados no reaccionan favorablemente a las fusiones y los resultados suelen utilizarse para explicar por qué muchas fusiones no tienen éxito (Wan y Peterson 2007). ¿Por qué los empleados reaccionan a las fusiones de modo negativo? En primer lugar, la investigación, desde una perspectiva psicológica, ha identificado problemas como "nosotros frente a ellos", actitudes de desconfianza, tensión y hostilidad (Astrachan, 1990). En segundo lugar, las fusiones pueden afectar gravemente a los planes de carrera de los trabajadores al obligar a los despidos, a los nuevos puestos de trabajo, y a la pérdida de influencia individual. Por último, tal y como se ha

indicado antes, la cultura de enfrentamientos no es rara durante el proceso de integración de las dos organizaciones.

Las fusiones y adquisiciones generan normalmente una gran preocupación, tensión, inquietud y altos niveles de *stress* en los empleados. A continuación se detallan varios síndromes estudiados por diferentes autores que pueden afectar a los empleados de una empresa implicada en una fusión/adquisición

El síndrome fusión – emociones.

Esta teoría sirve de ayuda a los directivos e investigadores para conocer la etapa emocional en la que se encuentran los empleados de la empresa adquirida (Píkula, 1999). La dirección debe conocer las emociones de los empleados y preocuparse de ellas lo antes posible. Como mínimo, los directivos deberían dar un *feed-back* positivo a los empleados, señalando la importancia de su trabajo en las duras condiciones que suelen producirse durante la adquisición, con el fin de reducir los sentimientos negativos de los trabajadores.

Este síndrome, estudiado por Hunsaker y Coombs (1988), establece que los empleados pasan por una serie de fases durante el proceso de fusión:

- Negación: en primer lugar los empleados reaccionan a la fusión anunciada con la negativa. Suelen afirmar que se trata sólo de un rumor.
- Miedo: Cuando la fusión llega a ser una realidad, los empleados sienten una sensación de temor ante lo desconocido. Por ejemplo, los trabajadores están preocupados por la posibilidad de perder su puesto de trabajo.
- Indignación: Una vez que los empleados están seguros de que no pueden impedir la fusión o adquisición que está teniendo lugar, se sienten indignados contra aquellos a los que consideran responsables.

- Tristeza: Los empleados comienzan a sentir la pérdida de la identidad corporativa y recuerdan los días pasados y queridos antes de la fusión.
- Aceptación: Una vez transcurrido el anterior período de tristeza, los empleados se dan cuenta de que es inútil enfrentarse a la situación y comienzan a sentirse algo más esperanzados.
- Desagravio: Los empleados empiezan a considerar que ni la situación es tan mala como habían previsto, ni los nuevos empleados con los que trabajan son tan molestos como habían pensado.
- Interés: Una vez que los empleados se sienten seguros en sus nuevos puestos de trabajo y con la empresa, comienzan a buscar los aspectos positivos y los beneficios que pueden lograr con la nueva empresa. Perciben la nueva situación como un desafío en el que pueden probar sus capacidades y méritos.
- Agrado: Los empleados descubren nuevas oportunidades que no habían previsto antes de comenzar la fusión/organización.
- Disfrute: Los empleados descubren que la nueva situación se ha logrado de forma satisfactoria y se sienten más seguros y cómodos.

Para superar con éxito el síndrome, la dirección debe reconocer en primer lugar su existencia y tratar de ayudar a los empleados durante el proceso, desarrollando métodos que les ayuden a vencer las etapas más difíciles (Píkula, 1999). Esto hará menos probable que se queden en una de las etapas negativas del proceso y avancen hacia las positivas. Por otra parte, se precisa para lograr unos buenos resultados promover entre los empleados un clima caracterizado de colaboración entre la empresa adquiriente y la adquirida (Hunt et al., 1987).

El síndrome “ellos-nosotros”.

Después de que la adquisición se haya anunciado formalmente, los empleados de ambas organizaciones tienden a adoptar una postura “ellos-nosotros”, sobretodo si en la empresa adquirida los empleados han percibido la adquisición como una pérdida. Una adquisición puede poner de relieve las diferencias de *status* entre los empleados; la estructura resultante es con frecuencia un aviso continuo de quiénes son los "ganadores" y quiénes los "perdedores" (Hunsaker y Coombs 1988).

Las diferencias respecto a las culturas organizacionales, incluyendo los estilos de dirección, pueden dar lugar a enfrentamientos entre diferentes grupos de empleados. Las percepciones deformadas y los sentimientos hostiles hacia el otro grupo suelen ser frecuentes, y la responsabilidad sobre el porqué la integración no va como se había pensado, por qué la comunicación es tan pobre, o por qué los empleados y mandos de la empresa adquirida no reciben el mismo trato que los de al adquirente, son normalmente atribuidos a la otra parte (Buono, Bowditch y Lewis, 1985).

Para evitar la actitud “ellos- nosotros” es muy conveniente mezclar a los empleados en todos los niveles de la empresa cuanto sea posible, teniendo un especial cuidado con el fin de evitar que los adquiridos sean colocados en puestos subordinados y los adquirentes en los superiores.

Por tanto, para llegar a una adquisición satisfactoria, las empresas deben impedir cualquier trato despectivo de parte de su personal para asegurarse de que el de la empresa adquirida no se sienta ni inferior ni conquistado. Después de la adquisición debe fomentarse un ambiente de respeto mutuo entre todos los directivos, lo que facilitará comprender mejor los planteamientos de los demás facilitando la transición (Datta 1991).

Las cinco mayores preocupaciones de los empleados.

Schweiger, Ivancevich y Power (1987) hacen un resumen de los tipos de preocupación que aparecen en los empleados después de una F/A. Cada uno de estos tipos da lugar a una gran diversidad de emociones. A continuación damos una breve explicación de cada uno de ellos:

- a. *Perdida de identidad:* los empleados experimentan sensaciones de sorpresa, ira, incredulidad, desánimo e impotencia, antes, durante y después de la adquisición. Si los empleados estaban orgullosos de trabajar en su respectiva empresa, tras la adquisición suele producirse un sentimiento de pérdida de identidad, apareciendo el síndrome “ellos-nosotros” explicado en el subapartado anterior.
- b. *Falta de información y ansiedad:* los empleados se sienten preocupados por la carencia de información veraz y a tiempo respecto de su futuro y del futuro de la empresa. La falta de información reduce la sensación de seguridad y genera ansiedad. Cuanto más se tarda en concluir el proceso de adquisición, mayor es la sensación de ansiedad y preocupación que se produce.
- c. *La seguridad se convierte en obsesión:* muchas personas afectadas por una adquisición se obsesionan con el tema de la propia seguridad. Intentan protegerse ante los cambios porque piensan que les pueden perjudicar. Los empleados se esfuerzan en continuar y mantener su *status*, prestigio, poder y carrera, lo que genera una competencia que si no se controla puede afectar de forma negativa a los objetivos de la organización.
- d. *Pérdida de las personas mejor preparadas:* es normal que después de una F/A varias de las personas que ocupas puestos directivos abandonen la empresa resultante. Hay varias razones, entre otras se encuentran: incomodidad ante la nueva situación, puesto que piensan que van a perder su anterior status o sus relaciones en la antigua

empresa y falta de confianza en el futuro de la nueva empresa resultante. Normalmente suelen irse las personas más valiosas, con lo que suele perjudicarse si se diera este caso el proceso de fusión.

- e. *Repercusiones familiares*: una F/A no sólo es traumática para los empleados sino también para sus familias, y más si se producen despidos o jubilaciones anticipadas. En el caso de pérdida de *status*, los sentimientos del empleado también se transmiten a la familia, que aprecia un cambio de las actitudes y comportamientos. La posible insatisfacción de las necesidades de seguridad y sociales pueden generar una situación de *stress* con los consiguientes problemas, tanto psicológicos como fisiológicos.

6.3.2. Los directivos de la empresa adquirida.

Los directivos tienen unas características específicas que les hacen ser mucho más sensibles que otros empleados a los procesos de F/As.

Según Simón del Burgo (1999), cuanto mayor es el nivel en el organigrama de la empresa suele ser también mayor el compromiso del directivo. Los buenos directivos sienten la empresa como propia, por lo que además de la remuneración económica, se sienten motivados por una serie de factores tales como la autoestima, el *status* social, las relaciones de grupo, la autorrealización y otras.

Cuando se produce un proceso de F/A algunos directivos pueden ver cómo después de muchos años trabajando en la empresa y cuidándola como si fuera propia, la nueva dirección los trata como a cualquiera de los empleados y se coloca sobre ellos un nuevo superior de la empresa adquiriente. Autores como Cartwright y Cooper (1993) afirman que los directivos de una F/A sufren, normalmente, más bajas por problemas psicológicos que la media de la población, y que un alto porcentaje de

directivos de las empresas adquiridas pueden compararse con los pacientes psiconeuróticos.

Walsh (1988) realiza una investigación sobre la situación de los altos directivos durante un periodo de cinco años desde el comienzo de la adquisición, descubriendo que la rotación de dichos directivos era más alto que en situaciones normales. El autor descubrió en su estudio que el cambio de directivos en las empresas adquiridas llegaba a ser de un 25% en el primer año de la F/A y hasta un 59% en el quinto año. En las empresas no fusionadas también se producían cambios de directivos a lo largo del tiempo, pero de forma mucho más suave, incrementándose desde el 2% al principio hasta un 33% al cabo de los cinco años.

Los directivos que se han marchado de las empresas adquiridas, tienen después más dificultades para integrarse en una nueva empresa e ilusionarse por ella (Simón del Burgo, 1999).

La única solución para evitar la desmotivación de tales directivos es la elección acertada de su nueva empresa después de un cuidadoso análisis de los *soft factors* y de recorrer satisfactoriamente su proceso de socialización. Los buenos directivos son parte del capital humano y constituyen uno de los mayores activos de las empresas, siendo en bastantes ocasiones, una de las razones que propician la adquisición. Por lo tanto, es necesario durante el proceso de integración cuidar el capital humano, evitando suprimir aquella parte de la cultura que hace a la empresa adquirida dinámica e innovadora.

6.3.3. La Comunicación.

Muchos adquirientes tienen la mentalidad de que han comprado la empresa, que son mejores y por tanto superiores, por lo que pueden hacer lo que quieran. Pero hay ciertas probabilidades de que pensando así se fracase.

Además, durante las fusiones y adquisiciones, los empleados suelen permanecer en un segundo plano y apenas reciben información,

enterándose a través de la prensa o por rumores, ya que la alta dirección suele llevar en secreto las conversaciones iniciales (Graves, 1981).

Una situación de falta de comunicación en una F/A puede influir en la productividad de los empleados debido a su estado anímico. La ansiedad y la incertidumbre que genera tal proceso suelen ser altas y todo lo que se haga para evitarlas será muy positivo. Hay autores como Cartwright y Cooper (1992) que recomiendan que en la medida de lo posible, las empresas deberían mantener informados a todos los empleados, por adelantado, o a la vez que cualquier comunicado de prensa o radio.

La clave esencial para la creación de una fusión efectiva son la confianza y el entendimiento, así como una política resuelta y continua de comunicación (DeVogue y Spreier, 2000). La comunicación es de extrema importancia en cada una de las etapas de una fusión o la adquisición.

Una parte de la literatura indica que la comunicación es la variable más importante para la gestión en todo el proceso de fusiones y adquisiciones (Appelbaum et al. 2000) y la dirección debería compartir toda la información que pueda con los empleados, antes, durante, y después de la adquisición. Esto serviría para acallar los rumores infundados que ocasionan emociones negativas, ambientes de discordia difíciles de prever y comportamientos improductivos. Comunicar y escuchar a los empleados supone respetarlos, lo que sólo puede ocasionar un cambio de actitud en sentido positivo (Hunsaker y Coombs, 1988).

No todos los autores están de acuerdo con la posición anterior, pues hay muchos factores de riesgo que podrían perjudicar el futuro de la empresa si se siguieran los comportamientos anteriormente recomendados. Por ejemplo las empresas que cotizan en bolsa han de tener especial cuidado con la información que transmiten, un error en la información puede provocar la falta de confianza del mercado y la consiguiente caída en bolsa de las acciones.

Cuando se ha llegado a un acuerdo de F/A, es importante dar a conocer a los empleados la correspondiente información para disipar preocupaciones y rumores, ya que como dice Sinetar (1981), a partir del anuncio de la adquisición, los empleados probablemente experimenten en primer lugar escepticismo y congoja, seguido por resentimiento e indignación..

Si como consecuencia de la F/A se prevén reducciones de plantilla o jubilaciones anticipadas habrá que gestionar con habilidad y equidad el proceso. En nuestro país están reguladas estas situaciones.

Una vez solucionado el problema de las bajas y traslados, si los hubiera, sería el momento de proceder a definir las siguientes fases o etapas de la F/A. En todas estas fases debe mantenerse una comunicación tan precisa y clara como sea posible con los empleados. La comunicación es de vital importancia a la hora de evitar la desmotivación de los trabajadores de la empresa (Simón del Burgo, 1999).

Durante este período, la dirección debe continuar escuchando y manteniendo la comunicación con los empleados, proporcionando información tan precisa y comprensible como sea posible. Algunas informaciones deben tener carácter reservado, pero las filtraciones son casi siempre inevitables, en especial cuando las fusiones tienen lugar en un contexto complicado, por lo que es recomendable anticipar la información todo lo que sea prudente (Ballarín et al., 1994). La comunicación es de vital importancia a la hora de evitar la desmotivación de los trabajadores de la empresa (Simón del Burgo, 1999).

Respecto los canales de comunicación utilizados para transmitir la información pueden utilizarse diversos medios como vídeos, folletos, presentaciones, o incluso sesiones de discusión. Según Buono, Weiss y Bowditch (1989) los métodos y maneras por las cuales la información es compartida con los miembros de la organización antes, durante y después de la F/A suele ser tan importante como el mensaje en si mismo.

Así mismo, como recomiendan los autores Simón del Burgo (1999) y Ballarín et al. (1994) sería recomendable nombrar un grupo de directivos visible, al que se le pueda formular preguntas, de forma que en todo momento la gente esté bien informada y proporcione un mecanismo de ayuda en la resolución de problemas de tipo individual.

Hutchison (2002) explica que una de las claves de la comunicación en un proceso de adquisición es cómo se ha de preparar a los empleados para la comprensión de la estrategia empresarial y el funcionamiento del proceso de la fusión.

6.3.4. El Clima organizacional

Mientras la cultura está relacionada con la naturaleza de las creencias y expectativas de la vida de la organización, el clima es un indicador de si esas creencias y expectativas están siendo cumplidas (Buono, Bowditch, y Lewis, 1985).

Según Hall (1996), el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta de los mismos.

Aunque las culturas de dos organizaciones sean diferentes, tras una fusión o adquisición pueden darse factores comunes como empleados orgullosos de su trabajo en la organización y satisfechos por los sistemas de compensación, el contexto de sus trabajos y las relaciones interpersonales, lo que indica que dos culturas diferentes no tienen por qué desembocar en un clima negativo en la nueva organización.

El clima ni se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta a todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que ocurre dentro de ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones de conducta se perpetúen.

Un clima organizacional estable es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá resultados a corto plazo.

Estos conceptos interaccionan con los diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado van a conformar el clima organizacional.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. En él se incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresado en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.

A continuación resumimos algunos de los principales climas que pueden encontrarse en una organización según la escala utilizada por Walter (1985): *Desvinculación* que describe un grupo que actúa mecánicamente y que "no está vinculado" con la tarea que realiza; *Obstaculización* que se refiere al sentimiento de agobio que tienen los miembros frente a deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles; *Espíritu*: Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están disfrutando del sentimiento de la tarea cumplida; *Intimidad*: Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas; *Alejamiento*: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal.

Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores; *Énfasis en la producción*: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por alta supervisión estrecha. *Empuje*: Se refiere al comportamiento caracterizado por esfuerzos para "mover a la organización", y para motivar con el ejemplo; *Consideración*: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos; *Estructura*: Se refiere al comportamiento caracterizado por las reglas y los procedimientos; *Responsabilidad*: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe, no tener que estar consultando todas sus decisiones, y cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo; *Recompensa*: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo. Se percibe equidad en las políticas de remuneración y promoción; *Riesgo*: El sentido de riesgo e incitación al trabajo y en la organización; *Cordialidad*: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; *Apoyo*: la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; *Normas*: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño, en hacer un buen trabajo y el estímulo que representan las metas personales y de grupo; *Conflicto*: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones para que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen; *Identidad*: El sentimiento de que uno pertenece a la empresa y es un empleado valorado por ésta; *Adecuación de la planificación*: El grado en que los planes son adecuados para lograr los objetivos del trabajo; *Selección basada en capacidad y desempeño y tolerancia de errores*.

6.3.5. El Liderazgo y los estilos de dirección

La construcción, destrucción o renacimiento de la cultura organizacional está normalmente atribuida al liderazgo (Schein, 1983; Greiner, 1982; Peters, 1978). Uno de los lugares donde se suelen desencadenar los choques culturales más violentos son los despachos de los directivos.

Los cambios culturales requieren un liderazgo tanto formal como informal, junto con las capacidades de involucrar activamente a otros en el proceso de creación del futuro de la organización (Brooks y Dawes, 1999).

Datta (1991) revela que a mayores diferencias entre los anteriores estilos de dirección se da una relación negativa y significativa con el funcionamiento de la F/A.

Davis (1968) plantea que la compatibilidad organizativa entre la cultura y el estilo de liderazgo varía en función de:

- La actitud ante el riesgo.
- La actitud ante el tiempo de retorno de la inversión.
- La distribución de autoridad y responsabilidad.
- La distribución de beneficios.
- El grado de importancia de las diferentes áreas funcionales.

La formación de nuevos equipos de mandos es necesaria para aprovechar la máximo los mejores talentos existentes en ambas organizaciones, cuando se consideran grandes empresas constituidas por medio de F/As. Sin embargo, la creación de demasiados equipos en los niveles de alta dirección es el resultado de las poderosas fuerzas políticas y financieras que dan forma al acuerdo. Las empresas con éxito han encontrado formas de salvar los aspectos políticos del acuerdo, creando equipos de mandos verdaderamente efectivos. El equipo directivo de la entidad fusionada debe integrarse y definirse con rapidez, puesto que es labor de los altos directivos crear espacios para la convivencia, la reflexión sobre el futuro, la eliminación de roces y la defensa común de un proyecto único de entidad, dedicándole el tiempo que haga falta (Accenture, 2003).

El cambio de dirección con la F/A obliga a situar en los correspondientes puestos los recursos de dirección y liderazgo. Los mandos asumen que el cambio de situación les obligará a eliminar la ansiedad e incertidumbre del

personal. Por otra parte un cambio cultural satisfactorio puede necesitar un conjunto de mandos que traten la situación en términos culturales (Brooks y Dawes, 1999).

Para ello se precisa poner en marcha un proceso de evaluación y selección de los nuevos directivos. Sin embargo, incluso en los mejores procesos pueden aparecer obstáculos inesperados. Debido a los cambios que tienen lugar en las F/As puede ser necesario cambiar al poco tiempo los estilos de liderazgo e irlos revisando después regularmente. Para llevar adelante los cambios, la escuela del Desarrollo de la Organización (D.O.) ofrece diferentes intervenciones o técnicas, destacando entre ellas la formación de los directivos.

Los líderes deberían transmitir la visión de la empresa a los diferentes empleados de la misma, darles a conocer el pasado y el presente, para introducir una serie de valores y de mitos, utilizando un estilo participativo para gestionar la F/A. Tanto la visión como los resultados alcanzados pueden influir sobre la cultura resultante (Brooks y Dawes, 1999).

Si bien los directivos suelen aportar habilidades técnicas y estratégicas, con frecuencia carecen otras, como la inteligencia emocional, que se precisa cuando se trabaja en un ambiente de tensión y *stress* como en una F/A. En el estudio realizado por DeVogüe y Spreier (2000) acerca de las conductas de los directivos en una muestra de doscientas empresas, se llegó a la conclusión de que algunas habilidades emocionales, que en principio no eran importantes, sí lo eran para las empresas, aunque ni se desarrollaban ni se incentivaban.

6.4. La transferencia de conocimiento.

Según Castro y Neira (2003), las fusiones y adquisiciones pueden responder al intento de acceder al conocimiento de la empresa adquirida o socio de fusión y de transferirlo a otras partes de la empresa adquiriente. A pesar de

ello, las F/As han sido objeto de escasa investigación en la transferencia de conocimiento, mucho menor que la dedicada a las alianzas y *joint ventures*.

Desde el punto de vista de Kogut y Zander (1993), las empresas son eficientes en lo que respecta a la creación y transferencia de conocimiento. A través de repetidas interacciones, individuales y grupales en una empresa, se desarrolla la comprensión de la transmisión de ideas en producción y comercialización. Según Davenport y Prusak (1998), las empresas mejoran sus capacidades para crear nuevos conocimientos y mejorarlos con tanta más rapidez cuanto más se expanden en los mercados. Esto nos indica que la transferencia de conocimiento juega actualmente un papel importante para combinar compañías.

Sin embargo, no todas las combinaciones buscan esta transmisión de conocimiento o le dan la misma importancia. Siguiendo a Salter y Weinhold (1979) e Iborra (1997), un “diversificador no relacionado” sería aquella compañía que no pretende la transferencia de sus habilidades funcionales entre sus diferentes negocios. Por lo contrario, un “diversificador relacionado” es aquel que utiliza sus habilidades en una actividad funcional específica o producto-mercado como base para la diversificación. Los diversificadores relacionados pueden dividirse en dos tipos cuyas formas más puras serían la integración vertical y horizontal.

Un avance mayor en la delimitación del conocimiento proveniente de la diversificación es el que ofrecen Porter (1987); Haspeslagh y Jemison (1991), que definen el propósito estratégico de las siguientes variables: compartir recursos operacionales, transferencia de habilidades funcionales, transferencia de habilidades de dirección general y beneficios combinados; las tres primeras implican transferencias de capacidades estratégicas.

El concepto de transferencia de conocimiento es difícil de definir. Puede explicarse como el hecho que se produce cuando el conocimiento es transferido entre particulares. El conocimiento no significa lo mismo para el receptor de este, lo que da lugar a la creación de un nuevo conocimiento. El

modo en que el conocimiento es gestionado y transferido entre las personas depende del tipo del mismo que es transferido (Ring y Öfverström, 2000).

Se puede afirmar que hay una clara diferencia entre la transmisión de conocimientos dentro de una empresa y la transmisión de los mismos en fusiones y adquisiciones (Ring y Öfverström, 2000). Una presunción básica que se realiza al hablar de la transmisión de conocimiento en fusiones y adquisiciones es que el conocimiento en cuestión puede ser transferido a y desde ambas compañías, pero sólo de una de las compañías a la otra. Autores como Bresman et al. (1999) reconocen que cuando una empresa es adquirida por su capacidad tecnológica, generalmente se espera que el conocimiento sea transferido de la empresa adquirida a la adquiriente. Sin embargo, igual de probable es el caso contrario, en el cual, la empresa adquiriente transfiere su tecnología superior a la adquirida. No obstante, el atributo más significativo de la transmisión de conocimiento en F/As es que el conocimiento abandona su entorno actual, para adentrarse en otro con diferentes cultura, historia, estructura y rutinas (Ring y Öfverström, 2000).

Así, en una F/A, el conocimiento tiene que salir fuera del contexto en el que normalmente ha sido empleado y por tanto, ha de ser complicado introducirlo en la nueva compañía. Si las empresas difieren en los códigos a través de los cuales la información es transferida, también suelen diferir en sus capacidades para aplicar y entender dicho conocimiento.

La naturaleza del conocimiento puede suponer un impacto importante en el proceso de transferencia del conocimiento. Como bien se sabe, una de las divisiones del conocimiento es la de tácito y articulado.

El conocimiento tácito es identificado como el recurso organizacional mas valorado y frágil (Grant y Spender, 1996). Si el conocimiento relevante es tácito, y por tanto no es fácil de comunicar en forma escrita o simbólica, su transferencia entre empresas combinadas esta lejos de ser intrascendente. Además, Bresman et al. (1999) apuntan que el conocimiento tácito no será fácilmente transferido en las operaciones de F/As. Al mismo tiempo opinan

que el conocimiento articulado, probablemente, es bastante fácil de transferir entre empresas combinadas. La transferencia de un mayor conocimiento tácito, de acuerdo a Kogut y Zander (1992), puede ser facilitada mediante una intensa interacción entre las dos partes y por la creación, de forma gradual, de una única organización con una única comunidad social.

Otras clasificaciones que se han realizado del conocimiento, además de tácito y articulado son las de fácil o difícil de enseñar, no observable u observable en su empleo (Winter, 1987), *soft* o *hard* (Huber, 1991), *knowing how* o *knowing about* (Grant, 1996), migratorio o insertado (Badaracco, 1992).

Zollo y Singh (2004) han encontrado que la experiencia previa en adquisiciones afecta positivamente al rendimiento de un proceso de adquisición. Esto es debido al hecho de que las empresas que han llevado a cabo adquisiciones previamente han desarrollado y codificado una experiencia que pueden utilizar para afrontar con éxito futuras adquisiciones, lo que finalmente aumenta el rendimiento de las nuevas operaciones.

En un estudio anterior, Zollo y Singh (1998), con datos de más de 500 fusiones bancarias, establecen que no sólo es fundamental haber gestionado fusiones con éxito en el pasado, sino que esta gestión también se extiende a dos áreas bien definidas: la primera es el conocimiento tácito, que se refiere a la experiencia subjetiva y existe en mayor medida dentro de las mentes de los directivos claves; la segunda es lo que los autores denominan “ conocimiento codificado”, consistente en procedimientos escritos en forma de protocolos y normas, cuyo objetivo es encauzar las acciones de integración y toma de decisiones durante cualquier acuerdo de fusión o adquisición.

Como expone Awazu (2006) a medida que las organizaciones se involucran más en alianzas múltiples, la comprensión de las sinergias y las limitaciones de tales alianzas se vuelven más importantes que nunca. Para lograr el éxito, una organización debe tener la capacidad de asimilar las lecciones

aprendidas de las anteriores combinaciones y aplicarlas a las actuales y a las futuras.

Otros estudios señalan que la transferencia de conocimiento entre las organizaciones que se fusionan depende directamente de la evolución de la relación cooperativa (Larsson y Risberg, 1997).

Según Castro y Neira (2003), la transferencia de conocimiento, está directamente relacionada con el nivel de autonomía tras la F/A, con la retención de los recursos humanos y con los medios de comunicación.

La comunicación entre individuos es importante tanto para la integración post-adquisición como para la transferencia de conocimiento, y cuantas más interacciones se produzcan, más efectivo será el proceso de post-adquisición y más alto el nivel de conocimientos transferidos (Bresman et al., 1999). Además, según este autor, el tiempo transcurrido tras la adquisición puede facilitar una transferencia de conocimientos lenta, aún con la hipotética ausencia de cualquier esfuerzo por parte de la dirección de la empresa adquiriente; sin embargo, Buono y Bowditch (1989) opinan, contrariamente, que cualquier sentimiento de fallo o condición de estrés en el proceso de adquisición puede provocar una recesión de forma gradual de la transferencia de conocimiento.

En otro orden, Schweizer (2005) apunta en el estudio de adquisiciones de empresas de biotecnología por empresas farmacéuticas que no existe transferencia de conocimientos desde la empresa adquirida a la adquiriente, pese a ser éste uno de los motivos de la adquisición.

Iborra y Dolz (2007) concluyen, tras analizar una muestra de 74 adquisiciones, que éstas pueden crear valor aplicando el conocimiento de una empresa en la otra, al mejorar la eficiencia del uso del conocimiento, pero también crean valor al generar conocimiento nuevo, al provocar una situación que permite la búsqueda de soluciones distintas.

Adicionalmente, la anterior investigación, examina la influencia de los conflictos en la transmisión de conocimientos afirmando que el conflicto tiene dos consecuencias alternativas. Por una parte, provoca la aparición de soluciones nuevas, distintas, generadoras de nuevas prácticas en ambas empresas. Por otra, dificulta que se pueda transferir el conocimiento preexistente en las empresas.

6.4.1. Transferencia de tecnología.

La transferencia de tecnología se puede considerar como un caso particular de transferencia de conocimiento en los procesos de fusiones y adquisiciones. Las fusiones y adquisiciones juegan un papel muy importante en la expansión de la estrategia tecnológica (Tsai y Hsieh, 2006).

Las actividades y estrategias de innovación se pueden desarrollar a través de diversos caminos (Cassiman, 2002):

- a. Desarrollo interno.
- b. Adquisición de tecnología externa (Comprar):
 - Licencias
 - A través de consultoras
 - Adquisición de compañías o de parte de compañías
 - Atrayendo a personal cualificado
- c. Cooperación:
 - Con clientes
 - Con competidores
 - Con institutos y universidades

El significado de la tecnología como una fuente de ventajas competitivas está siendo ampliamente aceptado, y el proceso asociado con la transferencia de tecnologías, tanto internamente como entre organizaciones, está atrayendo cada vez mas la atención de los teóricos de la dirección, profesionales y consultores (Buono, 1997).

Según Castro y Neira (2003) la principal forma de mantener la ventaja competitiva es el aprendizaje y la capacidad para renovar la base de conocimientos de la empresa; las F/As constituyen un medio para alcanzar tal objetivo.

Una corriente de investigación destaca la importancia del conocimiento como un recurso fundamental desde el punto de vista estratégico. Según ésta corriente, la empresa es una institución que permite que los individuos desarrollen habilidades y conocimientos especializados, siendo la principal tarea de la dirección establecer los mecanismos necesarios para que los empleados cooperen y coordinen sus actividades con la finalidad de integrar sus conocimientos (Grant, 1996)

Recientes investigaciones muestran que se da mucha importancia a los aspectos tecnológicos y a los asociados a los mismos, cuando en realidad la transferencia de tecnología es un proceso dinámico de interacciones humanas, el cual es complejo y continuo, y se realiza en niveles de persona a persona, de grupo a grupo y de organización a organización. El proceso de transferencia de tecnología se puede conceptualizar como un movimiento integrador de personas, capacidades e ideas críticas, con una naturaleza de la comunicación “cara a cara” e interacción entre los individuos involucrados en el proceso de transferencia.

Además de las dificultades internas asociadas a la transferencia de tecnología, los procesos de fusiones y adquisiciones, en si mismos, están repletos de incertidumbre, estrés y tensión que suelen contribuir a un fallo en el conocimiento de las metas estratégicas, financieras y operativas. Por lo

tanto, los problemas inherentes a la transferencia de tecnología pueden ser directamente exacerbados mediante el proceso de adquisición.

Buono (1997), a partir de una serie de estudios extrae una serie de esfuerzos que la empresa ha de hacer para mejorar la transferencia de tecnología:

- Defender la tecnología entre las distintas áreas funcionales.
- Establecer múltiples canales de comunicación que favorezcan la difusión de la información y la retroalimentación relacionada con la transmisión de la tecnología.
- Gestionar unas estrategias que sirvan para disminuir la distancia física y cultural que existe entre las dos empresas antes de la integración.
- Promover esfuerzos motivadores.
- Formar estructuras de transferencia de tecnología a través de los equipos de integración, para todas las áreas en las que se pueda facilitar la adquisición y el proceso de transferencia de tecnología.

Para finalizar y siguiendo a Zozaya (2007) concluiremos que en el campo de la transferencia de tecnología los resultados alcanzados en las investigaciones sobre el impacto real en el rendimiento tecnológico de las empresas resultantes son muy heterogéneos. Por ejemplo, Cefis et al. (2005) concluyen que tras la adquisición de una empresa tecnológica, la empresa adquiriente contará con una mayor inversión total en I+D, pero con una eficiencia de la I+D de la empresa resultante menor que la de las dos empresas independientemente. Según Hagedoorn (2000) las F/As contribuyen a mejorar el rendimiento tecnológico a largo plazo de las empresas que están en un entorno de alta tecnología; sin embargo Cassiman (2005) afirma que las F/As entre empresas con operaciones de I+D solapadas afectan negativamente a la I+D. Esta visión nos parece excesivamente rígida, puesto que, aun siendo una investigación en campos

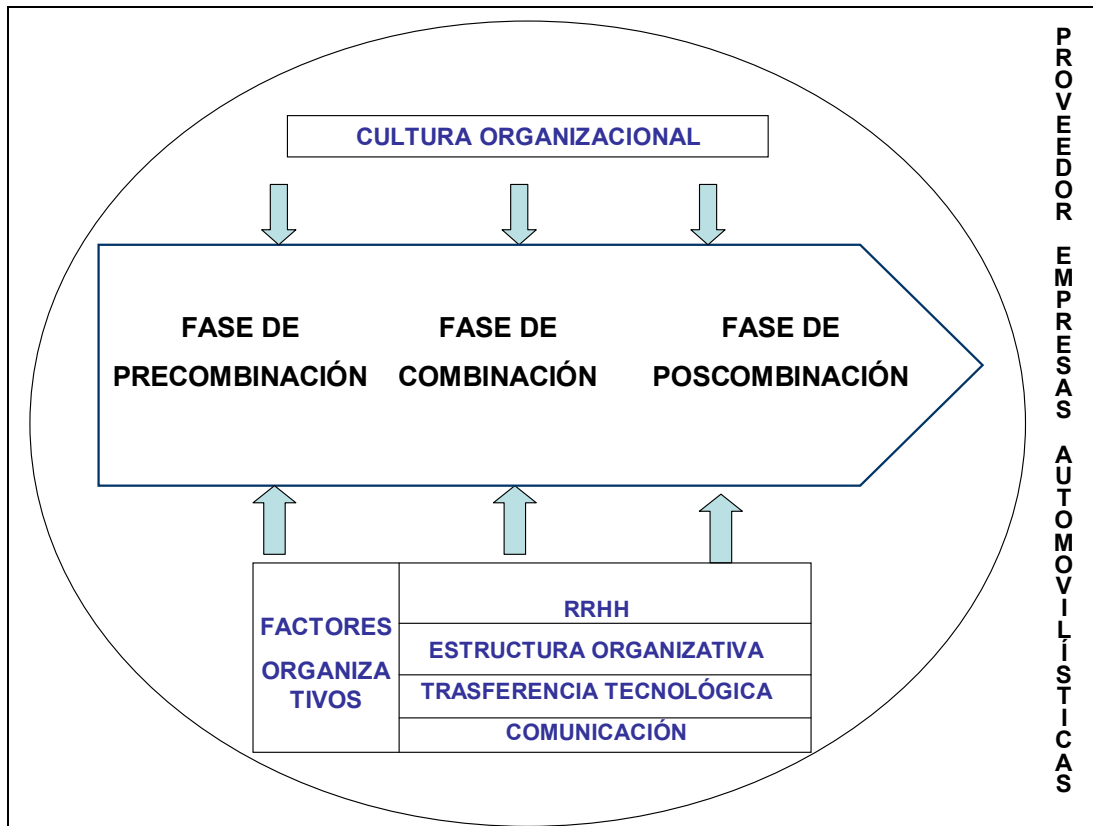
similares las que llevaban las dos empresas, pueden aprovecharse las ventajas de una y otra y reorganizar las actividades de I+D.

6.5. Modelo teórico preliminar

Una vez se ha completado la revisión del marco teórico de la tesis, en la que se han tenido en cuenta las contribuciones de los académicos al tema central de la investigación, relativo al papel que desempeñan los factores organizativos y culturales en los procesos de fusión y adquisición de empresas, las diferentes formas de combinación vía fusión, adquisición o absorción, así como los distintos enfoques de estudio que tienen los procesos de F/As y la revisión de los trabajos relacionados con el éxito o fracaso de éstas formas de combinación, proponemos un modelo teórico preliminar, teniendo en cuenta toda la tarea desarrollada para acotar el marco teórico de la tesis.

Este modelo teórico tendrá carácter provisional, ya que se revisará y se modificará a partir del estudio de casos y de las conclusiones de nuestra investigación.

Figura 6.5.- Modelo Teórico Preliminar



Elaboración Propia

La figura 6.5., representa un modelo teórico preliminar donde se plantea la influencia de los organizativos y culturales sobre los procesos de fusión y adquisición de empresas, y se origina gracias al planteamiento teórico presentado.

A partir del marco teórico desarrollado durante los capítulos anteriores de la tesis y, en especial en éste último, donde se ha revisado la literatura relacionada con la parte humana y organizacional de las fusiones y adquisiciones de empresas, se plantean las siguientes proposiciones teóricas generadas:

PROPOSICIÓN 1 (P1): *El papel de los recursos humanos es central en el desarrollo del proceso de fusión y adquisición de empresas proveedoras del sector automovilístico.*

PROPOSICIÓN 2 (P2): *El papel que desempeña la cultura organizacional durante el proceso de fusión y adquisición de empresas proveedoras del sector automovilístico es fundamental.*

PROPOSICIÓN 3 (P3): *La transferencia de tecnología así como la transferencia de conocimiento son de gran importancia en los el procesos de fusión y adquisición de empresas proveedoras del sector automovilístico.*

**CAPÍTULO 7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. EL ESTUDIO DE
CASOS.**

7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. EL ESTUDIO DE CASOS

7.1. Introducción al estudio de casos.

El estudio de casos es una metodología que se ha utilizado en muchas investigaciones, particularmente en estudios sociológicos, pero cada vez más, en el análisis de organizaciones por las distintas disciplinas científicas. Esta técnica permite la recopilación e interpretación detallada de toda la información posible sobre un individuo, una sola institución, una empresa, o un movimiento social particular.

Según Yin (1994), sin duda el autor mas citado en la investigación basada en estudio de casos, el examen de éstos es una investigación empírica que analiza un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, en la que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles, donde se emplean múltiples fuentes de evidencia.

Existe una gran presencia e influencia del estudio de casos en la literatura de la organización, que son reflejo de algunos de los trabajos empíricos más citados en los textos y manuales, entre los que destacan los de Lawrence y Lorsch (1967), Mintzberg (1979) y Hamel y Prahalad (1995). La idea básica es que “ *..la investigación empírica avanza sólo cuando va acompañada del pensamiento lógico y no cuando es tratada como un esfuerzo mecánico*” (Yin, 1994).

El estudio de casos es especialmente relevante para el análisis de fenómenos poco conocidos complejos y dinámicos o cuando intervienen elementos intangibles difícilmente observables (Pérez, 1999).

En la presente tesis pretendemos examinar cómo interactúan ciertos factores intangibles en el proceso de fusión o adquisición de empresas, para ello, como apunta Bonache (1998), utilizaremos diversos métodos: la observación, el análisis de textos y documentos, las entrevistas y las grabaciones y transcripciones, para investigar el fenómeno con rigor.

El estudio de casos es la estrategia más adecuada cuando las cuestiones a investigar están relacionadas con el cómo y el porqué de algunos

acontecimientos contemporáneos sobre los que el investigador tiene poco o ningún control (Yin, 1994).

Por todas estas razones hemos optado por la metodología basada en el estudio de casos para alcanzar, de esta forma, el objetivo de nuestra investigación.

7.2. Clasificación del estudio de casos.

Existen diferentes formas de clasificar los estudios de casos, en nuestra investigación seguiré dos de ellas: en función del objetivo de la investigación y en función de la unidad de análisis

A. En función del objetivo de la investigación.

Bajo esta clasificación aparecen cuatro tipos de casos:

- a. *Exploratorio;*
- b. *Explicativo;*
- c. *Descriptivo.*
- d. *Ilustrativos*

Los casos **exploratorios** se consideran a veces como preámbulo a la investigación social. Suelen darse cuando existe gran incertidumbre sobre algún aspecto relevante de otro estudio principal a desarrollar una vez completada la fase exploratoria previa (Rialp, 1998). El análisis de estos casos tiene como objetivo la generalización de hipótesis sobre comportamientos reales. Los resultados del estudio de casos exploratorios pueden ser usados como base para formular preguntas de investigación más precisas o hipótesis que puedan ser probadas.

Los casos **explicativos** suelen emplearse para hacer investigaciones causales, en particular cuando se quiere aplicar alguna teoría a casos específicos. Las situaciones de análisis vienen precedidas por las preguntas *¿cómo?* y *¿por qué?*

Los casos **descriptivos** se utilizan para dar una descripción de las prácticas que se desean observar y requieren que se desarrolle una teoría descriptiva antes de comenzar el proyecto.

Los casos **ilustrativos**, tienen como objetivo esclarecer las prácticas innovadoras que llenan el desarrollo organizativo en las empresas más competitivas (Prieto, 1998).

Stake (1995) añade a la anterior clasificación tres tipos más:

- *Intrínseco*: cuando el investigador tiene un interés en el caso.
- *Instrumental*: cuando el caso se utiliza para entender más de lo que resulta obvio al observador.
- *Colectivo*: cuando se estudia un grupo de casos.

B. En función de la unidad de análisis

Una posterior clasificación de los casos es la relativa a las unidades de análisis (Yin, 1989). En ella se distingue entre los casos únicos y múltiples.

Se pueden estudiar en particular:

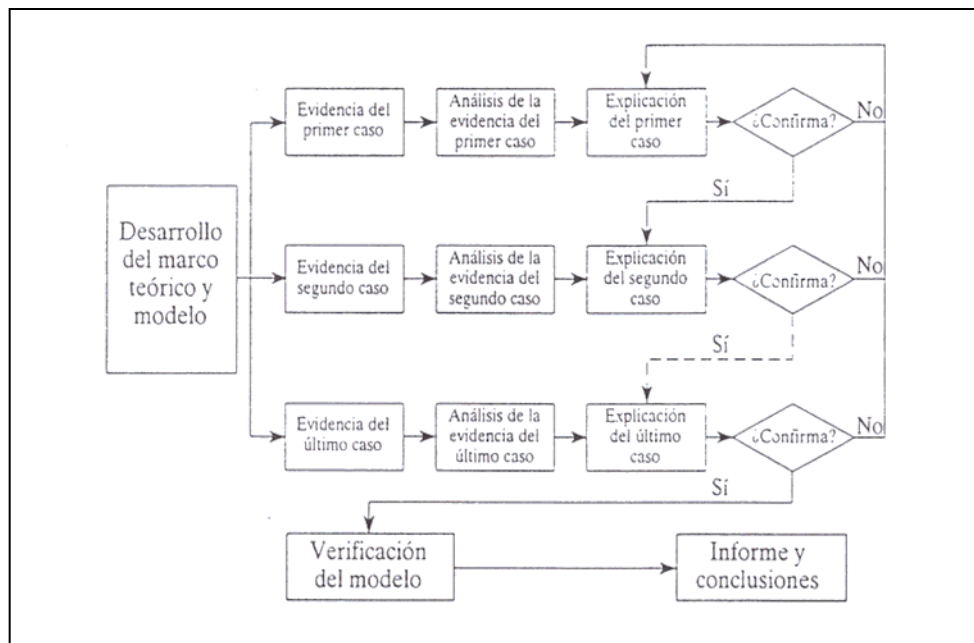
- Tipo I: un caso único sin sub-unidades;
- Tipo II: un caso único que se descompone en sub-unidades;
- Tipo III: casos múltiples sin sub-unidades;
- Tipo IV: casos múltiples que se descomponen en sub-unidades.

Los estudios con **caso único** son ideales para los casos exploratorios donde un observador puede tener acceso a un fenómeno que era previamente inaccesible. Estos estudios pueden ser holísticos (sin sub-unidades) o integrados con más de una sub-unidad de análisis.

Los estudios con **casos múltiples** siguen una lógica de réplica. Esta no debe ser confundida con una lógica de ejemplificación, donde se hace la selección de la población para incluirla en el estudio. Cada estudio de caso individual consiste en un estudio "entero", en el cual los hechos se recogen de varias fuentes y de conclusiones dibujadas sobre esos hechos.

Según Pérez (1998), cuya propuesta nos parece acertada, si el estudio consta de múltiples casos, el diseño de la investigación debe seguir una lógica de la réplica completamente diferente a una lógica estadística. El autor explica cómo a partir del marco teórico se seleccionan los casos más adecuados y se definen las variables específicas relacionadas con el fenómeno a estudiar. La lógica de la réplica consiste en estudiar cada caso individual como un estudio completo por sí mismo, en el que las evidencias buscadas se relacionarán con los hechos y las conclusiones específicas a través del análisis de la evidencia. Se generará, en consecuencia, una estructura explicativa, de modo que las conclusiones de un caso serán consideradas como información relevante para analizar el siguiente, así como para establecer las condiciones bajo las que se encontrará un determinado fenómeno -réplica literal- o bajo las que no se encontrará -réplica disímil-.

Figura 7.1.- La lógica de replicación en el estudio del caso.



Fuente: Pérez, W. (1998).

7.3. Criterios de calidad de la investigación.

El estudio de casos como análisis en profundidad debe ser diseñado bajo los criterios que se resumen en la tabla 7.1; no obstante, no tiene sentido evaluar su validez con los criterios tradicionales utilizados en la metodología cuantitativa (Yin,1994).

Tabla 7.1.- Criterios de calidad de la investigación.

Test	Táctica	Fase de la investigación
Consistencia interna	Definición en el marco teórico Triangulación de los datos Mantenimiento de la cadena de obtención de evidencia Uso de fuentes múltiples de datos	Recogida de datos
Validez interna	Ajuste a patrones de causalidad entre las variables Construcción de explicaciones Uso de modelos lógicos	Análisis de datos
Validez externa	Generalización analítica Aplicar la lógica de la réplica para los estudios de casos múltiples	Diseño de la investigación
Fiabilidad	Diseño del protocolo del estudio del caso Desarrollar una base de datos	Recogida de datos

Fuente: Elaboración propia a partir de Yin (2003)

De acuerdo con los criterios de calidad de la investigación propuestos por Ayuso y Ripoll (2005) expondremos los seguidos en nuestra tesis:

- a. La consistencia interna o validez conceptual, es el grado en que una investigación presenta una coherencia lógica entre todas las partes que la componen, sin que haya discrepancias o incongruencias entre unas partes y otras. Durante la fase de recopilación de la información, se ha definido el marco teórico de las cuestiones a analizar (Capítulos del 2 al 6); además se han

utilizado fuentes múltiples de datos para lograr la “triangulación” y se ha mantenido una cadena de evidencias para cada caso.

- b. La validez interna se refiere al grado en que el estudio de casos es una investigación objetiva, es decir, refleja y explica la verdadera situación analizada, por lo que es un criterio que debe preocupar en los estudios de casos de naturaleza causal o explicativa (Bonache, 1999; Chiva Gómez, 2001) como es el que nos ocupa. En nuestra investigación se ha obtenido mediante la “triangulación” y el cotejo de patrones (*pattern-matching*) realizados durante la fase de análisis del caso.
- c. La validez externa hace alusión a la capacidad de generalización de las conclusiones del estudio de casos. Por lo que respecta a la generalización del estudio o la validez externa, Yin (1989) establece la existencia de un paralelismo entre el estudio de casos y el experimento, al estudiar ambos un fenómeno bajo unas características o contexto determinados. Afirma este autor que en ambas situaciones se puede generalizar, pero no sobre la población, como lo haría la investigación cuantitativa, sino sobre las proposiciones teóricas. Es decir, en lugar de generalizar los resultados a una población, se intenta descubrir en casos concretos las causas o condiciones generales que nos permiten explicar y predecir un fenómeno. Incluso dicha generalización no es automática, ya que una teoría debe ser probada en repetidas ocasiones o en distintos casos, por lo que el estudio de casos múltiples o comparativo (como en nuestra investigación), por lo general, posee validez externa (Yin, 1994). En la fase de diseño de nuestra investigación se ha aplicado la lógica de la réplica en los estudios de casos múltiples.
- d. La fiabilidad se refiere al grado de seguridad o consistencia, es decir, a que si otra persona repitiese el estudio del caso obtendría resultados similares (Bonache, 1999). En nuestra investigación las

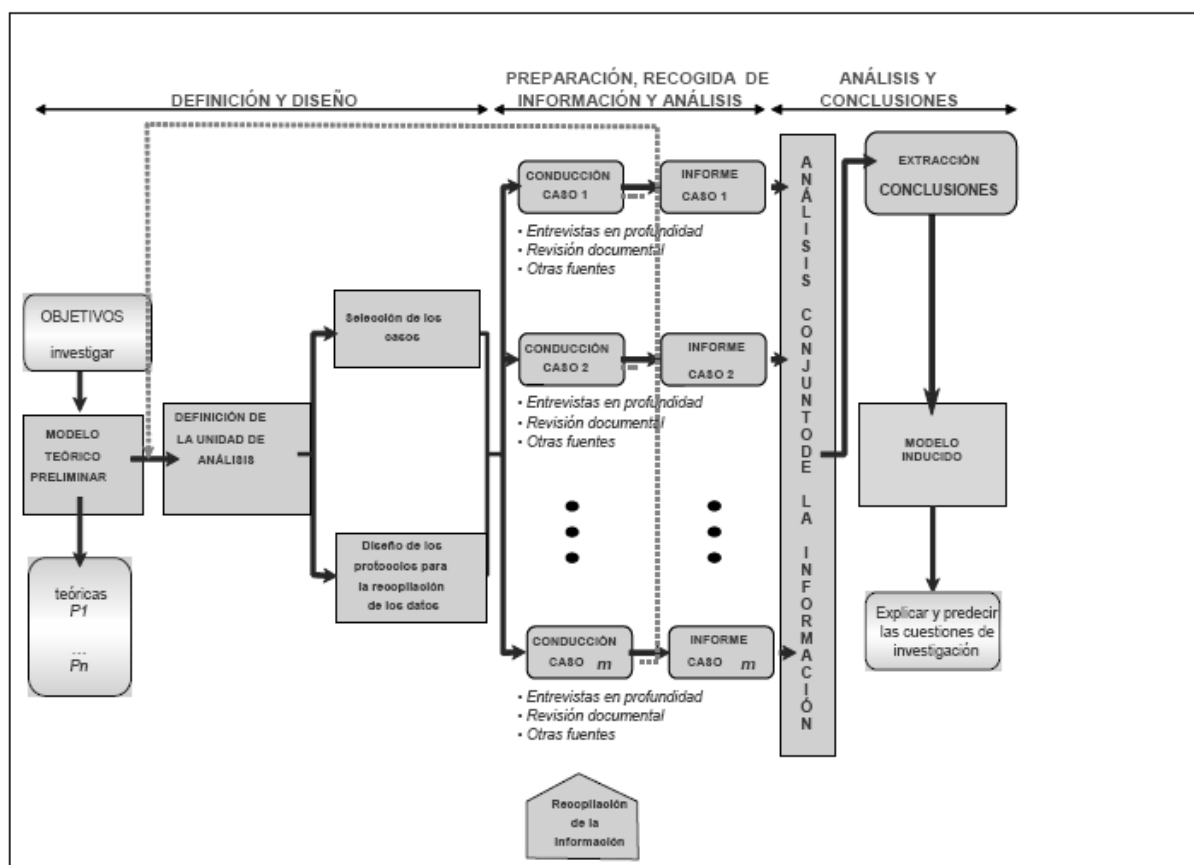
técnicas empleadas han sido el diseño y seguimiento del protocolo de los casos realizados en las fases de diseño de la investigación y recopilación de la información, así como la creación de una base de datos en esta última fase.

- e. Hemos añadido un último criterio como medida adicional de calidad, tal y como proponen los autores Rialp (1998) y Yin (1994): la posibilidad de que los participantes o informadores de los distintos casos -en nuestra investigación fueron los directivos entrevistados- revisen el contenido del informe referente a cada empresa, pudiéndose así corroborar una vez más la evidencia de cada uno.

7.4. Proceso de la investigación del estudio de casos.

En este apartado se va a diseñar y definir la preparación del estudio de casos, para ello seguiremos el proceso metodológico que indica la Figura 7.2. A continuación se tratarán con detalle cada una de las fases que contiene el modelo con el fin de que sirva como guía para la aplicación del método.

Figura 7.2.- Proceso metodológico de un estudio explicativo de múltiples casos.



Fuente: elaboración propia a partir de Sosa (2006) y de Yin (2003).

El procedimiento que acompaña nuestra investigación sigue las siguientes etapas: Una primera donde se plantean los objetivos de la investigación (Capítulo 1); una segunda en la que se lleva a cabo una profunda revisión bibliográfica de la cuestión del estudio (Capítulos del 2 al 6); en la tercera, una vez acotado nuestro marco teórico propondremos una metodología de trabajo para realizar la investigación (Capítulo 7); en la cuarta, al precisar el tipo de metodología de investigación a utilizar, “el estudio de casos”, se definirá también el tipo de casos (casos explicativos) y la unidad de análisis. Es a partir de aquí, siguiendo a Segarra (2004) y una vez

determinado el caso piloto para comprobar la solidez de las entrevistas, la duración de las mismas y los posibles inconvenientes que pueden surgir, cuando se establece el “protocolo de casos”, es decir, el procedimiento a seguir y los requerimientos necesarios para que exista homogeneidad en todos los estudios que conformarán la investigación. El trabajo finaliza con la etapa de análisis en la que se obtienen los resultados (capítulo 8) y las conclusiones de la investigación que se ha llevado a cabo (capítulo 9).

7.4.1. El objetivo de la investigación y el marco teórico.

En la literatura revisada en capítulos anteriores observamos que muchos de los autores, que analizan los factores intangibles de las fusiones y adquisiciones de empresas utilizan la metodología del estudio del caso; tal ocurre con Buono, Bowditch y Lewis (1985); Hunt (1988), Schweizer (2001), Haspeslagh y Jemison (1991), Píkula (1999), DeVogue y Spreier (2000), Quah y Young (2005), etc.

Larson (1990) argumentaba que los estudios de casos son apropiados para examinar la integración en los procesos de fusión dada la necesidad de detalle. El uso de este tipo de metodología cualitativa para el estudio de fusiones y adquisiciones está también en la línea de las recomendaciones dictadas por autores como Froese y Goeritz (2007); Antila y Kakkonen (2008); Hunt (1990); Erez-Rein et al. (2004); Castro y Neira (2003); Martin (2002); Camps (2002); Napier (1989); Erez-Rein et al. (2004); Öberg y Holtström (2006).

El objetivo se articulará en torno a un determinado fenómeno, sobre el cual se desea investigar qué factores inciden en él. Siguiendo a Pérez (1998), si se quiere abordar el estudio con mayor profundidad entonces puede plantearse cómo y por qué dichos factores actúan.

Objetivo general: pretendemos averiguar *cómo influyen los factores organizativos y cómo influyen los factores culturales durante el proceso de fusión y adquisición de empresas proveedoras del sector automovilístico*. La aplicación se realizará dentro de dicho sector, más concretamente en la industria proveedora de componentes, analizando diferentes casos de fusión y adquisición de empresas ocurridas entre empresas proveedoras de primer nivel de los fabricantes de automóviles.

El propósito de nuestra investigación empírica, fundamentada en el estudio de caso, no se basa en generalizar sus resultados, sino más bien, en disponer de capacidad explicativa para profundizar en la comprensión del fenómeno a estudiar como es el proceso de fusión y adquisición de empresas.

Objetivos específicos:

Como propone Stake (1995), el anterior objetivo general podría descomponerse, para su mejor observación y comprensión en siguientes objetivos específicos:

- Analizar las razones por las que las empresas se fusionan y cuáles son las sinergias esperadas.
- Observar si la experiencia previa de las empresas en adquisiciones afecta positivamente al rendimiento de un proceso de adquisición en el sector estudiado (comprobación de los trabajos de Zollo y Sght, 2004).
- Examinar la influencia de factores tales como los recursos humanos, la estructura organizativa, la comunicación y la transferencia tecnológica y de conocimiento.
- Estudiar los aspectos relacionados con los equipos de dirección, los empleados claves y los equipos de transición (siguiendo el marco teórico de los capítulos 4 y 6).

- Observar los factores que tienen una influencia fundamental sobre la cultura, como son: la cultura de la sociedad, la historia organizativa y el propio sector industrial.
- Investigar los sistemas de comunicación e información de las empresas antes y después del proceso de fusión.

De acuerdo con todo lo anterior, nuestro modelo teórico preliminar sería el planteado en el capítulo anterior y mostrado en la figura 6.4., y a partir de él intentaríamos conocer mejor los procesos de F/As y el tratamiento a dar a los mismos, así como su forma de gestionarlos.

7.4.2 Definición de la unidad de análisis

Una vez fijado el objetivo de la investigación (capítulo 1 y epígrafe anterior) y el marco teórico previo (capítulos 2 al 6) se debe disponer de elementos de juicio suficientes para concretar el tipo de investigación y, por consiguiente, el diseño que resulta más conveniente (Pérez, 1998). Según este autor, para cubrir el objetivo citado, se debe responder a las siguientes preguntas:

- De acuerdo con el marco teórico y con el grado de desarrollo de la teoría, ¿se pretende el contraste o la generación de una teoría?
- ¿Cuál es el propósito de la investigación: descriptivo, explicativo o predictivo?
- ¿Cuántos casos se deben estudiar?
- ¿Puede plantearse la existencia de sub-unidades de análisis?

La unidad de análisis viene definida por el tipo de estudio de casos y por el número de los mismos. En nuestra investigación el tipo de estudio de casos que vamos a utilizar será de tipo explicativo y con casos múltiples sin sub-unidades. El objetivo será, tal y como hemos explicado anteriormente, estudiar cómo afectan los factores organizativos y culturales a los procesos de fusión y adquisición de empresas. Bonache (1999) defiende el uso de los estudios de casos explicativos en aquellos trabajos que pretenden revelar

las causas o el porqué de un determinado fenómeno organizativo. Además, afirma que las situaciones propicias para esta metodología son, entre otras, el análisis de los procesos de cambio organizativo, los estudios interculturales y de culturas organizativas y el análisis de fenómenos inusuales.

Para Bonache (1998), el objetivo de los casos explicativos es construir o depurar teorías. Según este autor, éstos tienen una larga tradición e influencia en la literatura de organización, resultan muy interesantes para aquellas áreas de conocimiento que todavía tienen carácter descriptivo, facilitando la comprensión del porqué, el cómo y el cuándo, y son los que mejor complementan y enriquecen la metodología cuantitativa.

Tal como se indicó antes, nuestro estudio será de múltiples casos, sin subunidades. En este tipo de estudio se hacen las mismas preguntas en los distintos casos, comparando las respuestas para llegar a conclusiones; además, la lógica que subyace en la selección de casos es la de la réplica (Yin, 1994), en la que se plantea que cada caso debe ser seleccionado cuidadosamente de forma que cumpla dos requisitos: que dadas unas condiciones similares a otro caso pronostique unos resultados parecidos (réplica literal) y que genere, por el contrario, resultados diferentes y previsibles si no se dieran tales condiciones (réplica disímil).

7.4.3. Selección de los casos.

En el presente epígrafe nos proponemos explicar los pasos llevados a cabo para la selección de los casos que van a formar parte de nuestra investigación. Estos pasos han servido para determinar:

- a. Los criterios de selección o requisitos a cumplir.
- b. Cuántos casos se necesitan para el análisis.

Para responder a la primera cuestión y siguiendo Pérez (1998), los criterios generales que hemos aplicado son los siguientes:

1. Homogeneidad de los factores externos a la empresa, para evitar distorsiones provenientes del entorno genérico o sectorial, en nuestra investigación del sector auxiliar del automóvil
2. Búsqueda de las condiciones que permitan aplicar la réplica literal entre casos en el análisis de datos.
3. Búsqueda de condiciones que permitan aplicar la réplica disímil entre casos en el análisis de datos.

Particularizando en nuestra investigación, los criterios que se han seguido para la selección de casos siguiendo a Castro y Neira (2003), Schweizer (2001) y Fabian et al. (2007) han sido:

- a. Las empresas elegidas forman parte de los proveedores de Ford y tienen alguna de sus plantas de producción localizadas en la Comunidad Valenciana.
- b. Son empresas proveedoras de primer nivel de la industria automovilística que han sufrido una adquisición por parte de otra empresa proveedora del sector del automóvil.
- c. La voluntad de la Dirección de las empresas adquiridas de participar en nuestra investigación, hecho relevante dado que gran parte de la recogida de información se hizo por medio de entrevistas semiestructuradas a los directivos de estas empresas.
- d. A priori se buscó que alguna de las empresas adquiridas fuera española y las restantes internacionales, para tener en cuenta la diferencia de nacionalidad con la empresa matriz y estudiar la influencia de las culturas nacionales.
- e. La experiencia previa en procesos de fusiones y adquisiciones de las empresas adquiridas.

Respecto al número de casos, Yin (1981), indica que el número de casos puede variar de uno a ocho, aunque no hay un número ideal; otros autores

como Bonache (1999), afirman que la certeza en este tipo de estudios se puede obtener después de un pequeño número de casos, pero no indica cuántos, ya que según el autor esto es una cuestión de discrecionalidad. En general no hay criterios definidos para determinar el número de casos necesarios.

En nuestra investigación se han seleccionado tres casos de adquisiciones de empresas proveedoras del sector del automóvil. Se ha elegido este sector por varios motivos: en primer lugar porque en los últimos años se han producido un gran número de F/As entre empresas fabricantes de automóviles, hecho que también ha dado lugar a la reestructuración de las empresas proveedoras; otro motivo es que se han hecho pocos estudios bajo la perspectiva de nuestra investigación en el sector auxiliar de las empresas fabricantes de automóviles. Por último es un sector con un alto componente tecnológico y donde se dan importantes vinculaciones con la Universidad Politécnica de Valencia, tanto de la planta de Ford en Almussafes como de las empresas del parque de proveedores.

El caso piloto

Previamente, a la recopilación de datos Yin (2003,) propone hacer el estudio de un caso piloto. Éste debe proporcionar información sobre los aspectos importantes, debe ayudar a refinar los procedimientos a seguir y clarificar cuestiones no contempladas inicialmente. Es decir, se usa para comprobar, y en su caso depurar, la planificación de la recogida de datos y los procedimientos a seguir, determinando así la adecuación del diseño de la investigación. Por tanto, como paso previo a la recopilación de los datos, su utilidad se refleja tanto en la posible revisión de las proposiciones teóricas a contrastar como en las cuestiones de campo relevantes y la logística de la investigación de campo.

En nuestra investigación, seleccionamos un caso piloto siguiendo las recomendaciones de Yin (2003), que manifiesta que en general el acceso y la proximidad geográfica suelen ser los principales criterios para la selección

del caso piloto. La selección realizada se fundamenta en la vinculación surgida entre la investigadora y los directivos de la empresa a analizar, lo que anticipaba la facilidad de acceso y un grado de colaboración que podía ser mayor que en cualquiera de las otras alternativas (Ribes y De Miguel, 2007). A través de este estudio, realizado a mediados del 2006, se cambiaron algunos aspectos relacionados con la metodología para el análisis de los factores organizativos y culturales en los procesos de fusión, en especial se modificaron algunas cuestiones del protocolo de la entrevista.

7.4.4. Recopilación de datos.

7.4.4.1. Fuentes de evidencia

En los estudios de casos, la recopilación de los datos se debería tratar como una edición del diseño que realce la construcción y la validez interna del estudio, así como la validez externa y la fiabilidad (Yin, 1994). La mayoría de los métodos del campo descritos en literatura tratan la colección de los datos sin tener en cuenta los otros aspectos del proceso de investigación, ello no sería productivo en la investigación con estudio de casos.

Yin (1994) identificó varias fuentes primarias de evidencia para la investigación con estudio de casos. El uso de cada una de éstas podría requerir diversas habilidades del investigador. No todas las fuentes son esenciales en cada estudio de caso, pero la importancia de fuentes múltiples de datos está bien establecida para la fiabilidad del estudio (Stake, 1995; Yin, 1994):

- Revisión de documentos.
- Entrevistas.
- Observación directa.
- Observación de los participantes.
- Herramientas físicas.

En la investigación realizada utilizamos múltiples fuentes de evidencia como: La **documentación**, informes del estudio o cualquier artículo que se pueda agregar a la base de datos, los informes anuales de la empresa, y la información disponible en la base de datos SABI, que recoge el balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias entre otros datos contables y de explotación. También se ha reunido información sobre situación del sector automovilístico. Para examinar los datos del sector hemos consultados diferentes informes de consultoras de reconocida solvencia como Price Waterhouse Coopers, Roland Berger y Mercer Management Consulting, así como otros datos provenientes de instituciones nacionales e internacionales, como la ANFAC - Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones-; SERNAUTO - Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automoción-; OICA - *International Organization of Motor Vehicle Manufacturers*-; AFIBA - Asociación de Fabricantes, Distribuidores e Importadores de Bienes de Equipo-; y OIT - Organización Internacional del Trabajo.

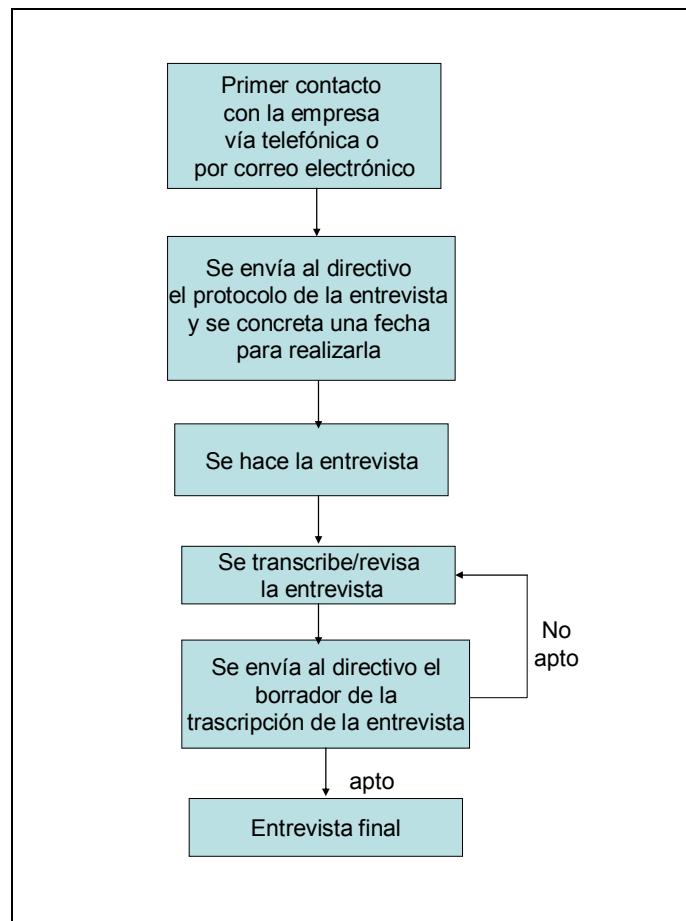
Otras fuentes importantes de información son las propias *webs* de las empresas analizadas, así como diferentes *webs* de instituciones públicas relacionadas con el sector de la automoción.

Otra fuente también utilizada fue la **entrevista** (se recoge en el anexo 1) que es una de las más importantes para el estudio del caso. El método que se va a utilizar en este estudio es la entrevista en profundidad. Según Pérez (1998) es el mejor tipo de entrevista si la naturaleza y el rango de las opiniones de los participantes sobre el tema a investigar no son bien conocidas *a priori* y tampoco pueden ser fácilmente cuantificadas o tabuladas, como es el caso de la investigación que nos ocupa.

Además se optó por esta clase de entrevistas porque como afirman Castro y Neira (2003), permite entender mejor los diversos aspectos relacionados con la organización, los recursos humanos y las diferentes culturas organizacionales.

El procedimiento que seguimos para realizar la entrevista fue el reflejado en la figura 7.3.

Figura 7.3.- Procedimiento de entrevista



Fuente: Elaboración propia

Durante los últimos meses del año 2006 hicimos las gestiones oportunas para ponernos en contacto con las empresas seleccionadas; la respuesta fue rápida por parte de los firmas. Hemos de agradecer el interés demostrado y la facilidad de acceso por parte de sus directivos.

Una vez conseguimos los correos electrónicos y teléfonos, nos pusimos en contacto con los directivos de las empresas seleccionadas y les explicamos el motivo de nuestra investigación y les presentamos el guión de la entrevista.

A principios de febrero comenzamos a planificar las entrevistas. Durante el primer semestre del año 2007 se realizaron las entrevistas que tuvieron una duración media de tres a cuatro horas siendo todas grabadas con el consentimiento de los directivos. Después de este periodo de tiempo se transcribieron las entrevistas, enviándose por correo electrónico a cada uno de los directivos para que modificasen lo que creyeran oportuno y nos diera, por último, su aprobación.

7.4.4.2. Protocolo del caso

El protocolo es el documento en que se materializa el diseño de la investigación y contiene las reglas generales y especificaciones que se deben seguir. Es siempre deseable y además esencial cuando el estudio incorpora múltiples casos, como ocurre en nuestra investigación. La primera etapa en la metodología del estudio de caso recomendada por Yin (1994) es el desarrollo del protocolo del estudio de caso. Esta etapa se caracteriza por la determinación de las capacidades requeridas, y el desarrollo y revisión del protocolo.

En cuanto a la determinación de las capacidades requeridas, Yin (1994) sugiere que el investigador debe poseer o adquirir las habilidades siguientes:

- Capacidad de hacer buenas preguntas y de interpretar las respuestas.
- Ser buen oyente.
- Ser adaptable y flexible para reaccionar ante las diversas situaciones.
- Tener un conocimiento profundo de los asuntos que se están estudiando.
- Ser imparcial y sensible a las evidencias.

En el desarrollo y revisión del protocolo, algunas de las primeras críticas al estudio de casos como metodología de investigación señalaron que era de naturaleza poco científica y que la réplica no era posible. Yin (1994)

recuerda al investigador que el protocolo es mucho más que un instrumento y afirma que el desarrollo de las reglas y procedimientos contenidos en el protocolo argumentan la fiabilidad de la investigación en el estudio de casos.

El protocolo debe incluir los siguientes puntos:

- a. Una descripción del proyecto del estudio de caso: objetivos del proyecto, publicaciones del estudio del caso, y los artículos más relevantes sobre el asunto que se estudia.
- b. Procedimientos de campo. Documentos sobre los procedimientos, las permisos para el acceso a las fuentes de datos y la localización de esas fuentes.
- c. Preguntas del estudio de caso. Las preguntas que el investigador debe tener presentes durante la recogida de datos.
- d. La guía para el informe del estudio del caso y el formato para ese informe.

7.4.4.3. Criterios seguidos para la recogida de datos.

En nuestra investigación se siguieron las siguientes recomendaciones para la recolección de datos (Yin, 1994):

1. Utilizar fuentes múltiples de datos
2. Crear una base de datos de los estudios del caso
3. Mantener una cadena de evidencias

Tal y como hemos explicado en epígrafes anteriores, se han utilizado fuentes múltiples de datos para garantizar la validez interna.

La “Triangulación” consiste en obtener evidencias de más de una fuente, que converjan sobre los mismos hechos; es un tecnicismo procedente de la navegación, consiste en la utilización de al menos tres puntos de referencia para la localización de un objeto, por lo que en la investigación se asocia con

el uso de múltiples e independientes medidas (Chiva, 2001). Aumenta la fiabilidad de los datos y del proceso de recogida.

En el contexto de la recogida de datos, la triangulación sirve para corroborar los datos recopilados de otras fuentes. Existen cuatro tipos de triangulación (Patton, 1987):

1. Triangulación teórica. Consiste en utilizar modelos teóricos de una disciplina para explicar situaciones en otras.
2. Triangulación de datos. Se refiere a la utilización de datos procedentes de distintas fuentes o en diferentes momentos del tiempo.
3. Triangulación de investigadores. Se basa en la comparación de datos obtenidos por distintos investigadores sobre la misma situación.
4. Triangulación metodológica. Se fundamenta en el uso de distintos métodos o técnicas de recogida de datos.

La lógica de la triangulación se apoya en sus dos funciones principales, diferentes pero relacionadas entre sí:

1. La primera de ellas proviene del enriquecimiento (validez interna) que una investigación recibe cuando a la recogida inicial de datos y a su posterior interpretación se aplican diferentes técnicas.
2. La segunda de ellas procede del aumento de fiabilidad (validez externa) que dicha interpretación experimenta cuando las afirmaciones del investigador vienen corroboradas por las de otros investigadores o por la contrastación empírica con otra serie similar de datos (Ayuso y Ripoll, 2005), en nuestro caso la triangulación externa se hizo mediante la ratificación de los informes por parte de profesionales de F/As y académicos expertos en el tema.

Asimismo, los datos que se recogieron durante esta fase se organizaron y se documentaron. Para ello se elaboró una de base de datos con toda la información que podía ser requerida y con el informe del investigador. El

diseño de esta base debe ser tal que otros investigadores puedan utilizar el material basándose en las descripciones contenidas en la documentación. De esta forma la información recopilada en el trabajo de campo se archivó en una base de datos de elaboración propia que contiene las transcripciones de las entrevistas realizadas, las entrevistas revisadas en el caso de que los directivos hubiesen propuesto alguna modificación, la información extraída de las páginas webs de las empresas a analizar y varios documentos como informes y artículos relacionados con cada caso; constituyendo, de este modo, una parte fundamental de la justificación de las conclusiones alcanzadas mediante el estudio de los casos.

Según Yin (2003), es recomendable que se mantenga una cadena de evidencias; el principio consiste en imaginar a un observador externo (el lector del caso), que siguiendo las derivaciones de cada evidencia desde las preguntas iniciales de investigación hasta las conclusiones obtenidas, debe poder reconstruir todos los pasos. Para ello se recomienda que el informe final del caso tenga citas y referencias suficientes que expliquen las relaciones entre las cuestiones preguntadas, los datos obtenidos y las conclusiones.

7.4.5. Análisis de los datos del estudio de casos.

Nos encontramos con diversos puntos de vista en esta fase del estudio, siendo uno de ellos que la robustez estadística no es una necesidad absoluta en todos los estudios de casos (Pérez, 1998).

El análisis de los datos consiste en examinar, categorizar, tabular o, de otra manera, recomponer las evidencias para tratar los asuntos iniciales de un estudio (Yin, 1994). Es uno de los aspectos menos desarrollados de la metodología del estudio de caso; el investigador necesita confiar tanto en la experiencia como en los trabajos de los diferentes autores para presentar las evidencias de varias maneras, usando también varias interpretaciones. Esto llega a ser necesario porque el análisis estadístico no se utiliza necesariamente en todos los estudios de caso. Sin embargo no todos los estudios de caso se prestan al análisis estadístico y, de hecho, la tentativa de hacer el estudio conducente a tal análisis podría inhibir el desarrollo de otros aspectos del estudio.

Yin (1994) sugirió que cada investigación tuviera una estrategia analítica general, para dirigir la decisión con respecto a lo qué será analizado y por qué razón. Él presentó algunas técnicas analíticas posibles:

- *Pattern-matching* (cotejo de patrones).
- *Explanation building* (construcción de la explicación).
- *Time-series análisis* (análisis de series temporales).

En general, el análisis confiará en los planteamientos teóricos que condujeron al estudio del caso. Si los asuntos teóricos no están presentes, el investigador podría considerar el exponer un marco descriptivo alrededor del cual se organiza el estudio de caso.

En nuestra investigación se ha seguido el “cotejo de patrones o *pattern matching*”, que determinará la validez interna de la investigación realizada (Yin, 1998). Este procedimiento se basa en la comparación de un patrón empírico con otro pre-establecido (Rialp, 1998). Los patrones de comportamiento se han cotejado utilizando tablas comparativas, por las que

se comparan las variables analizadas entre las empresas sometidas a estudio.

Otra de las tácticas recomendadas por Yin (1994), seguidas en nuestra investigación, es la construcción de explicaciones. Construimos previamente un marco teórico en el que se propongan explicaciones del fenómeno objeto de estudio y que contengan elementos que permitan comparar las proposiciones teóricas con los resultados del estudio de caso.

7.4.6. El informe final. Resultados y conclusiones.

Esta última fase ha exigido un esfuerzo considerable del investigador ya que no existen unas reglas explícitas que sirvan de guía para el informe final.

Se pueden identificar varias formas para estructurar dicho informe: la estructura tradicional (preguntas-métodos-resultados-interpretación); o el criterio opuesto, que sería la ausencia de toda lógica, pasando por una estructura cronológica de los hechos; una comparación del estudio desde diferentes perspectivas o presentar una estructura que favorezca la generación teórica; en definitiva, no existen reglas que podamos seguir para redactar el informe final.

El formato de publicación de un estudio de caso es quizás lo más importante de la perspectiva del lector; es el punto de contacto entre él y el investigador. En esta parte, el investigador debe abandonar las descripciones muy técnicas para dar explicaciones claras. Esas explicaciones son completamente necesarias para ayudar a que se entiendan las consecuencias de los resultados.

En la tesis se presentará cada caso de forma individual utilizando tablas y cuadros conceptuales y además, los patrones de comportamiento deben sacar a la luz los aspectos clave diferenciadores, estructurando el informe en torno a las diferentes variables analizadas, tal y como propone Pérez (1998); para finalizar el informe concluiremos con un análisis conjunto de los casos (*cross analysis*) fundamento importante para obtener las conclusiones futuras de la investigación.

CAPITULO 8. ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE CASOS Y RESULTADOS.

8. ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE CASOS Y RESULTADOS

8.1. El contexto industrial: principales tendencias del sector automovilístico

8.1.1. Introducción

En este epígrafe del capítulo se van a exponer las principales tendencias del sector automovilístico, empezando por analizar los cambios que están ocurriendo a nivel de los fabricantes de automóviles (OEM's) y las consecuencias que provocan en el sector de componentes de automóviles, que son realmente los proveedores de los fabricantes. Para determinar estos cambios estudiaremos varios informes y datos del sector, centrándonos en la información a nivel de producción en las diferentes zonas del mundo como la Unión Europea, Norteamérica, Sudamérica y Asia.

A continuación examinaremos las distintas operaciones de fusiones y adquisiciones que están ocurriendo en el sector, así como las tendencias previstas para después del año 2010. Para examinar estos datos hemos consultado de nuevo a diferentes consultoras internacionales, como PricewaterhouseCoopers, Roland Berger y Mercer Management Consulting, así como los datos provenientes de instituciones internacionales como ANFAC (Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones), OICA (*International Organization of Motor Vehicle Manufacturers*), ACEA (Asociación Europea de Fabricantes de Automóviles) y la Organización Internacional del Trabajo.

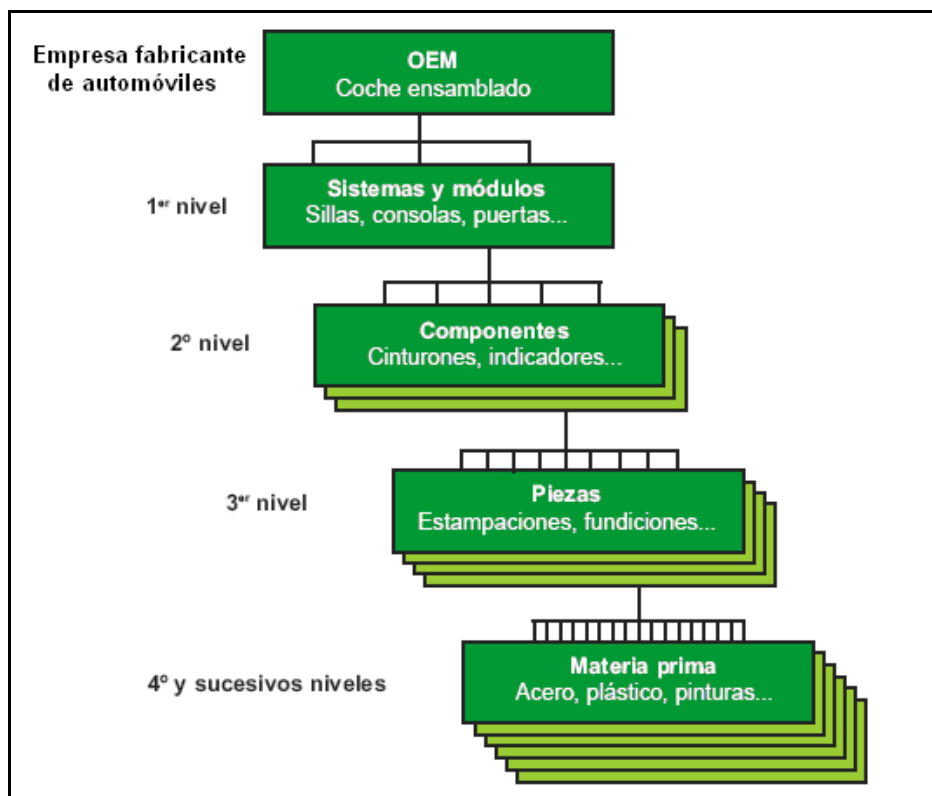
Por último, exploraremos los cambios que se están produciendo en la cadena de valor del sector, donde se observará que cada vez más los fabricantes de automóviles se están centrando en gestionar sus marcas y en las actividades últimas de la cadena de valor, mientras que las actividades de producción e ingeniería se van a trasladar a los proveedores

Dada la elevada intensidad competitiva de la industria a nivel global y la casuística de cada una de las empresas fabricantes, se describe a continuación, de forma breve, la cadena de suministros del sector y las

diferentes nomenclaturas de los proveedores según el nivel que ocupan en la cadena de suministro.

Estos proveedores forman parte de la industria de componentes de automoción, que es una industria piramidal, donde los proveedores de mayor tamaño son conocidos en el sector como proveedores de primer nivel o tier1. Estos proveedores suministran directamente a las fabricas de automóviles y compran a otros proveedores conocidos como de segundo nivel o tier2, éstos a los de tercer nivel tier3, etc. (Ver figura 8.1)

Figura 8.0.- Cadena de suministros de la automoción.



Fuente: EB Center, IESE y PWC. 2004.

Por lo general, los proveedores del primer nivel (tier1), se ocupan de la integración de sistemas para proporcionar módulos ya ensamblados directamente a la cadena de montaje del OEM (*Original Equipment Manufacturers*). En este nivel se sitúan empresas como Bosch, Dana, Delphi

Automotive, Johnson Controls o Lear, cada una con ventas de miles de millones de dólares. PricewaterhouseCoopers¹ estima que a escala global hay en el mundo menos de 1000 proveedores de este nivel.

Los proveedores de segundo nivel suministran sistemas o subsistemas (como ABS, sistemas de encendido, puertas, etc.) a los proveedores de primer nivel; existen unos 10.000 en el mundo.

Los del tercer nivel, integrado por más de 100.000 empresas, proveen componentes a los del segundo. Finalmente, los del cuarto nivel y niveles posteriores se ocupan de proveer la materia prima y componentes básicos a los siguientes.

A pesar de esta clasificación, las líneas de división entre los distintos niveles son permeables y muchos proveedores de niveles inferiores venden directamente a las empresas fabricantes de automóviles o a otros niveles, mientras que otros proveedores de primer nivel actúan como suministradores de otras empresas de su nivel. Para entender la complejidad de las relaciones entre los distintos niveles de la cadena de suministros, hay que tener en cuenta que, por ejemplo, los proveedores de primer nivel están relacionados con una multitud de pequeños proveedores.

Según Gómez Cagigal (1999), los proveedores de primer nivel tienen interlocución directa a todos los niveles con el fabricante del vehículo (industria de cabecera); son empresas con elevada capacidad tecnológica y diseño, proveen al fabricante de automóviles de sistemas y se distinguen por la intensa colaboración en el ámbito del diseño, ingeniería e I+D con el ensamblador. Los proveedores de segundo nivel suministran elementos críticos para la funcionalidad del vehículo (transmisión, alimentación del motor) pero no poseen un contacto directo con la industria de cabecera. Su contacto es con el proveedor de primer nivel. Los proveedores de tercer nivel o subcontratistas suministran piezas bajo pedido. Son meros ejecutores de las especificaciones de producción que reciben y solamente dominan

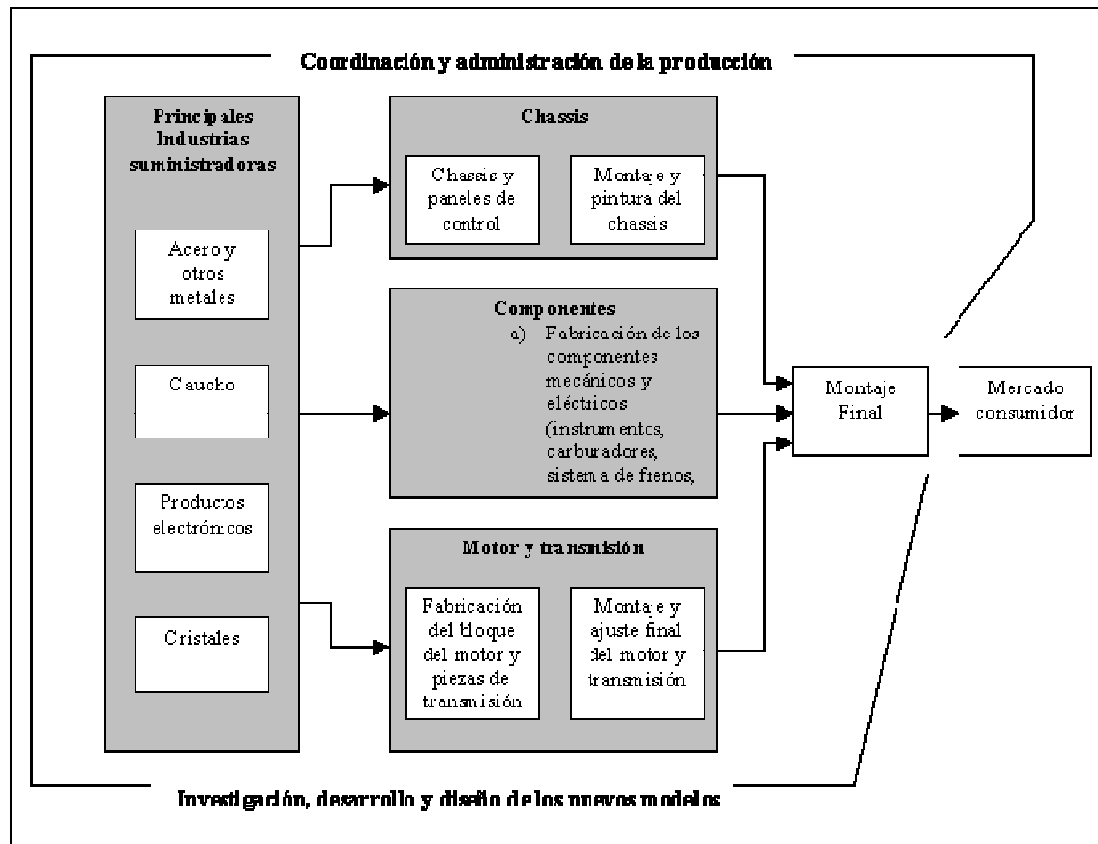
¹ Sachon y Albiñana (2004). Sector español del automóvil: ¿preparado para el e-SCM?. e-business Center, PricewaterhouseCoopers & IESE.

algunas tecnologías específicas: fundición, forja, uniones, inyección de plásticos. En general, durante todo el proceso de fabricación de un vehículo, los proveedores, en todos sus niveles, participan de manera activa, siendo especialmente importante su implicación en la fase del montaje final.

Por otra parte, en su visión tradicional la cadena de valor de la producción de automóviles (figura 8.1.) se compone, básicamente, por tres grandes bloques de actividades diferentes:

- a) Fabricación de los materiales elementales con los cuales se producirán las piezas y componentes de los vehículos;
- b) Fabricación de los componentes, paneles de control, equipos eléctricos y electrónicos, neumáticos, entre otras partes que serán suministradas a las unidades montadoras;
- c) Ensamblaje de los vehículos propiamente dicho, donde se reúnen todos los elementos producidos en las etapas anteriores.
- d) Adicionalmente, la cadena de valor se complementa con dos conjuntos de actividades, que se refieren, por un lado, a las tareas de coordinación y administración central de la producción y, por otro, a la investigación y desarrollo y a la concepción y diseño de los nuevos modelos.

Figura 8.1.- Cadena de valor automovilística tradicional.



Fuente: elaborado a partir de Dicken y Thrift (1992)

8.1.2. La Globalización de mercados.

Asia, y especialmente China, se ha convertido en la última década en una región muy atractiva para los fabricantes. Agrupa una demanda potencial muy importante junto con unas condiciones altamente atractivas para la fabricación de vehículos, entre las que destacan los bajos costes estructurales, una base de profesionales muy cualificados y una creciente seguridad económica y política. En particular, China ha tenido un crecimiento en la producción de turismos en el año 2006 de más del 33% respecto al año anterior, pero si lo comparamos con el del 2002 su crecimiento ha superado el 160%.

Tabla 8.1.- Producción mundial de turismos.

PRODUCCIÓN DE TURISMOS <i>PRODUCTION OF PASSENGER CARS</i>					
Paises Countries	2003	2004	2005	2006	%06/05
UE-15/ <i>EU-15</i>	14.963.208	15.026.020	14.571.424	14.186.199	-2,6
América	8.267.040	8.566.853	8.816.463	9.312.932	5,6
USA	4.510.469	4.229.625	4.321.272	4.366.220	1,0
Canada	1.340.175	1.335.516	1.356.271	1.389.536	2,5
Méjico/ <i>Mexico</i>	774.048	903.313	846.048	1.097.619	29,7
Brasil	1.505.139	1.862.780	2.011.817	2.092.029	4,0
Asia-Oceanía	16.230.645	17.928.039	20.049.013	22.161.954	10,5
Japón/ <i>Japan</i>	8.478.328	8.720.385	9.016.735	9.756.515	8,2
China	2.018.875	2.480.231	3.931.807	5.233.132	33,1
Corea del Sur/ <i>South Korea</i>	2.767.716	3.122.600	3.357.094	3.489.136	3,9
África	214.730	287.655	319.598	337.751	5,7
Resto Mundo <i>Rest of the world</i>	2.273.398	2.803.701	3.158.171	3.883.283	23,0
TOTAL MUNDO/TOTAL WORLD	41.949.021	44.812.268	46.914.669	49.882.119	6,3

Fuente: ANFAC y OICA

Japón es otro de los países asiáticos con mayor crecimiento en los últimos años, alcanzando en el 2006 un aumento del 8.2% respecto el año anterior. Por último, hay que destacar el crecimiento que tuvo México en el 2006 con un aumento de su producción de más del 29% con respecto al 2005.

Si desglosamos la producción de Europa nos encontramos con que los países con mayor crecimiento en la producción de automóviles son de Europa del Este como Eslovaquia, República Checa, Hungría y Polonia.

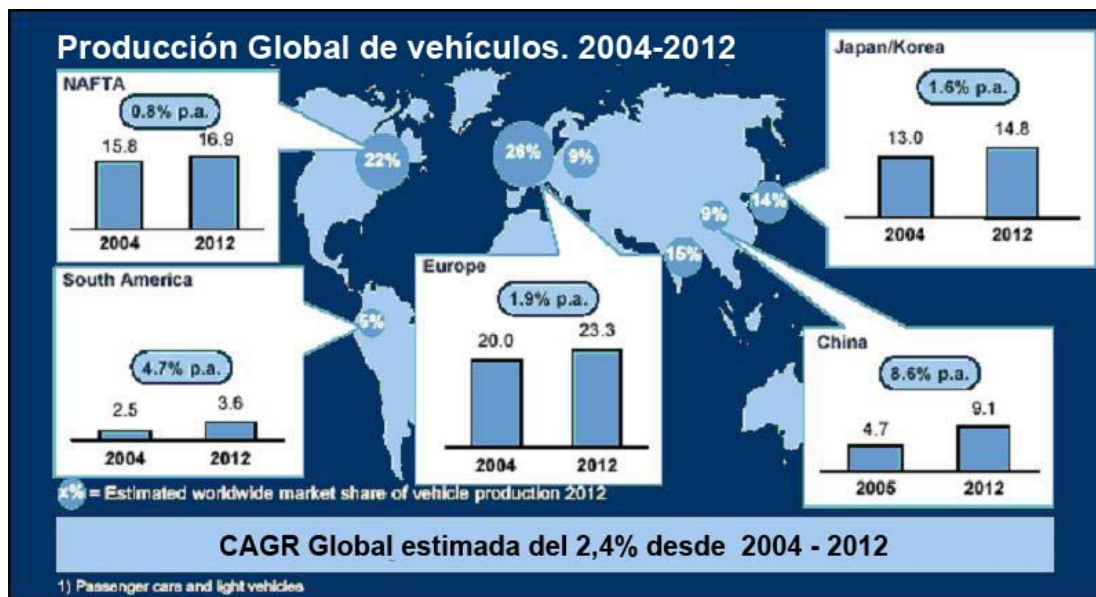
Tabla 8.2.- Producción de turismos en Europa.

PRODUCCIÓN DE TURISMOS PRODUCTION OF PASSENGER CARS					
Países/Countries	2003	2004	2005	2006	%06/05
Alemania/Germany	5.120.864	5.192.101	5.350.187	5.398.508	0,9
Austria/Austria	118.650	227.244	230.505	248.059	7,6
Belgica/Belgium ⁰¹	791.703	857.119	895.109	846.400	-5,4
España/Spain	2.399.374	2.402.501	2.098.168	2.078.639	-0,9
Finlandia/Finland	19.226	10.051	21.233	32.417	52,7
Francia/France	3.220.329	3.227.416	3.112.956	2.728.196	-12,4
Italia/Italy	1.026.454	833.578	725.528	892.502	23,0
Países Bajos/Netherlands	163.080	187.600	115.121	87.332	-24,1
Portugal/Portugal	165.576	150.781	137.602	143.478	4,3
Reino Unido/United Kingdom	1.657.558	1.647.246	1.596.356	1.442.085	-9,7
Suecia/Sweden	280.394	290.383	288.659	288.583	0,0
UE-15/EU-15	14.963.208	15.026.020	14.571.424	14.186.199	-2,6
Eslovaquia/Slovak Republic	281.160	223.542	218.349	295.391	35,3
Eslovenia/Slovenia	110.597	116.609	138.393	115.000	-16,9
Hungría/Hungary	122.338	118.590	148.533	187.633	26,3
Polonia/Poland	306.847	523.000	540.100	632.300	17,1
República Checa/Czech Republic	436.279	443.065	596.774	848.922	42,3
Rumanía/Romania	75.706	98.997	174.538	201.663	15,5
UE-25/EU-25	16.296.135	16.549.823	16.388.111	16.467.108	0,5

Fuente: ANFAC y OICA

Según el estudio realizado por la empresa consultora Roland Berger, la tendencia de la producción mundial de automóviles seguirá siendo la que estamos observando en los últimos años, Estados Unidos y Europa frenarán su crecimiento alcanzando, la tasa de un 0.8% y un 1.9% respectivamente hasta el 2012, mientras que países asiáticos como China tendrán un crecimiento del 8.6% hasta ese mismo año.

Figura 8.2.- Producción global de vehículos.

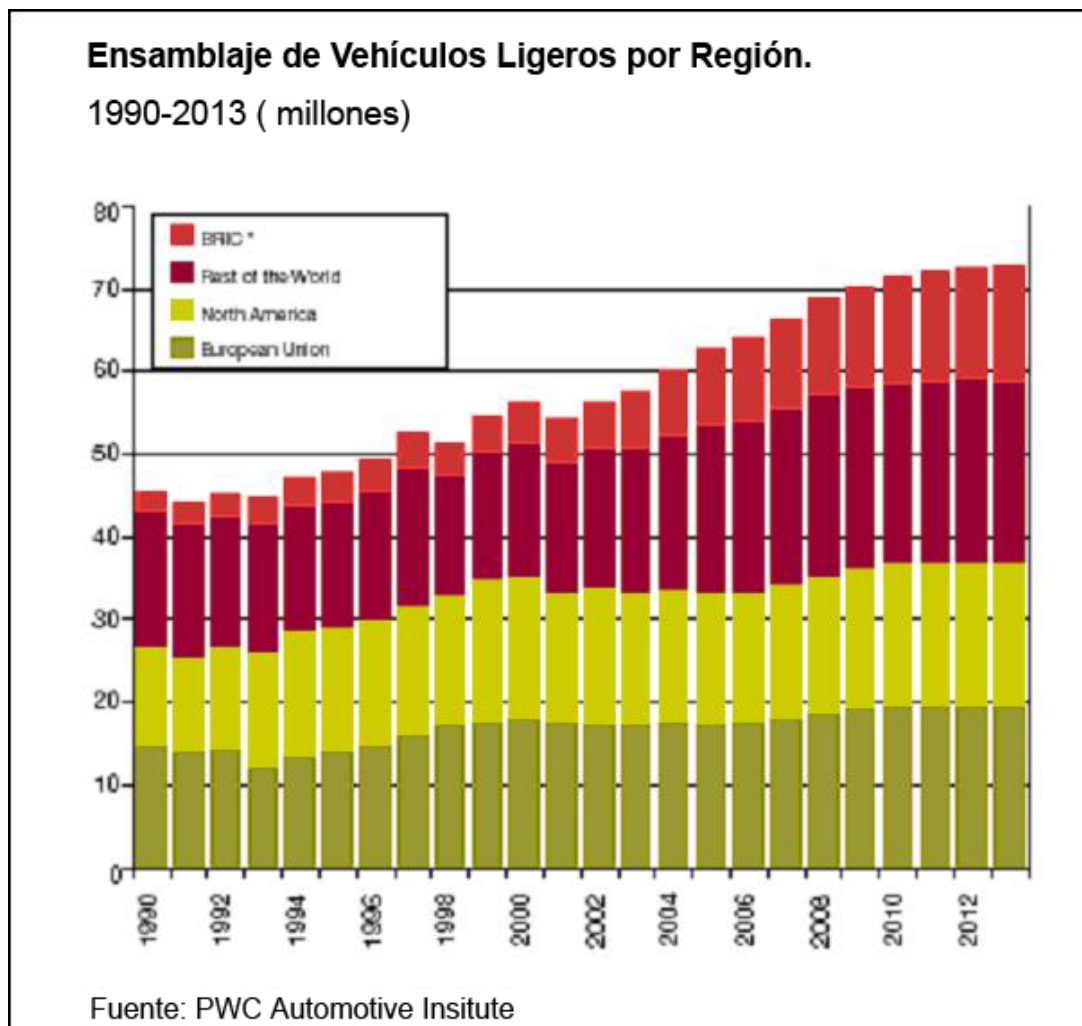


Fuente: Supplier Survival Strategies. Roland Berger. 2006.

Este dato enfatiza la importancia que van a tener los países asiáticos no sólo a nivel de las empresas productoras de automóviles sino también de sus proveedoras.

Otro de los estudios que confirman la hipótesis anterior es el realizado por PwC en el que se analiza la tendencia del sector por regiones, observándose que zonas como Norteamérica y la Unión Europea mantienen su crecimiento, mientras que países como Brasil, China, India o Rusia son los que lo alcanzarán mayor en los próximos diez años, (ver figura 8.3).

Figura 8.3.- Montaje de vehículos ligeros por región.



Fuente: Global Automotive Financial Review. An overview of industry data, trends and financial reporting practices. PwC. 2006

8.1.3. Concentración de la industria

8.1.3.1. Concentración en la industria de fabricantes de automóviles

Las empresas que operan en el sector automovilístico son grandes multinacionales con presencia en casi todos los mercados del mundo, lo que ha ocasionado una enorme competencia durante los últimos años. Esta situación ha acarreado una inevitable caída en los márgenes de beneficio, y ha hecho que las compañías tengan que fabricar grandes cantidades de las diferentes series de vehículos para lograr ahorros en los procesos productivos.

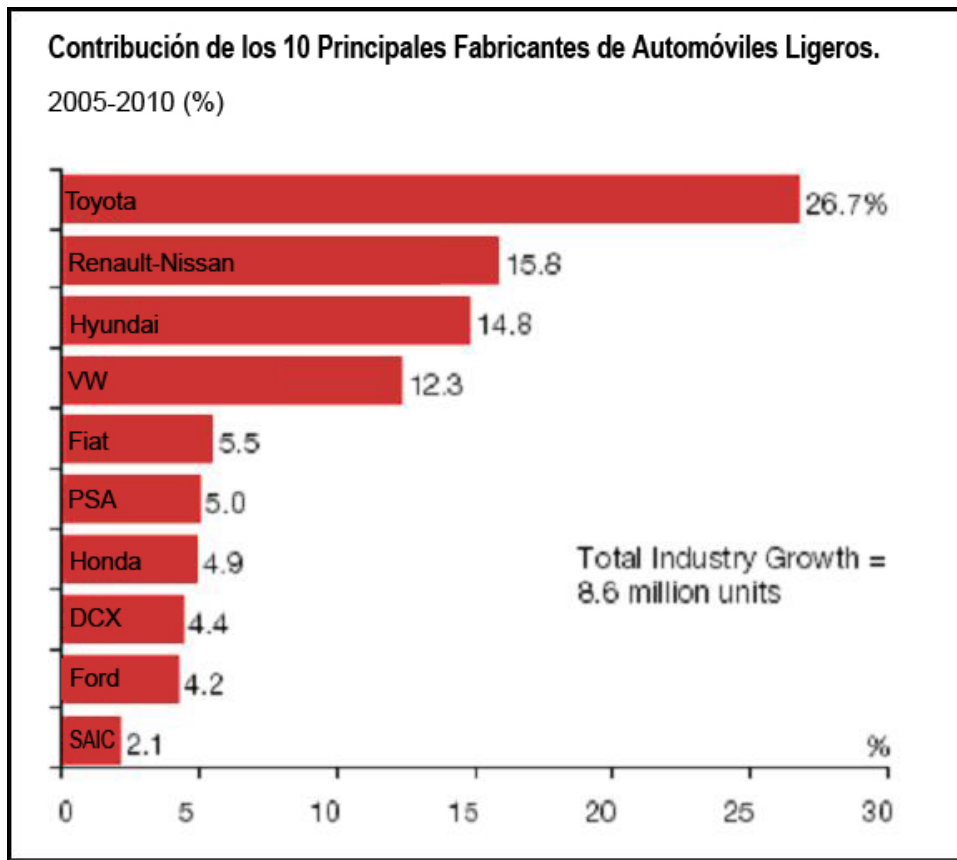
Existe un exceso de capacidad de fabricación instalada en el mundo de aproximadamente veinte millones de vehículos². Por ello, la necesidad de aprovechar las economías de escala para poder competir ha traído una ola generalizada de F/As entre las empresas del sector.

El proceso de concentración por el que ha pasado el sector durante los últimos años ha creado un complejo entramado de relaciones de interdependencia entre los principales grupos. Durante los doce últimos años hemos asistido a grandes operaciones de F/A en la industria del automóvil, entre las que destacan las de Ford, el Grupo Volkswagen, Renault-Nissan, PSA y Daimler-Chrysler (aunque Daimler ha vendido la parte de Chrysler)

Según el estudio realizado por la consultora Mercer Management Consulting (2002) se ha pasado de tener una cifra de 50 fabricantes de automóviles en los años 50 a 13 en el 2000, cifra que se prevé que alcance un mínimo de 7 a 10 en 2010. De estos 10 productores de vehículos ligeros, la contribución al crecimiento que tendrán en dicho año variará de la actual. Como se puede observar en la Figura 8.4., del total de unidades que se prevé alcanzar en ese año (se estiman según la consultora PWC unos 8.6 millones), el 26.7 % lo alcanzaría la empresa Toyota, seguida por Renault-Nissan, Hyundai y VW con un 15.8, 14.8 y 12.3 % respectivamente. Este dato confirma la idea de que gran parte de la producción de automóviles estará en manos de los fabricantes asiáticos.

² Estudio del Sector de Automoción en España. 2006. ANFAC

Figura 8.4.- Contribución de los diez principales fabricantes de automóviles.

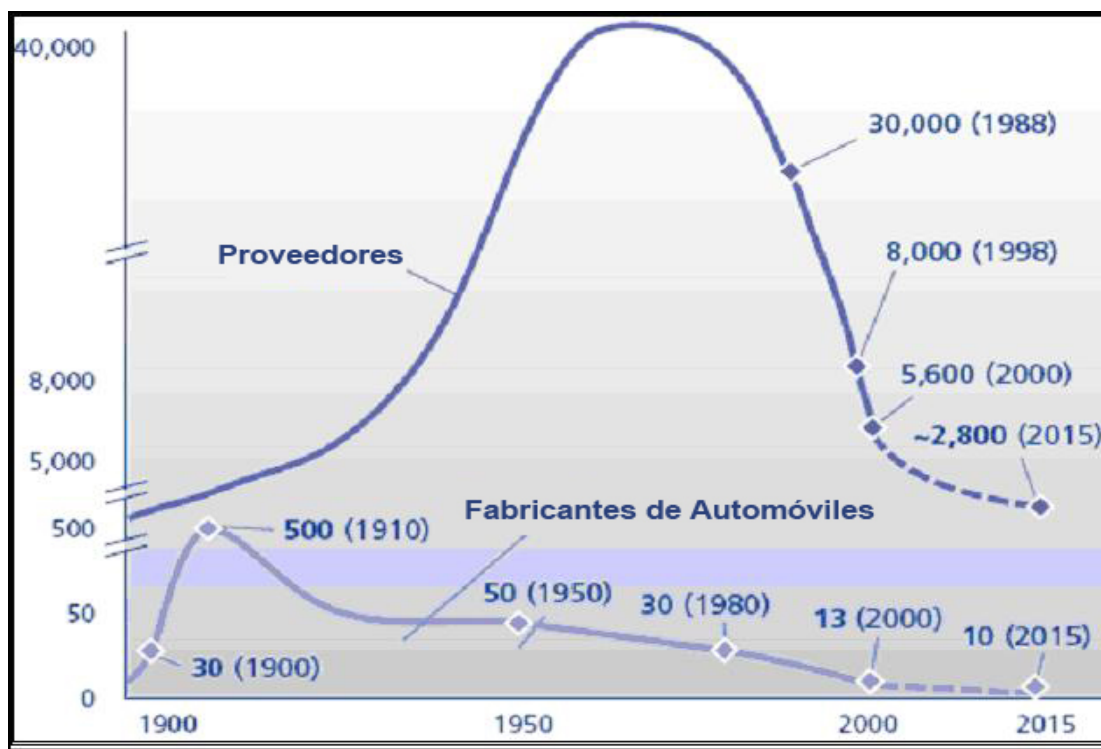


Fuente: Global Automotive Financial Review. An overview of industry data, trends and financial reporting practices. PwC. 2006

8.1.3.2. Concentración en la industria proveedora de componentes

Siguiendo el estudio de la consultora Mercer Management Consulting, observamos que la capacidad de concentración que ha tenido la industria fabricante de automóviles está provocando un reflejo en la industria proveedora del sector automoción. Si se observa la figura 8.5, puede comprobarse que se ha pasado de tener un total aproximado de 8.000 empresas proveedoras a unos 5.600 en el año 2000, cifra que descenderá un 50% hasta alcanzar, según las previsiones de la consultora, los 2.800 proveedores en el año 2015.

Figura 8.5.- Evolución de los fabricantes de automóviles y de los proveedores.



Fuente: Mercer Value Creation Model 2015

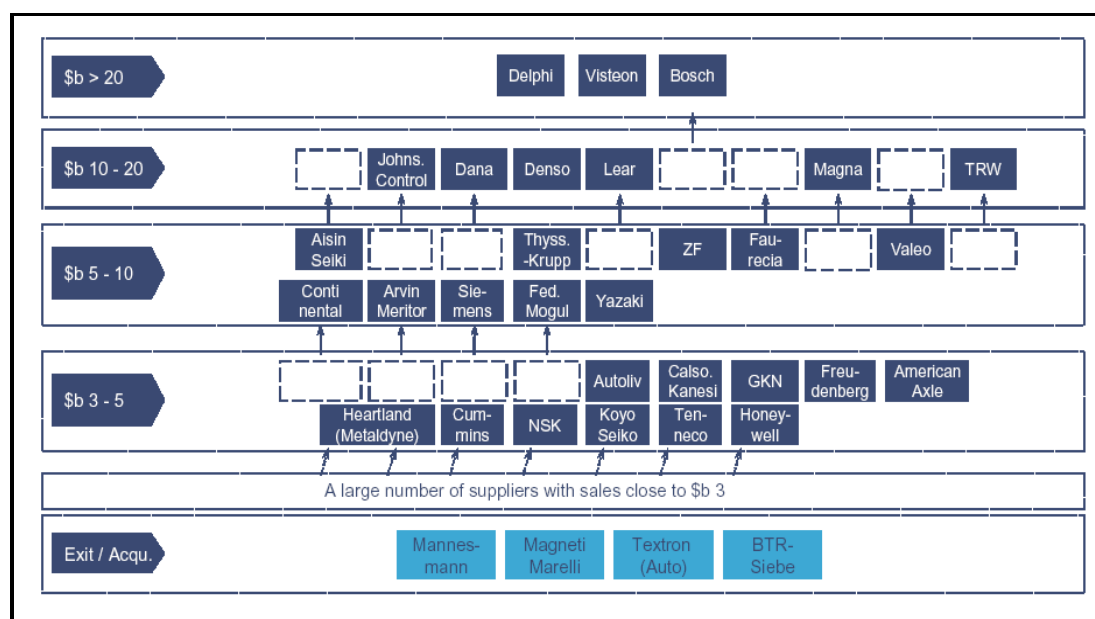
Como anuncia este estudio, existirá una importante reducción del número de proveedores, tanto del *tier 1* como del *tier 2*. En el caso del *tier 1* ésta se dará por razones de consolidación, pero también por reconversión hacia una menor categoría. Esta consolidación dará lugar a la creación de mega-proveedores de carácter global, responsables de gestionar la producción del

80 por ciento de las necesidades de aprovisionamiento de los fabricantes, hecho que provocará que los proveedores *tier 1* sean los responsables de gestionar a los *tier 2* y 3, estos últimos de carácter más local, así como de integrar sus productos en los componentes finales.

Durante la pasada década, el proceso de concentración dio lugar a una reducción del número de proveedores a los que pueden recurrir los fabricantes para conseguir determinados tipos de componentes. En Europa y América del Norte, por ejemplo, como resultado de las adquisiciones Johnson Controls y Lear tienen ahora casi un duopolio en lo que respecta al suministro de sistemas de asiento.

Según Kummer³ (2007) se estima que en 2010 los 20 principales proveedores representarán el 50% del negocio (comparado con el 30% que alcanzaron en el 2003).

Figura 8.6.- Estructura de los principales proveedores según sus facturaciones.



Fuente: PwC (2007)

³ Conferencia del XXII Encuentro de empresarios de automoción del IESE.2007

El proceso de concentración entre los proveedores ha creado cierto grado de integración vertical, contraria a la tendencia registrada desde mediados de siglo a finales de los noventa. Actualmente los fabricantes de automóviles confían una proporción creciente de las tareas de ensamblaje a proveedores de nivel 1 seleccionados. La estrecha integración de los proveedores de nivel 2 en los procesos de suministro de sub-ensamblajes (los denominados “módulos frontales” *-front end modules-*) con los del nivel 1, son un ejemplo en ese sentido y es una condición previa para el necesario control de los costes y gestión de las existencias.

A medida que se afirma la tendencia de asumir responsabilidades más amplias por parte de los proveedores de nivel 1, se provocará unas repercusiones negativas en el número de proveedores de nivel 2 independientes que permanecen en el mercado, y posiblemente se ejercerá una presión a la baja en los precios que estos últimos puedan exigir a los clientes de nivel 1, en razón de la creciente apropiación de valor.

PwC (2003) indica en su estudio “*The second automotive Century*” que el número de proveedores o suministradores del sector automoción se verá disminuido en el año 2010 hasta la décima parte de las actuales.

Tabla 8.3.- Evolución del número de proveedores.

	Año 1998	2010
Proveedor <i>tier</i> 1	1.000	20-30
Proveedor <i>tier</i> 2	10.000	800

Fuente: PWC

Siguiendo la tabla 8.3, observamos que en el año 2010 el número de proveedores Tier1 pasará de los 1.000 que existían en el año 1998 a unos 20 o 30. Las empresas Tier2 descenderán de los 10.000 a las 800 en ese mismo periodo de tiempo.

En definitiva, tras analizar los diferentes informes, se advierte que el número de proveedores de componentes de automóvil en el mundo se está reduciendo, al mismo tiempo que las compañías se fusionan o salen del negocio, y la tendencia parece que va a continuar.

Las compañías están tratando de crecer por medio de fusiones y adquisiciones, para poder realizar un mejor servicio a sus clientes que se están expandiendo globalmente. El tamaño permite a los proveedores de componentes ofrecer más productos a sus clientes y repartir los costes indirectos entre un mayor volumen de producción, con el fin de reducir costes y precios. Además, esto permite a las empresas aumentar su capacidad de servicio a los constructores que están produciendo vehículos y componentes en todo el mundo. *Las empresas proveedoras tienen una gran oportunidad si transforman su negocio de fabricantes de componentes en fabricar y suministrar módulos y sistemas integrados de manera global.*

8.1.4. Cambios de la cadena de valor

La cadena de valor del sector está en un proceso de constante evolución, siendo la tendencia más generalizada la transferencia de actividades y responsabilidades desde los fabricantes hacia los proveedores. En este marco, los proveedores están adquiriendo un rol cada vez más importante que ha evolucionado desde la fabricación de piezas y componentes hasta obtener la responsabilidad sobre la ejecución de tareas completas de la línea de montaje y sus equipos, la gestión logística, el desarrollo de producto y la gestión de los proveedores de segundo y tercer nivel (tier2 y tier3).

Al mismo tiempo, los fabricantes de automóviles están destinando sus recursos en torno a tres grandes áreas, que son la realización de actividades específicas de alto valor añadido en el desarrollo de producto, la supervisión del proceso logístico y de fabricación, y la gestión de la marca y de la relación con los consumidores.

El impacto de la reestructuración de la cadena de suministro es opuesto en los fabricantes por un lado y en los proveedores por otro. Para el fabricante,

supone eliminar inversiones en capital y necesidades de financiación, así como la reducción de gastos fijos, traspasando parte de la presión sobre los costes variables y sobre los riesgos comerciales a los proveedores. Para el proveedor, supone asumir de forma inevitable gran parte del riesgo del fabricante, requiriendo una mejor valoración del retorno de su participación en una plataforma y modelo de vehículo específico, lo que implica identificar las previsiones de compras, fabricación y desarrollo de producto del fabricante, y a su vez cuantificar los volúmenes esperados de fabricación por plataforma y modelo.

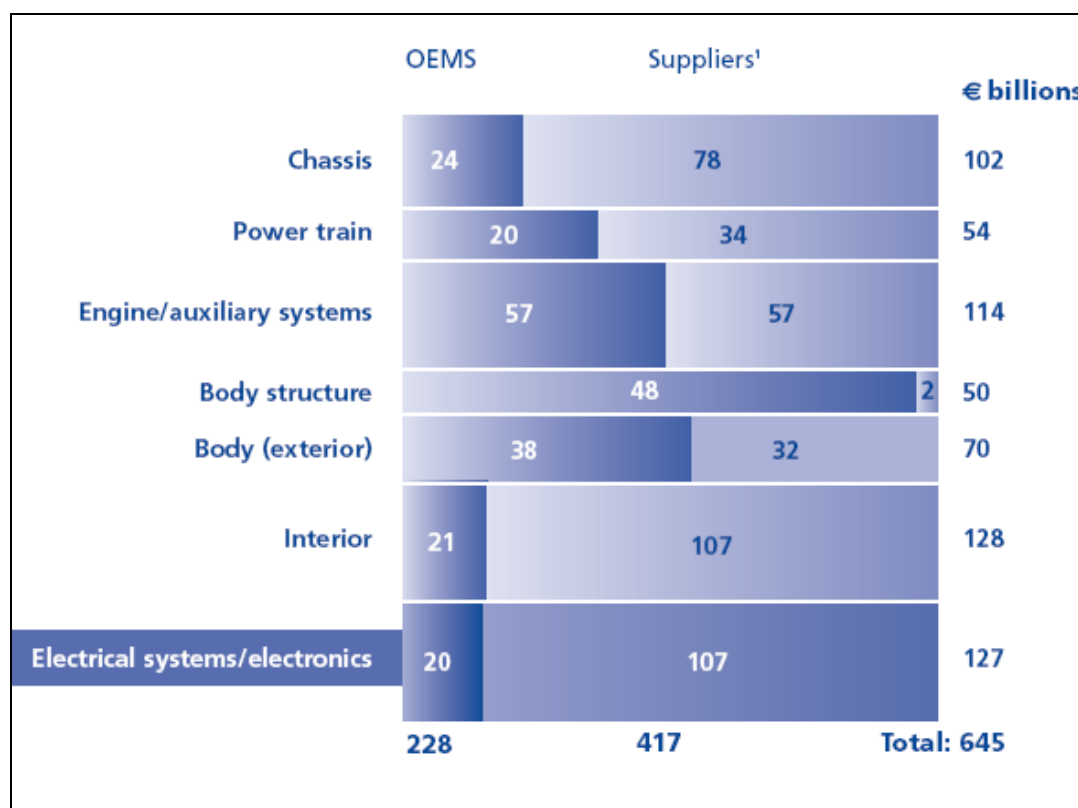
Actualmente existe por parte de las empresas fabricantes de automóviles un mayor nivel de externalización e integración, una externalización cada vez mayor de las actividades hacia proveedores que, además de integrarse con los fabricantes y encargarse de actividades de gestión logística, stocks e I+D, están asumiendo responsabilidades de financiación y compartiendo los riesgos asociados a la producción. Esta tendencia está incrementando la aportación de valor añadido por parte de los proveedores (del 65 por ciento en 2000 a una previsión 80 por ciento en 2015), aumentando, en consecuencia, la importancia de la gestión de todo el sistema que rodea al fabricante (por ejemplo, integración de sistemas con el proveedor, excelencia logística, etc.).

Estas tendencias evolucionarán de la mano de un proceso de consolidación de proveedores y de la aparición de la nueva figura de los mega-proveedores de ámbito global, que serán los responsables de gestionar al resto de proveedores y de controlar la producción del 80 por ciento de los componentes del vehículo.

Según el estudio *“Future Automotive Industry Structure FAST 2015”* realizado por la empresa Mercer Management Consulting y los institutos alemanes *Fraunhofer Institute for Production Technology and Automation* y *Fraunhofer Institute for Materials Management and Logistics*, los modelos de negocio de fabricantes de automóviles y proveedores no desaparecerán de la noche a la mañana, habrá un cambio gradual y hacia 2015 los fabricantes

de automóviles se convertirán en proveedores al ofrecer módulos y servicios a otros fabricantes de automóviles y proveedores; los proveedores se convertirán en "pequeños fabricantes" por ofrecer actividades a lo largo de la cadena de valor, desde la ingeniería del vehículo al ensamblaje.

Figura 8.7.- Estructura de la cadena de valor en 2002.



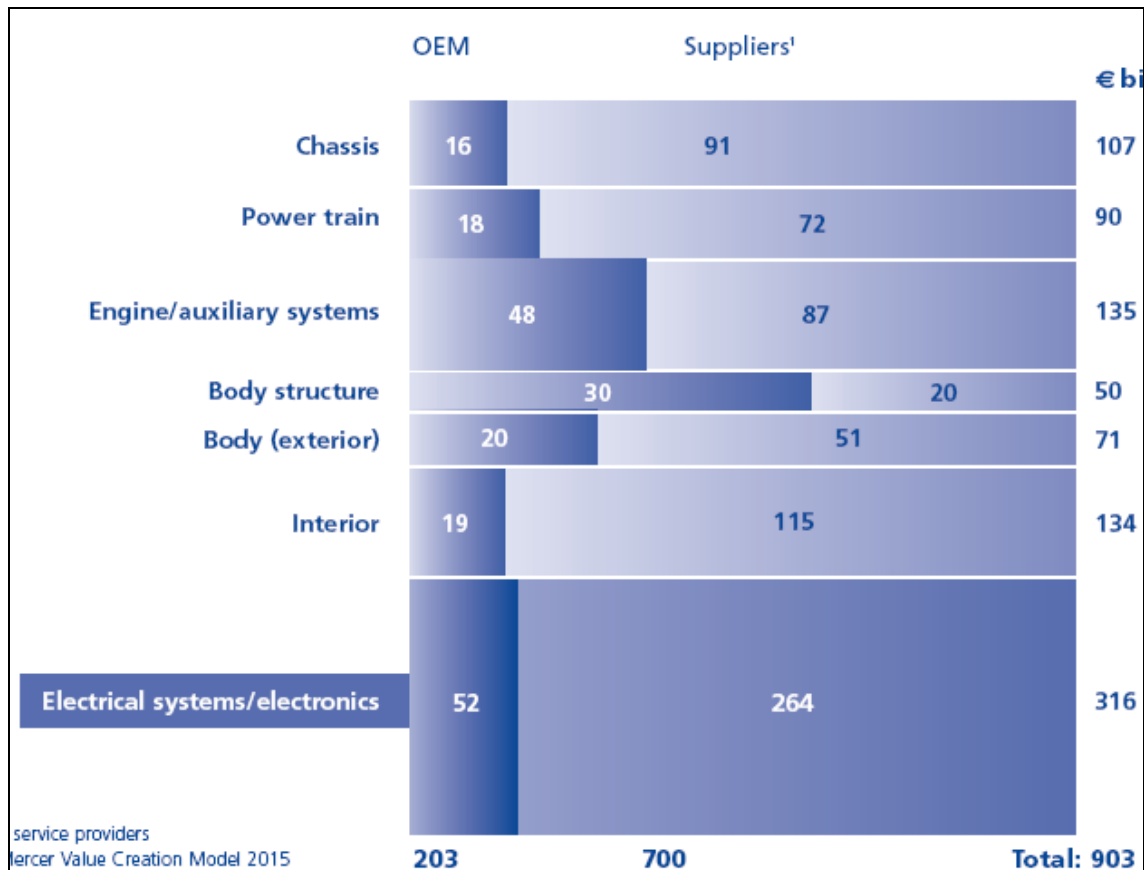
Fuente: Dannenberg y Kleinhans (2004). Mercer Management "Future automotive industry structure FAST 2015"

Las principales actividades de los fabricantes de automóviles, según el estudio, cambiarán y se harán más dispersas. Los fabricantes de automóviles reducirán su parte de ingeniería y de producción en la cadena de valor de su nivel actual del 35 % a aproximadamente el 23 %. La ingeniería y las capacidades de producción se enfocarán hacia las tecnologías y módulos más críticos, dándole mayor relevancia a la gestión de sus marcas.

Además de la importancia que va a tener la gestión de la marca para los fabricantes de automóviles, las actividades últimas de la cadena de valor,

como las ventas, el servicio y la atención al cliente, tomarán cada vez mayor relevancia.

Figura 8.8.- Estructura de la cadena de valor en 2015.



Dannenberg y Kleinhans (2004). Mercer Management "Future automotive industry structure FAST 2015"

Como los fabricantes de automóviles se van a centrar más en dichas actividades finales de la cadena de valor, cada vez más la ingeniería y la producción pasarán a manos de los proveedores (incluidos los proveedores de servicio para la ingeniería y montaje). Actualmente, ya desarrollan y fabrican el 65 % de los vehículos; esta parte podría aumentar hasta el 77 % durante la próxima década, porque los proveedores asumirán más la ingeniería y la producción del chasis, la pintura, y otros componentes.

8.2. Estudio de casos.

8.2.1 Estructura del análisis de casos

El procedimiento a seguir en la fase empírica de esta investigación para llevar adelante el estudio de cada caso individual⁴ es el siguiente:

Una vez transcritas y aprobado el contenido de las entrevistas por parte de los directivos de las empresas, comienza la fase de análisis de cada caso. Éste se examina mediante el estudio de las entrevistas y otros documentos publicados en las *webs* de las empresas, las cuentas anuales obtenidas de la base de datos SABI y varios artículos y documentos proporcionados por las empresas, así como de revistas especializadas del sector y de la prensa económica.

Después de redactar cada informe, se enviaron a los directivos entrevistados con el fin de que lo comentaran e hicieran las sugerencias que considerasen oportunas para evitar distorsiones o sesgos.

Para analizar los casos se ha seguido la estructura utilizada como guía en la entrevista; en ella hay cuatro apartados fundamentales:

I. Información general de la F/A.

II. La fase de precombinación

III. La fase de combinación

IV. La fase de poscombinación

V. Conclusiones

En el primer apartado recogeremos la historia de la F/A, se examinan los datos generales de ambas empresas antes del proceso de fusión recogidos en la tabla 8.4, tales como el volumen de ventas, el número de empleados,

⁴ En la redacción del informe de cada caso y en toda la tesis se ha mantenido el anonimato de las empresas adquiridas y adquirientes por expresa petición de los directivos.

la cartera de clientes, la tecnología empleada, la cultura organizacional y las nacionalidades de la empresa adquiriente y adquirida⁵.

Además, buscaremos los motivos por los que las empresas decidieron fusionarse, es decir cuáles fueron las sinergias esperadas. Los siguientes tres bloques se estructuran de acuerdo con el esquema del capítulo 4º, en el que describíamos las fases del proceso de fusión según el modelo de Marks y Mirvis (2002): una primera de precombinación, una segunda fase de combinación y una tercera de poscombinación.

Hemos de subrayar que el proceso de F/A se estudiará analizando cada una de las plantas de las empresas adquiridas, que están localizadas en la Comunidad Valenciana, debido a que parte de la información de la que disponemos y las entrevistas efectuadas se han hecho a directivos de las diferentes plantas de las empresas adquiridas.

En el 2º apartado analizaremos la fase de precombinación, que es la del proceso de adquisición donde se produce la planificación y preparación de la combinación, requisitos que se pueden dividir en una serie de pasos fundamentales. Estudiaremos si en esta fase hubo un planteamiento estratégico bien definido por parte de la compañía adquiriente, una prospección en busca de candidatos y posterior evaluación de los mismos, la selección del socio y la formalización del acuerdo.

En el tercer apartado revisaremos la fase de combinación, que es la etapa del proceso en que ambas partes se unen. Esta fase incluye los pasos y requisitos del proceso necesarios para llegar al acuerdo definitivo.

⁵ En todos los casos la localización de las plantas de las empresas adquiridas está en la provincia de Valencia, lo que se ha tenido en cuenta en este campo es la nacionalidad de la Matriz de la empresa adquirida

	BLOQUE I: HISTORIA	BLOQUE II: PRECOMBINACIÓN	BLOQUE III: COMBINACIÓN	BLOQUE IV: POSCOMBINACIÓN
INFORMACIÓN GENERAL	Sinergias Clientes	Estrategia Objetivos estratégicos		Sinergias obtenidas
ALTA DIRECCIÓN		Organigrama	Estructura de transición	Nuevo organigrama
EMPLEADOS	Nº empleados	Organigrama Análisis previo de los problemas de integración	Estructura de transición Síndrome de fusión	Reestructuración de personal
TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA/ CONOCIMIENTO	Tecnologías ⁶			Transferencias de conocimientos y tecnología
CULTURA ORGANIZACIONAL	Tipos de culturas ⁷	Contraste de culturas	Choque cultural	Integración de culturas
COMUNICACIÓN		Información recopilada	Establecimiento de los canales de comunicación para la información de la fusión	Nuevos sistemas de información Nuevos canales de comunicación

Tabla 8.4.- Principales factores examinados en el estudio de los casos.

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, examinaremos el papel de la alta dirección durante la adquisición, además de ver si se tuvo informados a los empleados y si ha existido una estructura de transición –equipo- de forma conjunta con los ejecutivos que son los que formulan la estrategia final de negociación y las condiciones del acuerdo (precio, desempeño, personas, protección legal y gobierno).

⁶ Se estudiarán las culturas organizativas de ambas empresas antes de la adquisición

⁷ Se estudiarán las la tecnología utilizada por ambas empresas antes de la adquisición

En el apartado 4º, consideraremos el proceso de poscombinación y las decisiones que se han tomado para integrar a las organizaciones, las estructuras, las culturas empresariales, las políticas, las prácticas y las personas, así como si hubo transferencia de conocimiento y tecnología

Por último, en el apartado 5º, a modo de conclusión, evaluaremos la situación en la actualidad y si se han conseguido las sinergias esperadas, así como cuáles han sido los factores del éxito o fracaso de la fusión.

8.2.2. Análisis del la adquisición de la EMPRESA A por EL GRUPO B

En el estudio del caso de la adquisición de la empresa española A por el Grupo internacional B hemos tenido en cuenta diversas fuentes de información; por una parte, y la principal, fueron las entrevistas que hicimos a varios directivos del Grupo B en España. Dichas entrevistas tuvieron lugar a mediados de abril de 2007, con una duración de más de tres horas cada una. Después las transcribimos y enviamos a cada directivo, vía correo electrónico, para que corrigiesen lo que estimasen oportuno, y aprovechando además la ocasión para pedirles alguna otra información que necesitábamos. Una vez completada la corrección de la entrevista, y junto con otra información proveniente de diversas fuentes como la página *web* del Grupo B, la base de datos SABI y AMADEUS, artículos económicos extraídos del *Business Source Premier*, y una amplia variedad de documentación proporcionada por la empresa adquiriente, se realizó el análisis del caso. Toda la información recogida fue ampliada con los documentos y artículos publicados en la prensa económica sobre esta adquisición.

Una vez completado el informe del caso, lo enviamos a los directivos entrevistados, para que junto con otros directivos participantes en el proceso de fusión, lo comentaran e hicieran las sugerencias oportunas a fin de evitar distorsiones o sesgos.

8.2.2.1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA ADQUISICIÓN.

Historia de la adquisición

En 1997, el Grupo B, compañía americana líder de los proveedores de vidrio del sector del automóvil previó que el mercado iba a ser cada vez más global y los clientes solicitarían proveedores globales, concluyendo que requerían presencia en Europa.

En ese momento se encargó a un equipo liderado por el Director financiero del Grupo B en España, para estudiar posibles empresas disponibles del sector automovilístico en Europa. Una de las empresas candidatas para la compra era la empresa valenciana proveedora de componentes (Empresa A) y se empezaron los contactos con ella.

La empresa A era familiar, localizada en la Comunidad Valenciana, fabricante de componentes de automóviles. En aquel año tenía una facturación alrededor de unos 60 millones de euros y alrededor de 600 empleados. Los clientes principales eran europeos, como el Grupo Volkswagen y las divisiones de Ford y de General Motors en Europa.

Por su parte, el Grupo B era una multinacional norteamericana del sector automoción con cerca de 15.000 empleados y una facturación de 2.500 millones de euros. Sus principales clientes eran fabricantes de automóviles norteamericanos como Ford, General Motors y Chrysler.

Tras diferentes negociaciones entre los dueños de la Empresa A y el Grupo B, se llegó a un acuerdo a finales de 1997 firmándose la compra de la empresa A. Hay que destacar que después de la adquisición la adquirida no tuvo pérdida de personalidad jurídica.

Tabla 8.5.- Datos generales de la Adquisición B-A.

Año de la adquisición 1997	Empresa Adquiriente: Grupo B	Empresa adquirida: Empresa A
Volumen de ventas	2500 millones de euros	60 millones de euros
Nº de empleados	15000	600 (hoy 735)
Cartera de clientes	Americanos: Ford, GM, Chrysler	Europeos: Ford (división europea), Grupo VW y GM (división europea).
Tecnología y productos	Cristal, Piezas mas grandes Pintura con robot (direcciones xyz)	Productos componentes del automóvil. Pintura con reciprocador (movimiento dirección xy)
Cultura organizacional	Cultura tarea-logro	Cultura <i>top down</i> . De poder.
Nacionalidad empresa matriz	Estadounidense	Española
Experiencia previa en F/A	Sí (unión varias empresas estadounidenses proveedoras de automóviles	No

Elaboración propia a partir de datos de la empresa y de la entrevista.

Análisis Cultural previo a la adquisición

La cultura del Grupo B es del tipo “tarea-logro”; en esta empresa destaca la realización de la tarea; los empleados trabajan en equipo y el énfasis se pone más en lograr el objetivo que en cómo lograrlo. Los empleados son flexibles, creativos y altamente autónomos.

Nos comentaba el directivo durante la entrevista:

-“es una cultura en la cual te dicen lo que tienes que hacer pero no cómo. Se busca de la gente iniciativa, quitarles el miedo de que tomen decisiones, se evalúa con resultados, se les da más responsabilidad”.

En la empresa objetivo la cultura era de tipo “poder”; éste residía en el presidente y en un núcleo formado por un pequeño grupo de directivos claves, entre ellos el *plant manager*.

-“Se controlaba todo con la cultura de ordeno y mando, las decisiones importantes las tomaban el director de planta y el presidente de la empresa..”.

Siguiendo a Cartwright y Cooper (1993), esta cultura suele ser común en organizaciones pequeñas, en este caso se trata de una empresa familiar donde los empleados estaban motivados por sentimientos de lealtad hacia el propietario y tenían sistemas de compensación poco equitativos con otros beneficios en base del favoritismo y la lealtad. *La información era poder*: se daba mucha más importancia al individuo que a la toma de decisiones de grupo, las personas estaban motivados para actuar por el sentido de la lealtad personal "al jefe" (el poder patriarcal) o el miedo de castigo (el poder autocrático).

Tecnologías

El Grupo B es una compañía del sector de la automoción que se sitúa en primera línea en cuanto a Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i).

Tiene a más de 60 científicos, ingenieros y técnicos que trabajan en los Laboratorios del Centro de Ciencia y Tecnología de E.E.U.U., con el objetivo de anticipar las tendencias, desarrollar y testar nuevos productos. El personal de este centro colabora estrechamente con los ingenieros de Investigación y Desarrollo situados las plantas de Europa y E.E.U.U..

La empresa A trabaja en colaboración con los principales productores mundiales de automóviles, desde la misma concepción y diseño de los componentes hasta la producción y servicio de dichos productos. Funcionan con un programa de gestión de Calidad Total que está soportado por una planificación avanzada de calidad, seguida por mediciones del comportamiento del producto dentro del sistema operativo de calidad.

Los motivos de la compra, tal y como nos comenta el directivo del Grupo B son *“básicamente se adquiere la empresa por la presencia en el mercado europeo y para poder presentarse a los clientes como **proveedor global**”*.

Es decir, las sinergias que se buscaron fueron sobre todo de poder de mercado.

8.2.2.2. LA FASE DE PRECOMBINACIÓN

Como manifestamos en el capítulo cuatro, la planificación y la preparación de la combinación son requisitos imprescindibles para alcanzar el éxito cuando dos compañías quieren unir sus fuerzas. La planificación se trata con un enfoque genérico en la fase de precombinación, cuyo objetivo es tenerlo todo preparado para el momento en que surja la oportunidad de llevar a cabo una F/A. En estas empresas, debido a que saben que las fusiones y adquisiciones son esenciales para alcanzar sus objetivos estratégicos, o incluso para la propia supervivencia, los ejecutivos toman la iniciativa de formarse y prepararse. En este caso, nos comentaba el directivo que los objetivos de crecimiento del Grupo B estaban bastante claros:

- *“...en 1997 el Grupo B no tenía una fábrica de componentes de automoción en Europa, se pensaba que el mercado cada vez era mas*

global, los clientes iban a pedir proveedores globales y se sabía que necesitaban una presencia en Europa”.

Por ello se designó al director financiero del Grupo B en España para analizar y estudiar qué empresas objetivo había disponibles en el sector europeo y se le encargó tantear el mercado. Entre las diferentes opciones encontradas salió como candidata la empresa de la Comunidad Valenciana, y a partir de aquí empezaron los contactos y las negociaciones con el Presidente de la empresa A. La empresa objetivo ofrecía el poder introducirse rápidamente en el mercado en Europa sin necesidad de construir todas las relaciones con los clientes: *“Una manera rápida de entrar en el mercado europeo”.*

Los puntos fuertes de la empresa A antes de la adquisición eran el conocimiento y la presencia en el mercado europeo. Hemos de destacar que no existía ningún tipo de relación previa entre ambas empresas, (- *los contactos comenzaron una vez se identificó Empresa A como candidata de compra-*), y que para poder analizar la compañía objetivo se recopiló información propia de una *due diligence* típica. Se tuvieron claros desde un principio los objetivos que se alcanzarían con la adquisición; según el directivo:

- “Supongo que hubo un business plan, pero que se hizo desde el punto de vista financiero para demostrar cómo se calculó el precio de compra. Para ver que se generaban los cash flows necesarios para recuperar la inversión”.

Es decir, se hizo especial énfasis en determinar los objetivos financieros y recopilar la información relativa a éstos.

Además, en esta primera etapa, no se hizo ningún tipo de análisis relativo al impacto que iba a tener la fusión sobre los empleados de la empresa adquirida, ni de los posibles riesgos organizativos que se asumían: riesgos básicos de integración, de capital humano y culturales; tampoco se analizaron los problemas que podrían surgir más adelante, como la desconfianza entre las personas de los equipos, la falta de personas

capacitadas para gestionar el proceso de transición, los importantes costes de coordinación, las culturas incompatibles, etc.

Durante esta etapa no se informó tampoco a los directivos ni al resto de personal de la empresa de una posible adquisición; la información quedaba, discretamente, en manos del presidente de la empresa A.

En la etapa de precombinación se estableció una declaración de intenciones por parte de las dos compañías antes de la firma del acuerdo, nos explicaba el directivo:

- “En ella se decidió que el equipo existente se mantuviera en el puesto. El antiguo dueño y Presidente, nos ayudaría durante los primeros cuatro años de la transición. Creo también que había compromiso por parte de la matriz de respetar los puestos de trabajo de ciertas personas clave. La realidad fue que la empresa A siguió operando como siempre lo había hecho.”

8.2.2.3. LA FASE DE COMBINACIÓN.

Como decíamos a principios del capítulo, la fase de combinación es la etapa en que ambas empresas se unen; es de capital importancia el papel que desempeña la alta dirección en la gestión de esta fase, unida a una estructura de transición que oriente el tiempo y las habilidades de los directivos hacia el logro de las sinergias estratégicas propias de la combinación.

En la empresa adquirida, una vez firmado el acuerdo, el equipo directivo se mantuvo hasta 4 años después, momento en el cual hubo un cambio en la cúpula del Grupo B en Europa.

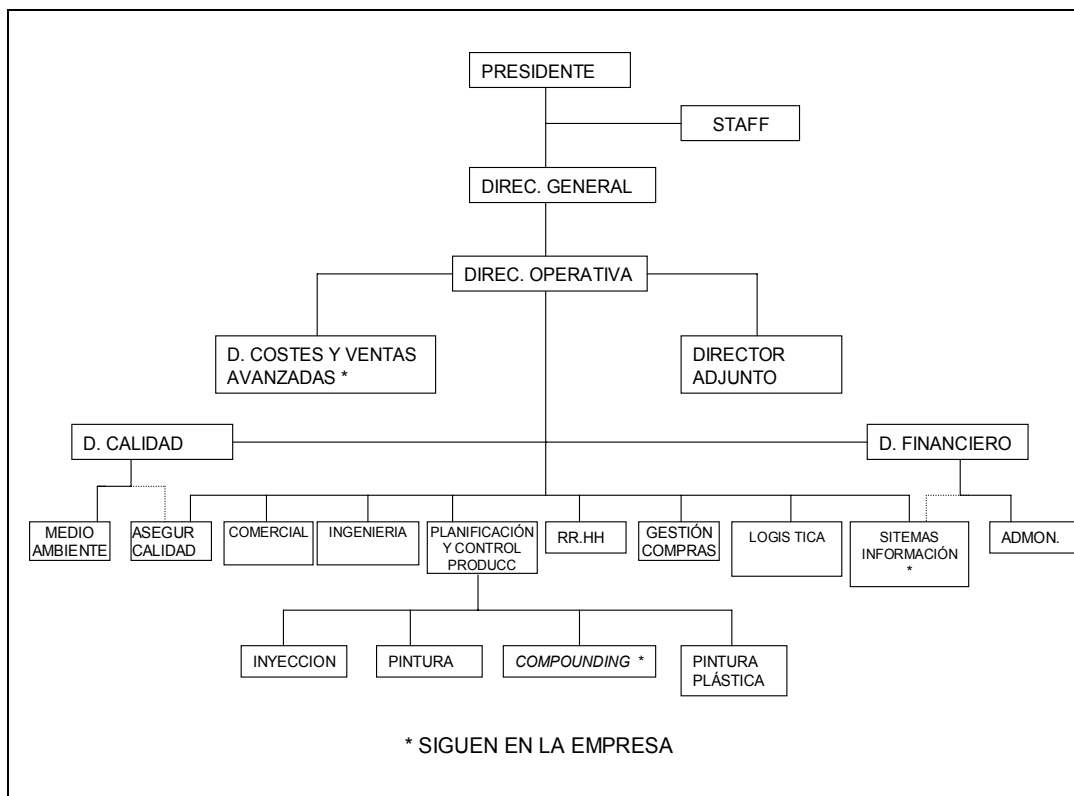
Durante los primeros años después de la firma en la planta de Valencia se continuaba funcionando igual, la Empresa A tenía mucha independencia y desde el punto de vista operativo dependía de la división de automóviles del grupo en EE.UU. En este periodo no se explicó demasiado la situación en la que se encontraban y las decisiones se tomaban sin unos estudios previos de importancia:

- “Se controlaba todo como antes, la misma cultura de ordeno y mando”

Para las grandes decisiones, el director de planta y el presidente de la empresa hablaban con los directivos norteamericanos, pero no transmitían demasiada información al resto de la empresa. Se seguía con la misma cultura de poder donde la información estaba en manos de unos pocos:

- “Hablaban con los americanos, pero no transmitían mucho. Básicamente seguían funcionando igual. Había bastante interés en que no llegara información del grupo. No sólo no se hizo todo lo posible para la transición sino que se hizo lo contrario para que no se llevara a cabo. El plant manager era una persona sin conocimiento de idiomas, con lo cual todo lo que venía de fuera no lo podía controlar”. Comentaba el directivo.

Figura 8.9.- Organigrama de la empresa A (año 2000)



Durante esta fase no hubo ninguna estructura de transición que liderase el cambio; no se tuvieron en cuenta durante el proceso de adquisición la siguiente serie de recomendaciones:

- Prevalecer el énfasis en la planificación sobre la política
- Clarificar por la dirección los factores críticos de éxito y supervisar el proceso.
- Reunirse los mandos y los empleados para discutir y debatir las opciones.
- Predeterminar la forma de la planificación, centrándose en la puesta en práctica de los cambios de la forma más eficaz.
- Establecer vínculos en el proceso de planificación conjunto entre ambas partes, desarrollando relaciones operativas y personales.

A los 4 años de firmar el acuerdo, el presidente de la división de automoción del Grupo en los EE.UU. fue sustituido por otro nuevo, que decidió que la empresa A pasara a depender de la división del Grupo B Europa; en ese momento comenzaron muchos cambios; decidiéndose que habría que sustituir a los directivos de la empresa adquirida. Previamente a los cambios, se contrató a una consultoría para que analizase el estado del negocio e informase al Grupo B Europa de lo que había, observándose que no se tenía confianza en el personal de la Empresa A.

- *“No se sabe qué cosa fue antes de la otra, pero el equipo antiguo preparó su salida, sus indemnizaciones y, además, crearon (varios directivos y el Plant manager, no los dueños) un negocio paralelo que hacía la competencia a la empresa A.”*

En febrero de 2002, terminado el informe de la situación por la Consultora, el nuevo responsable del Grupo B en los EE.UU se trasladó a la empresa A.

Pocos meses después, en junio de 2002, ya no quedaba nadie del antiguo equipo directivo: cambió el *plant manager*, ingeniería, comercial, RR.HH, etc.; en definitiva, la dirección de la empresa A cambió por completo.

El nuevo equipo directivo provenía del Grupo B y no tenían el *know how* del sector automoción, porque pertenecían al sector del vidrio. Este equipo tuvo que aprender todo, empezaron desde cero. Como nos dijo el directivo en la entrevista:

- *“Son dos años perdidos”...“Como el cambio fue tan brusco, se identificó quien estaba a favor y quien en contra (muchos de éstos salen, fuerzan la salida vía indemnizaciones y se van al nuevo proyecto que están montando algunos de los antiguos directivos)”*

8.2.2.4. LA FASE DE POSCOMBINACIÓN

La fase de poscombinación consiste en la implantación de las decisiones que se han tomado para integrar a las organizaciones, las estructuras, las culturas empresariales, las políticas, las prácticas y las personas.

Se deben de dar una serie procesos para que todo funcione mejor, como la estructuración de la organización combinada, armonización de las políticas y prácticas, construcción del equipo de alta dirección y la cultura empresarial.

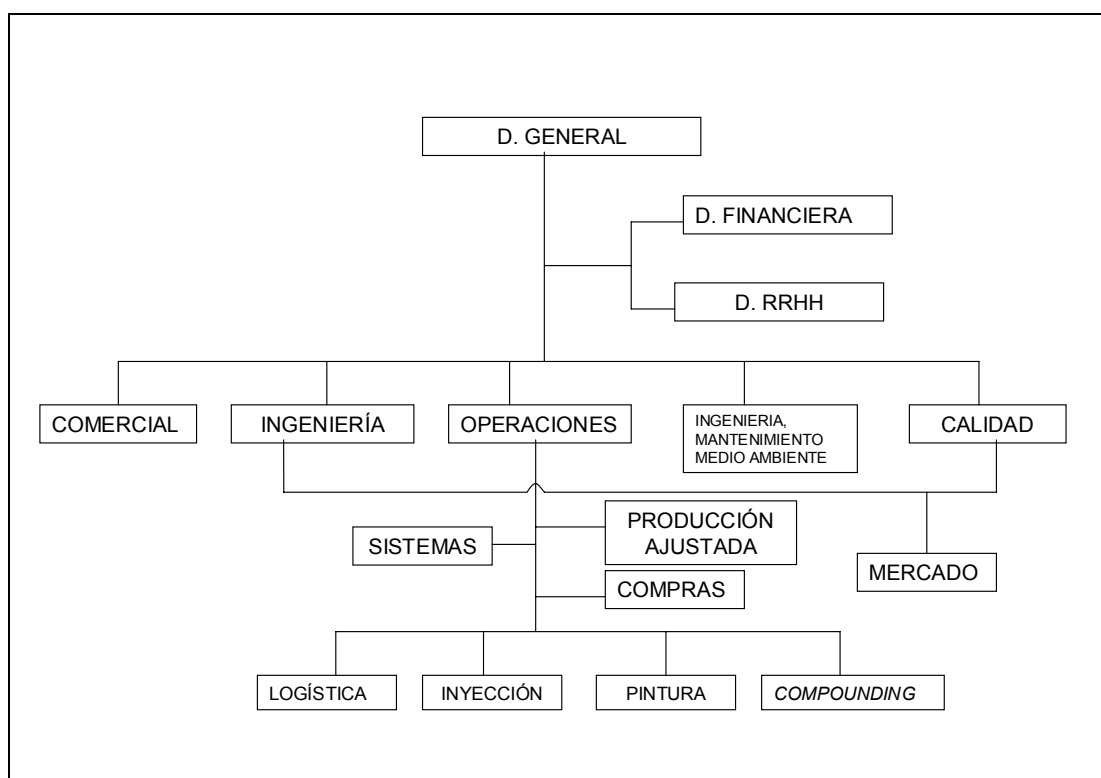
Cambio Organizativo: la nueva dirección

Podemos decir que en el caso de Empresa A esta fase comenzó más de cuatro años después de la firma de la adquisición, una vez que entró la nueva dirección, y terminó unos dos años más tarde.

La nueva dirección asumió sus nuevos papeles y responsabilidades, pero faltó al principio más implicación del Grupo. No se explicó el proyecto a los empleados, que no sabían lo que se quería hacer: Este hecho provocó bastante incertidumbre y desconfianza entre ellos.

- “A la gente el cambio le asusta y se genera desconfianza e incertidumbre y perdimos a gente. Se perdió talento por no informar a tiempo”

Figura 8.10. Organigrama de la empresa A (año 2006).



Elaboración propia.

Desde el punto de vista organizativo, lo primero que se intentó en la empresa A fue copiar el modelo de negocio del vidrio, ya que la nueva dirección provenía de esta área del Grupo B Europa. Fue entonces cuando en nuevo equipo detectó que el sector automoción tenía sus propias especificaciones, que no podían cambiarse, y por lo tanto modificaron sus ideas iniciales.

Al principio eliminaron el departamento de calidad, como ocurre en el sector del vidrio, responsabilizándose de ella producción, pero pronto se dieron cuenta de que en el mercado de la automoción es el cliente quien manda,

teniendo que cambiar de nuevo debido a que los clientes no se sentían satisfechos.

Por otra parte se reorganizó la producción siguiendo el modelo de las plantas vidrio: los operarios informaban al supervisor y éste a un superintendente, que era el responsable de los empleados. Además, había una estructura paralela, que era la de los ingenieros de proceso, responsables del equipamiento. Como se observa había dos estructuras separadas una del sistema social y otra más técnica. Esto fue corregido como nos comenta el ejecutivo con el que mantuvimos la entrevista:

- “ Aquí en Valencia, como el tema es más complejo, hemos vuelto a la estructura en la que hay un superintendente, que es responsable de las personas y del equipamiento, de manera que no se pasa la culpa de unos a otros, y la misión del superintendente es que la producción salga lo mejor posible y a tiempo”.

Otro de los problemas era que el departamento de ingeniería que inicialmente era muy potente y concentraba mucho el *know how* se redujo, trasladando parte de su tarea a las líneas de producción, quitándole además bastantes contenidos; era la fábrica la que tenía que participar en el desarrollo de nuevos proyectos,

- “... esto nos trajo problemas puesto que la producción te absorbe mucho el día a día y el desarrollo de proyectos se dejaba un poco en segundo plano, ingeniería se quejó porque no se le dotaba de recursos para sacar adelante los proyectos”.

Para evitar las dificultades de funcionamiento aparecidas se adoptó una solución intermedia, creándose el departamento de industrialización -entre ingeniería y producción-, que estando en la planta desarrollaba nuevos proyectos. En conclusión, se intentó copiar inicialmente la estructura de una fábrica de vidrio, y a medida que la dirección aprendía del mercado de la automoción se iban haciendo los retoques necesarios, de manera que sin

perder lo que era la filosofía del Grupo B se pudiese adaptar y funcionar bien en el mercado de automoción.

Todos los departamentos sufrieron cambios tras la adquisición, algunos por organización y otros por eficiencia. En la nueva organización ha habido muchas mejoras y se han eliminado numerosas tareas sin valor añadido que existían en la antigua organización. El directivo nos comenta:

- *“De tres plantas del edificio de oficinas ahora estamos en una planta, a la gente de menos nivel se le ha reubicado y a los de más nivel o se fueron al nuevo proyecto o se marcharon”.*

Se buscaba la gente con compromiso y el valor de las personas. Aunque ese compromiso era difícil con todo lo que había pasado en esos cuatro años.

Como explica el ejecutivo:

- *“Ahora estamos una situación en que se sabe cómo queremos funcionar y en qué llevamos dos años en que podemos crecer, y estamos mejorando y creando valor. Dos años, aunque hemos perdido seis”.*

Cambio Cultural

Con la nueva dirección se implanta la cultura del Grupo B, se explica la nueva cultura que es de tipo “tarea logro”, en la cual te dicen lo que tienes que hacer (objetivos) pero no cómo. En la nueva organización se busca de los empleados iniciativa, que tomen decisiones, *se les quita el miedo a que tomen decisiones por si mismos* -explica el directivo-, además de que se intenta dar más responsabilidad.

Si seguimos la tabla 8.6, los posibles resultados de la adquisición de empresas con diversas culturas han sido bastante buenos.

Tabla. 8.6. Ajuste cultural de la adquisición B-A.

Cultura de la empresa adquiriente B	Cultura de la empresa adquirida A	Resultados probables	Comentarios
<i>Cultura de "tareas"</i>	<i>Cultura de "poder"</i> <i>Cultura de "papeles"</i> <i>Cultura de "tareas"</i>	Potencialmente buena	Asimilación suave. Asimilación probable de los casos de cultura de "poder" y de "papeles"; será un proceso agradable pero existiendo la probabilidad de un choque cultural. Algunos mandos notarán que su posición se debilita, en particular aquellos que tienen los mejores cargos. Muchos encontrarán la nueva cultura muy exigente y quizás estresante.

Durante esta etapa, se establece una nueva forma de evaluación del personal por los resultados alcanzados. En los nuevos formularios de evaluación de desempeño se valoran 6 parámetros: resultados, habilidades y desarrollo, motivación y autorregulación, espíritu empresarial, liderazgo y, por último, disponibilidad. Para cada uno de estos apartados se evalúan una serie de factores del 0 al 5 y se obtiene una puntuación. Se trata de objetivizar al máximo la evaluación. Luego, los jefes de departamento ponen en común sus datos para que cada uno puntúe de nuevo a la persona en cuestión.

En la nueva distribución en planta (*lay out*) de las oficinas se eliminaron se eliminaron las barreras entre departamentos y siguiendo la cultura norteamericana se convirtieron las plantas en diáfanos, tirándose las paredes; se comenzó a trabajar en equipo. Como nos explica el directivo, en la antigua organización:

- “... *cada jefe de departamento tenía su reino de taifa y se bloqueaba la información hacia otros departamentos, ahora la organización es más flexible y abierta, sin barreras entre departamentos*”.

Con la nueva cultura, la mezcla de la responsabilidad individual con una actitud orientada a los resultados simplemente crea una función para la toma de decisiones rápida. Se evita sobre todo la burocracia y las estructuras formales que impiden la rapidez de respuesta.

Los valores fundamentales de la nueva cultura son la seguridad en el ambiente laboral, la comunicación directa y abierta, la sencillez en el lenguaje y en la indumentaria, y la importancia de los resultados de las personas y la contribución individual de éstas al éxito global, “*nosotros pagamos a las personas y no al puesto*” -nos comenta el directivo durante la entrevista-.

Nuevos Sistemas de información. Nueva comunicación

Durante la etapa post-adquisición se implementaron nuevos sistemas de información y comunicación. Previamente a la entrada de la nueva dirección la información era muy escasa; sólo había comunicación bidireccional entre el antiguo presidente de la empresa y el Presidente Americano del Grupo; en esa etapa la información era poder, cada departamento tenía su información y no fluía de uno a otro.

Con la nueva dirección todo cambió; se pusieron en marcha los estándares de comunicación del Grupo B como los *staff meetings*; ahora la información fluía, era mucho mas abierta y se intentó que estuviese en un sólo lugar y disponible para todos

En cuanto a sistemas de información se ha desarrollado un sistema de ERP propio de la empresa A, porque difiere de los del Grupo B. En las áreas de contabilidad y compras, en cambio, se han implantado los sistemas de información comunes del grupo.

En cuanto a la comunicación corporativa se combinan diferentes medios como la revista interna del grupo, intranet, correo electrónico, *web*, etc.

Transferencias de conocimiento o tecnología

La transferencia de conocimiento fue bastante pobre en los primeros años después de la compra. Hemos de recordar que durante cuatro permanecieron en la empresa A muchos de los antiguos directivos, y éstos, al marcharse, se llevaron parte del *know how* del negocio.

La nueva dirección proveniente del Grupo B, conocedora del negocio del vidrio, pero no del sector de componentes del automóvil, tuvo que empezar casi desde cero. Nos explicaba el directivo:

- “La transferencia se produce sobre todo del Grupo B a la empresa A; lo único que se ha conseguido es que el Grupo B ahora esté en el mercado del plástico”.

Este tipo de transferencia fue, en mayor medida, a nivel de habilidades de dirección general del Grupo B.

Respecto a la transferencia tecnológica, el Grupo adquirió toda la tecnología productiva de componentes de plástico del automóvil de la empresa A, su I+D, las instalaciones y la maquinaria, junto con los conocimientos del cliente.

8.2.2.5. CONCLUSIONES

Después de la adquisición, aunque se tardó unos años se alcanzaron las sinergias esperadas.

- “Estamos en Europa y estamos vivos, pero cuando compras una empresa y pagas un precio incremental a los activos, lo que esperas es que si lo comparas con el crecimiento interno es que ganas velocidad. No se ha conseguido amortizar lo que se pagó por la empresa A por no haber gestionado desde el principio la integración.

Se compró la empresa con una facturación de 60 millones de euros y después de seis años está en 70.

Hemos de preguntarnos si todo el esfuerzo no hubiera podido ser mucho más rentable. Cuando vas a una compra es para conseguir tus objetivos en mucho menos tiempo. Se ha pagado un coste adicional por un tiempo que no has ganado.”

- “Si en 6 años costó mucho, en los dos últimos años estamos funcionando muy bien, estamos en la dirección correcta, hemos diversificado mucho nuestra base de clientes, estamos creciendo en ventas, la fábrica está mejor que nunca desde el punto de vista de organización y eficiencia, se está implementando el -Toyota Manufacturing Way-, hay un equipo de gente joven que ya conoce el negocio, lo ha aprendido con muchas ganas y mucho esfuerzo. Nos han concedido una nueva línea de negocio para BMW serie 5 y fruto de ello es que nos han dado luz verde para la nueva planta de la Republica Checa.

La matriz tiene total confianza en este equipo para que crezca en Europa. No tiene sentido ser un tier1 con una única fábrica facturando 70 millones de euros, necesitas más dimensión para poder subsistir. Ahora es cuando estamos en un proveedor de primera división con la nueva fábrica de la Republica Checa; ahora sí que estamos en una situación buena, la que deberíamos haber tenido hace seis años.”

8.2.3 Análisis del la adquisición de LA EMPRESA E por LA EMPRESA MULTINACIONAL F

El análisis de la adquisición de la empresa E por la multinacional francesa F se realizó, como en todos los casos, recurriendo a varias fuentes de información. Por un lado, la información fundamental de este análisis se obtuvo de las entrevistas realizadas en el mes de marzo a varios directivos, entre ellos cabe destacar la que mantuvimos con el director de la planta (*plant manager*) de Valencia de la empresa E, que tras la fusión ocupó el cargo de Presidente de la división de interiores de la empresa F en París. Se contó, además, con la información de la propia *web* de la empresa, junto con la de las bases de datos SABI y AMADEUS, así como con artículos de la prensa especializada. Queremos agradecer la ayuda prestada por los empleados del departamento de calidad de la planta de Valencia que nos proporcionaron algunos de los datos necesarios para nuestro análisis, así como los datos de contacto del antiguo *plant manager* de Valencia.

Por último, deseamos añadir que una vez realizado el informe del caso se envió I borrador a los directivos entrevistados para que lo comentaran e hicieran las sugerencias necesarias, con el fin de evitar distorsiones o sesgos.

8.2.3.1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA ADQUISICIÓN

Historia de la adquisición

La empresa E era una empresa familiar, fruto de la unión de otras dos empresas, una francesa y otra belga que hacía las insonorizaciones para los automóviles. Tenía varias plantas en Europa, en países como Alemania, Francia y España. En España poseía un total de cinco plantas con casi 1600 empleados, una de ellas situada en Valencia que es la que analizaremos a continuación con más detalle.

La empresa E se encontraba a finales de los noventa en una mala situación: tenía que invertir para seguir en el mercado, estaba situada entre los puestos 30-40 del sector a nivel mundial y no tenía capacidad financiera para soportar las inversiones y conseguir los márgenes necesarios en sus productos. La empresa E vendió la división de automóvil, que fabricaba el 25 % de los tableros de instrumentos y salpicaderos para el mercado automovilístico europeo, el 24 % de los paneles de las puertas y 16 % de los materiales acústicos.

La empresa F se formó en 1998 por la unión de dos empresas francesas pertenecientes a los proveedores de componentes de automóviles. Era líder en el mercado europeo de asientos y el número 3 a nivel mundial. También fabricaba tubos de escape, parachoques y parrillas (que a su vez también producía la empresa E).

En Octubre del año 2000, la empresa francesa F compró la división de automóvil de la empresa E. El trato fue financiado por un importante Grupo automovilístico francés, el cual a través de esta operación aumentó su participación en la empresa F en más de un 70%.

El Presidente de la empresa F accedió a pagar 1.240 millones de dólares por la división de automóviles indicada. Durante las gestiones previas tuvo como rivales a Lear, Johnson Controls o Magna International. Con esta operación cambió radicalmente la distribución mundial de proveedores. Además de la competidora Lear, pocas empresas eran capaces de abastecer sistemas completos de interiores de automóvil en cualquier parte del mundo.

Con esta adquisición, la empresa F se estableció en España y en Alemania; la compra de la empresa E le permitió alcanzar una cuota de mercado significativa en Europa en revestimientos de interior, interiores de puertas, tableros de mandos y sistemas de insonorización acústica. El motivo de la adquisición fue lograr el tamaño adecuado para competir en la industria.

Las ventas de la empresa F alcanzaron en 1999 los 4.8 billones de euros, mientras que las de la empresa E fueron 2.1 billones. Después de la

adquisición se consiguió una posición fuerte en asientos, la primera en Europa y la tercera a nivel mundial. En cuanto a paneles, fue primera en Europa y segunda en el mundo. También ocupó el primer puesto europeo y tercero mundial en sistemas de escape.

Nos comenta el director de la planta:

- “Compraron de la empresa E lo que no tenían que eran la de interiores: revestimientos en puerta, salpicaderos y alfombras (moquetas). Las carteras de producto de las dos empresas, por lo tanto, se complementaban muy bien, uniendo toda la experiencia en interiores de vehículos de ambas empresas para crear a un líder global Europeo”.

Los principales clientes de la empresa F eran los dos fabricantes de automóviles franceses PSA y Renault. Asimismo tenían vendían una parte reducida de los asientos al fabricante alemán VW y otra menor a Chrysler y Toyota. Actualmente, el volumen de ventas a los clientes japoneses es muy pequeño (1.5 - 2%).

Los clientes de la empresa E eran Mercedes, VW y Ford. La división de Valencia fue la que proporcionó al cliente a Ford, como cliente ya que era su proveedor. Luego, de la mano de Ford, entraron en sus filiales Volvo y Land Rover.

Tabla 8.7. Datos generales de la Adquisición F-E (datos del año 2000).

Año de la adquisición: finales de 2000	Adquiriente: Empresa F	Adquirida: Empresa E
Volumen de ventas:	4.8 billones de euros	2.1 billones de euros
Nº de empleados:	TOTAL 50.000	
Cartera de clientes:	Franceses: Renault y PSA	Alemanes: VW y Daimler EE.UU: Ford y Chrysler
Tecnología:	Asientos y tubos de escape	interiores
Cultura organizacional	“papeles” multinacional	“papeles” familiar
Nacionalidad empresa matriz	francesa	francesa
Experiencia previa en F/A	Si (unión de dos empresas francesas proveedoras de automóviles	Si(unión de empresa francesa y empresa belga)

Elaboración propia a partir de datos de la empresa y de la entrevista

Análisis Cultural previo a la adquisición.

Como señalábamos al principio del análisis del caso, una de los motivos por las que la empresa F compró a la E fue la nacionalidad. Nos decía el director de la planta:

- “Lo que fundamentalmente movió a la empresa F a comprar la E fue que era francesa y por seguir manteniendo la industria francesa”.

Esta razón puede explicarse siguiendo a Hunt et al. (1987), porque muchos compradores de empresas internacionales descubren las grandes diferencias entre compañías situadas en distintos países (respecto a los estilos de dirección) que generan un sentimiento de rechazo hacia los compradores, tanto mayor cuando la empresa adquiriente es de otro país.

Continuando con la tipología de culturas que planteábamos en el capítulo 6, la empresa E y la empresa F tenían una cultura de tipo “papeles”, se caracterizaban porque en el seno de ambas empresas se daba una clara división de funciones, además, los diseños de los puestos de trabajo se definían de forma nítida, así como las reglas y procedimientos. Los valores fundamentales de la cultura de la empresa F eran la transparencia, la velocidad, el trabajo en equipo, el impulso, la responsabilidad, y la capacidad empresarial; estos valores son los pilares básicos de la cultura de la empresa F actualmente.

La empresa E también tenía una cultura de “papeles” pertenecía a una empresa de menor tamaño con un enfoque hacia el cliente muy marcado - como nos decía *el plant manager* “lo importante era el cliente”-; en el caso de la planta de Valencia el cliente era Ford y la relación con él era muy estrecha.

Tecnologías

Las tecnologías utilizadas y desarrolladas en ambas empresas estaban totalmente centradas en la tipología de los productos que ambas fabricaban. Así, la empresa la empresa F poseía una tecnología puntera en asientos y tubos de escape mientras que en E la tecnología estaba dirigida hacia los interiores de los coches: paneles de puertas, tableros de mandos, alfombras y productos de insonorización acústica. Nos decía el director la empresa F:

- *“La empresa E tenía la tecnología **cockpit (tablero de mandos)**: se entregan los pedales, la parte delantera (last panel) y se monta con todos los elementos mecánicos y electrónicos; por último, se manda al cliente sólo para ensamblar.”*

8.2.3.2. LA FASE DE PRECOMBINACIÓN

Durante la fase de precombinación las empresas planifican y preparan la posible F/A. En este epígrafe vamos a estudiar cómo la empresa E preparó su posterior venta.

Previamente a la adquisición, los analistas especularon con una variedad de pretendientes potenciales: Valeo, Visteon, Delphi, Textron y Magna. En esos momentos, principios del verano del año 2000, la empresa objetivo observó como se doblaba el valor de sus acciones.

La noticia del 25 Octubre de 2000 de que la empresa F asumiría el control de la E sorprendió a muchos expertos que no habían considerado a la empresa F un posible en la carrera de las ofertas. En la entrevista, uno de los directivos consideraba que:

- *“La negociación la llevaron en secreto los propietarios de la Compañía directamente, y nunca se supo quién iba a adquirirla. Se apuntaba a la empresa canadiense Magna como posible comprador. Los propietarios dijeron que nunca se vendería a los americanos y tenían la negociación abierta con la empresa F, donde gran parte del accionariado era de una familia francesa con la que mantenían una relación de amistad desde bastantes años atrás.”*

Dos años antes de la adquisición, la empresa E se dio cuenta de que iba a tener problemas para seguir en el mercado; ocupaban un puesto entre el 30 y el 40 en el sector a nivel mundial, y no poseían capacidad financiera para soportar las inversiones y conseguir márgenes suficientes.

Fue en ese momento cuando se contrató a un experto (de Toyota) para que reflotase los márgenes de la compañía que, dos años antes de la venta, los aumentó, aunque en algunos casos ficticiamente; redujo costes –pero esas reducciones fueron difíciles de mantener a largo plazo- y subió los márgenes pensando en la posible venta. Tras esta operación, la empresa E contaba con muchos proyectos y unos márgenes que se movían entre 5-7% (España, Francia, México y Portugal ganaban dinero) pero el endeudamiento subía y veían que no podían superarlo. Nos comentaba un directivo

- “En la empresa F lo sabían 2 ó 3 personas, y en su momento hubo una de ellas que estuvo 7 u 8 meses en la planta de Valencia estudiando mercados, proyectos, etc., pero a esa persona no la conocía nadie. Así se gestó la compra de la empresa”.

Después de la compra, la empresa E perdió su personalidad jurídica, y tras 6 u 8 meses cambiaron los logos, la ropa de trabajo, el nombre de la sociedad y cualquier otro elemento identificativo de la empresa adquirida.

Los puntos fuertes de la empresa adquirida antes de la adquisición fueron la tecnología de interiores y su presencia en los clientes americanos y alemanes. Otra de las fortalezas era la localización de las plantas cerca de las fábricas de sus clientes principales; aquí en España tenía una planta en Valencia al lado de la factoría de Ford.

Hemos de destacar, como anteriormente se ha expuesto, que en esta adquisición sí que pudo existir algún tipo de relación entre ambas empresas previamente al proceso de adquisición dado que había una relación familiar y de amistad entre los propietarios de las dos empresas. Además para analizar la empresa objetivo se dispuso de la información que les proporcionó la persona que puso la empresa F en la E para estudiar el mercado, los productos, etc.

Nos comentaba el directivo entrevistado que se realizó un mal análisis estratégico:

- “Para analizar la posible empresa objetivo lo importante es ir a los clientes y a los proveedores, y preguntar cómo funciona. La

anterior empresa belga sí que lo hizo cuando nos fue a comprar, pero la empresa F no”.

Durante esta etapa, previa a la firma del contrato, no se investigaron los problemas que podrían surgir más adelante; únicamente se tuvieron en cuenta datos financieros y los márgenes de los nuevos pedidos. Tampoco se hizo ningún tipo de análisis relativo al impacto que iba a tener la fusión sobre los empleados de la empresa adquirida, ni ningún examen sobre los posibles riesgos organizativos; de hecho, nos exponía el directivo que “se *perdió gente clave en la posterior adquisición*”

8.2.3.3. LA FASE DE COMBINACIÓN

Es la etapa en que ambas empresas se unen; es de primordial importancia el papel que desarrolla la alta dirección en la gestión de la combinación, unida a una estructura de transición que oriente en el tiempo las habilidades de los directivos hacia el logro de las sinergias de la combinación.

Durante esta fase, en la empresa E no hubo ninguna estructura de transición que liderase el cambio. Los responsables de las divisiones fueron los que crearon la nueva organización y fueron los vehículos de la integración.

Además de los factores característicos de un proceso de adquisición, de acuerdo con Marks y Mirvis (2002), sólo se tuvo en cuenta el de que “los gestores y empleados habrían de reunirse para debatir las opciones”.

A nivel de la planta de Valencia hubo pocos cambios ya que se disponía de la tecnología de interiores y de Ford como cliente (muchos de los directivos de E eran antiguos empleados de Ford y mantenían muy buena relación con esta empresa).

En general no hay una distinción clara entre la fase de combinación y la poscombinación.

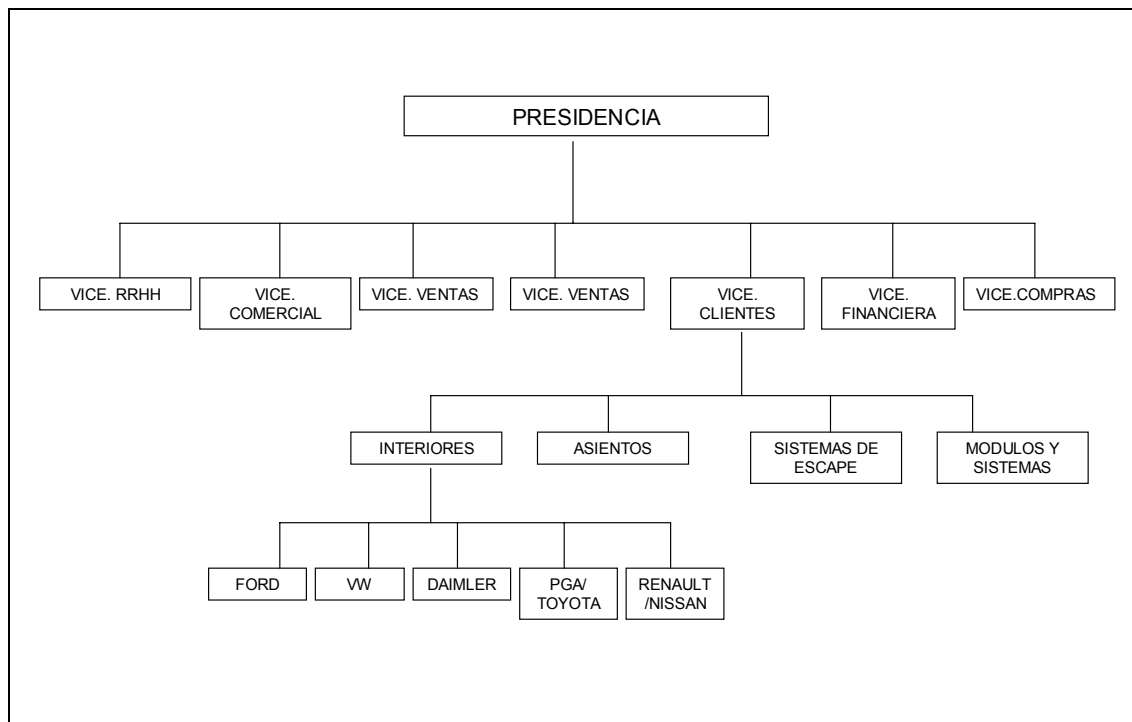
8.2.3.4. FASE DE POSCOMBINACIÓN

Cambio Organizativo

La empresa E estaba estructurada en dos grandes áreas la de Desarrollo Comercial y la Industrial. El área industrial tenía una departamentalización geográfica por países.

Tras la adquisición se cambió la estructura en el primer nivel de la empresa y se pasó a crear diferentes vicepresidencias: compras, ventas, industria, finanzas/contabilidad, recursos humanos y divisiones de clientes. Esta última se dividía por productos: interiores, asientos, escapes, y módulos y sistemas; a su vez interiores se subdividía por clientes: Ford, VW, PGA, Renault y Daimler Chrysler. Ver figura 8.11.:

Figura 8.11. Organigrama de la empresa F tras la adquisición.



Fuente: elaboración propia a partir de la entrevista.

En la entrevista que mantuvimos nos comentaba:

- *“Sí hubo problemas de coordinación y de comunicación, las áreas que mas cambios sufrieron tras la combinación fueron, sobre todo, a segundo nivel de la estructura general de la empresa”...*

*“Luego se centralizaron las compras, comercial, y finanzas en Francia. La compañía se hizo muy grande, - **pierdes el sentido del negocio**-, aunque este sentido no se perdió en la planta de Valencia con Ford, porque había un equipo creado desde 10 años atrás. En definitiva, se pierde la sensación de compromiso con la empresa que antes se tenía”.*

Como explicábamos al principio, después de la adquisición, el *plant manager* al que entrevistamos pasó a dirigir la división de interiores de Ford y posteriormente a ser el responsable de toda la división de interiores de la Compañía en la central de París. Nos aclaraba:

- *“Existían tres niveles de estructura y hubo muchas duplicidades de mando con lo que se elevaron los costes de estructura. Luego se reorganizo y se oriento un poco por países. Hubo muchos cambios de estructura en poco tiempo”.*

En la planta de Valencia no hubo excesivos cambios,

- *“Nosotros teníamos la tecnología de interiores y Ford era nuestro principal cliente; al principio hubo conflictos porque F quería llevarse a ingeniería y comercial pero Ford presionó para dejarlos en Valencia. No querían ceder el know how, y la empresa F lo entendió.”*

En resumen, en la planta de Valencia poseían un enorme *know how* del cliente y de la tecnología de interiores.

Cambio Cultural

La integración cultural se realizó poco a poco, cumpliendo las propuestas de los estudios de Cartwright y Cooper (1993).- *Al principio, la empresa F no estaba muy bien organizada*, nos explica el *plant manager*-; hubo varios cambios en la estructura directiva hasta llegar a la actual. La empresa está muy enfocada al cliente; el cliente es parte de su cultura; y diseñan los productos de forma casi conjunta con el cliente.

Tabla 8.8. . Ajuste cultural de la adquisición F-E.

Cultura de la empresa Adquiriente F	Cultura de la empresa adquirida E	Resultados probables	Comentarios
Cultura de "papeles"	Cultura de "papeles"	Potencialmente buena	Asimilación suave. Probablemente será efectiva si se vuelve a hacer o presenta un nuevo manual de reglas y procedimientos donde se recojan todos los requisitos.

Por otra parte, el factor nacional también supuso una ayuda para la integración de las culturas. Nos decía el *plant manager*

-“Al ser las dos empresas francesas tenían desarrollado el espíritu social; la familia dueña de la empresa fabricante de automóviles (que se convirtió en primer accionista de la nueva empresa) no quería escándalos ni que trascendiese a la prensa. Fueron muy diplomáticos”.

En la nueva organización se buscaba la transparencia, la agilidad de respuesta, el trabajo en equipo, así como la planificación, la responsabilidad,

y ser emprendedores; - *estos son los valores fundacionales de nuestra cultura*- . En F se ha creado un sistema de excelencia, ayuda a las plantas en sus operaciones mediante la implementación de procesos comunes; además se forma a los empleados para superarse y contribuir al éxito del grupo.

Como empresa internacional y multicultural se ha establecido un sistema de dirección que se adapta a todos los proyectos internacionales de las plantas y promueve el trabajo en equipo. Los objetivos de crecimiento de la empresa F impulsan la movilidad y el crecimiento profesional de sus empleados. El grupo también está enfocado hacia el desarrollo de los empleados, con iniciativas tales como la “Universidad”⁸ de la empresa.

Nuevos Sistemas de información. Nueva comunicación

Durante el proceso de expansión de la compañía, los cambios que se sucedieron en la organización a nivel global y local (Valencia) fueron múltiples y muy rápidos.

La complejidad de la organización que implica dependencias funcionales, jerárquicas y geográficas, así como la nueva visión de la empresa centrada en el cliente, supuso coordinar políticas comunes a nivel internacional, lo que significó integrar la comunicación interpersonal como parte del plan estratégico de la dirección⁹. Se creó una nueva estructura de comunicación:

- Una nueva página *web* corporativa
- Una reunión semestral donde los primeros niveles de la organización conocen los objetivos y novedades que luego deben transmitir a sus equipos.
- Una revista corporativa y

⁸ La empresa denomina universidad al centro de formación.

⁹ Sáenz, M. (2001) Una estrategia de Comunicación al servicio de la misión. Capital Humano nº 146. Pp 22-30.

- Un dossier de prensa semanal que se envía por correo electrónico a los empleados.

La comunicación interpersonal era fluida y sigue siéndolo tras la adquisición, aunque como nos comentó el *plant manager* que a él le comunicaron la noticia de la adquisición en enero del 2001, justo cuando ya se había cerrado el trato.

Transferencia de conocimiento

La transferencia de conocimientos fue bastante amplia en esta adquisición, sobretodo de la empresa E a la F.

La empresa E tenía todo el conocimiento y la tecnología de interiores y esto pasó luego a la F. Además, E tenía un Centro de Desarrollo en la planta de Valencia, que se creó aproximadamente a mitad de 1997, donde se desarrollaban los nuevos productos. En él se calculaban los nuevos componentes para los modelos que iban a salir al mercado; como ejemplo, podríamos citar todas las innovaciones que hubo con el material de fibra de vidrio. Además, la empresa E, en la planta de Valencia, conocía muy bien a su principal cliente, que era Ford, lo que permitió que tras la adquisición les mantuviera cierto margen de operatividad y autonomía.

Otra transferencia, aparte de la de los Centros de Desarrollo, fue la de la ‘universidad’ de la empresa E; Nos revelaba el *plant manager*:

“La empresa E tenía su universidad, donde se formaban a empleados, y esto se transfirió a la empresa F”.

Un ejemplo de la formación que se daba a los empleados de la empresa E era el del “Sistema de Excelencia”, en la que se impartían cursos de formación, de duración media de tres días, y donde los expertos en cada materia exponían a los asistentes los conocimientos mediante ejemplos prácticos.

Por último añadiremos que el actual sistema de excelencia de F provenía del de la empresa E. Nos confiaba el directivo:

“La cultura de la empresa F basada en el ‘Excellence System’ proviene de la empresa E, cuando en su día vino un experto de Toyota a su área industrial e inculcó parte de la cultura japonesa”.

Con el Sistema de Excelencia de la empresa F se busca la mejora continua de la eficiencia, la propuesta de productos innovadores y la calidad irreprochable, en los plazos establecidos y al menor coste posible, apoyándose en el personal y en los proveedores.

8.2.3.5. CONCLUSIONES

Según las palabras del Presidente de la F, recogidas en una revista del sector:

-“En el actual escenario industrial la empresa F sigue siendo una compañía joven”.

Después de las sucesivas adquisiciones de 1997 a 2001 y la de la E, la empresa F ha crecido y posee cobertura internacional, con una fuerte componente tecnológica basada en los seis módulos importantes: asientos, tableros y paneles de instrumentos, paneles de la puerta, extremos delanteros, paquetes acústicos y dispositivos de escape.

Asimismo, la empresa F se ha equipado con las capacidades necesarias para poder colocarse como proveedor automovilístico mundial, con una lista de clientes que incluye los fabricantes automovilísticos más importantes del mundo.

Actualmente, el desarrollo fuerte del negocio procede de Asia, América y Europa, y va a proporcionar una buena base para el crecimiento de la empresa a largo plazo.

Desde hace poco tiempo, gracias a su sistema de producción mundial, la empresa F puede servir a sus clientes dondequiera que estén, con una calidad constante en el diseño, en la producción y en el servicio.

Ahora, los equipos de F han de consolidar su fuerte posición en el mercado para alcanzar un crecimiento duradero de sus beneficios en todas sus actividades. El punto de partida para obtener el crecimiento es el logro de un alto nivel de calidad en los servicios que ofrecen a sus clientes. Además, la empresa F podrá darles precios más competitivos, gracias a la optimización de su red de producción y a la mejora de su eficacia industrial.

Del mismo modo, con la motivación de su personal experto, F podrá ampliar sus capacidades en la innovación del producto, alcanzar más desarrollo, especialmente en el exterior de Europa, y a su vez consolidar su posición como socio estratégico de la industria mundial del automóvil.

Sin embargo, después de toda esta declaración de futuro, el *plant manager* revelaba que tras la adquisición de E no se alcanzaron todas las sinergias esperadas debido a los siguientes motivos:

-“El problema es la coyuntura del mercado de las materias primas por una parte y la presión sobre los márgenes que ejercen los clientes por otra. Además, en nuestro caso, los resultados económicos de los nuevos proyectos fueron muy negativos”.

Los principales factores de éxito que se han encontrado tras la fusión son la buena capacidad financiera, la expansión internacional y, por último, que se ha pasado de una posición débil en el mercado mundial -del orden del puesto cincuenta- a un cuarto o quinto lugar. Añadiremos lo que nos explicaba uno de los directivos:

-“El tener la experiencia previa en la adquisición de nuestra planta por los belgas fue muy bueno para nosotros. Esa adquisición fue mucho más positiva y enriquecedora; éramos más autónomos, la integración con los belgas fue mucho mejor mas paternal “.

Por último, los factores que afectaron negativamente en la F/A fueron, sobre todo, la desorganización que tenía F y el cambio continuo en la estructura organizativa.

Como conclusión final apuntamos que la visión actual del sector es muy complicada y difícil; nos movemos en un mundo global, con clientes globales y con unos márgenes muy estrechos.

8.2.4. Análisis del la adquisición de LA EMPRESA I por LA EMPRESA J

El estudio del caso de la adquisición de la Empresa norteamericana I por la japonesa J se llevó a cabo través de varias fuentes de información. La principal de estas fuentes consistió en una entrevista que realizamos al director financiero del la empresa I en España. Tuvo lugar a mediados del año 2007, con una duración de más tres horas.

Inicialmente, como en los restante casos, se transcribió la entrevista y se la enviamos al directivo, por correo electrónico, para que corrigiese lo que estimase oportuno, además de pedirle alguna otra información que necesitábamos. Ya completados los datos finales de la entrevista y junto a otras entrevistas recogidas en *dossieres* de prensa de la compañía, páginas *web* de ambas empresas, bases de datos SABI y AMADEUS, artículos económicos proporcionados por el propio director financiero, así como los extraídos de la *Business Source Premier*, realizamos el análisis del caso. Toda la información recogida fue ampliada con los documentos y artículos publicados en la prensa económica sobre esta adquisición.

Añadiremos por último, al igual que en los dos casos anteriores, que una vez terminado el informe, se envió al directivo entrevistado para que junto a otros directivos participantes en el proceso de F/A lo comentaran e hicieran las sugerencias necesarias a fin de evitar distorsiones o sesgos.

8.2.4.1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA ADQUISICIÓN

Historia de la adquisición

La empresa I, es una de las principales diseñadoras y proveedoras de componentes metálicos, aplicaciones para mecanismos de transmisión y bastidores -incluidos motores, cajas de transmisión/transferencia, ruedas y suspensiones, ejes y cadenas de tracción- y productos de control de ruidos y vibraciones para el sector de la automoción. Tiene su sede en Estados Unidos.

La empresa I se creó en el año 2000, cuando un grupo inversor, compró 3 grupos de empresas y las fusionó.

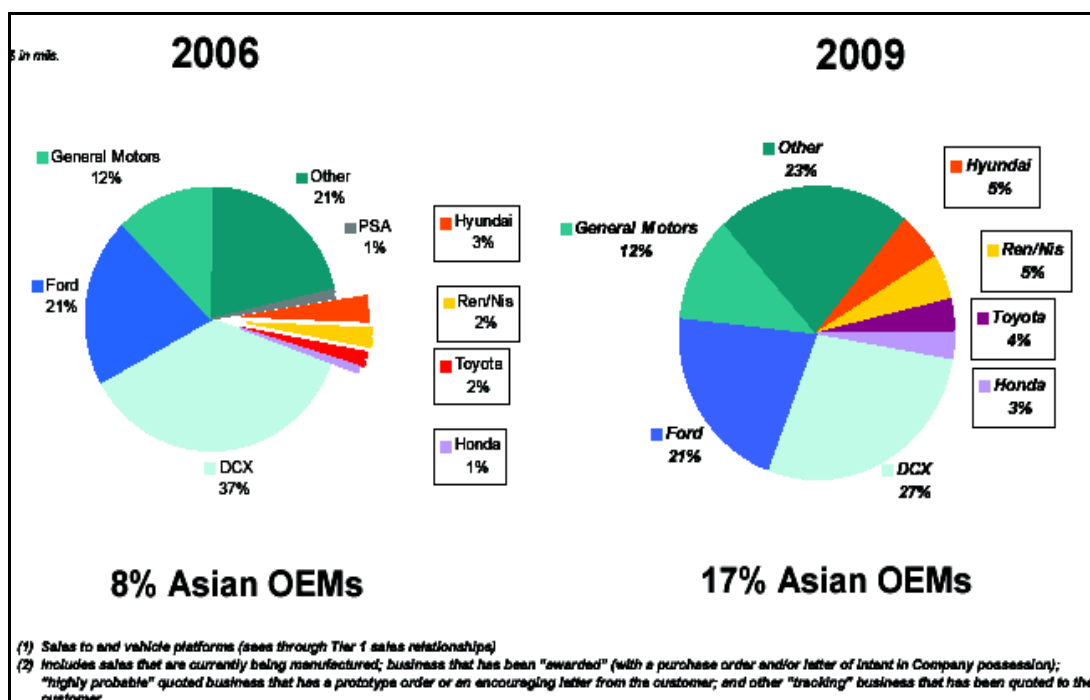
Nos revelaba el directivo de la empresa I en España durante la entrevista realizada:

-“ Como te digo, aquí surgió una nueva empresa: La empresa I”, pero la compañía inversora no tenía fabricas, ni empleados, ni ventas, solo era un grupo inversor; hubo muchos cambios, culturales y de sistemas de información, organizativos... pero sobre todo a nivel de EE.UU., por lo que en España no sentimos demasiado el cambio”.

En la empresa I trabajaban más de 6.500 personas, distribuidas en 38 instalaciones que están situadas en 14 países y localizadas sobre todo en Estados Unidos y Europa. Los ingresos en el 2006 se aproximaron a los dos mil millones de dólares.

Los principales clientes de la empresa I eran los fabricantes de automóviles (ver Figura 8.10.): PSA, Renault-Nissan, Ford, GM Europe, Volvo Car, Jaguar, Land Rover, Mercedes-Benz, Volkswagen y Porsche; también era proveedor de empresas *tier 1* como Bosch, Cummins, Livbag, NVG, VM Motori, ZF, Magna, SKF, Dana, Visteon y Getrag.

Figura 8.12. Evolución de la cuota de mercado de la empresa I.



Fuente: Pagina web de la empresa I

Nos comentaba el director financiero que en enero del 2007:

-“Nos volvieron a adquirir, en este caso un grupo japonés, esta vez si que tienen empresas, sobre todo en Asia”.

Esta es una adquisición sin precedentes, que ha creado mucha expectativa en los medios americanos, ya que según nos han comentado es la primera vez en los diez últimos años de historia de EE.UU., que un grupo japonés adquiere a otro norteamericano; además la empresa que compra, es mucho más pequeña que la empresa adquirida .

La empresa J tiene su sede en Japón, está participada casi en el 65% por una firma de inversión internacional. Tiene un total de 17 plantas repartidas en diferentes países, como Japón (12), Tailandia (3) y China (2). Principalmente diseña, fabrica y vende piezas de vehículos de fundición de hierro para camiones, y produce equipos para maquinaria de construcción, piezas fundidas de aluminio para fabricantes de camiones y autobuses, y

volantes de aluminio para fabricantes de automóviles. Además diseña, fabrica y vende sistemas medioambientales, y hardware eléctrico y equipamientos de generadores eléctricos.

La empresa J, en su área de negocio del automóvil, tiene como principales clientes a Honda, Toyota, Suzuki, Fuso y Renault-Nissan.

Tabla 8.9. Datos generales de la Adquisición J-I.

Año de adquisición 2007	Adquiriente: Empresa J	Adquirida: Empresa I
Volumen de ventas:	500 mill \$	2000 mill \$
Nº de empleados:	3700	6500
Cartera de clientes:	Honda, Toyota, Fuso, Suzuki, Nissan	USA: GM, Ford, Dymler Chrystler (70%)
Tecnología:	Orientada al proceso	Orientada al producto
Cultura organizacional	“Papeles”. Burocrática	“Tarea – logro”
Nacionalidad empresa matriz	Japonesa	Norte Americana
Experiencia previa en F/A	Si	Si

Elaboración propia a partir de datos de la empresa y de la entrevista

Análisis cultural previo a la adquisición

La empresa I es una compañía multinacional norteamericana orientada a la consecución de los objetivos; sus clientes son, sobre todo, norteamericanos y europeos; está enfocada esencialmente hacia el producto; podríamos decir -como afirma el directivo- que tiene un tipo de cultura de “tarea –logro”, con una experiencia amplia en procesos de F/As. Como antes dijimos, ya en el año 2001 se fusionaron tres empresas para crear la actual produciéndose, en ese momento, un gran cambio cultural. De igual forma, la empresa I cree en el poder de las personas y de las ideas, con una cultura que promueve la honestidad, la integridad y la excelencia.

La empresa J es una compañía japonesa con la totalidad de plantas situadas en Asia, en Japón hay una cultura de admiración por las empresas; cuando alguien se presenta dice antes el nombre de la empresa en la que trabaja y luego el suyo. En las *Meishi* – tarjetas de presentación que intercambian los japoneses- el nombre de la empresa aparece el primero.

La empresa es lo más importante, hay que darlo todo por ella y seguir sus normas a rajatabla. La empresa J está muy orientada al proceso; sus clientes son en su mayoría asiáticos y se tiene especial cuidado con los empleados. Los empleados están muy considerados y este tipo de organizaciones se caracterizan porque hay mucha burocracia y la toma de decisiones es muy lenta.

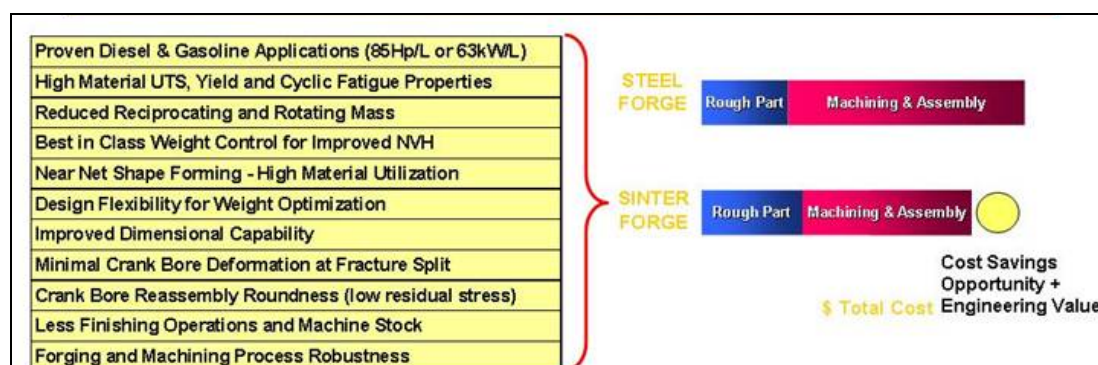
Tecnologías

La empresa I, como ya se ha indicado, diseña y produce componentes de metal, ensambla módulos para el transporte, hace aplicaciones para mecanismos de transmisión y bastidores y productos de control de ruidos y vibraciones para el sector de la automoción.

Las cinco unidades de negocio (productos sinterizados, sistemas de control de vibraciones, componentes para el chasis, productos de *powertrain* y

componentes metálicos) se diferencian de forma notable en el precio. I tiene una tecnología muy avanzada en el sinterizado, sobre todo en la planta de Valencia, y su tecnología esta orientada hacia el producto.

Figura 8.13. Estructura de costes de la empresa I



Fuente: Pagina web de la Empresa I

La empresa J principalmente diseña y fabrica piezas de hierro fundido dúctil para camiones y fabricantes de equipos de maquinaria de construcción, además de piezas fundidas de aluminio para fabricantes de camiones y automóviles y volantes de aluminio para fabricantes de automóviles. Tiene una tecnología avanzada en el aluminio y en el desarrollo de nuevos materiales dúctiles.

Su principal cartera de productos es (ver fig. 8.12): partes componentes para la industria de la maquinaria, ruedas de aluminio para vehículos, generadores eléctricos y equipos y sistemas medioambientales. Como hemos comentado anteriormente, su tecnología está muy orientada al proceso.

Figura 8.14. Cartera de productos empresa J.



Fuente: Pagina web de la Empresa J

Tras la adquisición, la empresa I no pierde su personalidad jurídica; continúa operando de forma independiente y mantiene su nombre.

Los **motivos de la adquisición**, según las palabras del copresidente de J, fueron los siguientes:

"La empresa I y J se han unido para crear una nueva y mejor empresa global, mejor capitalizada, que ofrece productos y procesos innovadores a nuestros clientes, valor a nuestros inversores y oportunidades a nuestros empleados"; además comenta que *"estas medidas no sólo reducirán costes, sino que tendrán como resultado operaciones más eficaces y más capacidades que, nos permitirán aprovechar las oportunidades que ofrece este mercado global altamente competitivo".*

8.2.4.2. LA FASE DE PRECOMBINACIÓN

La empresa J desea transformarse en una empresa proveedora del sector a nivel global que pueda ofrecer ingeniería puntera, componentes con elevado valor añadido y una gran modularidad. Hasta la adquisición, los principales productos de la empresa J no se distinguían precisamente por estas características.

Cuando J analizó la empresa I advirtió que por medio de ella sería más fácil alcanzar aquellos objetivos: I les podía ofrecer una alta ingeniería, más valor añadido en sus componentes y una alta modularidad. Por otra parte, I también poseía otros puntos fuertes: era una empresa con una experiencia muy positiva en varios procesos de integración; amplia presencia en Estados Unidos y en Europa e interés en suministrar sus productos a los fabricantes de automóviles japoneses. La empresa I, además por último, tenía una “universidad” que facilitaba la formación continua de todos sus empleados.

En aquella adquisición no sólo hubo ventajas para J, la empresa compradora; I, mediante su adquisición, también lograría crecer en los países asiáticos -sobre todo en Japón, China y Tailandia- al tener ya las plantas instaladas en dichos países, y conseguiría atraer capitales con mayor facilidad.

En definitiva, las sinergias esperadas tras esta adquisición fueron:

- Diversificar a los clientes y expandirse de forma global.
- Crear una empresa más fuerte, combinando la experiencia de los equipos directivos de J y de I.
- Mejorar las capacidades de la ingeniería y el liderazgo en tecnología en *powertrain* y en bastidores.
- Ampliar capacidades en I+D.
- Reforzar la cartera de productos.
- Reducir gastos por operar de forma conjunta.

- Mejorar el uso de las instalaciones.
- Ampliar el mercado para vehículos ligeros (empresa I) y camiones pesados (empresa J).

Antes de iniciarse el proceso de adquisición no existía ningún tipo de relación entre ambas empresas, comentándonos el director financiero en España que *“no existía ninguna relación y que la empresa I quería vender por falta de capital, debido al alto endeudamiento”*.

Quienes formaron parte de los equipos de negociación fueron, en primer lugar, los presidentes de ambas compañías. La firma se retrasó por asuntos financieros, pero al final se llegó a una declaración de intenciones por parte de las dos compañías antes de la firma del acuerdo. En dicha declaración se perfilaban los aspectos financieros y operativos; además, se tenían claras la estructura de gobierno y la estrategia de la nueva compañía.

Exponía el CFO (*Chief Financial Officer*) de la empresa adquirida I en una conferencia en Tokio:

“nosotros tenemos partes especializadas y muchas de esas partes son complementarias con la tecnología de la empresa adquiriente”

El caso de J fue la primera adquisición, en el sector del automóvil, de una empresa estadounidense por parte de otra japonesa en los últimos años, lo que podría ser el principio de un cambio, ya que antes los japoneses no se interesaban por comprar negocios cuyas culturas fueran bastante incompatibles con sus valores.

8.2.4.3. FASE DE COMBINACIÓN

El papel que desempeñó la alta dirección en la fase de combinación fue muy importante, comentando el vicepresidente que lideró el proceso de integración que *“el proceso es único porque nosotros empezamos a*

planificar antes de la firma del acuerdo de fusión, lo que aceleró la mejora de nuestras capacidades”

Desde un principio **se crearon varios subcomités** que trabajaron en la integración de personas, productos y procesos de ambas compañías. Los subcomités se reunieron para examinar, en primer lugar, las operaciones, las culturas y las infraestructuras. A partir de sus conclusiones se planificaron las actividades teniendo en cuenta la combinación de los puntos fuertes de cada compañía.

Entre los subcomités se encontraban los de finanzas, tecnologías de la información, ventas y marketing de Asia, expansión del negocio del sinterizado en Asia, aprovisionamiento/procesos y calidad, comunicaciones, recursos humanos y universidad, legal y, por último, el del negocio de metal dúctil.

8.2.4.4. FASE DE POSCOMBINACIÓN

Cambios Organizativos

La empresa J tomó la iniciativa para acelerar la integración con su filial (empresa I), y de consolidar la estructura de gestión corporativa y reducir costes operativos. Además anunció cierres de plantas y jubilaciones de directivos para tener unos ahorros netos de más de 10 millones de dólares estadounidenses a finales del ejercicio 2007.

En la nueva estructura organizativa se co-preside por los antiguos presidentes de las empresas fusionadas.

Esta consolidación de funciones corporativas se produjo en menos de tres meses después de que se completara la fusión a principios de enero. Entre las medidas tomadas se encuentran las siguientes: una nueva estructura organizativa global, la racionalización de algunas instalaciones y la eliminación de despidos innecesarios mediante un plan de jubilación de los directivos en 2007.

Con esta nueva estructura organizativa, las funciones de finanzas, desarrollo corporativo, jurídica, recursos humanos, tecnología de la información,

calidad y procesos de fabricación y comunicaciones corporativas se gestionan de manera global.

El otro copresidente y consejero delegado de J afirmaba lo siguiente:

"Esta nueva estructura organizativa global saca partido del talento que hay en nuestra organización y garantiza la colaboración y la toma de decisiones coherente en los niveles más altos de la empresa J. Mejorará nuestro rendimiento y nos ayudará a responder más rápidamente al cambio constante en nuestro entorno empresarial global".

El actual director financiero de la empresa J, pasó a ser vicepresidente ejecutivo y director financiero de las empresas combinadas, dependiendo de los dos vicepresidentes del grupo. El actual director financiero de la empresa I, seguirá como vicepresidente ejecutivo de esta filial y asesor especial de los dos vicepresidentes. Además, los directivos que se citan a continuación asumirán las siguientes responsabilidades globales:

El vicepresidente ejecutivo de desarrollo empresarial, y director de integración de la empresa J, además de dirigir las fusiones y adquisiciones globales de la empresa J y todas sus filiales, será responsable de fomentar la integración de J e I. Es quien lidera y dirige todo el proceso de integración de la adquisición de la empresa I por la empresa japonesa.

La empresa I también ha reestructurado recientemente sus operaciones de mecanismos de transmisión y bastidores en Norteamérica, para adecuar mejor la estructura de costes con las oportunidades de mercado y hacer frente a los retos del mercado norteamericano. La reestructuración mejorará el alcance global y la competitividad de la empresa.

Por separado, también I tomó medidas para ajustar el exceso de capacidad en sus plantas debido a los problemas de producción de sus clientes norteamericanos. La empresa tenía previsto el cierre de una de sus plantas de Carolina del Norte y el traslado de las operaciones a otra planta del mismo Estado.

Cambio Cultural

Según nos indico el director financiero de I en España en la entrevista que mantuvimos:

-“La adquisición se realiza como siempre a nivel EE.UU., por lo que en mi empresa no nos enteramos demasiado, pero sí que supone un choque cultural importante, y en la sede central de Detroit se están llevando a cabo todas las medidas para poder acoplar estas dos culturas sin que se den conflictos”.

Existe mucha influencia de la cultura japonesa de la empresa matriz, pero en definitiva se trabaja por tener una empresa donde sus empleados tengan un sentimiento fuerte de pertenencia a la misma y piensen en ser eficientes y en crear valor, además de luchar por los resultados.

Tabla 8.10.- Ajuste cultural de la adquisición J-I.

Cultura de la empresa adquiriente J	Cultura de la empresa adquirida I	Resultados probables	Comentarios
Cultura de “papeles”	Cultura de “tareas”	Potencialmente problemática	Muchos directivos se habrán unido a la organización adquirida para escapar de la burocracia de una cultura de papeles.

Nuevos Sistemas de información. Nueva comunicación

Se han implementado nuevos sistemas de información y de comunicación y además se ha constituido una comisión que estructure el sistema de la información para satisfacer las necesidades de la gestión, redefinirla para

hacer el trabajo de manera más eficaz y poder tener acceso a la misma desde todas las áreas de la empresa.

Asimismo, se nombró un subcomité de tecnologías de la información, que realizó un plan para integrar el sistema financiero de la empresa I, con los de operaciones y ventas de la empresa J. Además se elaboró un nuevo sistema de videoconferencias que permite a los equipos de Japón, Estados Unidos y Europa comunicarse. Añadiremos que se están traduciendo a varios idiomas las principales informaciones, así como las webs corporativas de ambas empresas.

Por otra parte, se formó un subcomité de comunicación encargado de la imagen y marca del nuevo grupo, así como de los programas de transformación y cambio para evitar posibles problemas tanto de I como de J.

Se diseñó un nuevo logo que identificaba a la empresa I como una compañía de J, aunque mantiene su identidad corporativa. Asimismo, se envía la información en varias lenguas, se amplió el portal de empleados y se aumentó el número de reuniones.

Según las palabras del director financiero de I en España:

“Nosotros debemos hablar a menudo con cada uno de los demás, compartir nuestros puntos de vista y estar abiertos a nuevos pensamientos e ideas”.

Transferencias de conocimientos y tecnología

Manifestaba el director financiero en la entrevista realizada:

“Va a haber transferencia tecnológica sobre todo de EE.UU. hacia Japón, los japoneses aprenden la tecnología”

Se mantiene la ‘universidad’ de la empresa I, que tiene como objetivo crear programas comunes educativos y de formación. El equipo de la ‘universidad’ preparará un programa de formación piloto, basado en los principios del

“sistema de operaciones de I”, para una planta de J en Tailandia. Afirmaba el co- presidente de I lo siguiente:

-“Debemos tener idénticos sistemas en todas nuestras plantas; para ello tenemos que formar a nuestra gente sobre estos sistemas. La ‘universidad’ de I es la herramienta que tenemos para cumplir nuestros objetivos”

Hay mucha transferencia de conocimientos desde cliente de vehículos de transporte ligero de I hacia la empresa J, así como transferencia de tecnología de sinterizado para usos futuros en otros tipos de clientes, como los fabricantes de camiones (clientes de la empresa J).

Nos comentaba el director financiero de I:

-“Los japoneses visitaron diferentes plantas de la empresa I; se interesaron por la tecnología de sinterizado de la empresa I y la quieren adaptar para sus clientes; ya han estado en la planta de Valencia”. Aquí surge una oportunidad de negocio para las motocicletas y camiones.

8.2.4.5. CONCLUSIONES

Con esta adquisición lo que se pretendió fue permitir el acceso de la empresa norteamericana a los mercados asiáticos, como respuesta a la enorme globalización que está sufriendo el sector automovilístico, donde estas zonas, cada vez más, van a tener una mayor capacidad productiva y un mayor alcance en la economía mundial.

La directora financiera concluía que *“Hay grandes grupos inversores detrás del mercado automovilístico, compran hoy para vender en x años y obtener una rentabilidad del capital invertido”*

8.3. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASOS. ANÁLISIS CONJUNTO.

8.3.1. Introducción.

Como explicábamos en el apartado 7.4.5. del capítulo de metodología, en nuestra investigación se ha seguido el “examen de patrones o *pattern matching*”, que determinará la validez interna de la investigación realizada (Yin, 1998). Este procedimiento se basa en la comparación de un patrón empírico con otro preestablecido; los patrones de comportamiento los hemos cotejado utilizando tablas comparativas, donde se comparan las variables analizadas entre las empresas sometidas a estudio.

8.3.2. Resultados de la etapa de precombinación

Al llevar a cabo este análisis comparativo se observa (ver las tablas 8.11 y 8.12) que en los tres casos estudiados -las adquisiciones B-A, F-E y J-I- el motivo de la adquisición fue prácticamente el mismo: alcanzar los mercados en los cuales las empresas adquirientes no tenían presencia (el mercado norteamericano para las empresas F y J, y europeo para la empresa B).

Asimismo, otro motivo importante de la compra en los casos estudiados fue llegar a ser un proveedor global de la industria automovilística, hecho que apoya la hipótesis planteada al principio del capítulo de que afirmaba que *las empresas proveedoras tienen una gran oportunidad si transforman su negocio de fabricantes de componentes para producir y suministrar módulos y sistemas integrados de manera global*. Para los tres casos analizados las sinergias esperadas tras la adquisición fueron sinergias de mercado, alcanzadas mediante el acceso a clientes que de forma interna hubiese sido muy difícil conseguir.

Un factor diferente que hay que considerar, tras la lectura de las tablas 8.11 y 8.12, es que la experiencia previa en fusiones y adquisiciones ha sido positiva para las empresas que ya la poseían. Tanto en la adquisición F-E como en la J-I, las empresas participantes en ambos procesos de compra tenían experiencia previa en anteriores adquisiciones, y en todas se

concluye que dicha experiencia es un factor positivo para el proceso de adquisición. Como señalan Zollo y Singh (2004), la experiencia previa en adquisiciones afecta positivamente al rendimiento de un proceso de adquisición. Esto es debido al hecho de que las empresas que han llevado a cabo adquisiciones previamente han desarrollado y codificado una experiencia que pueden utilizar para afrontar con éxito futuras adquisiciones que finalmente aumentan el rendimiento de nuevas operaciones de este tipo.

En el caso de la adquisición B-A, la empresa adquirida no había participado en ningún proceso de adquisición previo, situación que pudo relentizar el proceso de compra. Por todo lo anterior podemos proponer que: *“la experiencia previa en adquisiciones afecta positivamente al proceso de integración entre empresas proveedoras del sector automovilístico”*.

En la etapa de precombinación, la información recogida de las posibles empresas objetivo fue sobre todo financiera. En ninguno de los casos analizados, salvo en la adquisición J-I, se hizo un análisis organizativo o cultural previo a la adquisición; además, en todos los casos los presidentes de las compañías fueron los que participaron en la negociación.

Otro hecho a destacar es que siempre la noticia de la adquisición no se dio hasta el mismo instante de la compra.

Tabla 8.11.- Comparación de las características generales de la adquisición

	ADQUISICIÓN B-A		ADQUISICION F-E		ADQUISICION J-I	
	Adquiriente: Grupo B	Adquirida: Empresa A	Adquiriente: Empresa F	Adquirida: Empresa E	Adquiriente: Empresa J	Adquirida: Empresa I
Año de la adquisición	1997		2000		2007	
Volumen de ventas:	2500 millones euros	60 millones euros	4.8 billones de euros	2.1 billones de euros	500 mill \$	2000 mill \$
Nº de empleados:	15.000	600 (hoy 735)	TOTAL 50.000		3.700	6.500
Nacionalidad empresa matriz	Estadounidense	Española	Francesa	Francesa	Japonesa	Estadounidense
Cartera de clientes:	EE.UU.: Ford, GM, Chrysler	Europeos: Ford (división europea), Grupo VW y GM (división europea).	Franceses: Renault y PSA	Alemanes: VW y Daimler USA: Ford(volvo, land rover) y Chrysler	Honda, Toyota, Fuso, Suzuki, Nissan	EE.UU.: GM, Ford, Dymler chrystler (70%)
Tecnología y productos:	Cristal, Piezas más grandes	Productos componentes del automóvil.	Asientos y tubos de escape	Interiores	Orientada al proceso	Orientada al producto. Tecnología del sinterizado

Fuente: elaboración propia

Tabla 8.12.- Comparación de las variables en la etapa de precombinación

	ADQUISICIÓN B-A		ADQUISICION F-E		ADQUISICION J-I	
	Adquiriente: Grupo B	Adquirida: Empresa A	Adquiriente: Empresa F	Adquirida: Empresa E	Adquiriente: Empresa J	Adquirida: Empresa I
Cultura organizacional	Cultura " tarea- logro"	Cultura <i>top down</i> . "de poder".	" de papeles"	" de papeles"	Cultura de "papeles"	"Tarea – logro"
Experiencia previa en F/A	Si (unión varias empresas estadounidenses proveedoras de automóviles)	No	Si (unión de dos empresas francesas proveedoras de automóviles	Si (unión de empresa francesa y empresa belga)	Si (adquisiciones empresas asiáticas)	Si (adquisición por parte de un Grupo de inversión de EEUU)
Motivo de la adquisición	Tener presencia en el mercado europeo Ser un proveedor global		Clientes americanos y europeos Tamaño de la empresa		Ser una Empresa global Mejor capitalizada	
Sinergias esperadas	Sinergias de mercado		Sinergias de mercado		Sinergias de mercado	
Relación previa	NO		SI		NO	
Información	Recopilación información financiera		Recopilación información financiera Informes comerciales Control de costes. Márgenes		Recopilación información financiera	
Análisis organizativo/ cultural previo	NO		NO		SI	
Comunicación del proceso	NO		NO		NO	
Participación en el proceso	Presidente Grupo B. Propietario Empresa A		Presidentes de ambas compañías		Presidentes de ambas compañías	

8.3.3. Resultados de la etapa de combinación

Durante esta fase del proceso se produce la unión de ambas empresas. Siguiendo a Marks y Mirvins (2002), compararemos en los tres casos analizados las dos figuras fundamentales de la fase de combinación: los directivos y las estructuras de transición (tabla 8.13).

Tanto en la adquisición J-I como en la F-E, hay un cambio en la alta dirección y ambas compañías lideran el cambio. Al mismo tiempo, en la adquisición J-I se planifican estos cambios junto con los nombramientos de la nueva dirección.

En la adquisición B-A, se da una situación especial: en ningún momento cambia la dirección de la empresa, es más, durante los cuatro años posteriores a la compra, A mantiene su presidente y a parte del equipo, directivo que se manifiesta desde un principio en contra de cualquier cambio provocado por la empresa matriz, y tampoco transmiten ningún tipo de información que proceda de ella. A partir del cuarto año, cuando se releva parte de la presidencia del grupo y es sustituido el presidente de la división de automoción en EE.UU., también hubo otro cambio brusco en A.

En esta etapa es muy significativa la labor de los equipos de transición. El único caso donde se crean estructuras de transición para apoyar y controlar la integración es en la adquisición J-I. Se crean equipos multidisciplinares – subcomités- formados por directivos de ambas empresas, especializados en diferentes áreas como Finanzas, Tecnologías de la información, Ventas y Márketing de Asia, Aprovisionamiento/procesos y Calidad, Comunicaciones, Recursos Humanos y Universidad, etc. En este caso la integración se planifica y las estructuras de transición favorecen la comunicación con los empleados y el control de la incertidumbre provocada por la propia adquisición. Como exponían Marks y Mirvis (2002), estas estructuras pueden producir ventajas importantes, más allá de beneficios inmediatos, como la mejora del conocimiento y las relaciones de la alta dirección e involucran a personas que conocen de cerca los aspectos técnicos y las cuestiones clave del negocio. También los equipos multidisciplinares están

en contacto con un buen número de empleados, de todos los niveles de la empresa, para pedirles su aportación y sus ideas e informarles sobre el transcurso de la planificación de la adquisición. Además, los altos directivos pueden valorar la actitud de sus propios empleados en una situación nueva y que comporta mayores exigencias. Por ello podemos formular que *las estructuras de transición afectan positivamente al proceso de adquisición entre empresas proveedoras del sector automovilístico.*

Tabla 8.13.- Comparación de las variables en la etapa de combinación

	ADQUISICIÓN B-A	ADQUISICION F-E	ADQUISICION J-I
Alta dirección	No cambia No lideran la combinación	Cambia parte de la antigua dirección. Los nombramientos se realizan sobre la marcha	Cambia parte de la dirección Se planifican los nombramientos Se lidera la combinación
ESTRUCTURA DE TRANSICIÓN	NO	No	Si Formación de equipos multidisciplinares
Velocidad de la integración	Lenta, 4 años.	Muy rápida	Buena y planificada
Comunicación con el personal	NO EXISTE	SI	Sí. Se mantiene informados a través de la estructura de transición
Control de la incertidumbre	Existe mucha incertidumbre entre los empleados	Hay poca incertidumbre	Bastante control de la incertidumbre

Fuente: elaboración propia

8.3.4. Resultados de la etapa de poscombinación

En esta etapa llevaremos a cabo el análisis conjunto, estudiando, para los tres casos investigados, las cuatro variables que tras el estudio de los mismos y junto con la literatura revisada destacaron como más importantes (tablas 8.14, 8.15, 8.16 y 8.17):

- a. cambio organizativo,
- b. cambio cultural,
- c. comunicación y los sistemas de información,
- d. transferencia tecnológica y de conocimiento.

El **cambio organizativo**¹⁰ se produce, sobre todo, a nivel corporativo. En las tres adquisiciones las presidencias de las compañías cambiaron, en la adquisición F-E se crean varias vicepresidencias tras la adquisición de la empresa E y se centralizan las áreas de compras, comercial y finanzas. En la adquisición J-I el cambio de presidencia, es un cambio deliberado y consensuado entre ambas compañías, se crean dos vicepresidencias de las presidencias de las dos empresas antes de la adquisición.

Los problemas que surgieron durante el cambio fueron diferentes en cada caso analizado; así, por ejemplo, en la adquisición B-A se presentaron los problemas porque la presidencia y la dirección de la empresa familiar A no cambiaron hasta después de cuatro años de la adquisición, cuando además la mayor parte de directivos se fueron. Durante la postadquisición no se retuvo el talento clave de la empresa adquirida y la nueva dirección provenía del Grupo B, donde no se conocía el negocio de fabricante de componentes de automóvil, teniendo que partir prácticamente desde cero.

¹⁰ Al analizar el cambio organizativo se tienen en cuenta dos niveles: el corporativo de la empresa matriz y el de planta de cada una de las empresas de la Comunidad Valenciana. Hemos de recordar que salvo la empresa A que tenía su única planta en la Valencia, el resto son multinacionales con una sede central y varias plantas de producción localizadas a lo largo del mundo.

En el caso de la adquisición F-E los problemas surgieron, sobre todo, porque en muy poco tiempo hubo muchos cambios de estructura, no se tenía ninguna planificación previa y la existencia de muchas duplicidades de mando repercutió en unos altos costes de estructura.

No obstante, en la adquisición J-I los cambios fueron pocos y planificados; ya en la etapa de precombinación se planificó la futura estructura de la empresa, aunque hemos de añadir que se cerraron diferentes plantas productivas en los Estados Unidos.

¿Qué ha ocurrido en las plantas productivas de las empresas fusionadas situadas en la Comunidad Valenciana? Esta pregunta nos surgió porque mientras analizábamos los procesos de adquisición descubrimos que en la mayoría de las plantas de producción no se daban tantos cambios como a nivel corporativo. En la fábrica de la empresa E situada en la Comunidad Valenciana, no hubo muchos cambios tras la adquisición, ya que ellos poseían el *know how* del cliente (en este caso Ford) y de la tecnología. Los únicos departamentos que cambiaron fueron los que se centralizaron a nivel de la matriz, como por ejemplo, compras. Además hubo varios cambios en Ingeniería.

Otra indicio de que apenas se produjeron cambios en las plantas productivas fue el caso de la adquisición J-I, excepto en el departamento financiero, ya que debían tener en cuenta, además de la normativa contable norteamericana, la japonesa. En ambos casos se mantuvieron los directivos principales, ya que tenían el *know how* tanto del negocio como del cliente, además poseían la tecnología de sinterizado. De todo ello nos surgen las siguientes proposiciones:

- *Cuanto mayor es el conocimiento del mercado y de la tecnología por parte de las empresas adquiridas, menos cambios organizativos existen a nivel de las plantas productivas-*.

- *El cambio organizativo que se produce en las operaciones de F/As es mucho mayor a nivel corporativo que a nivel de las plantas productivas-.*

En las tres adquisiciones analizadas se produjo un **cambio cultural**. En el caso de la adquisición B-A, el cambio cultural fue muy grande; en la empresa adquirida la cultura era de tipo “poder”, el poder residía en el presidente y en un núcleo formado por un pequeño grupo de directivos, la información no se transmitía con fluidez, la toma de decisiones estaba centralizada en ese núcleo; Pasados los cuatro años de transición, se implantó la cultura del Grupo B, una cultura “tarea-logro”, en la que se revela lo que hay que hacer (objetivos) pero no cómo. En la nueva organización se buscó la iniciativa de las personas, que tomaran decisiones y se les dio mayor responsabilidad. En ningún momento apostaron por un equipo que controlara el conflicto de culturas ni se planificó la integración a nivel cultural.

En el caso de la adquisición F-E se produjo un cambio cultural, que fue favorecido por las nacionalidades de las empresas combinadas. En la nueva organización se planificó bien el futuro, el trabajo en equipo, la responsabilidad y el ser emprendedores. En la empresa F se creó un sistema de excelencia, mediante la implementación de procesos comunes y la ayuda a cada empleado de F a contribuir al éxito del grupo. Hemos de señalar que en este caso tampoco se creó un equipo de personas para controlar la integración de las dos culturas organizativas.

Por ultimo, en la adquisición J-I también se produjo un cambio cultural. Hemos de recordar que la nacionalidad de la empresa adquiriente era japonesa, mientras que la de la empresa adquirida era estadounidense. En estas circunstancias el factor nacional no favorece, en cierto grado, la integración de culturas. En cambio, se creó un comité de integración durante el proceso de adquisición, donde se reúnen para discutir los planes para coordinar las operaciones, las culturas y las infraestructuras de ambas compañías. Los subcomités tuvieron bastantes reuniones y propusieron una

serie de planes, siempre teniendo en cuenta la combinación de los puntos fuertes de cada compañía.

Podemos afirmar que a pesar de que tanto la cultura organizacional como la construcción de la nueva cultura son hechos importantes en las F/As, en los tres casos examinados no se les ha prestado la atención debida.

La comunicación y los sistemas de información

En todos los casos analizados, una vez pasada la etapa de combinación la información es más fluida y se encuentra más disponible; se utilizan diversos medios de comunicación, como nuevas páginas *webs* corporativas, revistas internas, *dossiers* de prensa corporativa y nuevas intranets. Además, las reuniones son los mecanismos de coordinación más utilizados.

Tanto en la adquisición B-A como en la F-E, las empresas adquiridas adoptan la imagen de las empresas adquirentes y ambas empresas pierden su personalidad jurídica.

En cambio, durante la adquisición J-I no se adopta la imagen corporativa de la empresa adquirida, sino que se mantiene la identidad de las dos empresas. También se constituye un subcomité de comunicación encargado de la marca de la nueva compañía, de programas que regulen la transformación y el cambio y de reducir las preocupaciones de ambas empresas durante el proceso de integración. En este aspecto, podemos concluir que en todos los casos:

- *La política de comunicación, los sistemas de información y la gestión de los canales de comunicación son fundamentales para el buen funcionamiento del proceso de adquisición.*

La transferencia de conocimiento.

Al analizar este factor de forma transversal, en las tres adquisiciones observamos que la transferencia de conocimiento tiene lugar, de manera relevante, desde la empresa adquirida a la empresa adquirente; el

conocimiento transferido coincide que está relacionado con el *know how* del cliente (que es uno de los motivos de compra en las tres adquisiciones).

A continuación vamos a ver que ocurre en cada uno de los casos; en la adquisición F-E se transfiere el conocimiento del cliente Ford y en la J-I se transmite el de los clientes norteamericanos fabricantes de automóviles. En la adquisición B-A, sin embargo, debido a los problemas de la alta dirección, la poca información que se transmitía y el cambio brusco de la dirección la transferencia de conocimientos fue menor que en los casos anteriores.

En las tres adquisiciones se produce una la transferencia de conocimientos desde la empresa adquiriente a la adquirida, pero en menor medida y, sobre todo, a nivel de capacidades de dirección y de cultura de empresa.

Cuando existía una experiencia previa en procesos de F/A, la transferencia de conocimientos fue mayor y mejor; por lo que proponemos que:

- *La experiencia previa en procesos de F/As de empresas proveedoras del sector automovilístico favorece la transferencia de conocimiento entre ellas-*.

La transferencia de tecnología, también tiene lugar principalmente desde la empresa adquirida a la adquiriente. Uno de los motivos de las tres adquisiciones fueron la tecnología y los productos que fabricaban las empresas adquiridas. Además señalar que la transferencia de tecnología en sentido inverso, de empresa adquiriente a adquirida, es muy escasa.

En las Adquisiciones F-E y J-I las empresas adquiridas contaban, antes de las correspondientes adquisiciones, con una estructura organizativa propia, que favorecía la transferencia de conocimiento y tecnología, y a la que denominaban '**universidad**'.

La 'universidad' de la empresa E ofrecía formación a sus empleados; estos cursos de formación se mantienen tras la adquisición. La 'universidad' de la empresa I tiene como objetivo crear programas comunes educativos y de formación. Se aprovecha esta estructura para transmitir los conocimientos que posee una empresa a la otra. Por consiguiente, las universidades de las

empresas adquiridas se mantuvieron tras las adquisiciones, suponiendo un activo de gran valor para la futura empresa.

Para finalizar este análisis comparativo, como cierre del capítulo, resumiremos las principales conclusiones a las que se han llegado en los tres estudios de casos realizados. En general, se consideraba la situación del mercado automovilístico muy compleja;

Asimismo, el sector automovilístico, se está globalizando cada vez más, las zonas asiáticas y de Europa del Este, van a tener una mayor capacidad productiva y un mayor alcance en la economía mundial. En plena globalización del sector, los clientes son globales y necesitan proveedores globales que tienen que trabajar con unos márgenes muy estrechos.

Por último, se descubre que detrás de las operaciones de F/As de empresas proveedoras de componentes del automóvil hay grandes grupos inversores, que lo que buscan es obtener rentabilidad del capital que han invertido despreocupándose de lo que ocurra en los niveles internos de las empresas.

Tabla 8.14.- Comparación del cambio organizativo en la etapa de poscombinación

	ADQUISICIÓN B-A	ADQUISICION F-E	ADQUISICION J-I
PRESIDENCIA DE LA COMPAÑIA	CAMBIA a los 4 años- solo directivos de la empresa matriz	CAMBIA SE CREAN VICEPRESIDENCIAS SE CENTRALIZAN LAS ÁREAS DE COMPRAS, COMERCIAL Y FINANZAS	SE UNEN LAS DOS PRESIDENCIAS ANTERIORES. SE CREA UNA VICEPRESIDENCIA
CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA	Muy pocos. Cambia repentinamente	Elevados	Planificados
Planta de valencia	Todo el antiguo equipo directivo	Pocos, gracias al <i>know how</i> del cliente y a la tecnología de interiores. Se centralizan varios departamentos.	Muy pocos, sobretudo a nivel de <i>reporting</i>
Departamentales	Calidad, Ingeniería y Producción	Ingeniería y Comercial Comunicación	-
PROBLEMAS DEL CAMBIO	Lenta, 4 años. Cuando cambia el equipo se quiere repetir el modelo de negocio de la empresa adquiriente	Duplicidades de mandos Altos costes de estructura En Valencia se quedó ingeniería y comercial	Buena y planificada Se planifican jubilaciones Cierres de plantas productivas

Fuente: elaboración propia

Tabla 8.15.- Comparación del cambio cultural en la etapa de poscombinación

	ADQUISICIÓN B-A	ADQUISICION F-E	ADQUISICION J-I
Cambio cultural	SI	SI	SI
Factor nacional	Diferencias entre la cultura de empresa estadounidense y española	Favorece las dos nacionalidades francesas	NO
Nuevos valores	Iniciativa, toma de decisiones, responsabilidad, comunicación abierta y directa. Orientada a los resultados	Transparencia, trabajo en equipo, responsabilidad y emprendedurismo Enfocada al cliente	Creer en el poder de las personas y de las ideas
Acciones	Nuevos sistemas de evaluación del desempeño Se eliminaron barreras físicas en fábrica Comunicación más abierta	Sistema de excelencia proveniente de la empresa F	Comités de integración
Equipo control del conflicto de culturas	NO	NO	SI

Tabla 8.16.- Comparación de la comunicación y los sistemas de información en la etapa de poscombinación

	ADQUISICIÓN B-A	ADQUISICION F-E	ADQUISICION J-I
Información	Información mas abierta y fluida Información disponible	Información fluida. La comunicación interpersonal forma parte del plan estratégico de Dirección.	Información fluida
Comité de comunicación	NO	NO. Existe un plan de Comunicación	SI. Subcomité de Comunicación
Mecanismos de coordinación	<i>Staff Meetings</i>	Reuniones semestrales de los primeros niveles para conocer los objetivos y novedades para transmitir al grupo	Aumenta el numero de reuniones Videoconferencias EE.UU.-JAPON Traducción de la información a inglés y japonés
Medios de comunicación	Nueva pagina <i>web</i> corporativa Revista interna del Grupo Intranet <i>e-mail</i>	Nueva pagina <i>web</i> corporativa Revista corporativa Elaboración de un dossier de prensa semanal Elaboración de un <i>CDrom</i> de presentación" con datos generales de la empresa. Intranet.	<i>webs</i> corporativas <i>Dossieres</i> de prensa Intranet
Imagen corporativa	Se adopta la imagen del grupo B	Cambia la imagen Logo de la empresa F	Se crea una nueva imagen corporativa que identifique la empresa I como una compañía de la empresa J. Mantienen los dos logos
Pérdida de personalidad jurídica	Si (A)	Si (E)	NO

Tabla 8.17.- Comparación de las transferencias de conocimiento y tecnología en la etapa de poscombinación

	ADQUISICIÓN B-A	ADQUISICION F-E	ADQUISICION J-I
Transferencia de conocimiento de adquirida a adquiriente	Poca. <i>Know how</i> del cliente europeo.	Bastante Fuerte. Conocimiento de interiores (revestimientos de puerta, salpicaderos y alfombras). Conocimiento del cliente (Ford). El 'sistema de excelencia' de E. La ' universidad ' de la empresa E.	Conocimiento de clientes Americanos (Ford, GM, Dymler Chryster). La ' universidad ' de la empresa I.
Transferencia de conocimiento de adquiriente a adquirida	Habilidades de dirección. <i>Know how</i> del cliente norteamericano. Transferencia de los valores y la cultura de empresa B.	<i>Know how</i> de la empresa multinacional. Enfoque centrado en ser proveedor mundial. <i>Know how</i> del cliente.	Conocimiento de clientes Asiáticos (Honda, Toyota, Nissan, Suzuki)
Transferencia de tecnología de adquirida a adquiriente	Mucha Tecnología de fabricación de componentes de plástico, I+D, maquinaria e instalaciones productivas.	Transferencia de I+D: "Centros de Desarrollo". Tecnología de interiores "tecnología cockpit"	El. "sistema de operaciones " de la empresa I. La tecnología del sinterizado. Alta ingeniería
Transferencia de tecnología de adquiriente a adquirida	Muy poca	Tecnología en asientos	Infraestructuras en países asiáticos
Experiencia en fusiones y adquisiciones	EMPRESA B	EMPRESA E y EMPRESA F	EMPRESA J y EMPRESA I

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN.

9. CONCLUSIONES.

9.1. Conclusiones generales.

Como exponíamos al principio de la tesis, esta es la última etapa de nuestra investigación. La Real Academia Española define conclusión como *“fin y terminación de algo”* o *“resolución que se ha tomado sobre una materia después de haberla ventilado”*.

Para delimitar el tema central de nuestro trabajo hemos repasado el marco teórico académico de las fusiones y adquisiciones, partiendo del estudio general de F/As hasta particularizar en el eje principal de la investigación, el de los factores organizativos y culturales.

También, se ha realizado una revisión de aquellas publicaciones que han estado relacionadas con las actividades dentro de los procesos de F/A; en este sentido, se repasaron muchos de los autores más relevantes dentro de la literatura y con especial interés en aquellos que investigan sobre los factores intangibles y los RRHH.

En esta revisión se ha tratado de profundizar en diferentes conceptos teóricos, como la cultura organizacional, la integración cultural y de los recursos humanos, el comportamiento de los empleados y los directivos, las estructuras de transición, así como la transferencia de conocimiento y tecnología que están presentes en las operaciones de F/As.

Sin embargo, no hemos pretendido reconocer únicamente los trabajos del mundo académico; además, hemos explorado diferentes trabajos del mundo profesional. La conjunción de ambas perspectivas ha dotado de un conocimiento más enriquecedor a nuestra investigación.

Del examen de los diferentes estudios de las consultoras dentro del mundo profesional, resaltamos que los principales aspectos a tener en cuenta desde el punto de vista organizativo y de los recursos humanos son:

- Diseñar un buen plan de integración. Se ha de prever y planificar tras la firma del contrato la gestión y el liderazgo de la integración.
- Una correcta gestión de la integración cultural.
- La comunicación como medio para poder identificar y resolver los problemas culturales y personales.
- Retener y mantener a los mejores directivos y empleados.
- Constituir un buen equipo que gestione la integración (equipo de transición).
- Tener un equipo que tenga experiencia previa en procesos de F/As, que trabaje teniendo en cuenta las medidas adoptadas en anteriores procesos de integración.
- No dejar de lado los procesos de integración y prestarles tanta atención como la propia dirección de la empresa.

Una vez aclarados y corroborados los factores a estudiar en los procesos de F/As se inicia la fase metodológica de la tesis, donde hemos querido adentrarnos en estos factores a través de una investigación cualitativa del estudio de casos. En él, se han analizado las actividades de integración durante el proceso de F/As; para ello se analizaron tres casos que fueron descritos detalladamente dentro del contexto de la industria proveedora automovilística.

En este contexto, partimos con el estudio de la evolución del sector automovilístico revisando los diferentes trabajos e informes del sector, observándose que las empresas proveedoras de componentes para el automóvil están tratando crecer por medio de F/As y así poder dar un mejor servicio a sus clientes, que se expanden globalmente. De esta forma, el tamaño permite a los proveedores de componentes ofrecer más productos a

sus clientes y repartir los costes indirectos entre un mayor volumen de producción, obteniendo economías de escala. Además, les proporciona aumentar su capacidad de servicio a los fabricantes que están fabricando vehículos y componentes en todo el mundo.

Por otra parte, hemos comprobado el cambio que está sufriendo el sector, donde se va a dar mucha más importancia a la gestión de la marca para los fabricantes de automóviles y a las actividades aguas debajo de la cadena de valor, como las ventas, el servicio y la atención al cliente, mientras que ingeniería y la producción pasarán a manos de los proveedores (incluidos los proveedores de servicio para la ingeniería y montaje).

Por lo tanto, las empresas proveedoras tienen una gran oportunidad si transforman su negocio de fabricantes de componentes en el de producir y suministrar módulos y sistemas integrados de manera global.

En general, se pronostica una situación del mercado automovilístico muy compleja, el sector se está globalizando cada vez más; las zonas asiáticas y de Europa del Este van teniendo una mayor capacidad productiva y un mayor alcance en la economía mundial. En plena globalización del sector, los clientes son globales y necesitan proveedores globales, que tienen que trabajar con unos márgenes muy estrechos, y una de las mejores opciones que tienen las empresas proveedoras de satisfacer a sus clientes globales son las F/As.

Como consecuencia, se descubre que detrás de las operaciones de F/As de empresas proveedoras de componentes del automóvil hay grandes grupos inversores, que lo que buscan es obtener rentabilidad del capital que han invertido, despreocupándose muchas veces de lo que ocurra en los niveles internos de las empresas.

En suma, este estudio de casos ha sido de naturaleza explicativa y lo que busca no es desvelar ninguna verdad última, sino descubrir cuáles son las

causas o el porqué de un determinado fenómeno organizativo como es el proceso de F/A.

Después de los resultados obtenidos de la investigación, podemos concluir que los factores organizativos, como la estructura organizativa, la comunicación, los equipos de dirección y la transferencia tecnológica, así como los factores culturales, intervienen de manera efectiva en los procesos de F/As de empresas proveedoras de componentes dentro del sector automovilístico.

Para finalizar, conviene destacar que las fusiones y adquisiciones son opciones de crecimiento externo de las empresas proveedoras de componentes automovilísticos, gracias a las sinergias alcanzadas tras ellas; sin embargo, desde el punto de vista interno, los ajustes organizativos y culturales entre ambas empresas pueden amenazar, a todos los niveles, la consecución de dichas sinergias.

9.2. Conclusiones específicas.

Los resultados específicos de nuestra investigación, relacionados con los diversos factores organizativos y culturales que afectan a las F/As, nos permiten destacar las siguientes conclusiones de acuerdo a los objetivos específicos planteados al principio del trabajo:

Tabla 9.1.- Conclusiones específicas.

Conclusiones a los objetivos específicos
1. La experiencia previa en adquisiciones afecta positivamente a todo el proceso de integración entre las empresas proveedoras del sector automovilístico.
2. Las estructuras de transición afectan positivamente al proceso de F/A entre empresas proveedoras del sector automovilístico: 2.1. Suelen estar formadas por parte de la alta dirección e implican a personas que conocen de cerca los aspectos técnicos y los problemas del negocio. 2.2. Están en contacto con bastantes empleados de todos los niveles de la empresa para pedirles sus aportaciones e ideas, informándoles sobre la evolución que va teniendo la F/A.
3. La retención de los empleados y directivos claves es fundamental para el proceso de F/A porque poseen el <i>know how</i> del negocio.
4. El cambio organizativo que se produce en las operaciones de F/As es mucho mayor a nivel corporativo que a nivel de las plantas productivas; en la mayoría de las plantas situadas en la Comunidad Valenciana no ocurrían tantos cambios.

5. Cuanto mayor es el conocimiento del mercado y de la tecnología por parte de las empresas adquiridas, menos cambios organizativos existen a nivel de las plantas de producción.
6. Tanto la cultura organizacional como la construcción de la nueva cultura son hechos importantes en las F/As.
7. En los todos los casos examinados, no se ha prestado a la integración cultural la atención debida por parte de las empresas, aunque en todas ellas lo consideran importante para el proceso de F/A.
8. El factor nacional influye el proceso de integración cultural, viéndose favorecido en el caso de que las nacionalidades de las dos empresas participantes en la F/A sean las mismas.
9. La política de comunicación, los sistemas de información y la gestión de los canales de comunicación son fundamentales para el buen funcionamiento del proceso de F/A.
10. La transferencia de conocimiento en procesos de F/As de empresas proveedoras del sector automovilístico tiene lugar, de manera relevante, desde la empresa adquirida a la empresa adquiriente: 10.1. El conocimiento transferido está relacionado con el <i>know how</i> de los clientes. 10.2. Existen unos centros de desarrollo y de formación, generalmente en las empresas adquiridas, que favorecen la transferencia de conocimientos a las empresas adquirientes. 10.3. La experiencia previa favorece la transferencia de conocimiento entre ellas.

Elaboración propia

Otro de los objetivos de esta tesis es analizar cuáles son los principales motivos por los que las empresas proveedoras del sector automovilístico se fusionan. Después de nuestro trabajo podemos confirmar que el principal motivo es alcanzar los mercados en los que las empresas adquirientes no tenían presencia, y conseguir ser un proveedor global dentro de la industria automovilística, siendo las sinergias de mercado las más esperadas en las operaciones de F/As.

Hemos llegado a la conclusión de que la mayoría de los factores organizativos y culturales analizados afectan en gran medida a la etapa de poscombinación, es decir, que tanto la transferencia tecnológica, como los cambios organizativos y culturales, la comunicación y los equipos de transición influyen de forma más significativa en esta última etapa del proceso de F/A. Sin embargo, la experiencia previa en F/As así como la transferencia de conocimientos influyen a lo largo de todo el proceso.

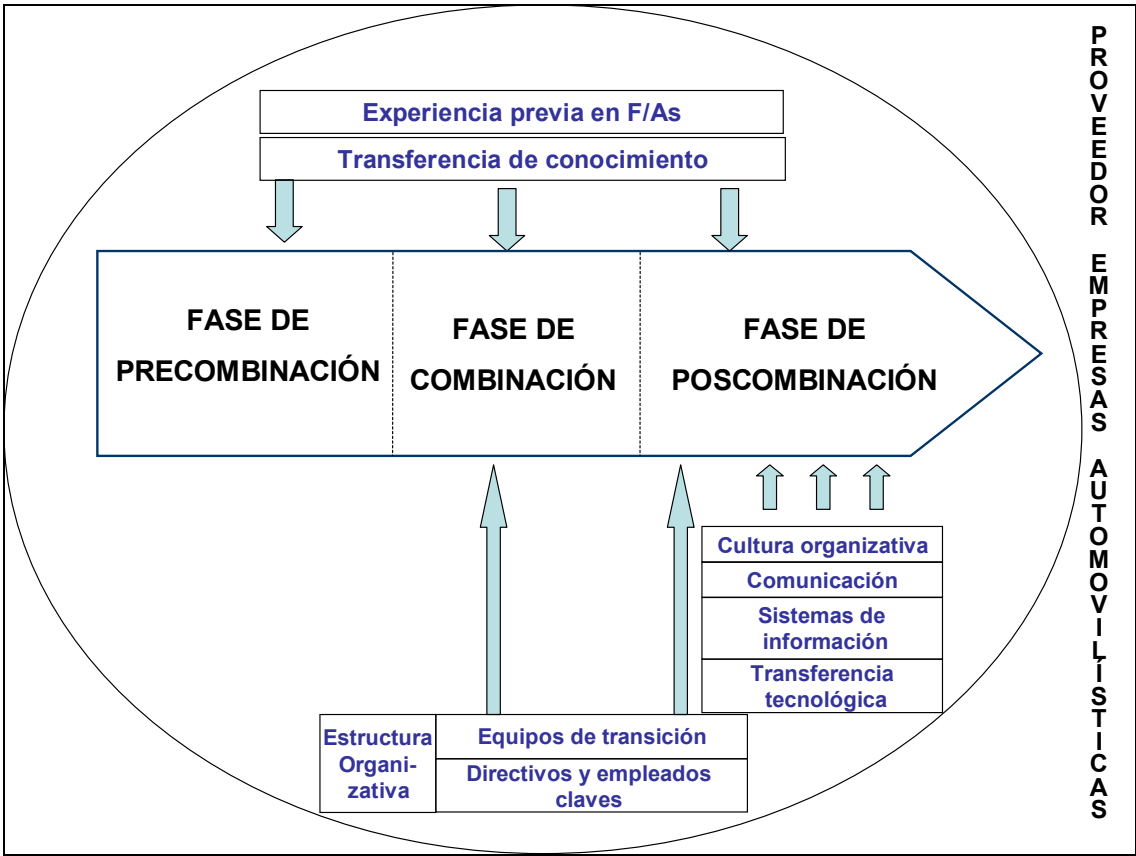
Por último, tenemos que señalar que el modelo teórico planteado pretende esclarecer las variables organizativas más relevantes en el proceso de F/A; esta investigación tiene especial interés por exponer varios resultados que sirven como eficaces recomendaciones para los directivos responsables de procesos de F/As en sus futuras tomas de decisión, así como para considerarlas como puntos de partida de posibles soluciones a los problemas específicos de este tipo de operaciones.

9.3. Modificaciones al modelo teórico propuesto.

Una vez validadas las hipótesis de trabajo y propuestas las conclusiones a nuestra investigación, nos proponemos un modelo revisado del teórico preliminar planteado al principio de inicio de nuestra tesis.

Tras la revisión bibliográfica y el trabajo empírico, basado en el estudio de tres casos de adquisiciones de empresas del sector automovilístico, la reformulación del modelo teórico quedaría como muestra la figura 9.1.:

Figura 9.1. Modelo teórico revisado.



Fuente: elaboración propia.

En el modelo teórico revisado se diferencian los diferentes factores organizativos que influyen en cada una de las etapas del proceso de F/A. En el modelo preliminar no existía ninguna diferenciación de la influencia de los factores en las fases del proceso de F/A pero, tras considerar de nuevo algunos de los trabajos existentes y analizar con mucho detalle nuestro estudio de casos, llegamos a ciertas conclusiones:

Primera

La experiencia previa en procesos de F/A por parte de las empresas fusionadas es un factor que favorece todas las etapas del proceso, al igual que ocurre con la transferencia de conocimientos, hecho que supone una condición necesaria para que transcurra con éxito el proceso de F/A. Conviene destacar que la transferencia de conocimiento cobra especial interés en la última etapa del proceso de adquisición.

Segunda

Los equipos de transición, formados por los directivos responsables del proceso de adquisición de ambas empresas, son un factor fundamental para lograr una buena combinación. Tienen una repercusión positiva tanto en la etapa de combinación como en la de poscombinación. A su vez, estas etapas se ven reforzadas si la empresa mantiene a sus directivos claves, así como a sus mejores empleados, dado que son los que poseen el verdadero *know how* de la empresa e impulsarán la transferencia de sus conocimientos.

Tercera

En el modelo se revalidan las propuestas realizadas por otros autores que manifiestan la importancia de los factores organizativos y culturales sobre todo en la etapa de

poscombinación, donde tienen especial interés elementos como la comunicación, el cambio en la estructura organizativa, los sistemas de información y la transferencia de tecnología.

Cuarta

La cultura organizativa es un factor que en los casos estudiados se admite que tendría que haberse considerado durante todas las etapas del proceso, aunque en realidad no sucedió así y se tuvo sólo en cuenta una vez firmado el acuerdo de compra.

A través de la aplicación y validación del modelo hemos podido avanzar de manera significativa avanzar en el estudio de los factores organizativos y culturales que influyen en la gestión de los procesos de F/As de empresas proveedoras de componentes para los fabricantes de automóviles.

9.4. Limitaciones y futuras líneas de investigación.

Una de las principales limitaciones de la tesis es la metodología utilizada. Aunque hemos defendido por qué utilizar el estudio de casos, así como su especial empleo para los trabajos donde se pretende explorar variables organizativas y culturales, convendría en futuras líneas de investigación reforzarlos con técnicas estadísticas que nos permitieran cuantificar la importancia y el peso relativo que tienen las variables identificadas en esta tesis en el éxito de los procesos de F/As.

Otra de las limitaciones, en relación a la metodología, ha sido el número de casos estudiados. Nosotros hemos elegido tres casos de adquisiciones de empresas proveedoras de componentes del sector de automoción, estudiando un total de seis empresas que intervenían en los respectivos procesos. A pesar de que ya hemos razonado en el apartado de metodología que no hay un número ideal de casos a elegir - los autores que hemos citado como especialistas en este campo de la investigación recomiendan un intervalo de uno a ocho-, pretendemos en futuros trabajos ampliar nuestro intervalo a un rango mayor.

Por otra parte, aunque sirva el modelo general propuesto, debido a la complejidad de la transferencia de conocimientos en el contexto de las fusiones y adquisiciones, los resultados de este estudio podrían variar en otros sectores, dadas sus diferentes características y peculiaridades. Por lo tanto, conviene continuar con la investigación de la aplicación de nuestro modelo a otros sectores de la Comunidad Valenciana que pasan por situaciones difíciles y que podrían utilizar este tipo de operaciones de crecimiento para superarlas.

Dada la casuística de las empresas del sector examinado nos encontramos que la mayoría de ellas son multinacionales, por lo que no son representativas, en general, del tejido empresarial valenciano. Esta es otra

de las razones, que nos inducen a ampliar en un futuro la investigación en sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana, como el cerámico, el textil, el del mueble, etc., teniendo presentes a las pequeñas y medianas empresas que son predominantes en nuestra Comunidad.

Por último, en el futuro la aportación de nuevos trabajos e investigaciones sobre la relevancia de los factores organizativos y culturales en este tipo de estrategias de crecimiento empresarial nos permitirá ampliar nuestro conocimiento y validar mejor la investigación realizada en esta tesis doctoral.

BIBLIOGRAFÍA.

BIBLIOGRAFIA

ACCENTURE (2003): "Factor humano en las fusiones y adquisiciones bancarias". *Factor Humano*. Noviembre.

ALAPONT, J. (2000): "El comercio exterior del sector automoción". *Boletín económico de ICE*, nº 2673, pp. 9-18.

ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. (1972): "Production, Information Costs and Economic Organization". *The American Economic Review*, vol. 62, nº 5, pp. 777-795.

ALCHIAN, A.; WOODWARD, S. (1987): "Reflections on the theory of the firm". *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 143, nº 1, pp. 110-136.

ALVAREZ, J.M.; ROMANCES, J.M.; HALLETT, R.; AREITIO, A; BENÍTEZ, C.; CAMPA, J.M.; FERNANDEZ, P. (2002): *¿Cómo se realizan las compraventas de empresas en España?*. Institutos de Estudios Económicos, Madrid.

ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M.E. (1984): "Theories of organizational culture". *Organization Studies*, vol. 5, nº. 3, pp.193-226.

ANFAC (2006): *Estudio del sector automoción en España*. Informe anual.

ANSOFF, H. (1965): *Corporate Strategy*. Mcgraw-Hill, NuevaYork.

ANTILA, E.M.; KAKKONEN, A. (2008): Factors affecting the role of HR managers in international mergers and acquisitions. *Personnel Review*, vol.37, nº 3, pp. 280-299

APPELBAUM, S.H.; GANDELL, J.; YORTIS, H.;PROPER, S.; JOBIN, F. (2000): "Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and

processes throughout the pre- during- post-stages". *Management Decision*, 38:9, pp. 649-661.

ASTRACHAN, J.H. (1990): *Mergers, acquisitions, and employee anxiety: a study of separation anxiety in a corporate context*. Praeger, Nueva York.

AWAZU, Y. (2006): "Managing technology alliances: the case for knowledge management". *International Journal of Information Management*, vol 26, pp. 484-493.

AYUSO, A.; RIPOLL, V. (2005): "El estudio de casos como prototipo de la investigación en contabilidad de gestión desde una perspectiva cualitativa". *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*. vol III, nº 5, pp. 131-168.

BADARACCO, J.L. (1992): *Alianzas estratégicas. El caso de General Motors e IBM*. Mcgraw-Hill, Madrid.

BALLARIN, E.; CANALS, J; FERNÁNDEZ, P. (1994): *Fusiones y Adquisiciones. Un enfoque integrador*. Alianza Editorial, Madrid.

BARRET, F.P. (1973): *The human implications of merger and takeover*. Institute of Personnel Management, London.

BASTIEN, D. T (1987): "Common patterns of behavior and communication in corporate mergers and acquisitions". *Human Resource Management*, vol. 26, pp. 17-33

BCG. (2004): *Growing through acquisition: the successful value creation record of acquisitive growth strategies*.

BERRY, J.W. (1980): "Acculturation as varieties of adaptation" En A. Padilla (Ed), *Acculturation: Theory, models and findings*. Westview, Colorado.

BIESHAAR, H.; KNIGHT, J.; VAN WASSENAER, A. (2001): "Deals that create value". *The Mckinsey Quaterly*, nº 1.

BILKEY, W.J.; TESAR, G. (1977): "The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firm". *Journal of International Business Studies*, primavera-verano, pp. 93-98.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. (1985): "How to achieve integration on the human side of the merger". *Organizational Dynamics*, vol.13, nº 3, pp. 41-56.

BLOIS, K.J. (1972): "Vertical Quasi-integration". *Journal of Industrial Economics*, nº 20, pp. 253-272.

BONACHE, J. (1999): "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas". *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, vol. 3, pp. 131-148. eritanes muy bo

BOUCHER, W.I. (1980): *The process of conglomerate merger*. Bureau of Competition, Federal Trade Commission, Washington, D.C.

BRESMAN, H.; BIRKINSHAW, J.; NOBEL, R. (1999): "Knowledge transfer in international acquisitions". *Journal of International Business Studies*, vol. 30, nº 3, pp.439-462.

BROOKS, I.; DAWES, J. (1999): "Merger as a trigger for cultural change in the retail financial services sector". *The Service Industries Journal*, vol. 19 nº.1, pp.194-206.

BROSETA, M. (1990): *Manual de Derecho Mercantil*. Tecnos, Madrid.

BUENO CAMPOS, E. (1987): *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Pirámide, Madrid.

BUONO, A.F. (1997): "Technology transfer through acquisition", *Management Decision*, Vol. 35, nº 3, pp. 194-204.

BUONO, A.F.; BOWDITCH, J.L (1989): *The human side of mergers and acquisitions*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

BUONO, A.F.; BOWDITCH, J.L.; LEWIS, J.W. (1985): "When cultures collide: the anatomy of a merger". *Human Relations*, nº 38, pp. 477-500.

BUONO, A.F.; WEISS, W.; BOWDITCH, J.L. (1989): "Paradoxes in acquisition and merger consulting: thoughts and recommendations". *Consultation*, vol 8, nº 3, pp. 145-59.

CAMISÓN, C. (1993): "Dirección de empresas en entornos globales y abiertos: hacia la estrategia de alianzas". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, nº 2, pp. 9-37.

CAMPS, J. (2002): "La medición de la compatibilidad cultural en los procesos de fusión. El caso de Bancaja- CAM". *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, nº 13, pp. 545-566.

Cannon, J.B., (1983): "The organizational and human implications of merger". *Annual Meeting of The American Educational Research Association. Montreal* (Eric Document Reproduction Service No. Ed254142), pp. 32.

CAPRON, L. (1996): "Mechanisms of value creation in horizontal mergers and acquisitions: a test of efficiency, market power and resource-based arguments". *Documento de trabajo. Richard Ivey School of Business*. pp. 26-93.

CARLETON, J. (1997): "Cultural Due Diligence". *Training*, vol. 3, nº 11, pp. 67-75.

CARTWRIGHT, S.; COOPER, C.L. (1990), "The impact of mergers and acquisitions on people at work: existing research and issues", *British Journal of Management*, vol. 1, pp.65-76.

CARTWRIGHT, S.; COOPER, C.L. (1992): *Mergers and Acquisitions: The Human Factor*. Butterworth-Heinemann, Oxford.

CARTWRIGHT, S.; COOPER, C.L. (1993): "The role of culture compatibility in successful organizational marriage". *The Academy of Management Executive*, vol. 7, nº2, pp.57-70.

CARTWRIGHT, S.; COOPER, C.L. (1995): "Organizational Marriage: Hard Versus Soft Issues?". *Personnel Review*, vol 24, nº 3, pp. 32-42.

CASSIMAN, B. (2002): "Complementarity in the innovation strategy: internal R&D, external technology acquisition and cooperation in R&D". *Documento de trabajo IESE Business School*, nº 457.

CASSIMAN, B. (2005): "El impacto de las fusiones y adquisiciones en la innovación". *Universia Business Review*, nº 5, pp. 56-69.

CASTRO, C. (2006): "Fases del proceso de fusión/adquisición y estructuras para la integración". *Revista CEPADE*. nº 32, pp. 26-36.

CASTRO, C.; NEIRA, E. (2001): "Resultado de las fusiones y adquisiciones. Análisis de la evidencia empírica". En *Non idem iterum, semper novum : Homenaje al Prof. Dr. Manuel Ortigueira Bouzada*, pp. 117-131. Digital @ Tres, Sevilla.

CASTRO, C.; NEIRA, E. (2002): "Enfoques explicativos de las fusiones y adquisiciones". *ICADE: Revista de las facultades de derecho y ciencias económicas y empresariales*, nº 55, pp 151-176.

CASTRO, C.; NEIRA, E. (2003): "Fusiones empresariales y transferencia de conocimiento: análisis del caso Almirall-Prodesfarma". *Economía Industrial*, nº 352, pp. 163-174.

CEFIS, E., ROSENKRANZ, S.; WEITZEL, U. (2005): "Effects of Acquisitions on Product and Process Innovation and R&D Performance". Tjalling C. Koopmans Research Institute Discussion Paper nº 05-28, (en línea), <http://ssrn.com/abstract=828448> , (25/3/2006).

COASE, R. H. (1937): "The nature of the firm". *Econometrica*, vol. 4, pp. 386-405. COLARTE, T.E. (2003): "Perfil económico y financiero de las empresas absorbentes asociado a los motivos de las fusión". Universidad de Cienfuegos.

COOKE, T.E. (1986): *Mergers & Acquisitions*. Basil Blackwell, Oxford..

COSTELLO, T.W.; KUBIS, J.F.; SHAFFER, C.L. (1963): "An analysis of attitudes toward a planned merger". *Administrative Science Quarterly*, nº 8, pp. 235-249.

COWLLING, K.; STONEMAN, P.; CUBBIN, J. (1979): *Mergers and economic performance*. Cambridge University Press, Cambridge.

CUERVO, J.A. (1999): "La dirección estratégica de la empresa. Reflexiones desde la economía de la empresa". *Papeles de Economía Española*, nº 56, pp. 78-79.

CHAPMAN, D.R.; JUNOR, C.W. (1987): "Inflation, firm control-type and vulnerability to takeover". *Oxford Economic Papers*, nº39, pp. 500-515.

CHATTERJEE, S. (1986): "Types of synergy and economic value: the impact of acquisitions on merging and rival firms". *Strategic Management Journal*, nº 7, pp.119-139.

CHATTERJEE, S.; LUBATKIN, M.H.; SCHWEIGER, D. M.; WEBER, Y. (1992): "Cultural differences and shareholder value in related mergers: linking equity and human capital". *Strategic Management Journal*, vol.13, nº 5, pp. 319-334.

CHIVA, R. (2001): El estudio de casos explicativo: Una reflexión. Ricardo Gómez. *Revista de economía y empresa*, vol. 15, nº 41, pp. 119- 132.

CHIAVENATO, I. (1989): *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc. Graw-Hill, México.

DANIEL, T.A. (1999): "Between trapezes: the human side of making mergers and acquisitions". *Compensation & Benefits Management*, vol. 15, nº1, pp.19-37.

DANNENBERG, J. ; KLEINHANS, C. (2004). "Future automotive industry structure fast 2015". *Mercer Management Consulting Journal*, nº 17, pp 88-94.

DATTA, D.K. (1991): "Organizational fit and acquisition performance: effects of post-acquisition integration". *Strategic Management Journal*, vol. 12, nº 4, pp. 281-297.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. (1998): *Working knowledge – how organisations manage what they know*. Harvard Business School Press, Boston.

DAVIS, P.S.; ROBINSON, R.B.; PEARCE, J.A.; HO PARK, S. (1992): "Business unit relatedness and performance: a look at the pulp and paper industry", *Strategic Management Journal*, vol.13, nº 5, pp. 349-361.

DAVIS, S. M. (1994): *Managing Corporate Culture*, Ballinger, Cambridge.

DE JUAN, J. (2003). Presente y futuro de la industria Española del automóvil. Fundación Instituto Tecnológico para la seguridad del automóvil. Madrid.

DE MIGUEL, E. (2005): *Introducción a la gestión (Management)*, Editorial UPV, Valencia.

DEISER, R. (1994): "Post-Acquisition management: a process of strategic and organisational learning". En Krogh, G. V.; Sinatra A.; Singh, H. (Eds), *The Management of Corporate Acquisitions*, Macmillian Press, Londres.

DELOITTE (2005): "Gestionar los riesgos y maximizar el retorno de la inversión en procesos de fusión y adquisición". *Barómetro del capital riesgo en España*.

DEVOGUE, S.; SPREIER, S. (2000) "La organización en las fusiones". Harvard-Deusto, Finanzas & Contabilidad.

DICKEN, P.; Y THRIFT, N. (1992): "The organization of production and the production of organization: Why business enterprises matter in the study of geographical industrialization". *Transactions of the Institute of British Geographers*, vol. 17, pp. 279 - 292

DOBBS, R.; GOEDHART, M.; SUONIO, H. (2006): "Are companies getting better at M&A?". *The McKinsey Quarterly*. (en línea). http://www.mckinseyquarterly.com/Corporate_Finance/M_A/Are_companies_getting_better_at_M_A_1886. (2/02/2007)

ECKBO, E.B. (1983): "Horizontal mergers, collusion, and stockholder wealth," *Journal of financial economics*, vol.11, pp. 241-274.

EREZ-REIN, N.; EREZ, M.; MAITAL, S. (2004): "Mind the gap: key success factors in cross- border acquisitions - theory and case-study evidence". En: Hitt, M.; Javidan, M.; Pablo, A. (eds.) *Mergers and Acquisitions: creating integrated knowledge*, Blackwell Publishers, Oxford.

EVANS, M. (1991): "Corporate metamorphosis- mergers, buyouts, or sales". *Journal of property management*. nº 56, pp. 19-23.

FARRELL, C.; NATHANS, L. J. (1989): "The bills are coming due". *Business Week* , 11 de septiembre, pp. 84-92.

FERNÁNDEZ, E. (2003) “Alianzas empresariales y transferencia de tecnología”. Innovación tecnológica en las organizaciones. Thomson-Paraninfo, Madrid.

FERNÁNDEZ, P.; BONET, A. (1989): “Fusiones, adquisiciones y control de las empresas”. *Arbor: ciencia, pensamiento y cultura*, nº 523-524, pp. 39-60.

FETTERMAN, D.M. (1989): *Ethnography step by step*. Sage Publications, California.

FROESE, F.; GOERITZ, L. (2007): “Integration management of western acquisitions in Japan”. *Asian Business & Management*, vol. 6, nº. 1, pp. 95-114.

GALPIN, T.J.; HERNDON, M. (2000): *The complete guide to Mergers and Acquisitions*, Jossey-Bass, San Francisco.

GARCÍA, E. (1996.): “El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: tendencias actuales”. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*. vol. 5. nº. 3, pp.109-132.

GARCÍA, J.M.; MARTÍN, S.; BENITEZ, J.M. (1995.): *Planificación estratégica de las operaciones de fusiones y adquisiciones de empresas*, Centro de Investigación Económica Social de Canarias.

GIL, S.; CAMACHO, J.M. (1999): “La integración vertical: Costes, beneficios y tomas de decisiones”. En *XIII Congreso AEDEM*, Logroño.

GITTINS, (2000): “Qualitative Research: an investigation into methods and concepts in qualitative research”. (en línea) <http://www.sesi.informatics.bangor.ac.uk/english/research/technical-reports/sesi-020/>. (16/11/2005)

GOMEZ-CAGIGAL, C. (1999): *El sector de automoción en España*, Mimeo,

- GRANELL, H. (1997): *Éxito gerencial y cultura*, Ediciones Iesa, Caracas.
- GRANT, R.M. (1996): "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic management journal*, vol. 17, nº especial invierno. pp. 109-122.
- SPENDER, J.C.; GRANT, R.M. (1996): "Knowledge and the firm: overview". *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp.5-9
- GRAVES, D. (1981): "Individual reactions to a merger of two small firms of brokers within the re-insurance industry: a total population survey". *Journal of management studies*, vol. 18, pp. 89-113.
- GREINER, L.E. (1982): "Senior executives as strategic actors". Trabajo presentado en *The research seminar on strategy*, Helsinki School of Economics.
- HALL, R.H. (1996): *Organizaciones: estructura y proceso*, Prentice-Hall, Madrid.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. (1995): *Compitiendo por el Futuro*, Ariel, Barcelona.
- HANNAN, L.; KAY, J.A. (1997): *Concentration in modern industry*, Macmillan Press, London. 1977.
- HARRIGAN, K.R. (1983): "A framework for looking at vertical integration". *The journal of Business Strategy*, vol. 3, nº 3, pp 30-37.
- HARRIS, P.R.; MORAN, R.T. (1987): *Managing cultural differences*, Gulf Publishing Company, Houston.
- HASPESLAGH, P.; JEMISON, D. (1989): "Acquisitions - myths and reality". *Sloan Management Review*, Winter, pp. 53-58.
- HASPESLAGH, P. C.; JEMISON, D.B. (1991): *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*. Free Press, Nueva York.

HATZICHRONOGLOU, T. (1996): "Globalization and competitiveness: relevant indicators". STI Working Papers, OECD, Paris

HAX, A. C.; MAJLUF, N.S. (1984): *Strategic Management: An Integrate Perspective*, Prentice Hall, Madrid.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E. (1997): *Strategic management. competitiveness and globalization*, West Publishing Company, St. Paul.

HOFER, C.W.; SCHENDEL, D. (1978): *Strategy formulation: analytical concepts*. West Publishing Company, St. Paul.

HREBINIAK, L.G.; JOYCE, W.F. (1984): *Implanting strategy*, Macmillan Publishing, Nueva York.

HUBER, G.P. (1991): "Organizational learning the contributing processes and literatures". *Organization Science*, vol. 2, pp. 88-115.

HUNGER, J.D.; WHEELLEN, T.L. (1993): *Strategic management and business policy*. Addison-Wesley Publishing.

HUNSAKER, P. L.; COOMBS, M.W. (1988): "Mergers and acquisitions: managing the emotional issues". *Personnel Journal*, vol. 67, pp. 56-78.

HUNT, J. (1988): "Managing the successful acquisition: a people question". *London Business School Journal*, verano, pp. 2-15.

HUNT, J. (1990): "Changing pattern of acquisition behaviour in takeovers and the consequences for acquisition processes". *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 69-77.

HUNT, J.; LEES, S.; GRUMBAR, J.J.; VIVIAN. P.D. (1987): *Acquisitions-the human factor*, London Business School-Egon Zehnder International, Londres.

HUTCHISON, S. (2002): "Managing the people side of mergers". *Strategic Communication Management*, vol. 6, nº 5, pp.26-29.

IBORRA, M. (1997): "Las fusiones y adquisiciones como proceso". *Dirección y Organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*, nº 18, pp. 78-89.

IBORRA, M. (1998): "¿Es posible un modelo de análisis cultural?". *ESIC-Market*, nº 100, pp. 171-182

IBORRA, M. (2002): "El desafío cultural en las estrategias de adquisición, cooperación e internacionalización". *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, vol. 11, nº 4, pp. 155-172.

IBORRA, M.; DOLZ, C. (2007): "El papel del conflicto en la exploración y explotación de conocimiento en las adquisiciones". *M@N@Gement*, volº 10, nº 1, pp. 1-21.

JEMISON, D.B.; SITKIN, S.B. (1986a): "Corporate acquisitions: a process perspective" *Academy of management review*, vol. 11, nº 1, pp. 145- 163.

JEMISON, D.B.; SITKIN, S.B. (1986b): "Acquisitions: the process can be a problem". *Harvard Business Review*, vol. 64, nº 2, pp. 107-116.

JENSEN, M. C. (1984): 'Takeovers: folklore and science', *Harvard Business Review* vol.62, nº 6, pp. 109–121.

JENSEN, M.; MECKLING, W. (1976): "Theory of the firm: managerial behavior, agency, costs and ownershipstructure". *Journal of financial economic*, nº11.

JENSEN, M.C.; RUBACK, R.S. (1983): "The market for corporate control: the scientific evidence". *Journal of financial economic*, vol. 11, pp. 5-50

JOHANSON, J., VAHLNE, J.E. (1977): "The internationalization process of the firm – a model of knowledge development foreign commitments". *Journal of international business studies*, vol. 8, nº 1, pp. 23-32.

JOHANSON, J., VAHLNE, J.E. (1990): "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, vol. 7, nº4, pp.11-24.

JOHANSON, J; WIEDERSHEIM, P. (1975): "The internationalization of the firm: forth swedish cases". *Journal of management studies*, pp.305-322.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. (2001): *Dirección estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*, Prentice Hall, Madrid.

JORDE, T.M; TEECE, D.J. (1992): *Antitrust, innovation and competitiveness*, Oxford University Press, Oxford Nueva York.

KANTER, R.M. (1990): *Cuando los gigantes aprenden a bailar*, Plaza y Janés, Barcelona.

KAST, F.; ROSENZWEIG, J.E. (1979): *Administración de las organizaciones: un enfoque de sistemas*, Mcgraw-Hill, México.

KITCHING, J. (1967): "Why do mergers miscarry?". *Harvard Business Review*, vol. 45, nº 6, pp. 84-101.

KOGUT, B. (1988): "Joint Ventures: theoretical and empirical prospective". *Strategic management journal*, No 9: 3 19-332.

KOGUT, B.; ZANDER, U. (1996): "What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning". *Organization Science*, vol. 7, nº 5, pp. 502-518.

KPMG (1999): "Shareholder value: the keys to success".

KPMG (2006) "The Morning After: Driving For Post Deal Success".

KUMMER, C. (2007): "Making money in the automotive sector: how mergers & acquisitions increase profitability". *XXII Encuentro de Empresarios de Automoción del IESE*, Barcelona.

LARSSON, R. (1990): *Coordination of action in M&A. Interpretive and systems approach towards synergy*, Lund University Press, Lund.

LARSSON, R; RISBERG, A. (1997): "The cross-cultural side of merger and acquisitions: cultural awareness and national vs. corporate barriers to acculturation". Documento de trabajo, Lund University, Suecia.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. (1967), *Organization and Environment*, Harvard Business School Press, Boston.

LEONIDOU, C.; KATSIKEAS, S. (1996): "The export development process: an integrative review of empirical models". *Journal of international business studies*, vol. 27, pp. 517-551.

LEVINSON, H. (1973): "The psychological roots of merger failure". En Levinson, H. (Ed.), *The Great Jackass Fallacy*, Harvard Graduate School of Business Administration, Boston.

LEVY (1988): *Information technologies in universities: an institutional case study*, Tesis doctoral no publicada, Universidad de Arizona del Norte, Flagstaff.

LIMMACK, R.J.; MCGREGOR, N. (1995): "Industrial Relatedness, Structural Factors and Bidder Returns". *Applied Financial Economics*, vol. 5, pp.179-190.

LORANGE, P. (1980): *Corporate Planning*, Prentice-Hall, Nueva York.

MACE, M.L.; MONTGOMERY, C.G.(1962): *Management problems of corporate acquisitions*, Harvard Graduate School of Business Administration, Boston.

MACE, M.L.; MONGOMERY, J.R. (1990): *Fusiones y Adquisiciones. Guía para la compra, venta y fusión de empresas*, Oikos-Tau.

MANNE, H.G. (1965): "Mergers and the market for corporate control", *Journal of political economy*, vol. 73, pp. 110-120.

MANSO, F.J. (1995): "¿Dónde está la sinergia?". *Revista Estrategia Financiera*, nº 104.

MARKS, M.L. (1982): "Merging human resources: a review of current research". *Mergers and Acquisitions*, vol. 17, no.2, pp.50-55.

MARKS, M.L.; NADLER, D.; SHOWERS, M. (1995): *Organizational issues in mergers and acquisitions*, Delta Consulting Group, Nueva York.

MARTIN, J.C., (2000): *Cultura organizacional en fusiones y adquisiciones empresariales: un estudio sobre integraciones bancarias*. Tesis Doctoral, Universidad de la Laguna, Tenerife.

MARTIN, J.C. (2002): "Cultura organizacional en procesos de fusión". *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, vol. 11, nº 4, pp.173-188.

MARTIN, J.; FELDMAN, M. S.; HATCH, M. J.; SITKIN, S. B. (1983): "The Uniqueness paradox in organizational stories". *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp.438-453.

MARTÍNEZ, S. (2001): "Aproximación teórica a los acuerdos de cooperación empresarial ". Trabajo de Investigación, Universidad de Cadiz.

MASCAREÑAS, J. (1996): *Fusiones y Adquisiciones de empresas*, Mcgraw-Hill, Madrid.

MASCAREÑAS, J. (2000): *Fusiones y Adquisiciones de empresas*, 3ª Ed., Mcgraw- Hill, Madrid.

MASCAREÑAS, J; IZQUIERDO, I. (2000): *¿Por qué se venden empresas en España?*, Instituto De Estudios Económicos, Madrid.

MAY, R. (1970) "The nature of anxiety and its relation to fear". En A. Elbin, *Behavioral decisions in organizations*, Scott, Foresman, Nueva York.

McKINSEY & CO. (2004): *¿En qué fallan las fusiones?*, Diario Expansión.

MENGUZZATO, M. (1992): "La cooperación: una alternativa para la empresa de los 90". *Revista de organización y dirección*, nº 4, pp. 54-62.

MENGUZZATO, M.; RENAU, J.J. (1995): *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*, Ariel, Barcelona.

MERCER MANAGEMENT CONSULTING (2002): "Cambios en los automóviles y sus consecuencias para los fabricantes, proveedores de componentes y fabricantes de equipamiento". Rueda de prensa. Madrid.

MILES, R. E.; SNOW, C. (1986): "Organizations: new concepts for new forms". *California Management Review*, vol. 28, nº 3, pp. 62-73..

MINTZBERG, H. (1979): *The structuring of organizations: A synthesis of the research*, Prentice-Hall, Nueva York Prentice-Hall.

MIRVIS, P.H.; MARKS, M. L. (1985): "Merger syndrome: stress and uncertainty ". *Mergers & Acquisitions*, nº 2, pp.38-44.

MIRVIS, P. H.; MARKS, M. L. (1992): *Managing the merger: making it work*, Prentice Hall, Nueva Jersey.

MIRVIS, P. H.; MARKS, M. L., (2002): *Sumando Fuerzas*, Vergara Business, Barcelona.

MONTGOMERY, C.A.; WILSON, V.A. (1986): "Mergers that last: a predictable pattern?". *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 91-96.

MONTORO, M.J. (2000): El desarrollo de redes organizativas. fundamentos teóricos y enfoques metodológicos. *Cuadernos de estudios empresariales*, nº 10, pp. 185-204.

MUELLER, J. (1995): *Quiet cataclysm: reflections on the recent transformation of world politics*, Harper Collins, Nueva York.

NAHAVANDI, A.; MALEKZADEH, A. R. (1988): "Acculturation in mergers and acquisitions". *Academy of Management Review*, vol. 13, nº1, pp. 79-90.

NAHAVANDI, A.; MALEKZADEH, A. R. (1993): *Organizational culture in the management of mergers*, Quorum Books, Westport.

NAPIER N. K. (1989): "Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: a review and suggested typology". *Journal of management studies*, vol. 26, nº 3, pp. 271-289

NORD, W. R. (1994): "Do mergers make acquired executives feel inferior? you bet!" *Academy of management executive*, vol. 8, nº2, pp.81.

ÖBERG, C.; HOLTSTRÖM, J. (2006): "Are mergers and acquisitions contagious?". *Journal of business research*, vol. 59, pp. 1267-1275.

PA CONSULTING GROUP. (2000): *Creating shareholder value from acquisition integration*, Universidad de Edimburgo.

PALACÍN, M. J. (1997): *El mercado de control de empresas: el caso español*, Ariel, Barcelona.

PATTON, M.Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*, Beverly Hills, CA: Sage.

PEREZ, W. (1998): "El estudio de casos por patrones de comportamiento". Ponencia presentada en el *IV Taller de metodología*, ACEDE, Arnedillo, Rioja.

PERRY, M.K (1989): "Vertical integration: determinants and effects", en Schmalensee, R., Willig, R.D (Eds), *Handbook of Industrial Organization*, Elsevier Science Publishers, Amsterdam.

PETTERS, T.J. (1978): "Symbols patterns and settings: an optimistic case for getting things done". *Organizational Dynamics*, vol. 7, nº2, pp. 3-23.

PETTIGREW, A.M. (1979): "On studying organizational cultures". *Academy of Management Review*, vol. 24, pp. 570 - 581.

PFEFFER, J.; NOWAK, P. (1976): "Joint ventures and interorganizational interdependence". *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, pp. 398-418..

PIKULA, D. A.(1999): "Mergers & Acquisitions: Organizational Culture & HR Issues", *Industrial Relations Centre*, pp. 1-14.

PORTER, M. E. (1980): *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, Nueva York.

PORTER, M. E. (1985): *Competitive Advantage*, The Free Press, Nueva York.

PORTER, M. E. (1987): "From competitive advantage to corporate strategy". *Harvard Business Review*, vol. 65, nº 3, pp. 43-59.

PORTER, M. E.; FULLER, M. B. (1988): "Coaliciones y Estrategia Global", *Información Comercial Española*, nº 658, pp. 101-120.

PRIETO, M.B. (1998): "Verificación empírica y método del caso: experiencias en contabilidad de gestión". Ponencia presentada en *IV Taller de Metodología*, ACEDE, La Rioja.

PRUITT, D. G.(1981): *Negotiation Behaviour*, Academic Press, Nueva York.

PwC.(2002): "M&A and Profitability in The Automotive Sector".

PwC. (2003): "A2C:The second automotive century".

PwC. (2006): "Insights: Automoyive Sector".

PwC. (2006): "An overview of industry data, trends and financial reporting practices". *Global Automotive Financial Review*.

QUAH, P.; YOUNG, S. (2005): "Post-Acquisition management: a phases approach for cross-border M&As" .*European Management Journal*, vol.23, nº1, pp.65-75.

RAPPAPORT, A. (1986): *Creating Shareholder Value*, The Free Press, Nueva York.

RAVENSCRAFT, D.; SCHERER, F.M. (1987). *Mergers, Sell-Offs, And Economic Efficiency*; Brookings Institution, Washington, D.C.

REUER, J.J.; ARIÑO, A.; MELLEWIGT, T. (2003): "Entrepreneurial alliance as contractual forms". Documento de trabajo, *IESE Business School*, nº 572.

RIALP, A. (1998) "El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva". Ponencia presentada en *IV Taller de Metodología, ACEDE*, La Rioja.

RIBES, G.; DE MIGUEL, M. (2007): "Análisis de los factores organizativos en los procesos de fusión y adquisición de empresas. El caso de la adquisición de una empresa del sector de la panadería y pastelería industrial". *XIV congreso AECA. Empresa y sociedad: respondiendo al cambio*, Valencia.

RICHARDSON, G. B. (1972): "The organisation of industry". *The Economic Journal*, vol. 82, nº 327, pp. 883-896.

RING, A.; ÖFVERSTRÖM, H. (2000): "Contextualised view of knowledge transfer in mergers and acquisitions: a case study of knowledge intensive companies" .,(en linea)

http://www.handels.gu.se/epc/archive/00001667/01/Ring_2000_31.pdf (17/11/2004).

ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS (2006): *Supplier survival strategies*. Presentación del studio, Detroit.

RUMELT, R. P. (1974): *Strategy, structure, and economic performance*. Harvard Business School Press, Boston.

SALES, A.L.; MIRVIS, P.H. (1984): "When Cultures Collide: Issues In Acquisitions". En Kimberly, J; Quinn, R., Homewood (Eds.), *New futures: the challenge of managing corporate transitions*, Dow Jones e Irwin, Illinois.

SALTER, M.S.; WEINHOLD, W.A. (1979): *Diversification through acquisition*, TheFree Press, Nueva York.

SATHE, V. (1985): *Culture and related corporate realities*, Richard D. Irwin, Illinois.

SACHON, M.; ALBIÑANA, D. (2004): *Sector español del automóvil: ¿preparado para el e-SCM?*, e-business Center PricewaterhouseCoopers & IESE.

SCHEIN, E. (1983): "The role of the founder in creating organizational culture". *Organizational Dynamics*, vol. 12, nº 1, pp. 13-28.

SCHEIN, E. (1985): *Organizational culture and leadership: a dynamic view*, Jossey Bass, San Francisco.

SCHERER, F. M.; ROSS, D. (1990): *Industrial market structure and economic performance* (3ª Ed.), Houghton Mifflin, Boston.

SCHWARTZ, H.; DAVIS, S.M. (1981): "Matching corporate culture and business strategy". *Organizational Dynamics*, vol. 10, pp. 30-48.

SCHWEIGER, D.L.; IVANCEVICH, J.M. (1985): "Human Resources: the forgotten factor in mergers and acquisitions". *Personnel Administrator*, vol. 30, pp. 47-61.

SCHWEIGER, D.L.; IVANCEVICH, J.M.; POWER, F.R. (1987): "Executive actions for managing human resources before an after acquisition". *Academy of Management Executive*, vol. 1, nº 2, pp. 127-38.

SCHWEIZER L. (2001): "Post-Acquisition integration of small biotechnology firms in the structure of large pharmaceutical companies". Tesis doctoral. Universidad de Bamberg, Alemania.

SEPULVEDA, P. (1997): "La fusión dentro de la estrategia de movimiento externo". *Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad*, vol. 18, pp. 10-14.

SIMON DEL BURGO, S. (1999): "¿Por qué fracasan las fusiones y adquisiciones?, ¿los ejecutivos son víctimas o verdugos?". *Harvard-Deusto Finanzas y Contabilidad*, nº 28, pp. 50-56.

SINETAR, M. (1981): "Mergers, morale, and productivity". *Personnel Journal*, vol. 60, pp. 863-867.

SOSA, S. (2006): "La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo". Tesis Doctoral (en línea) En <http://www.Eumed.Net/Tesis/2006/Ssc/>. (10/11/2006)

SPENDER, J.C.; GRANT, R.M. (1996): "Knowledge and the firm". *Strategic Management Journal*, vol.17, pp. 5-9.

STAKE, R. E. (1995): *The art of case research*, Sage Publications, Newbury Park, California.

STRATEGOR (1995): *Estrategia, estructura, decisión, identidad: política general de empresa*, Biblio Empresa, Barcelona.

SUTTON, C. J. (1983): Economía y estrategias de la empresa. Limusa, México.

SCHWEIZER, L. (2005): "Knowledge transfer and R&D in pharmaceutical companies: A case study". *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 22, nº 4, pp. 315-331.

SCHWARTZ, H.; DAVIS, S. (1981): "Matching corporate culture and business strategy". *Organizational Dynamics*, vol. 10, pp. 30-48.

TÁPIES, J.; GALLO, M.A.; ESTAPÉ, M.J.; ROMANCES, J.M. (2003): *Los procesos de fusión y adquisición en empresas familiares*, Monografía de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE, Universidad De Navarra.

TRIADIS, H.D. (1977): "Cross-cultural social and personality psychology". *Personality and Social Psychology Bulletin*. vol. 19, pp. 541-552

TRIADIS, H.D.; VASSILOU, V.; VASSILOU, G.; TANKA, Y.; SHANMUGAN, A.V. (1972): *The analysis of subjective culture*, Wiley-Interscience, Nueva York.

TYLOR, E. B. (1871): *Primitive Culture*, Ed. John Murray, Londres.

TSAI, Y; HSIEH, L. (2006): "An innovation knowledge game piloted by merger and acquisition of technological assets: A case study". *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 23, nº 3, pp. 248-261.

VÁZQUEZ, C.J. (1991): "Argumentación teórica de las fusiones: una perspectiva integradora". Ponencia presentada al *V congreso de AEDEM*, La Coruña.

VÁZQUEZ, C.J. (1992) "Creación de valor en las fusiones y adquisiciones". *Economía Industrial*, nov., pp. 113-128.

VÁZQUEZ, C.J. (1993): "Argumentación teórica de las fusiones". *Alta Dirección*, nº 171, pp 17-23.

WALSH, J.P (1988): "Top management turnover following mergers and acquisitions". *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 173-183.

WALTER, G.A. (1985): "Culture collisions in mergers and acquisitions", en Frost, P.J. (Eds), *Organizational Culture*, Sage, Beverly Hills, California.

WAN, Y.; PETERSON, M.W. (2007): "A case study of a merger in chinese higher education: the motives, processes, and outcomes". *International Journal of Educational Development*, vol. 27, nº 6, pp. 683-696.

WATSON WYATT (2000): "*Mergers & Acquisitions Survey 2000*".

WATSON WYATT (2008): *Capturing people value in M&As. Findings of a European survey 2008*, Watson Wyatt, Londres.

WESTON, J.F. Y CHUNG, K.S. (1983): " Do mergers make money?". *Mergers & Acquisitions*, vol. 18, nº 3, pp. 40–48.

WESTON, J.F; CHUNG, K.S.; HOAG, S.E. (1990): *Mergers, Restructuring, and Corporate Control*, Prentice-Hall, Inc., New Yersey.

WHEELWRIGHT, S.C. (1984): "Strategy, management and strategic planning approaches". *Interfaces*, vol. 14, nº1, pp. 19-33.

WIER, P. (1983): "The costs of antimerger lawsuits: evidence from the stock market." *Journal of Financial Economics*, vol. 11, pp. 207-224.

WILLIAMSON, O. E. (1970): *Corporate control and business behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.

WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and herarchiers: analysis and antitrust implication*, Free Press, NuevaYork.

WILLIAMSON, O. E. (1985): *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. Free Press, Nueva York.

WINTER, S.G.(1987): "Knowledge and competence as strategic assets". En D. J. Teece (Ed.): *The competitive challenge. Strategies for industrial innovation and renewal*, 159-184, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts.

YAGÜE, M.J. (1998): "La cooperación interempresarial: fusiones, concentraciones y alianzas estratégicas". *Economía Industrial*, nº 320, pp. 65-75.

YIN, R. K. (1989): *Case study research: design and methods*, (Rev. Ed.) Sage Publishing, Newbury Park, California.

YIN, R. K. (1994): *Case study research: design and methods* (2ª Ed.). Sage Publishing, Thousand Oaks, California.

YIN, R. K. (2003): *Case study research: design and methods*, (3ª Ed.) Sage Publishing. Newbury Park, California.

ZOLLO, M.; SINGH, H. (1998): "The impact of knowledge codification, experience trajectories and integration strategies on the performance of corporate acquisitions", *Academy of Management*, Best Paper Proceedings, San Diego, CA.

ZOLLO, M.; SINGH, H. (2004), "Deliberate learning in corporate acquisitions: postacquisition strategies and integration capability in U.S. Bank mergers", *Strategic Management Journal*, vol. 25, pp. 1233-1256.

ZOZAYA, N. (2007): *Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial*. Dirección General de política de la Pyme. Marzo.

ZWEIG, P.L. (1995): "The case against mergers", *Business Week*, octubre, pp 122-130.

ANEXO I

Protocolo Entrevista sobre el proceso de adquisición

Empresa Adquiriente: xxx

Empresa Adquirida: yyy

1.- ¿Podría comentar brevemente cuál ha sido la historia de la fusión?

2.- Describa la situación de ambas empresas antes de la adquisición:

	Empresa xxx	Empresa yyy
▪ Volumen de ventas:		
▪ N° de empleados:		
▪ Cartera de clientes:		
▪ Tecnología:		
▪ Cultura organizacional		

Nota: Sobre la cultura organizacional de las empresas (xxx yyy)

Tipos principales de cultura orgánizacional :

Culturas de poder: El poder reside en el presidente, o en un núcleo formado por un pequeño grupo de directivos claves. Común en organizaciones pequeñas. Empleados motivados por sentimientos de lealtad hacia el propietario o su supervisor. Tienden a tener sistemas de compensación poco equitativos y otros beneficios en base del favoritismo y la lealtad.

Culturas de papel: En las culturas de papel hay una clara división de las funciones, y las figuras de autoridad se definen de forma nítida, así como las reglas y los procedimientos. Estas organizaciones responden lentamente al cambio.

Culturas de tareas-logro: Enfatizan la realización de la tarea. Los empleados normalmente trabajan en equipos, y el énfasis se pone mas en lograr el objetivo que en como lograrlo. Los empleados son flexibles, creativos, y altamente autónomos.

Culturas de persona-apoyo: Tienen una estructura mínima y su objetivo es nutrir el desarrollo y crecimiento personal. Son igualitarias y la elaboración de las decisiones se realiza de forma compartida por una representación del colectivo.

3.- ¿Alguna de las empresas ha perdido la personalidad jurídica tras la operación de compra? ¿Esta operación de compra ha sido amistosa?

4.- ¿Por qué motivo se adquirió la empresa “yyy”?

Posibles sinergias:

SINERGIAS	TIPOS	VARIABLES CARACTERÍSTICAS	MARCAR CON “X”
OPERATIVA	Economías de escala	Nivel productivo	
		Distribución	
		Compras	
		Activ. de marketing	
	Economías de alcance (uso conjunto de un recurso)	Instalaciones	
		Imagen de marca	
		Procesos de I+D	
		Capacidad directiva	
FINANCIERAS	Mayor valor de las empresas		
COMPETITIVAS			
PODER DE MERCADO		mejor cuota de mercado	
De DIRECCIÓN		Transferencia del 'know-how' de los negocios	
FISCALES			
OTRAS			

NOTA: La entrevista se divide en tres fases siguiendo el esquema del proceso de F/A: Precombinación, combinación y poscombinación

Precombinación

La precombinación es la fase del proceso de adquisición donde se produce la planificación y preparación de la combinación, requisitos que se pueden dividir en una serie de pasos fundamentales: Establecimiento de la estrategia por parte de la compañía adquiriente, la prospección en busca de candidatos, la evaluación de los mismos, la selección del socio y la formalización del acuerdo.

5.- ¿Que tipo de relación existía entre ambas empresas previa al proceso de adquisición?

6.- Para poder analizar la compañía adquirida “yyy”, ¿que clase de información se recopiló y de que forma?

7.- ¿Cuales eran los puntos fuertes de la empresa adquirida “yyy” antes de la adquisición?

8.- ¿Se realizó un análisis estratégico para ver la complementariedad que existía entre ambas empresas?

9.- ¿Se tuvieron claros los objetivos que se alcanzarían en la adquisición?

10.- Respecto al análisis organizativo: ¿Se contrastaron las culturas empresariales de ambas partes? ¿Se contrastaron las estructuras organizativas? ¿Se estudiaron los estilos de dirección de ambas empresas?, (Análisis del impacto sobre los empleados de la empresa adquirida, análisis de los posibles riesgos organizativos que se asumían: Riesgos básicos de integración, de capital humano y culturales)

11.- ¿Existió un equipo de negociación de la adquisición que gestionara esta parte del proceso? Si es así, ¿Quiénes formaron parte del equipo?

12.- ¿Se estableció una declaración de intenciones por parte de las dos compañías antes de la firma del acuerdo, en la cual se perfilaban los aspectos financieros y operativos, nueva estructura de gobierno, política de la nueva compañía ...?

13.- Previamente a la firma del contrato, ¿se analizaron los problemas que podrían surgir mas adelante? (pe: desconfianza entre las personas de los equipos, dificultad en elaborar planes de dirección, falta de personas capacitadas para gestionar el proceso de transacción, importantes costes de coordinación, culturas incompatibles ...)

14.- ¿Surgieron problemas durante la fase de precombinación? (pe: descubrir que los supuestos estratégicos son erróneos, análisis preliminar precipitado, empresa objetivo o sinergias sobrevaloradas)

Combinación

La combinación es la etapa del proceso en que ambas partes se unen mediante un proceso de negociación. Esta fase incluye los pasos y requisitos del proceso necesarios para llegar a un acuerdo definitivo. Se formulará la estrategia final de negociación para todos los términos y condiciones de acuerdo (precio, desempeño, personas, protección legal y gobierno).

Sobre Alta dirección

15.- ¿Que papel desempeñó Alta dirección en la fase de combinación?

16.- **¿Alta Dirección** desarrolló una visión de conjunto para la nueva compañía?, es decir, ¿proporcionó objetivos compartidos a la hora de trabajar unidos, al proporcionarles un sentido de dirección y una idea concreta del estado final que se quiere alcanzar?

17.- ¿Alta dirección estableció principios que guiasen el comportamiento y la toma de decisiones?

18.- ¿Alta dirección designó a los directivos mas experimentados en los puestos de mayor responsabilidad?, ¿De que empresa/as?

19.- Alta dirección habló en esta fase con interés y demostró atención por el factor humano?

20.- ¿Se establecieron canales de comunicación con los empleados para mantenerlos informados del proceso de adquisición? ¿En que consistió la información que se les proporcionaba? (Existe una publicación de un calendario de pasos a lo largo del proceso de fusión)

Sobre la estructura de transición

Una estructura de transacción es un sistema temporal que normalmente tiene una duración variable, que se crean para proporcionar coordinación y apoyo durante la implantación del cambio.

Las estructuras de transición varían sustancialmente de una combinación a otra:

21.- ¿Quienes forman parte de la estructura? ¿Quien era el coordinador del equipo?

¿Tenían asesores personales externos?

22.- ¿Cuales de los siguientes factores puede identificar como característicos del proceso de adquisición de la empresa?

- Prevalece el énfasis en la planificación sobre la política
- La dirección clarifica los factores críticos de éxito y supervisa el proceso.
- Los gestores y empleados se reúnen para discutir y debatir las opciones.
- La forma de la planificación está predeterminada, centrándose en la puesta en práctica de los cambios de la forma más eficaz.
- En proceso de planificación conjunto se establecieron vínculos entre ambas partes, desarrollando relaciones operativas y personales.

23.- ¿Surgieron problemas durante la fase de combinación? (pe: Se consideró la integración como una distracción del trabajo real, comprensión equivocada del valor añadido y de los factores críticos de éxito, se ignoraron los efectos psicológicos o el choque cultural ...)

Poscombinación

La fase de poscombinación consiste en la implantación de las decisiones que se han tomado para integrar a las organizaciones, las estructuras, las culturas empresariales, las políticas, las prácticas y las personas.

Se deben de dar una serie procesos durante la fase de poscombinación, como construcción de la organización combinada, acoplar políticas y prácticas, construcción del equipo de alta dirección y construcción de la cultura empresarial.

24.- ¿Cual ha sido la nueva organización?: Estructura, nuevas unidades individuales,...

25.- ¿Se han implementado nuevos sistemas de información y de comunicación?, ¿Se formó una comisión que estructurare el entorno de la información para satisfacer necesidades diversas de la gestión, redefinir la información para realizar el trabajo mas eficazmente, y poder tener acceso a la misma desde todas las áreas?

26.- ¿Se construyo un nuevo equipo directivo en alguna de las empresas?, ¿En tal caso, como se produjo la determinación de las funciones de los directivos de la nueva dirección, la elección de los nuevos objetivos, etc?

27.- ¿Los directivos asumieron sus nuevos papeles y responsabilidades?

28.- ¿Existió compatibilidad entre culturas? ¿Como se produjo la integración de culturas?

29.- ¿Como se adaptaron los empleados a la nueva situación y cultura? ¿Se detectaron preocupaciones por parte de los empleados de la empresa adquirida? ¿Se produjeron choques culturales?

30.- Indique que transferencias de conocimiento o tecnología (I+D) se produjeron. ¿En que dirección?

31. -¿Cómo fue el proceso de transferencia tecnológica?

32.- ¿Hubo reestructuración del personal?, ¿Como se gestionaron las salidas de personal?, ¿En que momento del proceso de fusión se produjeron?

33.- ¿Se detectaron problemas durante esta fase? (Pe: síndrome de fusión en los empleados, implantación precipitada, utilización de recursos insuficientes, obstáculos no previstos, problemas de coordinación)

34.- ¿Cuales fueron los departamentos (áreas) que mas cambios sufrieron tras la combinación?

Conclusiones

35.- Después de la adquisición ¿Se han alcanzado las sinergias esperadas? En caso de no haberse alcanzado alguna de ellas, ¿Cuales son los motivos?

36.- ¿Cuales son los principales factores de éxito en la fusión realizada?¿Y los principales factores que afectaron negativamente?

37.- Evalúe la situación actual.