Las diferencias culturales, clave en las fusiones del sector automovilístico

Los mercados emergentes impulsan cada vez más la producción y demanda de coches. Este desplazamiento del polo de influencia ha internacionalizado las fusiones del sector, lo que plantea retos culturales.

16 de diciembre de 2015

Combine el principal fabricante de coche de lujo alemán con el más eficiente de Estados Unidos. ¿Qué obtiene? Un sonoro fracaso. En 2009, **nueve años después de su fusión,**

©IESE Business School

DaimlerChrysler anunciaba la separación.

Pero las diferencias culturales, que en este caso parecieron insalvables, se han tratado como oportunidades de aprendizaje en la exitosa compra de la sueca Volvo por parte de la china **Geely**, formalizada en 2010.

Rosa Caiazza, el profesor del IESE **Pedro Nueno** y Graziella Ferrara analizan ambos casos y el de la fusión de General Motors con Fiat en el artículo **"Automotive Firms: Strategies: Two Worlds and Two Speeds"** (Estrategias de las empresas automovilísticas: dos mundos y dos velocidades), publicado en *Journal of Competitiveness Studies.*

El análisis, que resulta muy oportuno, pues se espera que continúen las operaciones internacionales en el sector, examina las dificultades culturales que surgen a lo largo del proceso de fusión.

Los autores concluyen que, cuando se fusionan empresas con culturas muy diferentes, resultan imprescindibles tanto el **respeto a la diversidad en la fase previa** como un **diseño adecuado de la plataforma de integración.**

El aviso cobra aún más relevancia teniendo en cuenta que la última oleada de fusiones está dominada por las compañías asiáticas, sobre todo las chinas, que adquieren fabricantes occidentales para aumentar su peso en el mundo.

China, al volante

Tras superar a los antiguos líderes, Estados Unidos, Japón y Alemania, China es desde 2009 el mayor productor de automóviles del mundo. Este nuevo orden ha tenido importantes efectos en el sector. Por lo pronto, una mayor actividad de fusiones y adquisiciones.

Más información en **"El principal mercado de automóviles del mundo a examen"** y **"La carrera por el liderazgo automovilístico pasa por China".**

Gracias a la **competitividad de su mano de obra y la mejora de la infraestructura logística**, la producción automovilística de China y otros países emergentes se está incrementando. Al mismo tiempo, **el aumento de la renta de los hogares y la liberalización comercial impulsan la demanda interna.**

El auge de estos nuevos actores en un sector tan global como cambiante ofrece buenos escenarios para estudiar la incidencia de las diferencias cultuales en el éxito o fracaso de una

©IESE Business School

fusión.

Tres casos, tres continentes

La **fusión de Geely y Volvo** es un caso de éxito estratégico. El grupo chino Zhejiang Geely quiso aprovechar la calidad y tecnología del fabricante sueco, pero decidió mantener la sede de Volvo en el país escandinavo para preservar el legado europeo y los lazos con sus clientes, muy fieles. La producción en Europa se dirigiría al mercado internacional, mientras que Geely fabricaría coches de lujo para el mercado chino con la calidad y la tecnología de Volvo.

Geely optó por respetar las enormes diferencias culturales entre ambas empresas durante la fase previa a la integración, por lo que se volcó en la dirección de recursos humanos y la integración transcultural. Así, se mantuvo una cierta separación, facilitada por el escaso solapamiento entre las líneas de producto de ambas compañías, mientras ambas empresas intercambiaban conocimientos.

"Era de suma importancia **contar con la plataforma adecuada y alinear la oferta de productos para proyectar una imagen coherente** en el mercado a medio plazo", señalan los autores.

"Geely debía evitar los errores de fusiones como la de DaimlerChrysler", que "no acertó con su proceso de integración" y acabó rompiéndose, evidenciando las **enormes diferencias culturales** de las dos compañías. Y es que, como advierten los autores, cuanto mayores son las diferencias culturales, mayor es el riesgo de fracaso en una fusión. De ahí que desaconsejen toda fusión cuya integración cultural se antoje demasiado difícil.

Eso fue lo que ocurrió con **General Motors y Fiat**. La estadounidense se hizo con el 10% de las acciones de la italiana, estableciendo además una alianza para la compra conjunta de componentes.

Cuando Daimler Benz también se interesó por Fiat, General Motors presentó una agresiva oferta de adquisición. Pero, tras constatar lo arduo que sería integrar las políticas de liderazgo, comunicación, coordinación y RR. HH., en 2004 se echó atrás, algo que pagó muy caro.

De los tres casos, el de "Geely y Volvo demuestra que las diferencias culturales son una gran oportunidad de aprendizaje entre las empresas, lo que puede conducir a un mayor rendimiento", apuntan los autores. Y en los tres se observa un denominador común: "En la

©IESE Business School

coyuntura actual, **el éxito o fracaso de las fusiones internacionales del sector automovilístico depende principalmente de cómo se gestionen los retos culturales".**

Por tanto, las empresas deben ser conscientes de la importancia de las dichas diferencias en este tipo de operaciones y planificar en consecuencia la integración previa y posterior a la fusión.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School