

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



## **AGRADECIMIENTOS**

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

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

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

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

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

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



## **RESUMEN**

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

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



## **RESUM**

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

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





## **ABSTRACT**

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



## INDICE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **CAPÍTULO 7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **EL ESTUDIO DE CASOS.....215**

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

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

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

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

## **CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS**

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



## INDICE DE TABLAS

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

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

## INDICE DE FIGURAS

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

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