

# LA INFLUENCIA DE LA CULTURA EN LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES DE EMPRESAS

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**Autor:** Maialen Belastegi Toledo

**Tutor:** Juan Mascareñas Pérez-Íñigo

V. bº del tutor:

Firmado por MASCAREÑAS PEREZ  
IÑIGO JUAN MANUEL - DNI  
02497630Z el día 11/09/2020 con  
un certificado emitido por AC  
Administración Pública

Septiembre de 2020

Firma y fecha

## **RESUMEN**

Desde la industrialización en siglo XIX, las fusiones y adquisiciones (F&A) de empresas se han convertido en un fenómeno habitual en el contexto corporativo global. Sin embargo, hoy en día y, a pesar del gran número de investigaciones que se han realizado al respecto durante décadas, la probabilidad de fracaso en este tipo de operaciones sigue siendo extremadamente alta. Además, la probabilidad aumenta considerablemente en el caso de las fusiones y adquisiciones internacionales. Existen innumerables razones por las que suelen fallar las F&A de empresas, y la incapacidad de las empresas de conseguir una correcta integración cultural es una de ellas. En realidad, este no es uno de los principales motivos de fracaso de este tipo de operaciones, pero sí que ha sido, históricamente, el más ignorado.

En el caso de las F&A internacionales, la integración cultural es un factor aún más complicado de gestionar, a raíz de que también hay que hacer frente a las diferentes costumbres, valores y creencias entre los distintos países, y no solo a las diferencias corporativas, las cuales también surgen en las operaciones domésticas. Con el objetivo de analizar cómo afectan las diferencias culturales – tanto nacionales como corporativas- en las F&A transfronterizas, se han analizado cuatro casos reales de fusiones entre empresas europeas y estadounidenses. Todas ellas se han visto afectadas por conflictos culturales en la integración post-fusión, pero la manera de gestionar estas diferencias ha sido diferente en cada una de ellas, lo que nos ha llevado a la conclusión de que realmente, no son los choques culturales los que imposibilitan una completa integración cultural en las empresas fusionadas, sino una deficiente gestión de estos.

**Palabras clave:** Fusiones y adquisiciones, cultura, cultura nacional, cultura organizativa, integración, aculturización.

## **ABSTRACT**

Since industrialization in the 19th century, mergers and acquisitions (M&A) of companies have become a common phenomenon in the global corporate context. However, today, and despite the large number of investigations that have been carried out on this subject, the probability of failure in this type of operation is still extremely high. Furthermore, the probability increases considerably in the case of international M&As. There are countless

reasons why M&As often fail, and the inability of companies to achieve proper cultural integration is one of them. In fact, this is not one of the main reasons for the failure of this type of operation, but it surely is the most ignored one.

In the case of international M&As, cultural integration is an even more complicated factor to manage, since one must also deal with the different customs, values and beliefs between the different countries, and not only with corporate differences, which also arise in domestic operations.

In order to analyze how cultural differences - both national and corporate - affect cross-border M&A, four real cases of mergers between European and US companies have been analyzed. All of them have been affected by cultural conflicts in the post-merger integration, but the way of managing these differences has been different in each of them, which has led us to the conclusion that really, it is not the cultural clashes that make a correct cultural integration in the merged companies impossible, but a deficient management of these.

**Key Words:** Mergers and acquisitions, culture, national culture, organizational culture, integration, acculturation.

## ÍNDICE

1-	INTRODUCCIÓN .....	4
2-	LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES INTERCULTURALES .....	7
2.1-	¿Qué es la cultura? .....	7
2.2.	La doble aculturización en las fusiones y adquisiciones internacionales .....	8
2.3.	Diferentes tipos de culturas .....	9
2.4.	La aculturización .....	10
3-	LA TEORÍA DE LAS CUATRO DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE .....	11
3.1.	Las cuatro dimensiones .....	12
3.2.	La teoría de Hofstede en el contexto europeo .....	13
4-	ESTUDIO DE CASOS REALES .....	14
4.1.	Caso 1: DAYMLER-CHRYSLER .....	15
	La fusión entre iguales .....	16
	Motivos para la fusión .....	17
	La negociación y la integración .....	18
	La estrategia .....	18
	¿Qué fue lo que falló? .....	19
	Comparación de las culturas nacionales .....	20
	Comparación de las culturas organizativas .....	21
	Desenlace .....	23
4.2.	Caso 2: PHARMACIA-UPJOHN .....	24
	Dos empresas de parecidas dimensiones .....	25
	Integración de dos empresas con tres culturas diferentes .....	26
	Comparación de las culturas nacionales .....	27
	Tres culturas extremadamente distintas .....	28
	La aculturización como solución .....	30
4.3.	Caso 3: MERITA-NORDBANKEN y NORDEA .....	31
	La creación de Merita y Nordbanken .....	32
	Las diferencias surgidas .....	33
	¿Qué se hizo bien? .....	35
	Futuro de MNB y Creación de Nordea .....	36
	La creación de la identidad “nórdica” .....	37
	Comparación de las culturas nacionales .....	38
4.4.	Caso 4: EADS Group .....	39
	El reparto del accionariado y las actividades operativas .....	39
	Convirtiendo las diferencias culturales en sinergias culturales .....	40
	Las dos culturas predominantes .....	41
	Comparación de las culturas nacionales .....	43
	El caso EADS como ejemplo de la importancia de una buena gestión intercultural .....	43
5-	CONCLUSIONES .....	44
6-	BIBLIOGRAFÍA .....	47

## 1- INTRODUCCIÓN

Las fusiones y adquisiciones (F&A) de empresas no son un fenómeno nuevo en el mundo corporativo. Desde los principios del sistema económico actual ha habido fusiones de empresas o comercios, pero no fue hasta el siglo XIX con la industrialización de los países occidentales que este fenómeno empezó a cobrar una mayor relevancia en el contexto económico-empresarial.

Primero de todo es imprescindible mencionar que el objetivo principal de toda operación de fusión o adquisición debe ser la creación de valor para los accionistas. Una operación de F&A llevada a cabo sin la certeza de que vaya a crear valor para los propietarios – incluso puede destruir valor-, será una operación basada en decisiones irracionales y motivos cuestionables, y, por tanto, con altas probabilidades de fracaso. Si una operación es susceptible de crear sinergias, tendrá sentido económicamente, aunque esto no significa que necesariamente vayan a surgir al final.

Por tanto, es de vital importancia analizar todos los motivos por los que se llevará a cabo la operación y que la empresa objetivo cumple con todos los requisitos y cualidades que llevarán a la adquirente a crear sinergias con la empresa objetivo.

Uno de los principales motivos por los que se suelen fusionar y adquirir empresas es por las sinergias operativas. Estas sinergias se obtienen mediante adquisiciones horizontales y son causadas por la reducción de costes o el aumento de ingresos que puede traer la fusión entre empresas del mismo sector. También pueden crearse sinergias mediante adquisiciones verticales, es decir, mediante la integración de un proveedor o un cliente en la cadena de distribución. Este tipo de integración, además de asegurar el control de un factor de producción del que la empresa adquirente es fuertemente dependiente, facilita enormemente la coordinación de la cadena distribución. Otra de las razones más comunes es el crecimiento externo. Cuando el coste del crecimiento externo logrado por la adquisición de otra compañía sea inferior a los costes requeridos para un crecimiento interno, será más favorable crecer mediante adquisición. Lo mismo ocurre cuando una empresa quiere adentrarse en un mercado extranjero; la adquisición de una empresa extranjera es una de las formas más sencillas de entrar en un nuevo mercado (Mascareñas, 2019).

También es relativamente frecuente llevar a cabo una fusión o adquisición como mecanismo de corrección de valor de mercado. Cuando una empresa está mal gestionada, el mercado puede penalizarla reduciendo el valor de sus acciones. En estos casos, si el

cambio de dirección no viene de la propia empresa, puede que otra empresa se encargue de adquirirla y de reestructurar la dirección, haciendo que maximice su valor de mercado, y, por ende, obtener un beneficio para los accionistas.

Aunque las mencionadas son los motivos más frecuentes por los que se fusionan las empresas hoy en día, también puede haber otras razones que puedan, igualmente, llevar a las compañías involucradas en la operación a crear suficiente valor como para que la operación tenga sentido. Por ejemplo, la consecución de sinergias fiscales, creación sinergias financieras por la reducción de costes, adquisición de una empresa por el empleo de fondos excedentes cuando una empresa posee mucha liquidez etc. (Mascareñas, 2019).

No obstante, a la hora de decidirse por una fusión o adquisición, no solo es esencial tener muy claro los motivos, sino que es conveniente conocer también cuales son los principales factores que pueden hacer fallar la operación. Una operación de F&A es una transacción muy compleja y arriesgada y que, consecuentemente, tiene una altísima proporción de fracaso. Al ser conscientes de los peligros que conlleva, será más fácil planificarla, estructurarla y gestionar la integración de las empresas correctamente.

Tener expectativas poco realistas sobre la operación es uno de los principales motivos de fracaso de las fusiones y adquisiciones. Como bien explican Steger y Kummer (2007) en su artículo, en muchas ocasiones, los objetivos establecidos suelen ser demasiado optimistas y poco realistas. Cada una de las fases que completan una operación de este tipo contiene sus propias metas y también dificultades. Se podría decir que la dificultad de superar exitosamente cada una de las fases aumenta exponencialmente; las fases iniciales pueden resultar relativamente sencillas (búsqueda de potenciales targets, primera toma de contacto, intercambio de información relativa a las compañías involucradas etc.). Sin embargo, la complejidad llega cuando comienzan las negociaciones. Por tanto, hay que tener cuidado con los objetivos establecidos previos a la fase de negociación, ya que la sobrevaloración del negocio a adquirir y de los resultados esperados de la operación es uno de los motivos más frecuentes por los que fracasan las fusiones y adquisiciones de empresas.

Evidentemente, hacer la operación por motivos erróneos es también una de las principales razones de que muchas operaciones fallen a la hora de crear valor. A veces, el objetivo principal de estas operaciones no es el que la operación sea rentable para los accionistas, sino que puede haber razones ocultas o poco recomendables que más tienen que ver con

el prestigio o el ego de los directivos. En estos casos, es muy probable que la operación esté destinado al fracaso (Steger & Kummer, 2007).

Sin embargo, una operación puede tener mucho sentido económicamente, ser susceptible de crear sinergias de todo tipo y tener la aprobación del mercado con un consecuente aumento de valor de las acciones en bolsa, pero fallar, después, en la integración post-fusión. La integración es uno de los momentos más cruciales de todo el proceso de la transacción. Una empresa que no presta suficiente atención a la integración de ambas compañías está, muy probablemente, destinado a verse envuelta en una operación fallida. Stegen y Kummer (2007) explican en su artículo, cómo frecuentemente se le da demasiada importancia a la rapidez de la integración y no tanta al estudio y cuidado de esta, siendo este el más importante de los factores. En la realidad, los cambios realizados después de la adquisición en las compañías involucradas suelen ser superficiales y las mínimas que permitan a las empresas seguir con su actividad, pero que no consiguen una integración real entre los sistemas informáticos, de producción, de las actividades que completan una empresa y ni mucho menos de las personas. A la larga, este fenómeno se ve reflejado en la continuidad de la existencia de dos grupos claramente diferenciados: los empleados de la empresa A y los de la empresa B, así como la diferenciación de los dos negocios iniciales que no terminan de coordinarse y consecuentemente, fallan en la creación de unas sinergias reales y rentables para los accionistas.

Uno de los factores que dificultan enormemente la integración de las empresas es el de las diferentes culturas. Sea la operación internacional o doméstica, las culturas siempre cobran un papel primordial en la integración de las empresas, y es que la cultura no solo cambia de un país a otro. Cada grupo, cada comunidad y cada organización tiene su propia cultura y esta se verá inevitablemente afectada en una operación interempresarial. Además, en una F&A internacional la cultura del país destino aportará una dificultad extra para la correcta integración de las compañías.

En este trabajo se analizará cómo afecta el factor de la cultura en la integración de las empresas en las fusiones y adquisiciones internacionales, centrándose, sobre todo en el contexto europeo y estadounidense. El análisis de casos reales proporcionará una serie de recomendaciones para que las diferencias culturales no supongan un grave problema para la correcta integración de las empresas, para la consecución de los objetivos establecidos en el periodo de negociación y la posterior creación de valor para los accionistas de las compañías involucradas en la operación.

## **2- LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES INTERCULTURALES**

Como ya se ha comentado, las F&A internacionales y/o interculturales son una herramienta útil y rápida para las compañías que quieran adentrarse en nuevos mercados. Las bases de una operación de F&A intercultural son las mismas que en una operación interna o nacional y el proceso de adquisición será prácticamente el mismo. Sin embargo, en las adquisiciones interculturales entra un nuevo factor en juego, lo que aporta un extra de dificultad al proceso. Ese factor es el de la cultura.

### **2.1- ¿Qué es la cultura?**

Una de las dificultades más grandes con la que se han encontrado los autores, psicólogos y sociólogos que han intentado analizar las diferentes culturas y medir el impacto que tienen estas en las relaciones sociales ha sido la de encontrar una definición cierta y exacta para el concepto de la cultura. Lo que a simple vista puede parecer un concepto obvio y relativamente fácil de explicar, ha resultado ser un completo rompecabezas. Tanto que hoy en día, aún existen discrepancias entre los sociólogos y psicólogos en cuanto a qué es realmente lo que recoge el concepto de la cultura.

Asimismo, han sido varios los autores que han intentado en sus trabajos explicar lo que es la cultura para ellos. Para cada autor, la cultura, como concepto general, está sujeta a distintas fenómenos y, por tanto, no existe una sola definición para este concepto.

Por ejemplo, para Hofstede (2011), la cultura es “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría social de otro”. Los antropólogos y sociólogos Roger y Steinfatt (2004) dan al concepto de la cultura una definición más amplia, explicándola como “la manera general de vivir de un conjunto de personas, compuesto por unos patrones de comportamiento, valores, normas y objetos materiales adquiridos”.

Sin embargo, otros autores más especializados en analizar el impacto cultural en mundo empresarial han lanzado definiciones con un enfoque más corporativo e internacional. Para los autores Wit y Meyer (1998), la cultura es “un conjunto de normas, valores, creencias y expectativas compartidas por un equipo directivo que evolucionan con el tiempo y son transmitidas de una generación de directivos a otra dentro de una misma empresa”. Para finalizar, Kotler (2001), un conocido consultor de grandes multinacionales explica que “la sociedad en la que crece y es educada una persona crea la base para sus creencias, valores y reglas. Las personas, inconscientemente, absorben de la sociedad una visión de la realidad que definirá todo tipo relaciones que establecerán



en la vida, tanto con ellos mismos, como con otras personas, con la naturaleza y el universo en su conjunto”.

Como se puede concluir, existe cierta dificultad de consenso a la hora de poder dar una explicación concisa y objetiva a la cultura y según Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Lanero (2006), esta dificultad se debe a que la cultura no es una ciencia social en sí misma, sino que se encuentra entre diversas ciencias sociales, como, por ejemplo, la antropología, sociología, psicología social y conducta organizativa. Como consecuencia, refleja influencias de todas estas ciencias sociales.

Igualmente, la definición de cultura no solo depende de la perspectiva de la persona que la explica, sino que varía dependiendo de la comunidad a la que pertenece esta persona, el uso que se le dé a la cultura y también la importancia que tiene la cultura en esta comunidad (Laneve & Stüllein, 2010).

Por tanto, la conclusión de Barmeyer y Mayrhofer (2007) es que la cultura es un concepto con cierto punto de subjetividad y no es nada fácil identificarla, ni mucho menos, gestionarla dentro de una compañía.

## **2.2. La doble aculturización en las fusiones y adquisiciones internacionales**

El riesgo cultural no es un riesgo que solo la asumen las compañías que se aventuran en una operación intercultural o internacional. La cultura organizativa es un elemento de vital importancia en las transacciones corporativas y que los directivos y los agentes involucrados en las operaciones no suelen darle la importancia que tiene para la correcta integración de las compañías, y por ende, para el éxito de la operación.

Asimismo, las fusiones y adquisiciones internacionales se enfrentan a un doble reto cultural: la que Denison, Adkins y Guidroz (2011) llaman “doble aculturización”. El concepto de la aculturización se explicará más adelante en este trabajo, pero lo que se quiere transmitir con este concepto es que los directivos encargados de la integración de ambas compañías después de una fusión o adquisición se deberán ocupar de unir y estandarizar las culturas corporativas de cada una de las compañías integradas. No hay que olvidarse de que una fusión de empresas es realmente, una fusión de personas y después de una fusión esas personas vivirán una alteración de las costumbres y valores que habían adquirido en la empresa antes de la fusión (Barmeyer & Mayrhofer, 2007). No obstante, en las fusiones interculturales, este problema se duplica, ya que las personas no solo traen consigo los valores corporativos, sino también nacionales y sociales, los cuales es muy probable que sean distintos a los de las personas de la empresa extranjera.

En este caso, los directivos encargados de la integración de las empresas fusionadas no solo se tendrán que preocupar por dejar atrás las antiguas culturas corporativas y crear una cultura corporativa conjunta, sino que también se enfrentarán a las diferencias intrínsecas de cada una de las nacionalidades que formarán parte del nuevo grupo. Este fenómeno es lo que recoge el concepto de la “doble aculturización”.

Una de las principales razones por las que puede resultar tan complicado gestionar las diferencias culturales es porque las personas no son conscientes de las características propias de su cultura – tanto nacional, como organizativa e individual- de forma natural. Es decir, para cada persona sus valores y sus patrones de comportamiento son los más naturales y evidentes y le resultarán ajenas e incluso extrañas las costumbres y las formas de ver las cosas de las personas pertenecientes a otros países o naciones. Así como “los peces no pueden ver el agua” (Scott, 2018).

La doble aculturización también lo analiza Zaheer (1994) en su artículo, pero lo llama de otra forma. Este se refiere al problema de la cultura nacional como “coste del extranjerismo”. Es decir, asume que el hecho de operar en un país extranjero o tener en su grupo una empresa extranjera, es realmente un coste que deberá asumir la empresa local.

### **2.3. Diferentes tipos de culturas**

Cuando se habla de la cultura como factor para tener en cuenta a la hora de integrar ambas empresas después de una operación de F&A, nos referimos tanto a la cultura organizativa como a la cultura nacional. Estos dos tipos de cultura tienen un ámbito de aplicación completamente distinto, pero ninguno de los dos es más importante que el otro a la hora de integrar las dos compañías involucradas en la operación. Es más, la cultura organizativa suele estar fuertemente influida por la cultura nacional, aunque también esté moldeada por otra gran variedad de factores.

#### *Cultura individual*

La cultura individual la forman las costumbres y los valores de cada una de las personas que forman parte de una comunidad. La cultura individual es diferente para cada persona y por ende, prácticamente imposible de estandarizar y medir. Por tanto, no tiene demasiado sentido tenerlo en cuenta para la planificación de una operación de F&A.

### *Cultura nacional*

La cultura nacional es, seguramente, la más obvia de las culturas. La cultura nacional se podría definir como el conjunto de costumbres, creencias y patrones de comportamiento que comparten un conjunto de individuos pertenecientes a una misma nación. En términos generales, la cultura nacional suele variar de un país a otro, lo que dificulta enormemente la correcta integración de las empresas en operaciones transnacionales. Es por esto por lo que la investigación intercultural comparativa y la gestión intercultural (*cross-border management*) se han convertido recientemente en provechosas disciplinas en el sector de los negocios internacionales y están siendo explotadas por consultoras y las propias empresas (Scott, 2018). No obstante, la cultura nacional no es homogénea para cada miembro de la nación. Por debajo de la cultura nacional se encuentran las subculturas, que son variaciones de una misma cultura nacional influenciadas por distintas clases sociales, religión, género etc. (AFS, 2012).

### *Cultura organizativa*

Ganesh, socio y director del departamento de consultoría de recursos humanos de KPMG India, define la cultura organizativa o corporativa como un conjunto de valores, creencias y prácticas que definen la filosofía de la dirección de una organización. Según su estudio, las discrepancias organizativas entre dos empresas en proceso de fusión son uno de los mayores factores de conflicto a la hora de la integración del capital humano en las empresas (KPMG, 2011).

## **2.4. La aculturización**

En el epígrafe 2.2. se ha hablado de la doble aculturización que necesitan llevar a cabo los directivos encargados de integrar las empresas fusionadas en una operación intercultural. Sin embargo, la aculturización no sólo es una herramienta útil para las fusiones internacionales, ya que, como ya se ha explicado, la cultura corporativa también juega un papel importante en la integración cultural de dos empresas. Por tanto, también pueden aparecer diferencias y confrontaciones entre empleados pertenecientes a un mismo país o nación, pero compañías distintas.

La aculturización, como la definió el sociólogo Berry (1980) es el conjunto de "cambios inducidos en dos sistemas culturales como resultado de la difusión de elementos culturales en ambas direcciones". El proceso de la aculturización tiene, generalmente, tres fases: contacto, conflicto y adaptación (Nahavandi & Malekzadeh, 1988) y se da por la tensión surgida a partir de dos fuerzas que a partir de un momento concreto, se ven

obligados a combinar: (1) el deseo de los grupos de mantener su propia identidad cultural y (2) la necesidad de que los grupos culturalmente distintos interactúen y trabajen juntos (Castro Casal, 2003).

Para Nahavandi & Malekzadeh (1988) existen cuatro modalidades de aculturización que ocurren en el proceso de integración de dos empresas recién fusionadas o en cualquier otra insitución o ámbito donde exista un choque cultural entre los miembros:

#### *Asimilación*

La asimilación se da cuando los miembros de la empresa adquirida renuncian a su cultura, así como a la mayor parte de sus prácticas y sistemas organizativos y adoptan la cultura y los sistemas de la adquirente (Castro Casal, 2003).

#### *Integración*

La integración como modalidad de aculturización ocurre cuando sucede una asimilación estructural, pero no cultural. Es decir, cuando la empresa adquirida es integrada en la estructura de la adquirente, pero conserva la mayor parte de sus características culturales.

#### *Separación*

Cuando los miembros de la empresa dominada rechazan asimilar la cultura de la empresa dominante y se mantienen al margen, funcionando de forma independiente.

#### *Deculturación*

Es la pérdida de la identidad cultural del grupo. Suele darse cuando existen desacuerdos entre los dos grupos sobre la integración de las empresas y los directivos son incapaces de resolver el conflicto de forma correcta. Consecuentemente, los miembros de la empresa adquirida pierden su identidad cultural, pero tampoco asimilan la cultura de la adquirente (Castro Casal, 2003).

### **3- LA TEORÍA DE LAS CUATRO DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE**

Uno de los autores con más relevancia en la disciplina de la gestión intercultural es el sociólogo, psicólogo e investigador Geert Hofstede. Sus teorías han sido utilizadas en una gran variedad de disciplinas dentro del ámbito empresarial y gestión organizativa internacional.

### 3.1. Las cuatro dimensiones

En la década de los ochenta, Hofstede analizó más de 100.000 encuestas realizadas a los empleados de más de 50 países diferentes de la compañía multinacional IBM. Los encuestados habían sido sometidos a varias encuestas sobre sus valores y costumbres en un intervalo de tiempo de aproximadamente 4 años. Lo que identificó fue que las respuestas de todos los encuestados seguían más o menos el mismo patrón menos en aquellas preguntas relacionadas con la nacionalidad. Es decir, al pertenecer todos a una misma empresa, compartían cultura corporativa, pero las diferencias nacionales eran más que evidentes. Este análisis sirvió para el desarrollo de la teoría de las cuatro dimensiones. (Hofstede, 2011).

Hofstede identificó cuatro dimensiones culturales que diferenciaban a unas culturas de las otras: la distancia al poder, individualismo-colectivismo, masculinidad-feminidad y evasión de la incertidumbre. Años más tarde, colaborando con otros investigadores, introdujo dos nuevas dimensiones a su teoría inicial: orientación a largo plazo-corto plazo y nivel de indulgencia (Dimitrov, 2014). Sin embargo, este trabajo se centrará en las primeras cuatro dimensiones para el análisis y comparación de las culturas nacionales entre los países europeos.

#### *Distancia al poder*

La distancia al poder refleja hasta qué punto los miembros con menos poder en una organización o institución aceptan y esperan que el poder esté distribuido inequitativamente. Es decir, una mayor distancia al poder significará una mayor desigualdad entre los altos cargos y subordinados (Hofstede, 2011).

#### *Individualismo vs. Colectivismo*

El individualismo es la mentalidad social que se centra en la valoración y reconocimiento de los logros de los individuos más que del éxito grupal, apoyando el pensamiento y la acción individualista (Agodzo, 2014). En otras palabras, mide el grado de la integración de los individuos dentro de un grupo o una comunidad (Hofstede, 2011). Cuanto mayor sea la puntuación en esta dimensión, más individualista será la comunidad.

#### *Masculinidad vs. Feminidad*

Antes de explicar qué es lo que mide esta dimensión, es importante definir qué significan los conceptos masculinidad y feminidad para Hofstede en un contexto social y comunitario. En el análisis de las encuestas de IBM, Hofstede llegó a una doble

conclusión: (1) los hombres poseen unos valores un tanto asertivos, autoritarios y competitivos, los que difieren enormemente de los valores femeninos, las cuales mostraron tener más empatía y ser más modestas en sus respuestas. (2) Los valores femeninos difieren menos entre países que los valores masculinos. Por tanto, en sociedades con alta masculinidad, las personas tienden a ser competitivas y autoritarias. Existe una gran admiración por el poderoso y normalmente, una gran diferenciación entre los géneros. Mientras tanto, en las sociedades con baja masculinidad, o sociedades femeninas, las personas suelen ser más modestas, las diferencias de género no suelen ser tan evidentes y existe una agradable simpatía por el más débil (Hofstede, 2011).

### *Evitación de la incertidumbre*

La evitación de la incertidumbre mide la tolerancia de la sociedad a la ambigüedad. Es decir, el grado en el que los miembros de una sociedad se sienten amenazados por la incertidumbre sobre el futuro o situaciones desconocidas (Molero, 2002). Los países con una alta puntuación en esta dimensión suelen intentar minimizar la incertidumbre con estrictos códigos y leyes y tienden a rechazar las opiniones contrarias o que se desvíen de la opinión general (Hofstede, 2011).

### **3.2. La teoría de Hofstede en el contexto europeo**

Europa, a pesar de su pequeña dimensión geográfica, es un continente que cuenta con una gran diversidad cultural, económica y religiosa. Aunque hoy en día la mayoría de los países europeos pertenezcan a una misma unidad económica y política y compartan, - gracias a la globalización- una gran variedad de costumbres y valores, la verdad es que en la práctica estos países aún siguen manteniendo ciertas características sociales que la historia, la religión y la ubicación geográfica ha moldeado en cada uno de ellos y que siguen haciendo de Europa un continente extremadamente heterogéneo. Es por esto por lo que la creación de valor en las fusiones y adquisiciones entre los países europeos sigue siendo una tarea realmente complicada.

Se puede distinguir la heterogeneidad cultural europea gracias a las cuatro dimensiones de Hofstede.

Empezando por la distancia al poder que mantienen los países europeos, se pueden distinguir claramente tres grupos de países: los países del norte y económicamente más ricos (Alemania, Austria, Suecia y Noruega, por ejemplo) son los países menos jerarquizados, mientras que los países del este de Europa (Eslovaquia, Croacia o Rumanía) son los que más aceptan la distancia entre los poderosos y subordinados. Los

países del sur se posicionan en la mitad, no tan jerarquizados como los países del este ni una jerarquía tan plana como los países del norte. En cuanto a individualismo, es importante tener en cuenta que todos los países europeos son, en mayor o menor medida individualistas, ya que esta es una característica propia de los países del primer mundo. Aun así, se sigue manteniendo la distinción entre los países del norte, del sur y del este, siendo los primeros los más individualistas y los últimos los más colectivistas (con alguna excepción) (Hofstede, 2011).

De la misma forma, los países del norte son los que menos miedo tienen a la incertidumbre, situándose en el extremo inferior de la lista de puntuaciones en esta dimensión. Se podría afirmar que los países del sur y del este tienden a evitar la incertidumbre de una forma similar. Para finalizar, en la dimensión de la masculinidad y la feminidad es donde más variedad se puede distinguir. Por ejemplo, Eslovaquia, Hungría, Austria y Suiza son extremadamente masculinos, significando que son países muy competitivos y con una gran admiración por el éxito y el dinero, mientras que Suecia, Noruega, Letonia y Eslovenia, son países con características femeninas, anteponiendo la empatía a la competitividad (Scott, 2018).

Resumiendo, en Europa se distinguen claramente tres bloques geográficos: los países más ricos (por ejemplo, los países nórdicos, Alemania, Reino Unido o Suiza) son países muy poco jerarquizados y con muy poco miedo a la incertidumbre, probablemente gracias al gran poder económico que poseen. También son los más individualistas. Los países del este, sin embargo, están justo en el otro extremo. Tienden a evitar la incertidumbre, son más colectivistas y los puestos de poder se encuentran muy alejados de los dominados. Los países del sur están en medio en casi todas las dimensiones analizadas, seguramente, porque también están entre los norteros y los países del este en cuanto a riqueza se refiere.

#### **4- ESTUDIO DE CASOS REALES**

Para el análisis de casos, se han seleccionado cuatro operaciones realizadas a finales de los años 90 y a principios de los 2000. Gracias a que ya han pasado varios años, se ha podido observar con claridad los errores y los aciertos cometidos en la integración post-fusión, así como conocer los resultados definitivos de la integración.

Además, se ha optado por que las operaciones sean todas fusiones “entre iguales” o que la creación de valor fuera buscada por ambas empresas, ya que los conflictos culturales

son más evidentes en estos casos. Cuando es una empresa la que adquiere otra y, por tanto, la dominante, es probable que imponga su cultura por encima de la de la otra empresa y que consecuentemente, los choques culturales no resalten tanto.

También se ha pretendido que haya variedad en los resultados de las operaciones para que exista un proceso de aprendizaje de los errores.

#### **4.1. Caso 1: DAYMLER-CHRYSLER**

Uno de los ejemplos más conocidos de una fusión fracasada por motivos culturales es el de las compañías automovilísticas Daimler-Benz y Chrysler.

El 6 de mayo del año 1998 salió a la luz la noticia de que dos de las empresas de automoción más importantes del mundo se encontraban a punto de fusionarse. La noticia se anunció como “la creación de la primera empresa global del automóvil en el siglo XXI”. Los propios directores ejecutivos de las compañías y los grandes protagonistas de la operación Jürgen Schrempp (CEO de Daimler-Benz) y Robert Eaton (CEO de Chrysler) aseguraban que “*se combinarían las dos compañías más innovadoras del mundo automovilístico*” (Köhler, 2000). Un año después, la nueva compañía DaimlerChrysler valía menos que solo Daimler-Benz antes de la fusión.

Por aquel entonces, Chrysler era la compañía productora de automóviles más rentable del mundo y sus ingresos habían tenido un buen ritmo de crecimiento durante años. Después de unas décadas complicadas, donde se declaró en bancarrota cuatro veces en total desde la segunda guerra mundial, había llegado a ser una compañía exitosa, con una gran liquidez y una amplia gama de productos que reflejaban perfectamente el “Espíritu Americano” que tan valorado estaba en la sociedad estadounidense en la década de los 90. Además, contaba con un sólido equipo de diseño y de marketing, y también tenía un gran poder de negociación con los proveedores, lo que le permitía mantener los costes bajos (Laufhütte, 2003).

Por su parte, Daimler-Benz, gracias a sus lujosos automóviles de alta gama, era líder del sector en Europa. Sin embargo, Daimler, a pesar de su liderazgo europeo, tenía muy poca presencia en el mercado estadounidense. Según Laneve y Stüllein (2010), sus lujosos automóviles no tenían mucha popularidad en los Estados Unidos y solo poseía un 1% de cuota de mercado en el país. A su vez, los costes de producción eran considerablemente altos para la compañía y empezaba a necesitar crear economías de escala para poder



seguir siendo competitiva y mantener su posición en el mercado. Asimismo, Chrysler parecía un perfecto aliado para la compañía alemana. La estadounidense contaba con unos costes de producción muy inferiores a los que trabajaba Daimler, reflejándose en unos beneficios y una rentabilidad mayor. Además, su liderazgo en el mercado estadounidense le permitiría a Daimler adentrarse en el continente americano por la puerta grande.

No obstante, el amor no fue unidireccional. Para ese momento, Chrysler ya se había dado cuenta de que se acercaban años complicados para el sector automovilístico, después de varios años de expansión. El mercado de la automoción estaba produciendo por encima de sus capacidades, la revolución minorista estaba adjudicando cada vez más poder a los consumidores y el ecologismo y la conciencia medioambiental estaba teniendo cada vez más influencia en los hábitos de consumo, poniendo en peligro el mercado de los automóviles clásicos con motor de combustión. Consecuentemente, los directivos de Chrysler eran conscientes de que iban a necesitar innovar, expandirse y estabilizarse financieramente y la mejor forma de conseguirlo sería encontrar un compañero de viaje con el que pasar la tormenta que se les acercaba (Badrtalei & Bates, 2007).

### **La fusión entre iguales**

Inicialmente, en el momento del anuncio, se denominó la operación como “la fusión entre iguales” o “*the merger of equals*” en inglés. Y es que, en un principio, se acordó como una fusión íntegra y equitativa de dos compañías de dimensiones similares, donde ninguna de las dos estaría por encima de la otra. Había intereses y motivos por las dos partes y por tanto, la operación debería ser beneficiosa para las dos empresas.

Los dos presidentes señalaban en el informe de la operación que “*el objetivo no es que las dos empresas hagan exactamente lo mismo, sino ser capaces de llegar a un acuerdo entre todo el equipo sobre el futuro de DaimlerChrysler. Si cada uno mantiene sus fortalezas y a la vez, se abre a nuevas ideas y proyectos, el éxito de DaimlerChrysler está completamente garantizado*” (DaimlerChrysler, 1998).

Además de ser las dos empresas líderes en sus respectivos países en un sector tradicionalmente estancado, de tamaños relativamente similares y con dificultades para abrirse a nuevos mercados, tanto Daimler como Chrysler – aunque más ésta que aquella – tenían una gran necesidad de innovación y flexibilidad. Sin embargo, la innovación siempre implica un gran riesgo para la empresa, ya que la innovación exige una gran y continua inversión, pero no garantiza el éxito. Entrar en un nicho de mercado permite un beneficio con poca o nula competencia, donde la demanda será limitada pero poco elástica

al precio, con un nivel de beneficio de corto plazo y con un alto riesgo de inversión. Además, la ampliación de la gama de productos y las imágenes de las dos marcas permiten un entorno ideal para el establecimiento de los productos como productos complementarios sin necesidad de solapamiento o auto-competencia. Sin embargo, esto también imposibilita la fusión de las marcas (Köhler, 2000).

Tabla 1: datos financieros de Daimler- Benz y Chrysler en el en el 1997

	Daimler	Chrysler
Empleados	291.000	212.000
Volumen de negocio (mill USD)	95.000	47.000
Beneficio antes de impuestos (mill USD)	124.000	108.000

Fuente: Cuentas anuales de 1997 de Daimler-Benz y Chrysler

### Motivos para la fusión

Por un lado, Daimler-Benz había alcanzado el pico de sus ingresos en el año 1997, llegando a la conclusión de que nunca iban a ser capaces de vender más de un millón de coches al año. Sin embargo, habían establecido como objetivo un crecimiento del 7% anual durante los próximos 10 años hasta llegar a facturar 50 millones de dólares anuales. Asimismo, alcanzar el pico de las ventas no solo significaba renunciar a unos mayores potenciales ingresos, sino que también corrían el riesgo de perder la fortaleza tecnológica con la que solo los automóviles Daimler-Benz contaban por aquel entonces. Si Daimler-Benz se estancaba, dejaría el paso libre a sus competidores directos para ganar el liderazgo del mercado y perdería por completo la capacidad de negociación y exclusividad tecnológica que mantenían con sus proveedores. Otras de las razones fue la necesidad desesperada de obtener economías de escala (Laufhütte, 2003). Daimler trabajaba con unos costes de fabricación demasiado altos para el sector y aunque los precios de sus automóviles eran elevados, la problemática de los costes se veía reflejado en un reducido margen de explotación. Para finalizar, como ya se ha mencionado, también necesitaba abrirse a nuevos mercados. Era líder en Europa, pero tenía muy poca presencia en otros países.

En este punto, la lista de potenciales aliados para una fusión no era demasiado larga: Suzuki y Volvo facturaban demasiado poco para poder considerarse una fusión entre “iguales” con Daimler, Honda no estaba dispuesto a ninguna operación corporativa en aquel momento y Renault actuaba prácticamente en el mismo ámbito geográfico que Daimler, por lo que no serviría como billete de entrada a nuevos mercados. El candidato que quedaba era la estadounidense Chrysler (Laufhütte, 2003).

Por su parte, Chrysler también había llegado al pico de sus potenciales beneficios después de varios años de crecimiento continuo y necesitaba invertir en innovación para poder tener alguna oportunidad de seguir creciendo. La clave del éxito de Chrysler durante la década de los 90 había sido la meticulosa gestión de costes, así como la flexibilidad y capacidad de adaptación a las necesidades del mercado con diseños y conceptos innovadores, pero para finales de la década, la empresa se encontraba en una situación financiera delicada e inestable. La inversión en I+D estaba por debajo de la media del sector y apenas tenía presencia en los mercados europeos, por lo que una nueva crisis económica podría traer el fin de la actividad de la compañía estadounidense.

### **La negociación y la integración**

Las peculiares maneras en las que se llevó a cabo la negociación de la operación se han convertido en toda una anécdota en el mundo de las finanzas corporativas y es que realmente, se hizo en el más absoluto secreto y en tan solo 200 días, como alardean ellos mismos en el informe anual del grupo DaimlerChrysler. En enero de 1998 los dos ya conocidos directivos se reunieron por primera vez en un salón de coches en Detroit – donde llamarían menos la atención dos directivos de dos de las empresas automovilísticas más importantes a nivel global sería precisamente en un salón de automóviles-. Según señaló Schrempp posteriormente, llegaron a un acuerdo en menos de media hora, un acuerdo que daría el pistoletazo de salida a una serie de consecutivas reuniones por todo el mundo para lo que sería una de las fusiones más importantes de la década. Estas reuniones, siguiendo la línea del primer encuentro, se llevaron a cabo en con máxima discreción, bajo el conocimiento de unos pocos directivos y sus asistentes y en lugares un tanto inesperados. Se conoce que, a modo de estrategia de despiste y por si a alguien se le ocurría seguirles la pista, llegaron a organizar reuniones y algunos viajes ficticios, con reservas reales de aviones y hoteles incluidas (Mascareñas, Fusiones, adquisiciones y valoración de empresas, 2011).

Las negociaciones culminaron en una fusión valorada en 35.000 millones dólares, que se hizo mediante intercambio del 98% de las acciones de Chrysler. En el momento del anuncio de la operación, el mercado lo valoró positivamente, aumentando el valor de las acciones de ambas empresas en el mercado.

### **La estrategia**

Como explican Laneve y Stüllein (2010) en su trabajo, la estrategia principal de ambas empresas después de la operación era beneficiarse de las sinergias creadas a partir del

ahorro de costes de compras, comercialización, distribución y también, aunque el efecto no fuera tan inmediato, del I+D. Por ejemplo, se implementó la innovadora técnica de pintura alemana en la planta de Chrysler en Estados Unidos, esperando así ahorrar una gran cantidad de costes y también poder obtener beneficios medioambientales.

Se pueden observar las sinergias esperadas en la tabla 2, donde se puede ver muy claro que, según las hipótesis que se hicieron, la operación tenía mucho sentido y que realmente, si los números hubieran salido como se habían previsto, las dos empresas habrían conseguido crear mucho valor para sus accionistas.

Sin embargo, se sabe que no fue así. Después de la fusión, las empresas no consiguieron integrarse completamente. Los que habían sido administradores clave en la operación se marcharon, los que se quedaron se distrajeron con los conflictos creados por las diferencias con los administradores del otro bando y los tan alardeados ahorros de costes en distas áreas no resultaron ser factibles. Realmente, como se explica en un artículo The Economist (2000), la fusión no fue verdaderamente una fusión, sino que “Daimler se tragó a Chrysler, y no supo administrarlo correctamente desde entonces”.

En octubre del 2000, la agencia de calificación crediticia rebajó su perspectiva para DaimlerChrysler de estable a negativa con pérdidas que podrían superar los 530 millones de dólares en el tercer trimestre. Para el 2001, el valor de mercado del DaimlerChrysler era inferior al valor pre-fusión de Daimler-Benz. Las acciones del grupo fueron retirados del índice S&P 500 y las acciones del grupo Chrysler habían perdido un tercio de su valor de mercado desde la operación, después de haber tenido pérdidas considerables durante el último ejercicio (Laneve & Stüllein, 2010).

Tabla 2: Sinergias calculadas para DaimlerChrysler en millones de USD

	1999	a partir de 2001
Compras	900	2.700
Integración servicios financieros	360	900
I+D, Integración de plataformas	180	900
Infraestructura de ventas y marketing	540	540
Aumento de Ventas	540	1.350
Total	2.520	6.390

Fuente: Laüfhutte (2003)

### ¿Qué fue lo que falló?

En un principio no parecía que la integración de ambas empresas fuera a suponer ningún tipo de problema. La negociación había sido relativamente fácil y estaba claro que los

directivos de las dos empresas caminaban en la misma dirección. Los objetivos estaban claros, se había diseñado un plan estratégico muy detallado para la integración, y tampoco se olvidaron de las posibles diferencias culturales que pudiera surgir en el proceso post-fusión. De hecho, a diferencia de otras operaciones interculturales, donde se ha obviado la cultura nacional y no se ha hecho nada para intentar mitigar los conflictos culturales derivados de las diferencias culturales, en este caso se le prestó una especial atención a la integración cultural.

“Las toneladas de gráficos, hojas de Excel, fórmulas y teorías de todo tipo quedaron en nada frente a las diferencias culturales” (Fernández, s.f.)

Según explican en el informe de la fusión y creación del grupo DaimlerChrysler (1998), *“el objetivo es crear una nueva cultura con nuevas formas de pensar y de interactuar. (...) Existe un compromiso real para conseguir el éxito y se están creando relaciones personales y profesionales muy cercanas entre las personas del nuevo grupo”*.

Sin embargo, pronto se vio que esta afirmación reflejaba bien poco la realidad. Las dos empresas estaban muy lejos de ser parecidas culturalmente, tanto en cultura organizativa como nacional y crear sinergias y relaciones personales en un ambiente donde el idioma, la nación, las costumbres y las tradiciones son fuente de continuos conflictos es una tarea un tanto complicada. El gran problema fue que las empresas tenían culturas organizativas casi opuestas, fuertemente influenciadas por las culturas nacionales de cada país (Laneve & Stüllein, 2010).

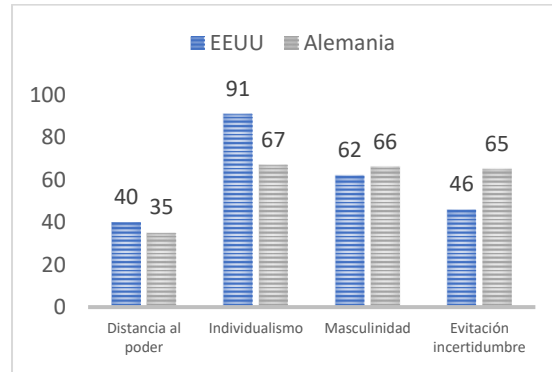
### **Comparación de las culturas nacionales**

Como ya se ha comentado, cada empresa tiene su propia cultura organizativa, que se refleja las costumbres y valores del día a día en la empresa. La cultura organizativa está fuertemente relacionada con la cultura nacional del país en el que se encuentre la empresa en cuestión. En otras palabras, aunque la cultura organizativa es diferente para cada empresa, suele estar muy influenciada por los valores, costumbres y creencias de la sociedad en la que actúa. Por tanto, cuanto más diferentes sean las culturas nacionales de dos países, será más probable que las culturas organizativas de dos empresas pertenecientes a dichos países también sean muy dispares.

La cultura alemana y la estadounidense, aun siendo ambos países occidentales, capitalistas y potencias mundiales, son culturas muy distintas en cuanto a costumbres y valores. Para analizar profundamente estas diferencias y poder explicar el fracaso

inesperado de la integración cultural en el grupo DaimlerChrysler, volveremos a la teoría de Hofstede:

Gráfico 1: comparación de las puntuaciones obtenidas por EEUU y Alemania en las dimensiones culturales de Hofstede



Fuente: elaboración propia con información de Hofstede (1980)

Tanto Alemania como Estados Unidos son países con una baja distancia al poder, ya que las relaciones entre los líderes y los seguidores suele ser más igualitaria que en otros países, tanto en las organizaciones e instituciones como en la vida cotidiana (Laneve & Stüllein, 2010).

En cuanto a la incertidumbre, la cultura alemana es mucho más propensa a evitarla que la estadounidense. Los alemanes son extremadamente calculadores, cada actividad a realizar necesita ser planificada y estructurada anteriormente para una mayor seguridad. Esto provoca una gran aversión al riesgo por parte de los directivos de las organizaciones y sus empleados. Sin embargo, los estadounidenses, al igual que otros países anglosajones, son menos planificadores y más de dejarse llevar, llevando a los directivos a tomar decisiones más arriesgadas y también provocando una mayor rotación de fuerza de empleo, al ser estos más ambiciosos y poco conformistas (Hodgetts & Luthans, 2003).

Ambos países son individualistas comparados con otros países más pobres, aunque se podría decir que Estados Unidos es más individualista que Alemania. Además, también son muy “masculinos” con el sentido que le da Hofstede, al ser muy importante en ambas culturas el éxito, el dinero y el logro personal (Hodgetts & Luthans, 2003).

### **Comparación de las culturas organizativas**

Las diferentes culturas entre Alemania y los Estados Unidos de América dieron forma a culturas organizativas completamente distintas en cada una de las compañías.

	DAIMLER "German Engineering"	CHRYSLER "Cowboy Independence"
Historia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia exitosa y rica.</li> <li>• Conocida por la ingeniería e innovación.</li> <li>• Centrada en su negocio principal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varios amagos de quiebra.</li> <li>• Compañía artífice de su éxito.</li> <li>• Creativa, ágil y flexible.</li> <li>• "Chrysler Spirit".</li> </ul>
Costumbres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo hasta tarde y fines de semana.</li> <li>• Habitual beber cerveza, comer pizza y fumar en los puestos de trabajo.</li> <li>• Responsabilidades marcadas y trabajo individualista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo por proyectos y con fechas de entrega.</li> <li>• No era habitual trabajar hasta tarde ni los fines de semana.</li> <li>• Más habitual comer fuera de la empresa.</li> <li>• Importancia del trabajo en equipo.</li> </ul>
Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mucha burocracia. Tomar decisiones llevaba mucho tiempo.</li> <li>• Salarios homogéneos para todos los directivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin burocracia.</li> <li>• Salarios dispares y muy altos para los altos mandos.</li> <li>• Estricto control de costes.</li> </ul>
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizativa muy jerarquizada y las responsabilidades bien diferenciadas.</li> <li>• Departamentos internos estrictamente diferenciados. Las "21 chimeneas".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizativa muy flexible y sin jerarquías marcadas. "Todos se ocupan de todo".</li> <li>• Estructura multifuncional y muy centralizada.</li> <li>• Libertad de los miembros para tomar sus propias decisiones (Automanagement).</li> </ul>
Poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO y directivos fríos, tercios y tenaces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO y directivos carismáticos y cercanos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con información de Laüfhutte (2003)

Además de estas diferencias claramente identificables sobre la estructura organizativa y los valores empresariales, también había diferencias en pequeñas costumbres del día a día que en un principio pueden no resultar llamativas, pero que resultaron ser una gran fuente de conflictos entre los empleados de las dos empresas. Por ejemplo, los empleados de Daimler-Benz siempre viajaban en primera clase, mientras que en Chrysler solo los altos cargos contaban con el privilegio de volar en primera clase. Esta diferencia puede parecer solo un pequeño detalle, pero generó mucho malestar entre los empleados y se tuvo que cambiar la política de viajes, lo que llevó a los administradores más de seis meses hacerlo (Köhler, 2000).

La vestimenta fue otra fuente de discrepancias. Los alemanes, siguiendo su característica seriedad y saber estar, siempre se presentaban impecables a sus puestos de trabajo,

respetando meticulosamente el *dress code*. También se preocupaban de hablar siempre de la manera más correcta posible, de manera formal y respetando las jerarquías. Sin embargo, los estadounidenses eran más informales. Se presentaban con el cuello de la camisa abierta, discutían y debatían entre ellos sin respetar las jerarquías organizativas y se llamaban por su nombre de pila o incluso con mote (Badrtalei & Bates, 2007).

### **Desenlace**

En septiembre de 1998 se aprobó por votación en la junta de accionistas la absorción del 98% del accionariado de Chrysler por parte de Daimler y el 21 de diciembre se registró oficialmente la creación del grupo DaimlerChrysler. Después de largas negociaciones, se estableció el domicilio del recién creado grupo en Stuttgart, Alemania, donde anteriormente se encontraba el domicilio de Daimler-Benz. A pesar de la absorción de Chrysler por parte de Daimler-Benz, la planta de Chrysler se mantuvo en los Estados Unidos.

La operación parecía prometedora, pero poco tardaron los problemas en aparecer. Para el 2001 las expectativas sobre el futuro del nuevo grupo habían cambiado completamente. Chrysler había entrado en pérdidas y su valor en bolsa se estaba hundiendo a un ritmo imparable, al igual que el de Daimler-Benz como se puede observar en los gráficos 2 y 3. Las sinergias calculadas resultaron ser completamente inalcanzables y no sólo no se creó ningún valor con la operación, sino que se destruyeron miles de millones de dólares. En el momento de la operación se había estimado para DaimlerChrysler un valor de mercado de unos 80 mil millones de dólares. En el año 2002, el grupo valía en el mercado 30 mil millones de dólares. Es decir, el grupo entero en el año 2002 tenía un valor de mercado inferior al valor que tenía Daimler en el momento de la operación.

En el 2007, Daimler anunció la venta del 80,1% de Chrysler al fondo de capital riesgo Cerberus Capital Management por 7.400 millones de dólares, aunque en su momento Daimler pagó por la compañía 35.000 millones de dólares. A partir de ese momento el grupo pasó a llamarse Daimler y siguió participando con un 19,9% en la nueva compañía Chrysler Corporation LLC.



Gráfico 2: cotización histórica de Chrysler entre los años 1997 y 2007 en USD

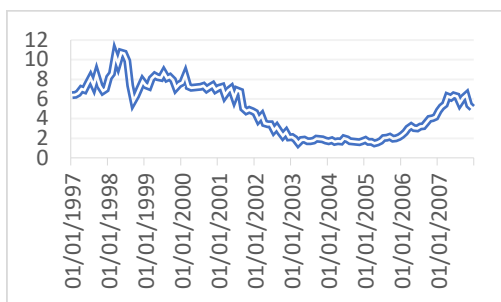
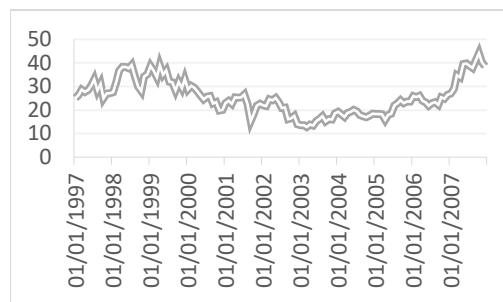
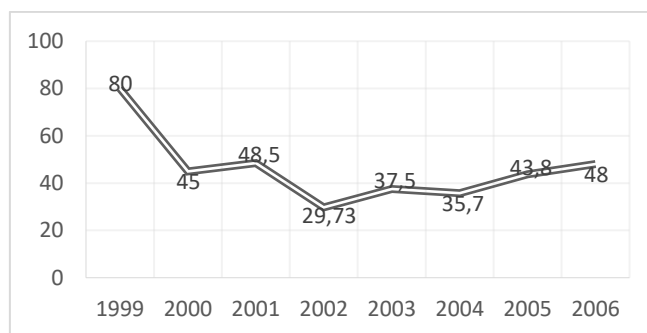


Gráfico 3: cotización histórica de Daimler-Benz entre los años 1997 y 2007 en EUR



Fuente: elaboración propia con datos extraídos de *Yahoo Finance*

Gráfico 4: evolución de la capitalización de mercado de DaimlerChrysler entre los años 1999-2006 en mil millones de EUR



Fuente: cuentas anuales de DaimlerChrysler entre 1999 y 2006

#### 4.2. Caso 2: PHARMACIA-UPJOHN

Otro ejemplo de la dificultad de la integración por problemas culturales fue el caso de la fusión entre la compañía farmacéutica sueca Pharmacia y a la norteamericana Upjohn, compañía ubicada en el estado de Míchigan.

A diferencia del grupo DaimlerChrysler, este nuevo grupo creado por dos grandes farmacéuticas no llegó a separarse después de la fusión, pero supuso la pérdida de millones de dólares en valor para los accionistas, como consecuencia de las discrepancias surgidas en la integración post-fusión de ambas empresas.

El 20 de agosto de 1995 se anunció la “fusión entre iguales”, valorada en 61.000 millones de dólares entre la estadounidense The Upjohn Company y la sueca Pharmacia AB, que ya en 1993 había adquirido la farmacéutica italiana Farmitalia. La fusión sería una de las fusiones internacionales más grandes para una compañía estadounidense hasta la fecha. La operación se llevó a cabo en noviembre de ese mismo año, abriendo paso a la creación

de lo que sería la novena compañía farmacéutica más grande del mundo. Como ocurrió con DaimlerChrysler, al ser la operación una fusión entre iguales, se conservó el nombre de ambas empresas y se llamó al nuevo grupo Pharmacia&Upjohn (P&U) (Belcher & Nail, 2000).

A partir de este momento, llegó una secuencia de sucesos y acontecimientos inesperados que dificultaron enormemente y alargaron en el tiempo la correcta integración de las dos empresas. Estas dificultades, que resultaron ser un reto difícil de superar para los dos directores ejecutivos, tuvieron mucho que ver con el enorme abismo cultural que separaba a los estadounidenses de los suecos e italianos, abismo al que no se le prestó la atención que necesitaba en el momento de la planificación de la operación y la integración.

### **Dos empresas de parecidas dimensiones**

Una operación a nivel global como la de P&U puede traer grandes sinergias, pero también puede provocar – y es muy probable que lo haga- el final de las empresas involucradas. En este caso, las dos empresas eran totalmente complementarias y las potenciales sinergias eran claras (Laneve & Stüllein, 2010).

Pharmacia AB era una conocida compañía farmacéutica y biotecnológica sueca con poca presencia en el mercado estadounidense. Tenía su base en Estocolmo, Suecia, pero la mayoría de su actividad la llevaba a cabo en Italia, concretamente en Milán. Por su parte, The Upjohn Company, con base en Michigan, era otra importante compañía farmacéutica en los Estados Unidos, de tamaño similar a Pharmacia pero no tan conocida en Europa y que además, necesitaba una nueva línea de productos (Frank & Burton, 1997). Ciertamente, a Upjohn le venía muy bien la innovación y los productos tan avanzados con la que contaba Pharmacia y esta última necesitaba el canal de distribución que Upjohn podía poner a su disposición (Laneve & Stüllein, 2010). Por tanto, la fusión entre las dos empresas proporcionó al nuevo grupo tamaño, presencia internacional y una amplia cartera de productos.

La operación se hizo mediante el intercambio de acciones. Según dieron a conocer los presidentes de ambas empresas en una entrevista proporcionada al periódico Kalamazoo Gazette, los accionistas de Upjohn recibieron 1,45 acciones de la nueva compañía por cada acción de Upjohn y los accionistas de Pharmacia recibieron una acción de P&U por cada acción que poseían de la compañía sueca. Se nombró presidente del nuevo grupo a Jan Ekberg, antiguo presidente y director ejecutivo de Pharmacia. John Zabriskie, presidente y director ejecutivo de Upjohn, sería presidente y también director ejecutivo

de P&U. Los miembros de la junta directiva se repartirían a medias entre las dos empresas y se reubicó la sede central en Londres. Las sedes operativas siguieron estando en las localizaciones iniciales, es decir, una en Estocolmo, otra en Milan y la última en Michigan.

Tabla 3: datos financieros de Pharmacia y Upjohn en el ejercicio anterior a la operación

	Pharmacia	Upjohn
Nº empleados	17.650	16.900
Volumen de negocio (mill USD)	3.560	3.344
Beneficio operativo (mil USD)	726	599

Fuente: upjohn.net

El plan de integración recogía un potencial ahorro de costes increíblemente ambicioso para el nuevo grupo. Como afirmaron ambos presidentes en la entrevista, se había calculado un ahorro aproximado de 500 millones de dólares que se basaría principalmente en la rescisión de unos 4.000 empleados de los 34.500 empleados que tendría la compañía combinada. Así, los directivos esperaban que el valor de mercado de la nueva compañía fuera de unos 13 mil millones de dólares. Sin embargo, no solo no se consiguió el ahorro de costes planeado, sino que los problemas culturales destruyeron un valor de 7 mil millones de dólares cada año en los primeros dos años (Laneve & Stüllein, 2010).

Según afirman Frank y Burton (1997) en su artículo publicado en The Wall Street Journal, la actividad de la empresa se había visto afectada por pequeñas diferencias entre los directivos y empleados, pero que habían tenido un gran impacto en conjunto, afectando así al rendimiento de los accionistas. Este efecto también se vio reflejado en la cotización de mercado del grupo, que se desplomó en el primer año después de publicar el informe anual, lo que llevó a la dimisión del Director Ejecutivo de la compañía (Pötsch, 2016).

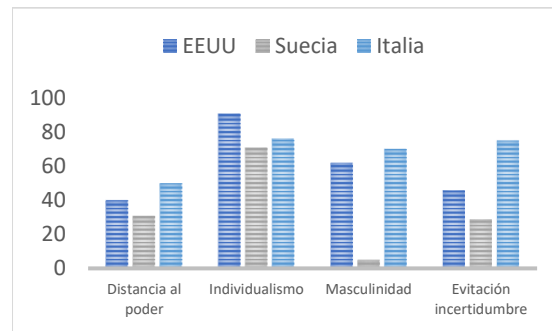
### **Integración de dos empresas con tres culturas diferentes**

Las diferencias culturales se constataron, sobre todo, en las costumbres y la forma de actuar que tenían los empleados en el lugar de trabajo. Y es que es realmente importante recordar que, aunque la fusión fuera entre dos empresas, realmente en la integración debería ser entre tres países y tres culturas muy diferentes entre ellas: Estados Unidos, Suecia e Italia.

De este modo, los directivos estadounidenses debían cooperar con los suecos, que, a su vez, debían incorporar los cambios corporativos que procedían tras la adquisición de la italiana Farmitalia por parte de Pharmacia (Pötsch, 2016).

## Comparación de las culturas nacionales

Gráfico 5: comparación de las puntuaciones obtenidas por EEUU, Suecia e Italia en las dimensiones culturales de Hofstede



Fuente: elaboración propia con información de Hofstede (1980)

El modelo de las cuatro dimensiones culturales de Hofstede demuestra que los tres países involucrados en esta operación poseen rasgos culturales completamente dispares y que ninguno de los tres se podría asumir como culturalmente similar a ningún otro, aunque también tengan puntos en común. Tanto EEUU como Suecia mantienen un bajo distanciamiento de poder, aunque EEUU un poco más que Suecia. Es decir, la jerarquía entre los puestos de poder y los subordinados no está demasiado marcada en estos países. En cambio, en Italia, sí que existe un mayor distanciamiento entre el poder y los que están por debajo. En cuanto a la incertidumbre, Italia es el país con más aversión, mientras que los otros dos tienen mayor capacidad de asunción de la incertidumbre. Los tres países, como la mayoría de los países de occidente, son extremadamente individualistas. Para finalizar, tanto Italia como EEUU son países con una alta masculinidad. En cambio, el grado de masculinidad en Suecia es increíblemente bajo, siendo un país con unos rasgos culturales muy femeninos, según la teoría de Hofstede.

Estos rasgos generales sobre la cultura en cada país son la base principal para la formación de la cultura organizativa en las compañías que se están analizando en este apartado. En el siguiente punto, se analizará la cultura organizativa de las dos compañías, teniendo siempre presente la idea de que, la cultura organizativa de una empresa no es algo intrínseco de la organización, sino que está altamente influida por la cultura nacional del país en el que se encuentra y por ende, si una misma empresa posee oficinas o lugares de trabajo en más de un país, la cultura de la empresa estará formada por las costumbres y valores propios de la empresa y por la cultura que la rodea.

## Tres culturas extremadamente distintas

Como ya se ha mencionado varias veces, en esta operación son tres las culturas a analizar. A la hora de la integración, los choques culturales no se produjeron solamente entre los estadounidenses y los suecos, sino que los italianos también tuvieron su papel en el fatal desenlace de la operación por culpa de los desentendimientos entre los directivos y empleados. En la siguiente tabla se recogen las características que resultaron ser los puntos clave para que la integración fuera mucho más complicada de lo previsto. Los puntos pueden parecer, a primera vista, detalles o discrepancias sin importancia, pero como ya se ha puntualizado, no fueron las pequeñas diferencias las que provocaron la inmensa pérdida de valor de la nueva compañía, sino el mal ambiente generado por la interminable secuencia de encontronazos, discusiones y malentendidos provocados por pequeñas discrepancias surgidas en el día a día de la actividad ordinaria de la empresa.

	UPJOHN	PHARMACIA (SUECIA)	PHARMACIA (ITALIA)
Historia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa muy tradicional, muchos años con la misma plantilla y siempre ubicada en el mismo lugar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Larga historia de fusiones e integraciones interculturales.</li> </ul>	
Costumbres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrictos controles anti-drogas y alcohol a los empleados.</li> <li>• Vacaciones cortas</li> <li>• Importante lealtad a la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normal beber cerveza y comer en las oficinas.</li> <li>• Vacaciones de un mes entero en junio.</li> <li>• Importante lealtad a la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre había vino en la oficina y en las reuniones.</li> <li>• Vacaciones de un mes entero en agosto.</li> <li>• Importancia de la familia.</li> </ul>
Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de cuentas mensual.</li> <li>• Muy pendientes a la contabilidad y a los números.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de cuentas anual.</li> <li>• Más importancia a las relaciones laborales y aspectos no contables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de cuentas anual.</li> <li>• Más importancia a las relaciones laborales y aspectos no contables.</li> </ul>
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan estratégico a corto plazo y falta de planificación en caso de haber problemas.</li> <li>• Visión individualista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de tener todo planificado y bien organizado por si hay problemas.</li> <li>• Visión grupal.</li> </ul>	
Poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder jerarquizado. Los empleados no forman parte de la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos cercanos a los empleados y buscando la aprobación de estos para tomar decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder jerarquizado. Los empleados no se sienten cómodos tomando decisiones.</li> </ul>

---

Otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión liberal y orientada al máximo rendimiento.</li> <li>• Idioma: inglés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión proteccionista y bienestar del trabajador</li> <li>• Idioma: sueco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión proteccionista y bienestar del trabajador.</li> <li>• Idioma: italiano.</li> </ul>
-------	--	--	--

---

Fuente: elaboración propia a partir de información extraída de Laneve y Stüllein (2010) y Pötsch (2016)

En términos generales, tanto los empleados italianos como los suecos tenían costumbres considerablemente distintas a los estadounidenses. Los europeos tendían a priorizar el trabajo en equipo y el éxito grupal más que los estadounidenses, los cuales eran más individualistas y buscaban principalmente el éxito y la promoción individual.

Asimismo, en Europa existía una visión más proteccionista del trabajador, buscando siempre su bienestar, mientras que en Upjohn los trabajadores eran más liberales y priorizaban el máximo rendimiento del trabajo, estando muy pendiente siempre a la contabilización y control de cualquier tipo de actividad. A raíz de esto, un fenómeno que molestó bastante a los empleados de Pharmacia fue el hecho de tener que presentar las cuentas y sus respectivos informes mensualmente por petición estricta de Upjohn, ya que en Europa se acostumbraba a presentar las cuentas anualmente.

Al mismo tiempo, los europeos eran mucho más organizados en cuanto a la planificación. Necesitaban tenerlo todo bien estructurado y previsto por, si en algún momento había problemas, poder gestionarlos de una forma óptima. Los directivos de Upjohn eran más de la filosofía “ver venir” y los enfadaba mucho las interminables reuniones- para ellos innecesarias- cuando volaban a Europa. Otra de las costumbres que incomodó a los estadounidenses fue el hecho de que los europeos se cogieran un mes entero de vacaciones (los suecos en junio y los italianos en agosto), ya que esto dificultaba enormemente la comunicación transatlántica durante los meses de verano (Belcher & Nail, 2000).

No obstante, también hubo diferencias entre los europeos. Dentro de la organización de Pharmacia, los suecos se dieron cuenta de que los italianos no estaban acostumbrados a la casi inexistente jerarquía de poderes. Los empleados italianos no se atrevían a dar su opinión sincera a los directivos, asumiendo su subordinación y la incapacidad de tomar decisiones relacionadas con la gestión diaria de la empresa. En este aspecto, los empleados de Pharmacia Italia se parecían más a los de Upjohn que a sus compañeros suecos.

Para finalizar, cabe destacar que generalmente los estadounidenses y específicamente los directivos de Upjohn no estaban acostumbrados a trabajar con compañeros

internacionales. Estados Unidos contaba con un gran mercado interno y hasta entonces a las empresas no les había surgido la necesidad de expandirse más allá para crecer y obtener grandes rendimientos. En cambio, Europa está formado por pequeños países con mercados internos relativamente pequeños y, por tanto, eran más habituales las relaciones empresariales con países vecinos, contando siempre con el obstáculo de la gran variedad de idiomas habladas dentro del continente europeo. Según Laneve y Stüllein (2010), a los suecos les sorprendió la actitud poco orientada al trabajo internacional de los estadounidenses y también su mente extremadamente tradicional y cerrada.

Todo este conflicto hizo que los directivos se dieran cuenta a la hora de la integración de que las sinergias calculadas antes de la fusión iban a ser imposibles de conseguir. A parte de la reducción de productividad ocasionada por el malestar general dentro de la empresa, la excesiva burocracia europea implicó costes adicionales que no se habían tenido en cuenta a la hora de calcular las sinergias, así como retrasos en la comercialización de nuevos medicamentos, exponiéndose demasiado al riesgo de divisa. Lo que también provocó un aumento de los costes fue el poder que tenían los sindicatos en Italia. Las continuas protestas de los sindicatos imposibilitaron el plan inicial de reducción de plantilla (Belcher & Nail, 2000).

### **La aculturización como solución**

Al publicar las primeras cuentas post-fusión, se supo que los costes de explotación también aumentarían, exactamente en 50 millones de dólares y en abril del 1997 se anunció a los inversores que también se esperaba que cayeran los ingresos. En este momento, las acciones cayeron un 13,5% en bolsa. A pesar de los pésimos resultados del primer año, Ekberg seguía convencido del futuro éxito de la fusión. En sus palabras, “la fusión fue una buena decisión, una operación que ha reforzado ambas compañías. Solo tenemos que hacer unos pequeños cambios que nos permita sacar todo el potencial de las dos compañías”. Ekberg y Brown anunciaron su intención de buscar un nuevo director ejecutivo para el grupo que pudiera llevar a P&U al éxito en el futuro (Belcher & Nail, 2000).

En mayo de 1997 se anunció el nombramiento de Fred Hassan como nuevo CEO de P&U. Hassan era un hombre relativamente joven (51 años) que había desarrollado toda su carrera profesional en la industria farmacéutica y que llegaba a P&U con la intención de completar, por fin, la integración de la empresa. Estableció una sola sede central para todo el grupo, en vez de tener tres sedes funcionando en una continua tensión y compitiendo

entre ellas. La nueva sede se estableció en los Estados Unidos, ya que era el principal mercado donde actuaba la empresa. En este momento, Hassan era consciente de que uno de los principales motivos del fracaso de la operación había sido la presencia de distintas culturas (tanto nacionales como organizativas) que habían sido forzadas a integrarse sin un previo análisis y planificación. Como confirmó a *The Wall Street Journal*, “*No hemos sido capaces de crear una fuerte cultura organizativa dentro del grupo. Las culturas nacionales no deberían entrometerse a la hora de crear una nueva cultura organizativa*” (Belcher & Nail, 2000).

Al establecer la nueva sede en los Estados Unidos, se decidió que la nueva cultura empresarial se basaría en la cultura estadounidense, muy a pesar de los compañeros suecos e italianos. Se optó por la aculturización de estos últimos y la asimilación de una nueva cultura. Recordemos que, como ya se ha explicado en el apartado 2.4., la asimilación es una de las cuatro formas de aculturización empresarial, según Nahavandi and Malekzadeh (1988). La asimilación implica que una de las dos empresas involucradas en una fusión, en este caso, Pharmacia, reniegue de su antigua cultura organizativa – y también nacional, en cierto modo- y asuma la cultura de su empresa análoga con el fin de homogeneizar las culturas y evitar las posibles diferencias en la nueva compañía.

Gracias a la nueva cultura, P&U pudo llevar a cabo su actividad más eficientemente, crear su propia identidad como grupo y reflejar en el mercado una imagen de unión, lo que provocó la aceptación de los inversores y el crecimiento de su valor en el mercado (Laneve & Stüllein, 2010).

Para el primer trimestre de 1998, los cambios realizados por Hassan ya estaban dando sus frutos. Los ingresos, los beneficios y el precio de las acciones seguían aumentando a buen ritmo y P&U se convirtió en una de las empresas más valoradas dentro de la industria farmacéutica (Belcher & Nail, 2000).

### **4.3. Caso 3: MERITA-NORDBANKEN y NORDEA**

Después de varios años de boom económico, a mediados de los años 90 el sistema financiero nórdico se encontraba en una grave recesión. La crisis bancaria llevó a las instituciones financieras suecas, finlandesas y noruegas a intensas reestructuraciones, lo que provocó una oleada de fusiones entre entidades financieras (Vaara & Björkman, 2006).



En octubre del año 1997, el banco finlandés Merita y el sueco Nordbanken anunciaron lo que sería una de las fusiones internacionales más importantes hasta la fecha en el sector de la banca minorista, iniciando un periodo de varias fusiones entre los bancos nórdicos. En el año 2000, el grupo creado a partir de la fusión de Merita y Nordbanken, MeritaNordbanken (MNB), se fusionó con la entidad financiera danesa Unidanmark.

El análisis de este caso se llevará a cabo en dos partes. Se estudiará primero el proceso de fusión e integración de los bancos Merita y Nordbanken para la creación de MNB en el 1997, al haber surgido inesperados conflictos entre los directivos y empleados suecos y finlandeses en la integración post-fusión. Después se analizará la fusión de MNB y Unidanmark y la consecuente creación de Nordea, como ejemplo de aprendizaje y solución de los errores cometidos en la creación de MNB tres años antes.

Como concluyen Björkman, Tienari y Vaara (2005) después de analizar más de cincuenta entrevistas a altos cargos en distintos bancos nórdicos, el de Nordea es un caso especialmente interesante para analizar el impacto de las diferencias culturales en la creación de un nuevo grupo y la necesidad del aprendizaje y del entendimiento que existe en este tipo de operaciones. Y es que Nordea es fruto de una serie de fusiones y adquisiciones internacionales en un periodo relativamente corto.

A pesar de que en un principio se podría pensar que al tratarse esta de una fusión entre empresas de países nórdicos el dilema cultural no tendría un papel tan importante en la integración, la verdad es que el caso de Nordea es uno de los ejemplos más útiles para demostrar que nunca se deben obviar las diferencias culturales en operaciones internacionales.

### **La creación de Merita y Nordbanken**

La fusión entre Merita y Nordbanken fue considerada también una “fusión entre iguales” o “*merger of equals*”. Según las cuentas anuales del ejercicio de 1997 Merita y Nordbanken, la primera contaba con casi 14.000 empleados en el momento de la fusión, mientras que la segunda tenía aproximadamente 7.000 empleados. En cuanto a volumen de negocio (medido como ingresos por intereses y sin tener en cuenta las comisiones), Merita ingresaba 2.000 millones de euros (12.316 millones de FIM) con un beneficio antes de impuestos de 685 millones (4.338 millones de FIM). Norbanken tenía un volumen de negocio de 1.400 millones de euros (13.237 millones de SEK) y un beneficio antes de impuestos de 5.800 millones de euros (6.029 millones de SEK).

En el momento de la operación, la capitalización de mercado de Merita era de unos 4.200 millones de euros (25.000 millones de Marcos Finlandeses y 5.000 millones de dólares aproximadamente), mientras que la capitalización de Nordbanken era de 5.800 millones de euros (unos 34.500 millones de Marcos Finlandeses y 6.900 millones de dólares) (Risberg, Vaara, & Tienari, 2003).

Tabla 4: datos financieros de Merita y Nordbanken en el ejercicio de 1997

	<b>Merita</b>	<b>Nordbanken</b>
Empleados	13.716	7.354
Volumen de negocio (mill EUR)	2.078	1.400
Beneficio antes de impuestos (mill EUR)	685	637,00
Valor mercado (mill EUR)	4.200	5.800

Fuente: informes anuales de 1997 de Merita y Nordbanken

A finales del año 1997 se llevó a cabo la fusión entre los dos bancos mediante intercambio de acciones, como es habitual entre las fusiones entre iguales. Los anteriores accionistas de Nordbanken se quedaron con el 60% del accionariado de la reciente creada compañía MeritaNordbanken, mientras que los accionistas de Merita compartían el otro 40%. Sin embargo, los derechos de voto se compartían equitativamente entre los dueños de las dos entidades (Risberg, Vaara, & Tienari, 2003).

El objetivo principal del grupo era generar valor para los accionistas creando sinergias en distintos ámbitos del negocio. Se calcularon unas sinergias anuales de 700 millones de FIM (118 millones de euros, aproximadamente). Por una parte, se buscaba aumentar la competitividad en el mercado mejorando el servicio al cliente con la introducción de nuevas tecnologías, aumentando su presencia en internet y beneficiándose de la buena preparación de los empleados de ambas compañías. Por otra parte, se planeó una reducción de plantilla de unos 2.000 empleados durante los tres años siguientes que traerían un importante ahorro de costes (MeritaNordbanken Group, 1998).

### **Las diferencias surgidas**

A diferencia de los casos anteriores, en el caso de MeritaNordbanken los problemas en la integración no fueron causadas tanto por las diferencias en las costumbres y valores nacionales y corporativas. La principal fuente de conflicto fue el histórico enfrentamiento que han tenido los dos países desde el siglo XVIII, cuando Suecia colonizó el país vecino e impuso sus valores, creencias y costumbres a la fuerza. Desde entonces, los finlandeses han compartido un sentimiento de inferioridad y represión frente a los suecos. El hecho de que en esta operación fuera el banco sueco Nordbanken el dominante – recordemos que toda “fusión” es en realidad una adquisición -, hizo despertar el malestar de la mitad

finlandesa. Jacob Palmisterna, antiguo presidente de Nordbanken y nuevo vice-presidente de MNB denominó la operación como “*una fusión en un contexto donde existe un hermano mayor y un hermano menor*” (Björkman, Tienari, & Vaara, 2005). Estos autores también se refieren a la operación como una fusión basada en una relación de superioridad-inferioridad.

Los principales problemas que tuvieron que afrontar los directivos de MNB fueron los relacionados con la ubicación de la sede central del grupo y con el idioma corporativo (Björkman, Tienari, & Vaara, 2005).

#### *Las sedes*

En una fusión entre iguales, los temas relacionados con la propiedad, el reparto de poderes y la ubicación del grupo suelen ser las principales fuentes de conflicto en las negociaciones. Es por esto por lo que aspectos simbólicos suelen resultar ser cruciales en este tipo de operaciones.

En el caso de MNB las negociaciones sobre la ubicación de la sede principal culminaron en la innovadora decisión de establecer el domicilio oficial del grupo en Helsinki (Finlandia) y llevar la sede de gestión corporativa a Estocolmo (Suecia). La idea era que en vez de concentrar a todos los directivos en una misma oficina todo el tiempo, estos pasaran un tiempo en Finlandia y otro en Suecia, lo que impulsaría el contacto y la buena relación entre los finlandeses y los suecos. Realmente, el motivo de esta decisión fue meramente simbólico en el nuevo grupo (Björkman, Tienari, & Vaara, 2005).

Más tarde, cuando la compañía vivió un gran crecimiento, se comprobó que esta estructura no era demasiado práctica y provocó más problemas que beneficios.

#### *El idioma*

Si bien en las negociaciones sí que se debatió sobre cuál sería el idioma oficial del nuevo grupo, tampoco fue una cuestión a la que se le prestó especial atención. El sueco se estableció como idioma oficial de MNB e irónicamente fue el director ejecutivo de Merita, Vesa Vainio, quien hizo la propuesta. El motivo era simple y pragmático: los suecos tenían el sueco como idioma oficial y los altos cargos finlandeses hablaban sueco, la mayoría de ellos con fluidez, ya que el sueco es el segundo idioma en Finlandia por razones históricas. Sin embargo, lo más práctico no siempre es lo más adecuado. (Björkman, Tienari, & Vaara, 2005). Cuando la decisión se hizo pública, se convirtió en el mayor tema de conflicto tanto dentro de la compañía como fuera de ella.

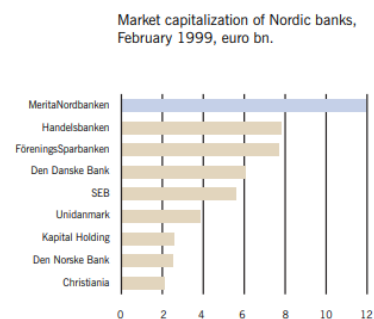
Simbólicamente, dejaba a los finlandeses en un segundo plano, recordando una vez más la histórica superioridad sueca y el conflicto colonial entre los dos países. A nivel práctico, los finlandeses también se encontraban en desventaja. La comunicación era mucho más complicada para estos y provocó una sensación general de incompetencia entre la comunidad corporativa finlandesa. Incluso se cree que el idioma fue el principal motivo por el que varios de los miembros clave de la organización abandonaran sus puestos poco después de la fusión. (Björkman, Tienari, & Vaara, 2005). Según Risberg, Vaara y Tienari (2003), el 94% de la población finlandesa no habla el idioma sueco con fluidez e incluso algunos sienten un cierto rechazo hacia él.

Como consecuencia, los directivos pronto se dieron cuenta de su error. Uno de ellos admitió la equivocación en una entrevista, pronunciando las siguientes palabras: *“podemos ver que el problema del idioma ha sido un error estratégico que se cometió de una manera demasiado despreocupada en algún punto de la negociación”* (Björkman, Tienari, & Vaara, 2005).

### ¿Qué se hizo bien?

A pesar de los pequeños conflictos surgidos por diferencias culturales e identitarias, en términos generales la fusión resultó ser un éxito. Se cumplieron con total normalidad las sinergias esperadas para el 1998, los beneficios operativos aumentaron un 13% y no surgieron costes inesperados en la operación. Para finales del año 1998, las acciones de Merita habían aumentado su valor en un 8,1% y las de Nordbanken un 15,8%. Para el año 1999 MNB era el banco nórdico de mayor capitalización.

Gráfico 6: Capitalización de mercado de los bancos nórdicos en febrero de 1999 (mil millones de EUR)



Fuente: MeritaNordbanken Annual report 1999

El esfuerzo de los directivos para solucionar los errores y crear una visión única para el nuevo banco dio sus frutos. De hecho, la creación de una filosofía conjunta fue el objetivo principal de los directivos de los dos bancos desde el inicio de las negociaciones. Después de las negociaciones llegaron los conflictos culturales inesperados, pero la actitud de los directivos siempre fue conciliadora.

En general, los altos cargos del grupo se centraron en crear un buen ambiente de trabajo con el objetivo de evitar confrontaciones culturales y corporativas innecesarias. Un directivo sueco clave en esta operación reveló que *“si algo he aprendido es que es mucho*

más importante compartir una visión futura para el banco que estimar mecánicamente los ahorros y las sinergias”. La idea de empezar cualquier tipo de negociación creando una visión conjunta se ha convertido en una experiencia de aprendizaje clave para cualquier otro tipo de operación interna o externa llevada a cabo por el grupo (Björkman, Tienari, & Vaara, 2005).

Otro de los aciertos fue el impartir seminarios culturales periódicos entre los empleados. Después de la fusión, se organizaron seminarios intensivos donde participaron más de 330 directivos y especialistas. Las jornadas se centraban en las diferencias culturales entre los miembros de Merita y Nordbanken y se les enseñó a identificar diferencias que pudieran ser potenciales fuentes de conflicto dentro del nuevo grupo y a solucionarlos efectivamente (Björkman, Tienari, & Vaara, 2005).

Un directivo sueco afirmaba que *“hemos intentado demostrar que ambas culturas son valiosas, no tan diferentes entre ellas y que claramente contribuyen a nuestro futuro en conjunto”*. Otro directivo finlandés aseguró que los seminarios *“han merecido la pena. Han hecho que la gente piense en las diferencias de una forma positiva y ha servido para crear un sentimiento de unión entre Finlandia y Suecia”* (Vaara, 2000).

### **Futuro de MNB y Creación de Nordea**

La fusión entre el recién creado banco MNB y la entidad financiera danesa Unidanmark se dio en el año 2000, tres años después de la creación de MNB y un año después de la fusión doméstica entre el banco Unibank y la entidad aseguradora Tryg-Baltic. Tras la fusión, Nordea – que fue así como se llamaría el nuevo grupo-, se convirtió en el mayor consorcio bancario de los países nórdicos. Nordea tendría una cuota de mercado del 40% en Finlandia, un 25% en Dinamarca y un 20% en Suecia (Moreno, 2000).

La operación se realizó mediante el intercambio de acciones. MNB poseería el 70% del accionariado mientras que Unidanmark se haría con el 30% restante.

Se calculó que la fusión traería unas sinergias anuales antes de impuestos de unos 200 millones de euros durante los tres primeros años, con unos 50 millones adicionales que vendrían de la banca minorista. Las sinergias se conseguirían por una parte con la eliminación de unos 800 puestos de trabajo de los aproximadamente 33.000 puestos con los que contaba el grupo en el momento de la fusión. Por otra parte, se esperaba un

importante ahorro de costes provocado por el desarrollo tecnológico y también, al mejorar el *rating* de la compañía con la operación, se ahorrarían las primas de riesgo a pagar. El ahorro de costes significaría unas sinergias de 160 millones de euros. Los 40 millones de euros restantes vendrían del aumento de ingresos (Nordea Group, 2000).

### La creación de la identidad “nórdica”

La creación de una nueva identidad en Nordea resultó ser la solución a los pequeños problemas surgidos en la fusión entre Merita y Nordbanken. Los nuevos directivos daneses no veían ninguna lógica al continuo esfuerzo de sus compañeros finlandeses y suecos para coordinar ambas culturas y calmar los continuos conflictos internos creados a partir de las diferencias culturales (Björkman, Tienari, & Vaara, 2005).

Para solucionar las confrontaciones provocadas por el idioma, se estableció el inglés como idioma oficial de la nueva empresa. El inglés no era el primer idioma de ninguno de las tres nacionalidades que convivían en el grupo y, por tanto, ningún miembro del grupo se encontraría en desventaja, sino que todos los miembros tendrían que esforzarse un poco para comunicarse con el resto. Como parte de la identidad “nórdica” que se quería crear para el nuevo grupo, para las comunicaciones internas entre los empleados del grupo se podría utilizar el “escandinavo”, un idioma “no oficial” creado a partir de la combinación del finlandés, danés, sueco y noruego y que hoy en día aún se utiliza entre los países nórdicos para comunicarse los unos con los otros (Vaara & Björkman, 2006).

En cuanto a la cultura organizativa, se optó por la aculturización y la creación de la “marca Nordea”. Las diferentes culturas organizativas y nacionales que podrían tener los

Tabla 5: sinergias calculadas para Nordea

	Sinergias mill EUR
Ahorro de costes	
• Reducción de plantilla	
• Mejora tecnológica	160
• Mejora <i>rating</i>	
Aumento de ingresos	40
Sinergias adicionales	50
• Banca minorista	
Total	250

Fuente: Nordea Group 2000 annual report

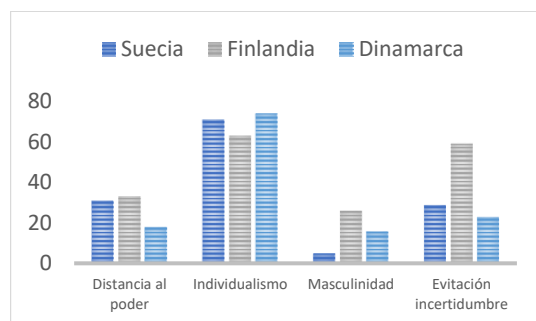
miembros de las empresas fusionadas no se tuvieron en cuenta en este caso (Björkman, Tienari, & Vaara, 2005).

Como se especifica en el informe anual de Nordea del año 2000, se buscó una estrategia nórdica para la creación de una organización transfronteriza funcional. El grupo ofrecería servicios de primera calidad para las empresas y otras instituciones financieras mediante el desarrollo de productos y servicios adaptados a las necesidades nórdicas.

Esta fijación de los nuevos directivos de crear una nueva identidad que recogiera la nacionalidad nórdica como una identidad única causó debate dentro de la junta directiva. Algunos consideraban una buena decisión el hecho de no prestar atención a las inevitables confrontaciones culturales que podrían surgir en la integración y dar prioridad a otros asuntos “de mayor importancia” mientras que, para otros, fue un error obviar las diferencias. Incluso uno de los directivos daneses admitió después que “uno debería ser más consciente de las diferencias culturales antes de comenzar un proceso de este tipo” (Björkman, Tienari, & Vaara, 2005).

### Comparación de las culturas nacionales

Gráfico 7: comparación de las puntuaciones obtenidas por Finlandia, Suecia y Dinamarca en las dimensiones culturales de Hofstede



Fuente: elaboración propia con datos de Hofstede (1980)

Al ser los tres países nórdicos, no existen mayores diferencias en cuanto a las cuatro dimensiones de Hofstede. Como ya se ha mencionado, en este caso los conflictos culturales no estaban basadas en las diferencias culturales nacionales y organizativas de las dos empresas, sino que tenían un origen más histórico. Lo único que se podría observar mirando al Gráfico 8 es que Finlandia es de los tres el país con las características más parecidas a los países del sur de Europa. Este efecto se observa especialmente en su alta tendencia de evitar la incertidumbre. Mientras que los otros dos países están alrededor del 25 en esta dimensión, Finlandia tiene una puntuación de 59. Además, es el país menos

individualista, más masculino y con mayor distancia de poder, aunque en ninguna de las dimensiones cuenta con una puntuación demasiado alta.

Esta observación nos lleva a la conclusión de que la inferioridad histórica que ha vivido Finlandia frente al resto de los países nórdicos ha causado que sus valores y costumbres generales estén más orientados a la protección de la comunidad ante lo desconocido o extranjero, como suele ocurrir en los países del sur de Europa, los cuales siempre han estado a la sombra de los países europeos más ricos y con más poder. El conflicto del idioma en el caso de MNB es un claro ejemplo de estos rasgos culturales. Los finlandeses se vieron en una condición de inferioridad frente al gran poder de Nordbanken y su reacción fue la protección de su identidad ante lo extranjero, que en este caso fue la imposición de un idioma que no era el suyo.

#### **4.4. Caso 4: EADS Group**

El grupo EADS se creó en el año 2000 con la fusión de la compañía francesa Aérospatiale-Matra, la compañía alemana DASA y la española Construcciones Aeronáuticas (CASA). Desde entonces, EADS se convirtió en la mayor empresa aeronáutica en Europa y la segunda más grande en el mundo, justo detrás de la norteamericana Boeing, con una facturación anual de 34,2 mil millones de euros y un beneficio neto de 1,68 mil millones de euros en para el año 2005. Hoy en día al antiguo grupo EADS se le conoce como Airbus Group.

El caso de la creación de EADS es conocido por ser un buen ejemplo de cómo gestionar las enormes diferencias culturales dentro de una misma empresa, no sólo para evitar confrontaciones y la consecuente pérdida de valor de la compañía, sino también como potenciador del valor (Barmeyer & Mayrhofer, 2010).

##### **El reparto del accionariado y las actividades operativas**

Debido a que la compañía española CASA (dedicada a la construcción de aviones militares) era considerablemente más pequeña que las otras dos empresas, la fusión fue diseñada en un contexto francoalemán. El accionariado del nuevo grupo fue repartido en paridad entre DASA y Aérospatiale-Matra, mientras que la empresa española se quedó con una menor participación. Además del tamaño, también tuvo una gran influencia en el reparto del control del grupo el papel de las autoridades públicas. La defensa y la aeronáutica son sectores extremadamente vinculados a los gobiernos, y Francia y



Alemania eran dos países con un gran poder a nivel europeo en estos ámbitos (Barmeyer & Mayrhofer, 2010).

Según el informe redactado por la Unión Europea (2000) sobre el procedimiento de fusión del grupo, el 31% del accionariado del nuevo grupo pertenecería a las administraciones públicas. DASA y Aérospatiale-Matra se quedarían con el 30% cada uno y la española CASA poseería tan solo un 5% del control de la empresa. En el momento de la operación, el volumen de ventas conjunto del grupo era de 5 mil millones de euros.

El reparto de los puestos de dirección se hizo en base a la proporción del accionariado: se nombraron dos presidentes ejecutivos: el francés Philippe Camus y el alemán Rainer Hertrich. Además, Aérospatiale-Matra se encargaría de dos divisiones operativas (aviones y aeronaves), DASA se quedaría con otras dos divisiones (aeronáutica y defensa) y los españoles gestionarían una sola división operativa (aviones de transporte militar). Las sedes también se dividieron en dos: los departamentos de estrategia y marketing se establecieron en París, bajo la gestión de los franceses y los departamentos de finanzas y comunicación, dirigidos por los alemanes, se ubicaron en Múnich (Barmeyer & Mayrhofer, 2007).

### **Convirtiendo las diferencias culturales en sinergias culturales**

Los directivos del nuevo grupo eran muy conscientes de que una unión incontrolada de los empleados alemanes con los franceses (y españoles, pero en menos medida) tenía mucha probabilidad de acabar en confrontaciones y conflictos. Como ya se analizará más abajo, la mentalidad alemana y la mentalidad francesa son mentalidades casi opuestas, además de las culturas corporativas tan marcadas y diferentes entre sí que tenía cada una de las dos empresas. Como solución, los directivos decidieron adelantarse a los hechos y diseñar un elaborado plan de gestión intercultural, con el principal objetivo de construir el “espíritu EADS”. Estaban convencidos de que, si la integración se hacía de manera ordenada y cooperativa, la diversidad cultural podría ser una ventaja distintiva para la nueva compañía. El primer paso fue establecer el inglés como idioma oficial de la compañía, evitando así los sentimientos de superioridad-inferioridad que nacieron, por ejemplo, entre los finlandeses en el caso de MeritaNordbanken. El último paso fue crear varios grupos de trabajo mixtos donde se mezclaban empleados de distintas nacionalidades (Barmeyer & Mayrhofer, 2007).

El objetivo de los grupos mixtos era conseguir sinergias culturales. Como explican Barmeyer y Mayrhofer (2007), los grupos mixtos se basaban en la idea de que la

diversidad cultural puede traer una mayor variedad de ideas y soluciones que unos grupos culturalmente homogéneos. En otras palabras, la diversidad cultural provoca dinamismo, creatividad, ideas originales y *feedback* constructivos dentro de los grupos de trabajo, aumentando la productividad y ganando competitividad.

Evidentemente, la consecución de las sinergias no es fácil y siempre hay desviaciones. Y cuando se trata de culturas, es decir de costumbres y rasgos cualitativos, la tarea es aún más difícil. Como afirman Barmeyer y Mayhofer (2007) citando la investigación de Adler (2002), el trabajo en equipo puede aumentar la productividad, pero también reducirla. Los conflictos culturales no tardaron en aparecer dentro de los grupos de trabajo de EADS.

### Las dos culturas predominantes

Los encargados de los recursos humanos se fueron dando cuenta de que la “cooperación” no significaba lo mismo para los alemanes y para los franceses. Los empleados alemanes veían trabajar en equipo la mejor forma de conseguir un objetivo común, mientras que los franceses preferían trabajar individualmente para llegar al final al objetivo que se tenía en común. Los alemanes se sentían responsables de cada decisión que se tomaba en el grupo, mientras que los franceses preferían aportar cada uno su parte y no responsabilizarse de las tareas del resto de los miembros. Uno de los directivos franceses expresó lo siguiente: *“en nuestro grupo contamos con ingenieros altamente cualificados que saben perfectamente lo que hacen: aportan ideas innovadoras. Si buscamos una excesiva armonía y coherencia en el grupo, perderemos esa creatividad. Intercambiar toda la información no es necesario y nos lleva demasiado tiempo. Lo mismo para llegar a un consenso. Nosotros nos centramos en nuestros propios objetivos, y el líder del grupo está para tomar las decisiones”* (Barmeyer & Mayrhofer, 2007).

	DASA (Alemania)	Aérospatiale-Matra (Francia)
Historia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa privada separada del estado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El estado tiene un papel importante en las decisiones de las empresas privadas</li> </ul>
Costumbres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competición</li> <li>• Trabajo individual</li> </ul>
Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de cuentas ante más de un superior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada departamento bajo la supervisión de un solo superior</li> </ul>

Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutinas de trabajo bien organizadas y estructuradas</li> <li>• Organización funcional e instrumental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutinas de trabajo marcadas por el superior</li> <li>• Organización personalista</li> </ul>
Poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos cercanos a los empleados</li> <li>• Búsqueda de la aprobación de los empleados para tomar decisiones</li> <li>• Los altos cargos son profesionales que han conseguido escalar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder jerarquizado</li> <li>• Es el directivo el único encargado de tomar decisiones</li> <li>• Acostumbrados a que los altos provengan de la esfera política</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con información de Barmeyer y Mayrhofer (2007) y Barmeyer y Mayrhofer (2010)

Los franceses no entendían la necesidad de que hubiera más de un superior en cada departamento, lo que para los alemanes era algo completamente usual. Los franceses estaban acostumbrados a que fuera un solo director el que diera todas las ordenes, el que controlara el trabajo de sus subordinados y el encargado de planificar el trabajo a hacer. Esto estaba influenciado por la organización tan jerarquizada que poseían en la compañía antes de la fusión. Es decir, estaban acostumbrados a una organización personalista, donde se busca la maximización de la eficiencia mediante una correcta gestión de las relaciones personales. Por el contrario, los alemanes preferían una organización funcional, donde el pragmatismo, la participación y la simplicidad son elementos principales y se da prioridad a la responsabilidad del trabajador, reduciendo al máximo la presencia de superiores (Barmeyer & Mayrhofer, 2010)

Además, siguiendo con el análisis de Barmeyer y Mayrhofer (2010), una cuestión que causó bastante conflicto dentro de la organización fue la presencia de la administración pública en la gestión de la empresa. Históricamente, en el sistema económico alemán, el papel del estado en la gestión de las empresas privadas es casi nulo, mientras que en Francia es algo habitual. Básicamente, el sistema económico alemán es inmensamente capitalista, mientras que el francés es más socialista. Es por ello por lo que el estado francés siempre ha mantenido una pequeña participación en EADS y el estado alemán, no. Igualmente, los alemanes tampoco veían con buenos ojos que, en la mitad francesa, algunos de los altos cargos fueran personas vinculadas a la política y temían que se entrometieran intereses políticos en la gestión de la compañía.

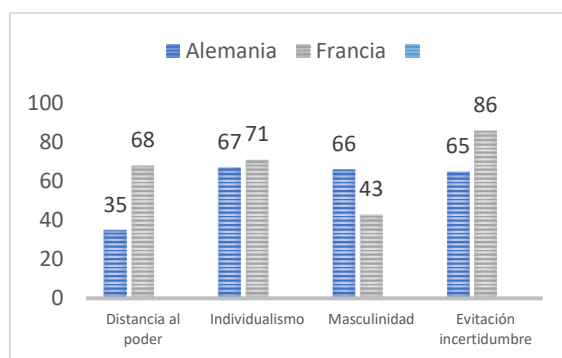
En resumen, para la mitad alemana era lógico y natural la cooperación en el grupo de trabajo, mientras que para los franceses lo natural y lo lógico era la competición, lo que solo se puede explicar con un análisis de las culturas nacionales de cada país.

## Comparación de las culturas nacionales

Según Barmeyer y Mayrhofer (2007), la autoridad en la sociedad francesa está basada en elementos muy paternalistas y emocionales, con una jerarquía de poder muy aceptada. Del mismo modo, para la sociedad alemana el concepto del poder es mucho más funcional, donde se confía en la competencia profesional de los expertos. Este fenómeno se observa muy claramente en el gráfico de las dimensiones culturales de Hofstede. La dimensión que más destaca es la de la distancia de poder, donde Francia cuenta con una puntuación que casi duplica la de Alemania.

La sociedad francesa también tiene una mayor tendencia a evitar la incertidumbre. Puede ser esta la razón por la que les cuesta más que a los alemanes trabajar en equipo y confiar en todo momento de sus compañeros de equipo para la constante toma de decisiones.

Gráfico 8: comparación de las puntuaciones obtenidas por Alemania y Francia en las dimensiones culturales de Hofstede



Fuente: elaboración propia con datos de Hofstede (1980)

## El caso EADS como ejemplo de la importancia de una buena gestión intercultural

Viendo que el concepto del trabajo en equipo ni siquiera significaba lo mismo para los franceses y para los alemanes, el equipo de recursos humanos presentó una herramienta que serviría para el entendimiento intercultural y el aprendizaje. Se creó una “universidad corporativa” (*Corporate Business Academy- CBO*), una división que serviría para crear un único estilo de gestión y cultura organizativa para todo el grupo. La función de CBO sería actuar como un “consultor interno” y organizaría programas y seminarios culturales con el objetivo de sensibilizar a los ejecutivos frente a las diferencias culturales y proporcionarles herramientas para una correcta y eficiente mediación de los equipos (Barmeyer & Mayrhofer, 2007).

Resumiendo, el caso de EADS es un claro ejemplo de lo importante que es una buena gestión de la diversidad cultural. La gestión intercultural es una tarea complicada que implica concienciación sobre las diferencias, respeto mutuo y un alto grado de empatía.

Sin embargo, si se consigue gestionar bien, la diversidad cultural puede ser un gran potenciador del valor de la compañía y proporcionar a la operación unas buenas sinergias añadidas basadas en un mayor flujo de ideas creativas y en el aprendizaje.

Hoy en día, el grupo Airbus es una de las compañías más valoradas en Europa, con una capitalización de mercado de unos 5.000 millones de euros, según los datos proporcionados por la Bolsa de Madrid.

## 5- CONCLUSIONES

La globalización ha provocado que las empresas estén cada vez más pendientes de lo que ocurre en el mercado global, en vez de centrarse en ejercer su actividad en el mercado local. Asimismo, las empresas han visto en el mercado internacional una oportunidad de crecimiento y aumento de su cuota de mercado, lo que ha traído una oleada de fusiones y adquisiciones transfronterizas (Mascareñas & González, 2013). Consecuentemente, la disciplina de la gestión intercultural (*cross-border management*) ha despertado la curiosidad de varios sociólogos, psicólogos, economistas e investigadores del ámbito de las ciencias empresariales.

Las evidencias han enseñado que de todas las operaciones de F&A que se han llevado a cabo en el mundo, un 66% no han generado ningún valor y en una tercera parte de los casos incluso se ha destruido valor (Mascareñas, 2019). Sin embargo, en el caso de las F&A transfronterizas las proporciones son aún más preocupantes. Warter y Warter (2016), basándose en un estudio de KPMG, señalan que a principios del siglo XXI un 83% de todas las fusiones y adquisiciones internacionales no conseguía crear ningún tipo de beneficio para el accionista. El porcentaje de destrucción de valor estaba en un 50%.

Observando estos datos, es fácil concluir que las operaciones de F&A, en general, son operaciones realmente complicadas y con un alto riesgo de fracaso, pero las fusiones y adquisiciones internacionales tienen unas características que aportan un riesgo extra a la operación y que, hasta ahora, no se ha conseguido gestionarlo correctamente: las diferencias culturales. Como afirman Björkman, Tienari y Vaara (2005), los problemas culturales no son la causa principal del fracaso de las fusiones y adquisiciones, pero sí que es la más ignorada.

Gracias al análisis de casos llevado a cabo en este trabajo, hemos podido comprobar que entre los países de occidente también existe una increíble diversidad cultural a pesar de

la globalización y la notable homogeneización que están viviendo. Esta inesperada diversidad es una de las principales fuentes de conflicto en las compañías fusionadas y, por tanto, se ha demostrado que es imprescindible contar con un buen plan de integración y saber gestionar correctamente las confrontaciones que pueden ir apareciendo en el proceso, como se hizo en el caso EADS, por ejemplo. De poco sirve realizar un cálculo exhaustivo de las sinergias a crear o un impecable plan de fusión e integración, si después los directivos del nuevo grupo no van a ser capaces de gestionar las imprevistas diferencias que pueden ir surgiendo, y es que, como dijo el famoso magnate Warren Buffet: *“al igual que en los matrimonios, en las fusiones y adquisiciones las sorpresas suelen llegar después del sí, quiero”*. El mejor ejemplo de esto es el caso de DaimlerChrysler.

Al principio, la fusión de dos empresas líderes en fabricación de automóviles parecía una operación de primera, debido a la gran cantidad de potenciales sinergias, estrategias y mejoras en I+D que se podía conseguir. Sin embargo, la consecución de estos objetivos resultó ser mucho más complicado en la realidad. Por una parte, se hizo todo muy rápido, craso error en cualquier operación de F&A y más en una fusión transatlántica. Por otra parte, la fusión entre iguales no resultó ser “entre iguales”, sino que, indirectamente, se impuso la cultura alemana sobre la estadounidense. Las decisiones no se tomaban conjuntamente, sino que los ejecutivos alemanes imponían sus decisiones sobre todo el grupo. Evidentemente, a los ejecutivos estadounidenses esto no les sentó nada bien. Además, se crearon nuevas unidades de negocio sin haber estudiado profundamente la viabilidad de estas, por lo que Chrysler acabó teniendo pérdidas millonarias. Para finalizar, también se despidió a un alto ejecutivo de Chrysler, lo que provocó un ambiente de inseguridad entre los empleados estadounidenses y la consecuente fuga de muchos de ellos a la competencia. Básicamente, la falta de comunicación, control y planificación provocó grandes confrontaciones entre los empleados y se optó por la separación de la compañía, en vez de intentar integrar las dos culturas y dar solución a los conflictos.

Un buen ejemplo de esto último nos lo da el caso de P&U. Una fusión donde también había una parte estadounidense y que comenzó la integración de manera cuestionable, pero se supo estabilizar los conflictos y sacar adelante la fusión. La operación de P&U contaba con muchas probabilidades de fracaso desde un punto de vista cultural. Los tres países involucrados contaban con culturas organizativas muy marcadas y distintas entre ellas, a parte del hecho de que la diferencia entre las culturas nacionales también es abismal, según muestran los resultados de las cuatro dimensiones de Hofstede. No

obstante, los directivos fueron conscientes de ello después de la fusión y optaron por la aculturización gradual y planificada de las empresas europeas y la creación de una nueva cultura organizativa para el grupo basada en los valores estadounidenses. Puede que la actuación de los directivos de P&U no fuera la óptima, pero por lo menos se consiguió estandarizar las culturas y lograr el éxito de la fusión después de varios años, lo que nos lleva a concluir que la aculturización es una buena solución a los potenciales conflictos culturales que puedan surgir en una organización.

También se optó por la aculturización en el caso de MeritaNordbanken y Nordea. En este caso, las posibles diferencias culturales que podía haber entre las empresas involucradas no eran tan obvias. Las tres compañías eran compañías nórdicas, pero como explican Barmeyer y Mayrhofer (2007), las relaciones pasadas entre los países, especialmente en aquellos casos donde la relación se basa en una dependencia, pueden hacer que las fusiones entre empresas de esos países resulten ser más problemáticas de lo normal. En estos casos, también se ha demostrado que la aculturización es la mejor solución a los conflictos. Dejar atrás las costumbres potenciales creadoras de confrontaciones y la adopción de unas nuevas costumbres comunes es una buena forma de conciliación.

El caso de EADS muestra la importancia del aprendizaje. Las diferencias culturales no tienen por qué ser un obstáculo para crear valor en una operación. La comprensión y una buena gestión cultural pueden ser fuente de enriquecimiento cultural y la consecuente creación de sinergias para el nuevo grupo.

Como conclusión, se puede confirmar que no son las diferencias culturales – tanto nacionales como organizativas – lo que hace fracasar a una fusión o adquisición intercultural, sino una mala gestión de ellas. Un alto grado de diferencia entre las dimensiones de Hofstede no significa necesariamente una mayor probabilidad de fracaso de la operación, al igual que unas similares puntuaciones no asegura el éxito de la fusión (como se puede comprobar con el caso de Nordea).

La idea para este trabajo nació con el objetivo de analizar en el contexto europeo qué países son más compatibles para llevar a cabo una fusión o adquisición y, por el contrario, qué culturas o países son más propensas a tener confrontaciones que dificulten una correcta integración cultural. Sin embargo, los resultados han sido inesperados. Realmente, se podría afirmar que no hay culturas “incompatibles” ni “compatibles”, sino que el éxito de la integración dependerá del grado de implicación de los directivos durante la integración cultural.

Además, es importante tener en cuenta que es realmente difícil identificar las características culturales de las empresas previamente y del mismo modo, también planificar una eficiente integración cultural con anterioridad. Por tanto, la comunicación, la flexibilidad cultural y la empatía serán los mejores aliados para una buena aculturización y creación de una sólida cultura corporativa en la nueva compañía. Los simbolismos suelen ser un elemento efectivo en estos casos, aunque no estén pensados directamente para crear valor. Sin embargo, tampoco es conveniente intentar complacer a todos los agentes involucrados si ello trae complicaciones en la gestión y el buen funcionamiento de la empresa.

Para finalizar, es importante destacar que en este trabajo solo se han analizado cuatro casos y que, por tanto, las conclusiones podrían verse matizadas si se aumentase el número de casos del análisis (más combinaciones de empresas y países).

## **6- BIBLIOGRAFÍA**

- Adler, N. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Wadsworth.
- AFS. (2012). Dimensiones Culturales de Hofstede. AFS Intercultural Programs, Inc.
- Agodzo, D. (2014). *Six Approaches to Understanding National Cultures: Hofstede's Cultural Dimensions*.
- Badrtalei, J., & Bates, D. L. (2007). Effect of Organizational Cultures on Mergers and Acquisitions: The Case of DaimlerChrysler. *International Journal of Management*, 303-317.
- Barmeyer, C., & Mayrhofer, U. (2007). The contribution of intercultural management to the success of international mergers and acquisitions: An analysis of the EADS group. *International Business Review*, 29-38.
- Barmeyer, C., & Mayrhofer, U. (2010). Does Culture Shape the Balance of Power in Multinational Companies? The Case of the EADS Group. *36th Annual EIBA (European International Business Academy)*. University of Port.
- Belcher, T., & Nail, L. (2000). A clinical examination of the Pharmacia-Upjohn merger. *International Review of Financial Analysis*, 219-234.
- Berry, D. (1980). Social and cultural change. In H. Triandis, & R. Brislin, *Handbook of cross-cultural psychology* (pp. 211-279). Boston: Allyn & Bacon, Inc.
- Björkman, I., Tienari, J., & Vaara, E. (2005). A Learning Perspective on Sociocultural Integration in cross-national mergers. In *Process of Sociocultural Integration* (pp. 155-179).



- Case No COMP/M.1745- EADS Merger Procedure, No 4064/89 (European Commission Mayo 11, 2000).
- Castro Casal, C. (2003). Dirección del Conflicto Cultural en Fusiones y Adquisiciones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 129-150.
- Chrysler. (1997). *Annual Report 1997*.
- Daimler-Benz. (1997). *Annual Report 1997*.
- DaimlerChrysler. (1998). *Merger of Growth*.
- De Wit, B., & Meyer, R. (1998). *Strategy: Process, Content, Context. An International Perspective*. London: International Thomson Business.
- Denison, D. R., Adkins, B., & Guidroz, A. M. (2011). Managing cultural integration in cross-border mergers and acquisitions. In *Advances in Global Leadership* (pp. 95-115). Emerald Group Publishing Limited.
- Dimitrov, K. (2014). Geert Hofstede et al's Set of National Cultural Dimensions- Popularity and Criticism. *Economic Alternatives*, 30-60.
- Fernández, R. (n.d.). *Your Best*. Retrieved from El Shock Cultural: <https://yourbest.es/el-shock-cultural/>
- Frank, R., & Burton, T. M. (1997). Culture Clash Causes Anxiety For Pharmacia & Upjohn Inc.
- Hodgetts, R., & Luthans, F. (2003). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*.
- Köhler, H.-D. (2000). La fusión Daimler-Chrysler: ¿un matrimonio feliz o una pesadilla? *Revista Asturiana de Economía*, 229-266.
- Kotler, P. (2001). *A Framework for Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- KPMG. (2011). *Post Merger People Integration*.
- Laneve, M., & Stüllein, T. (2010). *The Influence of national culture on cross-border M&A*.
- Laufhütte, J. D. (2003). *Lessons in Post-Merger Integration*.
- Mascareñas, J. (2011). *Fusiones, adquisiciones y valoración de empresas*. Madrid: Ecobook.
- Mascareñas, J. (2019). *Fusiones, Adquisiciones y Valoración de Empresas*. Madrid: Ecobook- Editorial del Economista.

- Mascareñas, J., & González, S. (2013). Las oleadas de las fusiones y adquisiciones de empresas: análisis retrospectivo comparado. *Revista Universidad Europea*, 87-112.
- Merita Group. (1997). *Annual Report 1997*.
- MeritaNordbanken Group. (1998). *Annual Report 1998*.
- Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo. Una relación multifacética. *Boletín de Psicología*, 53-75.
- Moreno, R. (2000, Marzo 7). MeritaNordbanken y Unidanmark crean el mayor banco de los países nórdicos. *El País*.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. (1988). Acculturation in Mergers and Acquisitions. *Academy of Management Review*, 79-90.
- Nordea Group. (2000). *Annual Report 2000*.
- Pötsch, C. (2016). *La comunicación intercultural y sus diferentes teorías aplicadas a la negociación empresarial*.
- Risberg, A., Vaara, E., & Tienari, J. (2003). Making sense of a transnational merger: Media texts and the (re)construction of power relations. *Culture and Organization*.
- Rogers, E., & Steinfatt, T. (1999). *Intercultural Communication*. Illinois: Waveland Press, Inc.
- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2006). Cultura Organizacional: Desentrañando Vericuetos. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 380-403.
- Scott, J. (2018). *Influencia de los Factores Culturales entre Estudiantes de Ingeniería de España y Alemania*.
- Steger, U., & Kummer, C. (2007). *Why Merger and Acquisition (M&A) Waves Reoccur- The Vicious Circle from Pressure to Failure*.
- The Economist. (2000, Octubre 12). Problemas conyugales. Auburn Hills, Michigan, Estados Unidos.
- Urbano, A. M. (2009). *Modelo para la gestión del cambio de la cultura organizacional en la adquisición/fusión de empresas que operan en Venezuela*.
- Vaara, E. (2000). Construction of cultural differences in post-merger change processes: A sensemaking perspective on Finnish-Swedish cases. *Management*, 81-110.
- Vaara, E., & Björkman, I. (2006). Nordea Markets: socio-cultural integration challenges. Helsinki, Finland: Helsinki School of Economics.
- Warter, I., & Warter, L. (2016). Managing the Intercultural Issues in Automotive Industry Mergers and Acquisitions. *Proceedings of NICE*, 254-262.
- Zaheer, S. (1994). Overcoming the Liability of Foreignness. *The Academy of Management Journal*, 341-363.