

# La transferencia de tecnología en el proceso de adquisición de una empresa proveedora de revestimientos de interiores de automóvil

Gabriela Ribes-Giner

Doctora en Organización de empresas. Ingeniera Industrial por la Universidad Politécnica de Valencia. Profesora titular de Universidad, de la Universidad Politécnica de Valencia. España.  
Correo electrónico: gabrigi@omp.upv.es

TECHNOLOGY TRANSFERENCE IN THE PROCESS OF ACQUISITION OF A COMPANY THAT SUPPLIES COVERINGS FOR AUTOMOBILE INTERIORS

**ABSTRACT:** This work aims to study how processes for knowledge and technology transference affect mergers and acquisitions processes (M & A) of companies and particularly application to the acquisition process between two supply sector companies of the automotive industry. A bibliographical review was made of the diverse authors who have researched mergers and acquisition processes of companies from the organizational point of view. The main factors to be taken into account in analyzing the study have been extracted from this review.

The methodology used is that of the case study in which a longitudinal case of explicative character is selected. The results are given following the case study and the main conclusions are formulated, the synergies that have been achieved in this acquisition and the effects of the factors studied. Emphasis is placed on the importance of prior experience in mergers and acquisitions at the participating companies to ensure a successful acquisition process.

**KEYWORDS:** mergers and acquisitions; technological transference, automotive sector, soft factors.

LE TRANSFERT DE TECHNOLOGIE ET LE PROCESSUS D'ACQUISITION D'UNE ENTREPRISE DE FOURNITURE DE REVÊTEMENTS INTÉRIEURS D'AUTOMOBILES

**RÉSUMÉ:** Cet article étudie l'influence du transfert de connaissance et de technologie sur les processus de fusion et d'acquisition d'entreprises (F/As), et plus particulièrement l'application au processus d'acquisition entre deux entreprises du secteur auxiliaire de l'industrie automobile. Après avoir réalisé une révision bibliographique des différents auteurs qui étudient les processus de fusion et d'acquisition d'entreprises du point de vue organisationnel, les principaux facteurs à considérer pour cette analyse sont déterminés. La méthodologie utilisée étant l'étude de cas, un cas longitudinal de caractère explicatif est sélectionné. Finalement, après l'étude du cas, les résultats obtenus sont exposés pour arriver aux conclusions principales, déterminant quelles synergies ont été obtenues dans cette acquisition et comment elles ont influencé les facteurs étudiés, soulignant l'importance de l'expérience préalable F/A des entreprises participantes pour le bon fonctionnement du processus d'acquisition.

**MOTS-CLEFS :** fusions et acquisitions, transfert technologique, secteur automobile, softfactors.

A TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA NO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE UMA EMPRESA FORNECEDORA DE REVESTIMENTOS DE INTERIORES DO AUTOMÓVEL

**RESUMO:** Este trabalho pretende estudar como a transferência de conhecimento e de tecnologia afetam os processos de fusão e aquisição de empresas (F/As), e em particular a aplicação ao processo de aquisição entre duas empresas do setor auxiliar da indústria automobilística. Realizou-se uma revisão bibliográfica dos distintos autores que pesquisam os processos de fusão e aquisição de empresas desde o ponto de vista organizacional, extraindo-se, dessa revisão, os principais fatores a se ter em conta para analisar o estudo.

A metodologia utilizada foi o estudo de caso, elegendo-se um caso longitudinal de caráter explicativo. Por último expuseram-se os resultados obtidos com o estudo de caso e estabeleceram-se as principais conclusões, quais foram as sinergias alcançadas nesta aquisição e como afetaram os fatores estudados, ressaltando a importância que a experiência prévia em F/A das empresas participantes tem para o bom funcionamento do processo de aquisição.

**PALAVRAS CHAVE:** fusões e aquisições; transferência tecnológica, setor automobilístico, soft factors.

**RESUMEN:** Este trabajo pretende estudiar cómo afectan la transferencia de conocimiento y de tecnología a los procesos de fusión y adquisición de empresas (F/As), y en particular la aplicación al proceso de adquisición entre dos empresas del sector auxiliar de la industria automovilística. Se realiza una revisión bibliográfica de los distintos autores que investigan los procesos de fusión y adquisición de empresas desde el punto de vista organizativo; de esta revisión se extraen los principales factores por tener en cuenta para analizar en el estudio.

La metodología utilizada es el estudio de caso; se elige un caso longitudinal de carácter explicativo. Por último se exponen los resultados obtenidos tras el estudio del caso y se plantean las principales conclusiones, cuáles han sido las sinergias alcanzadas en esta adquisición y cómo han afectado los factores estudiados, resaltando la importancia que tiene la experiencia previa en F/A de las empresas participantes para el buen funcionamiento del proceso de adquisición.

**PALABRAS CLAVE:** fusiones y adquisiciones, transferencia tecnológica, sector automovilístico, soft factors.

## Introducción

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

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

Estos factores son muy importantes, pero no son los únicos. Existe otra serie de ellos que, a diferencia de los anteriores, son de carácter intangible, agrupados bajo el epígrafe de *soft factors*. Constituyen la cultura propia de la empresa, con una ética, una forma de pensar y actuar, en una organización formada por personas que actúan tanto en forma de individuos como de grupos, con creencias y convicciones. Se trata de factores que a pesar de ser intangibles son tan reales como los tangibles, y por tanto, a los que se les debe dedicar tiempo y estar sujetos a un control, ya que su olvido es

CLASIFICACIÓN JEL: M10, O32.

RECIBIDO: mayo de 2010 ACEPTADO: abril de 2011.

CORRESPONDENCIA: Gabriela Ribes Giner, Departamento de Organización de empresas, Universidad Politécnica de Valencia, Camino de vera s/ n. 46022, Valencia, España.

CITACIÓN:..... *Innovar*, 22(44).....

la razón de que fracase un notable número de operaciones de F/A (Simón del Burgo, 1999). El estudio de la cultura organizacional y las diferencias culturales en F/A de empresas internacionales también es un foco de estudio (Vaara *et al.*, 2012). Así, Stahl y Voigt (2008) realizaron un meta-análisis de 46 estudios, cuyos resultados revelan que los efectos de las diferencias culturales varían dependiendo del grado de afinidad y las dimensiones de las diferencias culturales que separan a las empresas fusionadas.

Como proponen DeVogel y Spreier (2000), a medida que aumenta el número de negociaciones que fracasan o que dan como resultado un rendimiento pobre, se está cada vez más de acuerdo en que el fracaso hay que buscarlo en un tratamiento inadecuado del factor humano. Siegenthaler (2011) describe qué prácticas de recursos humanos pueden ayudar a hacer una F/A de éxito, tales como: conseguir un buen equipo de integración, la buena comunicación, la garantía de que la evaluación del desempeño esté bien enfocada para los miembros del equipo de integración.

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

Por su parte, Píkula (1999) coincide en que las compañías prestan considerable atención a los factores financieros y estratégicos durante fusiones y adquisiciones, pero frecuentemente descuidan los factores humanos del proceso.

Por todos estos argumentos, en el presente trabajo se señala que se debería prestar mucha atención, desde las primeras fases de la fusión o adquisición, a los problemas de los recursos humanos, la cultura organizacional y la comunicación, e igualmente a los factores estratégicos, para aumentar la probabilidad de que la F/A llegue a buen fin. Será desde esta perspectiva que se centrará el objetivo de esta investigación, que es analizar cómo influyen la transferencia de tecnología y de conocimiento en los procesos de F/A de empresas proveedoras de la industria automovilística. Este trabajo forma parte de un proyecto de investigación más amplio en el cual se ha utilizado la metodología del estudio de caso múltiple; aquí se va a presentar únicamente el estudio de caso correspondiente a la parte de las empresas E y F.

### La transferencia de conocimiento y tecnología en los procesos de F/As

Según Castro y Neira (2003), la F/A pueden responder al intento de acceder al conocimiento de la empresa adqui-

rida o socio de fusión y de transferirlo a otras partes de la empresa adquiriente. A pesar de ello, la F/A ha sido objeto de escasa investigación en la transferencia de conocimiento, mucho menor que la dedicada a las alianzas y *joint ventures*.

Desde el punto de vista de Kogut y Zander (1993), las empresas son eficientes en lo que respecta a la creación y transferencia de conocimiento. A través de repetidas interacciones, individuales y grupales en una empresa, se desarrolla la comprensión de la transmisión de ideas en producción y comercialización. Según Davenport y Prusak (1998), las empresas mejoran sus capacidades para crear nuevos conocimientos y mejorarlos con tanta más rapidez cuanto más se expanden en los mercados. Estos argumentos indican que la transferencia de conocimiento desempeña actualmente un papel importante para combinar compañías (Yildiz y Fey, 2010).

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

Así, pues, el concepto de transferencia de conocimiento es difícil de definir. Puede explicarse como el hecho que se produce cuando el conocimiento es transferido entre particulares. El conocimiento no significa lo mismo para el receptor de este, lo que da lugar a la creación de un nuevo conocimiento. El modo en que el conocimiento es gestionado y transferido entre las personas depende del tipo que es transferido (Ring y Öfverström, 2001).

Se puede afirmar que hay una clara diferencia entre la transmisión de conocimientos dentro de una empresa y su transmisión en F/A (Ring y Öfverström, 2001). Autores como Bresman *et al.* (1999) reconocen que cuando una empresa es adquirida por su capacidad tecnológica, generalmente se espera que el conocimiento sea transferido de la empresa adquirida a la adquiriente.

No obstante, el atributo más significativo de la transmisión de conocimiento en F/A es que el conocimiento abandona su entorno actual, para adentrarse en otro con diferentes culturas (Björkman *et al.*, 2007), historia, estructura y rutinas (Ring y Öfverström, 2001). Así, en una F/A, el conocimiento tiene que salir fuera del contexto en el que normalmente ha sido empleado y, por tanto, ha de ser complicado introducirlo en la nueva compañía. Si las empresas difieren en los códigos a través de los cuales la información



es transferida, también suelen diferir en sus capacidades para aplicar y entender dicho conocimiento.

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

El conocimiento tácito es identificado como el recurso organizacional más valorado y frágil (Spender y Grant, 1996). Si el conocimiento relevante es tácito, y por consiguiente no es fácil de comunicar en forma escrita o simbólica, su transferencia entre empresas fusionadas está lejos de ser intrascendente. Además, Bresman *et al.* (1999) apuntan que el conocimiento tácito no será fácilmente transferido en las operaciones de F/A. Al mismo tiempo opinan que el conocimiento articulado, probablemente, es bastante fácil de transferir entre empresas combinadas. La transferencia de un mayor conocimiento tácito, de acuerdo con Kogut y Zander (1992), puede ser facilitada mediante una intensa interacción entre las dos partes, y por la creación, de forma gradual, de una única organización con una única comunidad social.

Por su parte, Zollo y Singh (2004) han encontrado que la experiencia previa en F/A afecta positivamente al

rendimiento de un proceso de F/A. Esto se debe al hecho de que las empresas que han llevado a cabo estas operaciones previamente han desarrollado y codificado una experiencia que pueden utilizar para afrontar con éxito futuras F/A, lo que finalmente aumenta el rendimiento de las nuevas operaciones.

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

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

aprendidas de las anteriores F/A y aplicarlas a las actuales y a las futuras.

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

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

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

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

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

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

La transferencia de tecnología se puede considerar como un caso particular de transferencia de conocimiento en los procesos de F/A. Estas desempeñan un papel muy importante en la expansión de la estrategia tecnológica (Tsai y Hsieh, 2006). A través de las F/A, las empresas pueden adquirir la tecnología de una forma mucho más rápida

que mediante el desarrollo interno de su I+D (Mulherin y Boone, 2000).

El significado de la tecnología como una fuente de ventajas competitivas está siendo ampliamente aceptado, y el proceso asociado con la transferencia de tecnologías, tanto internamente como entre organizaciones, está atrayendo cada vez más la atención de los teóricos de la dirección, profesionales y consultores (Buono, 1997; Agarwal y Helfat, 2009; Maritan y Peteraf, 2011). A su vez, se destaca la importancia del conocimiento como un recurso fundamental desde el punto de vista estratégico; la empresa es una institución que permite que los individuos desarrollen habilidades y conocimientos especializados, siendo la principal tarea de la dirección establecer los mecanismos necesarios para que los empleados cooperen y coordinen sus actividades con la finalidad de integrar sus conocimientos (Grant, 1996)

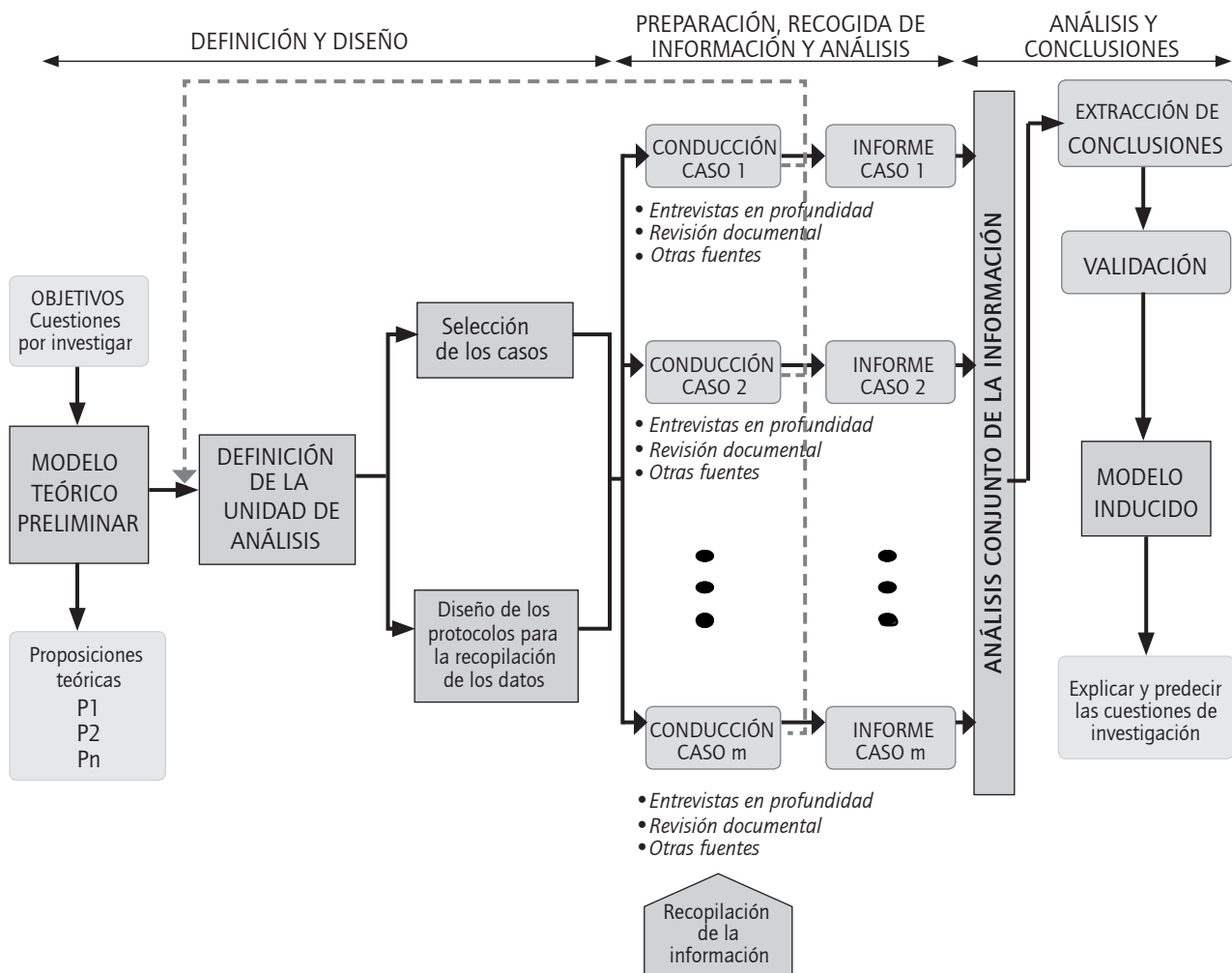
Siguiendo la anterior línea, Castro y Neira (2003) señalan que la principal forma de mantener la ventaja competitiva es el aprendizaje y la capacidad para renovar la base de conocimientos de la empresa; las F/A constituyen un medio para alcanzar tal objetivo.

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

Además de las dificultades internas asociadas a la transferencia de tecnología, los procesos de F/A, en sí mismos, están repletos de incertidumbre, estrés y tensión, que suelen contribuir a un fallo en el conocimiento de las metas estratégicas, financieras y operativas. Por tanto, los problemas inherentes a la transferencia de tecnología pueden ser directamente exacerbados mediante el proceso de adquisición.

Buono (1997), a partir de una serie de estudios, extrae una serie de esfuerzos que la empresa ha de hacer para mejorar la transferencia de tecnología, como el formar estructuras de transferencia de tecnología a través de los equipos de integración, para todas las áreas en las que se pueda facilitar la adquisición y el proceso de transferencia de tecnología.

FIGURA 1. Esquema seguido en la investigación.



Fuente: elaboración propia a partir de Sosa (2006) y Yin (2003).

Para finalizar, y siguiendo a Zozaya (2007), se concluye que en el campo de la transferencia de tecnología los resultados alcanzados en las investigaciones sobre el impacto real en el rendimiento tecnológico de las empresas resultantes son muy heterogéneos. Por ejemplo, Cefis *et al.* (2005) concluyen que tras la adquisición de una empresa tecnológica, la empresa adquiriente contará con una mayor inversión total en I+D, pero con una eficiencia de la I+D de la empresa resultante menor que la de las dos empresas independientemente. Asimismo, Duysters y Hagedoorn (2000) sostienen que las F/A contribuyen a mejorar el rendimiento tecnológico a largo plazo de las empresas que están en un entorno de alta tecnología; sin embargo, Cassiman (2004) afirma que las F/A entre empresas con operaciones de I+D solapadas afectan negativamente a la I+D. Secundando a Makri *et al.* (2010), esta visión parece excesivamente rígida, puesto que, aun siendo una investigación en campos similares las que llevaban las dos

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

## Metodología

La metodología seguida en la investigación ha sido el estudio de caso. Es una metodología que se ha utilizado en muchas investigaciones, particularmente en estudios sociológicos, pero, cada vez más, en el análisis de organizaciones por las distintas disciplinas científicas (Hartley, 1994). El estudio de caso es especialmente relevante para el análisis de fenómenos poco conocidos complejos y dinámicos o cuando intervienen elementos intangibles difícilmente observables (Pérez Aguilar, 1998).

El uso de este tipo de técnica cualitativa para el estudio de fusiones y adquisiciones está también en la línea de las recomendaciones dictadas por autores como Froese

y Goeritz (2007), Antila y Kakkonen (2008), Erez-Rein *et al.* (2004), Castro y Neira (2003), Martin (2002), Camps (2002), Napier (1989), Öberg y Holtström (2006) y Ryapolov (2011).

Larsson (1990) argumentaba que el estudio de caso es apropiado para estudiar la integración en los procesos de fusión dada la necesidad de detalle. En el presente trabajo se pretende examinar cómo interactúan ciertos factores intangibles en el proceso de fusión o adquisición de empresas, y para ello se estudiaron tres casos de adquisiciones de empresas proveedoras de la industria automovilística en los que se examinan cómo interactúan factores como la transferencia de tecnología y de conocimiento en los procesos de F/A.

La unidad de análisis viene definida por el tipo de estudio de caso y por el número de los mismos (Yin, 2003). En esta investigación el tipo de estudio de caso que se va a utilizar será de tipo explicativo y sin sub-unidades. Bonache (1999) defiende el uso del estudio de caso explicativo en aquellos trabajos que pretenden revelar las causas o el porqué de un determinado fenómeno organizativo. El objetivo será, tal y como se explicó anteriormente, estudiar cómo afectan la transferencia de conocimiento y tecnología a los procesos de F/A.

Respecto al número de casos, Yin (2003) indica que el número de casos puede variar de uno a ocho; aunque no hay un número ideal, se ha analizado un solo caso: la adquisición F-E<sup>1</sup>.

Cabe destacar que este trabajo forma parte de un proyecto de investigación más amplio, donde se estudiaron tres casos de F/A y se analizaron y estudiaron en profundidad un total de seis empresas proveedoras de la industria automovilística que habían tenido experiencia en estas operaciones. El estudio de caso F-E que se analiza en este trabajo es uno de los tres casos analizados en el proyecto.

Durante el estudio de caso, el procedimiento para seguir en la fase empírica de esta investigación para la recolección de datos es el siguiente: una vez transcritas y aprobado el contenido de las entrevistas por parte de los directivos de las empresas, comienza la fase de análisis de cada caso. Este se examina mediante el estudio de las entrevistas y otros documentos publicados en las webs de las empresas, las cuentas anuales obtenidas de las bases de datos utilizadas y varios artículos y documentos proporcionados por las empresas, así como de revistas especializadas del sector y de la prensa económica. Después de redactar cada informe, se envió a los directivos entrevistados con el fin

<sup>1</sup> Se mantiene el anonimato por petición de las empresas analizadas.

de que lo comentaran e hicieran las sugerencias que consideraran oportunas para evitar distorsiones o sesgos.

### Estudio de caso

El análisis de la adquisición de la empresa E por la multinacional francesa F se realizó, como en todos los casos, recurriendo a varias fuentes de información. Por un lado, la información fundamental de este análisis se obtuvo de las entrevistas realizadas a varios directivos en el mes de marzo de 2008; entre ellas cabe destacar la que se tuvo con el director de la planta (*plant manager*) de Valencia de la empresa E, que tras la F/A ocupó el cargo de presidente de la división de interiores de la empresa F en París. Se contó, además, con la información de la propia web de la empresa, junto con la de las bases de datos SABI y Amadeus<sup>2</sup>, así como con artículos de la prensa especializada. Se desea agradecer la ayuda prestada por los empleados del departamento de calidad de la planta de Valencia, quienes proporcionaron a los autores algunos de los datos necesarios para el análisis, así como los datos de contacto del antiguo *plant manager* de Valencia.

### Historia de la adquisición

La empresa E era una empresa familiar, fruto de la adquisición de otras dos empresas, una francesa y otra belga, que hacía las insonorizaciones para los automóviles. Tenía varias plantas en Europa, en países como Alemania, Francia y España. En España poseía un total de cinco plantas con casi 1.600 empleados, una de ellas situada en Valencia, que es la que se analizará a continuación con más detalle.

La empresa E se formó en 1998 por la adquisición de dos empresas francesas pertenecientes a los proveedores de componentes de automóviles. Era líder en el mercado europeo de asientos y el número 3 a nivel mundial. También fabricaba tubos de escape, parachoques y parrillas (que a su vez también producía la empresa E).

La empresa E se encontraba a finales de los años 1990 en una mala situación: tenía que invertir para seguir en el mercado, estaba situada entre los puestos 30-40 del sector a nivel mundial y no tenía capacidad financiera para soportar las inversiones y conseguir los márgenes necesarios en sus productos. La empresa E vendió la división de automóvil, que fabricaba el 25% de los tableros de instru-

<sup>2</sup> SABI, Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, se define como una base de datos económico-financiera que incluye más de 550.000 empresas españolas y más de 67.000 empresas portuguesas. Amadeus es una herramienta de búsqueda y análisis empresarial con información de más de 13 millones de empresas europeas.

mentos y salpicaderos para el mercado automovilístico europeo, el 24% de los paneles de las puertas y 16% de los materiales acústicos.

En octubre del año 2000, la empresa francesa F adquirió la división de automóvil de la empresa E. El trato fue financiado por un importante grupo automovilístico francés.

Con esta adquisición, la empresa F se estableció en España y en Alemania; la compra de la empresa E le permitió alcanzar una cuota de mercado significativa en Europa en revestimientos de interior, interiores de puertas, tableros de mandos y sistemas de insonorización acústica. El motivo de la F/A fue lograr el tamaño adecuado para competir en la industria.

Después de la F/A se consiguió una posición fuerte en asientos, la primera en Europa y la tercera a nivel mundial. En cuanto a paneles, fue primera en Europa y segunda en el mundo. También ocupó el primer puesto europeo y tercero mundial en sistemas de escape.

Comenta el director de la planta:

“Compraron de la empresa E lo que no tenían que eran la de interiores: revestimientos en puerta, salpicaderos y alfombras (moquetas). Las carteras de producto de las dos empresas, por tanto, se complementaban muy bien, uniendo toda la experiencia en interiores de vehículos de ambas empresas para crear a un líder global europeo”.

Los principales clientes de la empresa F eran los dos fabricantes de automóviles franceses PSA y Renault. Asimismo, vendían una parte reducida de los asientos al fabricante alemán VW y otra menor a Chrysler y Toyota. Actualmente, el volumen de ventas a los clientes japoneses es muy pequeño (1,5 - 2%).

Los clientes de la empresa E eran Mercedes, VW y Ford. La división de Valencia fue la que proporcionó a Ford, como cliente, ya que era su proveedor desde hacía muchos años.

Luego, de la mano de Ford, entraron en sus filiales Volvo y Land Rover como clientes de la empresa E.

Las tecnologías utilizadas y desarrolladas en ambas empresas estaban totalmente centradas en la tipología de los productos que ambas fabricaban. Así, la empresa F poseía una tecnología puntera en asientos y tubos de escape, mientras que en E la tecnología estaba dirigida hacia los interiores de los coches: paneles de puertas, tableros de mandos, alfombras y productos de insonorización acústica. Dijo el director de la empresa F: “La empresa E tenía la tecnología *cockpit* (tablero de mandos): se entregan los pedales, la parte delantera (*last panel*) y se monta con todos los elementos mecánicos y electrónicos; por último, se manda al cliente sólo para ensamblar”.

En la fase de combinación es primordial el papel que desarrolla la alta dirección en la gestión de la combinación, unida a una estructura de transición que oriente en el tiempo las habilidades de los directivos hacia el logro de las sinergias de la combinación.

Durante esta fase, en la empresa E no hubo ninguna estructura de transición, tal y como apuntan Mirvis y Marks (2002), que liderase el cambio. Los responsables de las divisiones fueron los que crearon la nueva organización y se constituyeron en los vehículos de la integración.

En la planta de Valencia hubo pocos cambios ya que se disponía de la tecnología de interiores y de Ford como cliente (muchos de los directivos de E eran antiguos empleados de Ford y mantenían muy buena relación con esta empresa).

En la nueva organización se buscaba la transparencia, la agilidad de respuesta, el trabajo en equipo, así como la planificación, la responsabilidad y ser emprendedores; como lo expresó el director de la empresa F: “Estos son los valores fundacionales de nuestra cultura”. En F se creó un sistema de excelencia, ayuda a las plantas en sus

**TABLA 1. Datos generales de la adquisición F-E (datos del año 2000).**

Año de la adquisición: Finales de 2000	Adquiriente: Empresa F	Adquirida: Empresa E
Volumen de ventas	4,8 billones de euros	2,1 billones de euros
Nº de empleados	TOTAL 50.000	
Cartera de clientes	Franceses: Renault y PSA	Alemanes: VW y Daimler EE.UU: Ford y Chrysler
Tecnología	Asientos y tubos de escape	interiores
Cultura organizacional	“papeles” multinacional	“papeles” familiar
Nacionalidad empresa matriz	francesa	francesa
Experiencia previa en F/A	Sí (unión de dos empresas francesas proveedoras de automóviles)	Sí (unión de empresa francesa y empresa belga)

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la empresa y de la entrevista.

operaciones, mediante la implementación de procesos comunes, además de formar a los empleados para superarse y contribuir al éxito del grupo.

### Transferencia de conocimiento y de tecnología

La empresa E tenía todo el conocimiento y la tecnología de interiores, y esto pasó luego a la empresa F. Además, E tenía un centro de desarrollo en la planta de Valencia, que se creó aproximadamente a mediados de 1997, donde se desarrollaban los nuevos productos. En él se calculaban los nuevos componentes para los modelos que iban a salir al mercado; como ejemplo, se podría citar todas las innovaciones que hubo con el material de fibra de vidrio. Además, la empresa E, en la planta de Valencia, conocía muy bien a su principal cliente, que era Ford, lo que permitió que tras la adquisición les mantuviera cierto margen de operatividad y autonomía.

Otra transferencia, aparte de la de los centros de desarrollo, fue la de la 'universidad' de la empresa E. Revelaba el *plant manager*: "La empresa E tenía su universidad, donde se formaba a empleados, y esto se transfirió a la empresa F".

Un ejemplo de la formación que se daba a los empleados de la empresa E era el del "sistema de excelencia": se impartían cursos de formación, de duración media de tres días, y allí los expertos en cada materia exponían a los asistentes los conocimientos mediante ejemplos prácticos.

Por último, cabe añadir que el actual sistema de excelencia de F provenía del de la empresa E. Confesaba el directivo: "La cultura de la empresa F, basada en el 'Excellence System', proviene de la empresa E, cuando en su día vino un experto de Toyota a su área industrial e inculcó parte de la cultura japonesa".

En síntesis, con el sistema de excelencia de la empresa F se busca la mejora continua de la eficiencia, la propuesta de productos innovadores y la calidad irreprochable, en los plazos establecidos y al menor coste posible, apoyándose en el personal y en los proveedores.

### Conclusiones

Según las palabras del presidente de la empresa F, recogidas en una revista del sector, *Automotive News Europe*: "En el actual escenario industrial, la empresa F sigue siendo una compañía joven".

Después de las sucesivas F/A de 1997 a 2001 y la de la empresa E, la empresa F ha crecido y posee cobertura internacional, con una fuerte componente tecnológica

basada en los seis módulos importantes: asientos, tableros y paneles de instrumentos, paneles de la puerta, extremos delanteros, paquetes acústicos y dispositivos de escape.

Asimismo, la empresa F se ha equipado con las capacidades necesarias para poder colocarse como proveedor automovilístico mundial, con una lista de clientes que incluye los fabricantes automovilísticos más importantes del mundo.

Actualmente, el desarrollo fuerte del negocio procede de Asia, América y Europa, y va a proporcionar una buena base para el crecimiento de la empresa a largo plazo.

Sin embargo, después de toda esta declaración de futuro, el *plant manager* revelaba que tras la adquisición de la empresa E no se alcanzaron todas las sinergias esperadas debido a los siguientes motivos: "El problema es la coyuntura del mercado de las materias primas por una parte y la presión sobre los márgenes que ejercen los clientes, por otra. Además, en nuestro caso, los resultados económicos de los nuevos proyectos fueron muy negativos".

Los principales factores de éxito que se han encontrado tras la fusión son la buena capacidad financiera, la expansión internacional y, por último, que se ha pasado de una posición débil en el mercado mundial –del orden del puesto cincuenta- a ser el sexto proveedor mundial para la industria automotriz, de acuerdo con los resultados del año 2009; igualmente, es líder europeo y número 2 mundial en la mayoría de sus productos (asientos, tubos de escape, paneles de control, etc.)<sup>3</sup>.

En resumen, la situación del mercado automovilístico se pronostica muy compleja; el sector se está globalizando cada vez más; las zonas asiáticas y de Europa del Este van teniendo una mayor capacidad productiva y un mayor alcance en la economía mundial. En plena globalización del sector, los clientes son globales y necesitan proveedores globales, que tienen que trabajar con unos márgenes muy estrechos, y una de las mejores opciones que tienen las empresas proveedoras de satisfacer a sus clientes globales son las F/As.

Después de los resultados obtenidos de la investigación, se puede concluir que los factores organizativos, como la transferencia de conocimiento y de tecnología, intervienen de manera efectiva en los procesos de F/A de empresas proveedoras de componentes dentro del sector automovilístico.

<sup>3</sup> Datos obtenidos de Business Source Premier, web del sector tales como [www.PortalAutomotriz.com](http://www.PortalAutomotriz.com) y la web de la propia empresa.



Por otra parte, cabe señalar que la transferencia de conocimiento en los procesos de F/A de empresas proveedoras del sector automovilístico tiene lugar, de manera relevante, desde la empresa adquirida a la empresa adquiriente; además el conocimiento transferido está relacionado con el *know how* de los clientes. Existen unos centros de desarrollo y de formación, generalmente en las empresas adquiridas, que favorecen la transferencia de conocimientos a las empresas adquirientes.

Por último, tal y como apuntaban Zollo y Singh (2004), la experiencia previa en procesos de F/A por parte de las empresas fusionadas es un factor que favorece todas las etapas del proceso, al igual que ocurre con la transferencia de conocimientos, hecho que supone una condición necesaria para que transcurra con éxito el proceso de F/A. Explicaba el *plant manager*: "El tener la experiencia previa en la adquisición de nuestra planta por los belgas fue muy bueno para nosotros".

Tras realizar este exhaustivo estudio de caso y analizada toda la información, se puede concluir que la transferencia de conocimientos fue bastante amplia en esta adquisición, sobre todo de la empresa E a la F.

## Referencias bibliográficas

- Antila, E. M. & Kakkonen, A. (2008). Factors affecting the role of HR managers in international mergers and acquisitions. *Personnel Review*, 37(3), 280-299. DOI: 10.1108/00483480810862279
- Agarwal, R. & Helfat, C. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20, 281-293. DOI: 10.1287/orsc.1090.0423
- Awazu, Y. (2006). Managing technology alliances: the case for knowledge management. *International Journal of Information Management*, 26, 484-493. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2006.07.005
- Björkman, I., Stahl, G. & Vaara, E. (2007). Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: the mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration. *Journal of International Business Studies*, 38, 658-672. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400287
- Bresman, H., Birkinshaw, J. & Nobel, R. (1999). Knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 439-462. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490078
- Bonache, J. (1999). El estudio de caso como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, 123-140.
- Buono, A. F. (1997). Technology transfer through acquisition. *Management Decision*, 35(3), 194-204. DOI: 10.1108/00251749710169404
- Buono, A. F. & Bowditch, J. L. (1989). *The human side of mergers and acquisitions*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Camps, J. (2002). La medición de la compatibilidad cultural en los procesos de fusión. El caso de Bancaja- CAM. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 13, 545-566.
- Cassiman, B. (2004). Complementarity in the innovation strategy: internal R&D, external technology acquisition and cooperation in R&D. *Documento de trabajo IESE Business School*, 457.
- Castro, C. y Neira, E. (2003). Fusiones empresariales y transferencia de conocimiento: análisis del caso Almirall-Prodesfarma. *Economía Industrial*, 352, 163-174.
- Cefis, E., Rosenkranz, S. & Weitzel, U. (2005). Effects of Acquisitions on Product and Process Innovation and R&D Performance. *Tjalling C. Koopmans Research Institute*. Discussion Paper n° 05-28 (en línea). Disponible en <http://ssrn.com/abstract=828448>
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge – how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Devogue, S. & Spreier, S. (2000). La organización en las fusiones. *Harvard-Deusto, Finanzas & Contabilidad*, 35, 46-52.
- Duysters, G. & Hagedoorn, J. (2000). The effect of mergers and acquisitions on the technological performance of companies in a high-tech environment. *Working Papers, Eindhoven Centre for Innovation Studies* n° 00.04, Eindhoven University of Technology.
- Erez-Rein, N., Erez, M. & Maital, S. (2004). Mind the gap: key success factors in cross-border acquisitions – theory and case-study evidence. En Hitt, M., Javidan, M., & Pablo, A. (Eds.). *Mergers and Acquisitions: creating integrated knowledge*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Froese, F. & Goeritz, L. (2007). Integration management of western acquisitions in Japan. *Asian Business & Management*, 6(1), 95-114. DOI: 10.1057/palgrave.abm.9200208
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management Journal*, 17, 109-122.
- Hartley, J. F. (1994). Case studies in organizational research. En Casell, C., & Symon, G. (Eds.). *Qualitative methods in organizational research* (pp. 208-229). London: Sage Publications.
- Haspelslagh, P. C. & Jemison, D. B. (1991). *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*. New York: Free Press.
- Hunt, J., Lees, S., Grumbar, J. J. & Vivian, P. D. (1987). *Acquisitions-the human factor*. London: Business School-Egon Zehnder International.
- Iborra, M. y Dolz, C. (2007). El papel del conflicto en la exploración y explotación de conocimiento en las adquisiciones. *M@N@Gement*, 10(1), 1-21.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kogut, B. & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625-645.
- Larsson, R. (1990). *Coordination of action in M&A. Interpretive and systems approach towards synergy*. Lund: Lund University Press.
- Larsson, R. & Risberg, A. (1997). *The cross-cultural side of merger and acquisitions: cultural awareness and national vs. corporate barriers to acculturation*. Documento de trabajo, Suecia: Lund University.
- Makri, M., Hitt, M. A. & Lane, P. J. (2010). Complementary technologies, knowledge relatedness, and invention outcomes in high technology mergers and acquisitions. *Strategic Management Journal*, 31, 602-628. DOI: 10.1002/smj.829
- Maritian, C. A. & Peteraf, M. A. (2011). Building a Bridge Between Resource Acquisition and Resource Accumulation. *Journal of Management*, 37, 1374-1389. DOI: 10.1177/0149206310387675
- Martin, J. C. (2002). Cultura organizacional en procesos de fusión. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 11(4), 173-188.

- Mirvis, P. H. y Marks, M. L. (2002). *Sumando fuerzas*. Barcelona: Vergara Business.
- Mulherin, J. & Boone, A., (2000). Comparing acquisitions and divestitures. *Journal of Corporate Finance*, 6, 117-139.
- Napier, N. K. (1989). Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: a review and suggested typology. *Journal of management studies*, 26(3), 271-289. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1989.tb00728.x
- Öberg, C. & J. Holtström (2006). Are mergers and acquisitions contagious? *Journal of Business Research*, 59(12), 1267-1275. doi:10.1016/j.jbusres.2006.09.015
- Pérez Aguiar, W. (1999). El estudio de casos. En F. J. Sarabia (coord.), *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Pikula, D. A. (1999). *Mergers & acquisitions: Organizational culture & HR Issues*. IRC Press.
- Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43-59.
- Ring, A. & Öfverström, H. (2001). *Contextualised view of knowledge transfer in mergers and acquisitions: a case study of knowledge intensive companies*. Tesis doctoral. Göteborg University - School of Economics and Commercial Law/Graduate Business School.
- Ryapolov, A. Y. (2011). Strategic corporate development in the context of mergers and acquisitions (case study of Kursk oblast). *Studies on Russian Economic Development*, 22, 339-342. DOI: 10.1134/S1075700711030129
- Schweizer, L. (2005). Knowledge transfer and R&D in pharmaceutical companies: A case study. *Journal of Engineering and Technology Management*, 22(4). DOI: 315-331.10.1016/j.jengtecman.2005.09.004
- Siegenthaler, P. J. (2011). What role for HR during mergers and acquisitions? *Human Resource Management International Digest*, 19, 4-6. DOI: 10.1108/09670731111101507
- Simon del Burgo, S. (1999). ¿Por qué fracasan las fusiones y adquisiciones?, ¿los ejecutivos son víctimas o verdugos? *Harvard-Deusto Finanzas y Contabilidad*, 28, 50-56.
- Sosa, S. (2006). *La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo*. Tesis doctoral (en línea). Disponible en <http://www.Eumed.Net/Tesis/2006/Ssc/>
- Spender, J. C. & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: overview. *Strategic Management Journal*, 17, 5-9.
- Stahl, K.G. & Voight, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model for examination. *Organization Science*, 19(1), 160-176. doi: 10.2307/25146169
- Tsai, Y. & Hsieh, L. (2006). An innovation knowledge game piloted by merger and acquisition of technological assets: A case study. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(3), 248-261. DOI: 10.1016/j.jengtecman.2006.06.004
- Vaara, E., Sarala, R., Stahl, G. & Björkman, I. (2012). The Impact of Organizational and National Cultural Differences on Social Conflict and Knowledge Transfer in International Acquisitions. *Journal of Management Studies*, 49(1), 1-27. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2010.00975.x
- Yildiz, H. E. & Fey, C. F. (2010). Compatibility and unlearning in knowledge transfer in mergers and acquisitions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4). DOI: 448-456. DOI: 10.1016/j.scaman.2010.09.010
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (3<sup>rd</sup>. Ed.). California: Sage Publishing.
- Zollo, M. & Singh, H. (1998). *The impact of knowledge codification, experience trajectories and integration strategies on the performance of corporate acquisitions*. Academy of Management, San Diego, CA: Best Paper Proceedings.
- Zollo, M. & Singh, H. (2004). Deliberate learning in corporate acquisitions: post-acquisition strategies and integration capability in U.S. Bank mergers. *Strategic Management Journal*, 25, 1233-1256. DOI: 10.1002/smj.426
- Zozaya, N. (2007). *Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial*. Madrid: Dirección General de política de la Pyme.