

Die Herausforderungen der zweiten Moderne: mergers and acquisitions im interkulturellen Kontext

Montiel Alafont, Francisco Javier

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Montiel Alafont, F. J. (2003). Die Herausforderungen der zweiten Moderne: mergers and acquisitions im interkulturellen Kontext. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 2(6), 1-10. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-453879>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

**Los retos de la segunda modernidad:
fusiones y adquisiciones en contexto intercultural**

Francisco J. Montiel

¿ Apagar la luz y cerrar la puerta?

Quienes vengan observando regularmente las operaciones empresariales en el escenario internacional se preguntarán legítimamente qué sucedió para que Telefónica Móviles abandonara su intento, iniciado en 2000 junto a la operadora finesa Sonera, de desembarcar en el mercado alemán de telefonía móvil convencional, ya con un ojo puesto en la tecnología UMTS. ¿La dureza de un mercado extremadamente competitivo?, ¿la coyuntura en recesión, agravada por los sucesos del 11 de septiembre de 2001?, ¿el comportamiento no demasiado deportivo de los competidores y de la prensa?, ¿los celos de alguna administración local? Todo estas explicaciones tienen su fundamento y, sin duda, fueron factores relevantes que influyeron en la decisión final de terminar con el proyecto. No obstante, ni agotan el catálogo de causas ni mucho menos excluyen la concomitancia de otras de origen interno y diferente naturaleza: no hay que olvidar que en Quam –así fue bautizado el nuevo operador– se encontraron nada menos que tres culturas, la española, la finesa y la alemana; algo que supone evidentemente un valor añadido... siempre y cuando se sepa manejar. Similares interrogantes podríamos formular, por ejemplo, acerca de la nonata Renolvo¹ o de la espantada –si se me permite el término– dada por BMW de su cooperación con la británica Rover.

Naturalmente también habría que analizar la otra cara de la moneda. Parece que el proceso que dio lugar al consorcio DaimlerChrisler ha logrado superar toda dificultad y presentarse como una fusión coronada por el éxito². Y de nuevo podríamos aducir causas: el aumento de valor de las acciones, la buena complementariedad para los mercados, con una aplicación óptima de competencias, la reducción de costes.

¹ Renault y Volvo no pasaron, a principios de los 90, de la primera fase de fusión, por motivos centrados básicamente en la imagen propia y la heteroimagen de una y otra compañía.

² Como fusión fue comunicada oficialmente, por más que haya quien la califique, no sin afán de crítica, de adquisición.

Pero tampoco se habrá de olvidar que los mayores esfuerzos, por no decir los principales quebraderos de cabeza, estaban relacionados con cuestiones tales como la identidad corporativa y la cultura empresarial, es decir, en último término, con la gestión de la diferencia. Igualmente interesante resultaría investigar los casos de otras empresas que –al menos hasta la fecha– parecen haber dado con la piedra filosofal de la interculturalidad, como el imparable ascenso internacional de la cadena NH Hoteles³ o, sin ir más lejos, la meteórica expansión de Vodafone en Europa.

No obstante lo anterior y pese a algunas historias con final feliz, parece existir desde comienzos de esta nueva década una clara tendencia negativa en lo que se refiere a fusiones y adquisiciones internacionales, que Bolten, citando a Lebert y webmergers.com, cifra en una caída entre el 28 y el 40 por ciento, dependiendo del sector de negocio⁴. La variación es suficientemente significativa como para plantearse si la aventura ha terminado. ¿Es el fin del proceso de globalización de las empresas? ¿Pondremos el modelo de compañía internacional en una vitrina del museo de la economía para después apagar la luz y cerrar la puerta?

Saber observar lo complejo

La hipótesis no parece plausible, pues todos los indicadores apuntan en la dirección opuesta. La internacionalización de los mercados persiste, tanto por la propia mano de los grandes consorcios como por los esfuerzos de los países o de éstos asociados. Tal vez no sea necesario citar ejemplos, pero piénsese en la Europa del euro, en el NAFTA, el Mercosur, el Pacto Andino y el ALCA, en los acuerdos de libre comercio de Chile con NAFTA y con la UE, en los contratos de naciones asiáticas tanto con Norteamérica como con otras del Cono Sur o en la adhesión de China a la OMC. De igual manera parece comportarse el mundo de las comunicaciones, cuya orientación se deja notar, no sólo en el grado de penetración de internet, sino ya también en sus efectos sobre la imagen y el consumo. No en vano las empresas han empezado a trasladar a la marca el valor tradicionalmente atribuido al origen nacional: “made by BMW” o “made by Nike”, en vez de “Made in Germany” o “made in the USA”. Pragmáticamente, en fin, hay que contar con que la globalización continuará su avance inexorablemente, nos guste o no. Si determinados sectores de la población mundial, por razones ideológicas, se oponen al fenómeno y luchan contra él, lo cierto es que protestar contra la globalización tiene objetivamente tanto sentido como condenar el cambio climático.

³ Recientemente adquirió la alemana Astron, que ahora se halla en proceso de asimilación de imagen.

⁴ Vid. Bolten (2003), pág. 10.

Consecuentemente, se deduce de las observaciones anteriores que los fracasos acaecidos en numerosos episodios de fusión o adquisición y, en general, el decremento de este tipo de procesos en los últimos años sólo se pueden explicar por fallas en el diseño de la acción, que no son sino el resultado de una visión del mundo equivocada. Se trata, pues, de errores de concepto. Hasta hace muy poco, los expertos en *Mergers & Acquisitions (M&A)*, como se denominan en la bibliografía anglosajona) han basado su análisis en elementos exógenos y en las condiciones estructurales de las empresas, como se ha visto en los ejemplos del comienzo, dejando de lado todo un conjunto de factores endógenos que están fundamentalmente relacionados con la comunicación. En palabras de Bolten:

En cualquier caso, varios estudios sobre el éxito de adquisiciones internacionales, realizados entre otros por Booz Allen & Hamilton, McKinsey, KPMG y A.T. Keamey, demuestran que muchos problemas son de origen “casero”. Así, entre un 34 y un 58 por ciento de las adquisiciones se tienen que adscribir al apartado de “malogradas”, debido a que problemas de coordinación, malentendidos en la comunicación interna o una tendencia a la burocratización, como signos del “síndrome de la fusión”, llevaron finalmente al fracaso de la cooperación⁵.

Tenemos, pues, por una parte, un entramado de numerosas variables de origen diverso, muchas de las cuales son difícilmente mensurables y cuya red de relaciones se presenta, al menos a primera vista, inextricable. En este sentido, la inaprehensibilidad de los datos es, precisamente, una buena excusa para dejarlos fuera del análisis y del diseño: ¿se puede cuantificar el impacto de los malentendidos dentro de una fuerza de trabajo multicultural?; previsiblemente no, por lo tanto es preferible ignorar su existencia. Por otra parte, el conjunto de fases de una operación de este tipo resulta de una complejidad tal, que el intento de planificar, ejecutar y controlar hasta el último detalle conduce con demasiada frecuencia a la pérdida de perspectiva. Los árboles no dejan ver el bosque, y es que saber observar lo complejo requiere ciertamente nuevas pautas de pensamiento. Volveremos a esta cuestión crucial más adelante, pero veamos primero, aunque sea de modo panorámico, cuáles son los estadios típicos de una fusión o adquisición.

⁵ Ibid. La traducción es mía.

El modelo de Jansen

Jansen⁶ propone un modelo de *M&A* en tres fases que ha de cubrir todas las actividades, desde la búsqueda del socio adecuado hasta la integración final de las organizaciones, sean éstas empresas o instituciones.

La primera es la *fase de análisis estratégico y concepción*. Comienza con el estudio de la propia compañía, de sus objetivos, potenciales y déficit, de modo que se pueda decidir la variante adecuada de *M&A*, conforme a la investigación y el pronóstico del entorno empresarial internacional, teniendo en cuenta países, mercados y áreas de negocio. Finalmente se realiza la concepción estratégica, por la cual se fijan las expectativas y los objetivos, se determinan criterios para la modalidad (alianza o adquisición) y se definen los pasos del procedimiento. Asimismo es el momento de nombrar un equipo responsable.

Sigue la *fase de transacción*, normalmente rodeada de absoluto secreto (para evitar sobrevaloraciones de activos o maniobras de la competencia) y apoyada por consultores externos. El primer paso es la preselección de empresas candidatas, toma de contactos, desarrollo de las primeras negociaciones y lanzamiento de oferta. En caso de interés por ambas partes se abre un proceso de valoración y análisis financiero, centrado en la apertura de una llamada "*Data-Room*", en la que se ponen a disposición de los equipos de fusión todos los datos relevantes para realizar una valoración de las empresas, una previsión de sus finanzas y un estudio de sus garantías. Si los resultados son satisfactorios, es el momento de sellar la acción documentalmente: además de la prueba de que no se contravienen las normativas de competencia, se redactan, entre otros escritos, un acuerdo confidencial, una carta de intenciones y –especialmente relevante para nosotros–, el conjunto de las "*due diligences*". El objetivo de estas últimas es indagar todos aquellos factores extraordinarios que, por su gravedad, podrían hacer fracasar la transacción. En el contrato final, quedan fijados el precio y las condiciones de la transacción.

La *fase de integración*, finalmente, es la más larga, pues puede llegar a durar varios años, y sin duda la que más energía requiere de toda la fuerza de trabajo de ambas compañías. En el inicio hay un análisis de necesidades estratégicas, que se ven reflejadas en una determinada planificación de la integración. Sigue entonces la adopción de las medidas del plan en las áreas organizativa, estratégica, administrativa, operativa y cultural. Al final del proceso entra en funcionamiento un mecanismo de control ("*post merger audit*") para

⁶ Vid. Jansen (1999).

medir el beneficio de la integración, estudiar el logro de sinergia⁷ e identificar las causas de posibles fracasos en determinadas áreas.

Como se puede apreciar fácilmente en esta somera descripción, el modelo muestra una fuerte estructuración –de ahí su claridad– y se fundamenta en factores principalmente de tipo financiero, estratégico y organizativo. Importantes interrogantes quedan, no obstante, sin respuesta respecto a las dimensiones comunicativa y cultural del proceso y, lo que es más importante, acerca de su naturaleza misma. Cabe preguntarse entonces: ¿qué pauta de pensamiento subyace a esta propuesta?

La segunda modernidad

Se trata, evidentemente de una tradición de pensamiento que pertenece a la primera modernidad. Beck⁸ ha caracterizado el paso de la primera a la segunda modernidad por la ruptura de los límites y contornos de los hasta entonces bien definidos estados y sociedades nacionales. Hasta mediados los años 90 creíamos ser capaces de definir objetos e identidades, de describir el mundo de forma absoluta a partir de conceptos como elementos, categorías, paradigmas y estructuras. Precisamente el problema surge, apunta Bolten⁹, porque en la segunda modernidad, en la que hemos entrado y cuyo principal rasgo es la difuminación de los márgenes, esa forma de pensar persiste, impidiendo un acercamiento objetivo al nuevo escenario: la necesidad de trabajar de forma interdisciplinaria, la de pensar en las culturas como flujos de comunicación y la de concebir los fenómenos como procesos y no como estructuras. Por encima de ello queda, claro, cómo describir la propia naturaleza de ese escenario: lo que para el pensamiento de la primera modernidad era un conjunto de elementos que formaban un todo acabado ahora sólo es posible (sólo es operativo) entenderlo como una red tupida de micromundos en continua interacción.

La conclusión casi automática que de aquí se extrae para el asunto que nos ocupa es que una fusión internacional no consiste en la combinación de dos estructuras sino en el desarrollo de un proceso intercultural. Considerar que ambas concepciones son la misma cosa es ciertamente una de las falacias del *management*¹⁰ internacional.

⁷ Empleo conscientemente la palabra sinergia con tilde en la i, dado que, tratándose de un cultismo, me parece más adecuado mantener la acentuación clásica griega, por más que la palabra se haya establecido en las jergas técnicas (física, medicina, economía) con diptongo.

⁸ Vid. Beck (1997).

⁹ Op. cit. pág. 12.

¹⁰ Adoptamos aquí el término en inglés por los problemas de superposición semántica que presenta, dentro de este contexto, con términos españoles como gestión o dirección.

Las falsas creencias del *management* internacional

Sin ánimo exhaustivo, se pretende a continuación mostrar los principales errores de concepto que una tradición de pensamiento superada hace pesar sobre la teoría y la práctica de los *M&A*. Y el primero de ellos es que *management* internacional vale tanto como *management* intercultural. Muy al contrario, aquél tiene por objeto la política de expansión internacional de la empresa, basada en el análisis financiero y jurídico de economías nacionales extranjeras, mientras que éste se ocupa de los sistemas de valores de culturas específicas y de sus procesos de cambio, para posibilitar la motivación y la “negociación” de estilos de dirección en contextos interculturales. Al *management* internacional le interesan los contenidos; al intercultural, las relaciones interactivas de esos contenidos. Lo cual nos lleva a otra falsa creencia: la de que en la economía hay una división entre factores duros y factores blandos, de tal modo que los segundos, digamos política de comunicación, desarrollo de personal, publicidad, son periféricos y están subordinados a los primeros (finanzas, producción, etc.). Un conocido libro de humor sobre *management* representaba sarcásticamente en sus chistes al director de comunicación vestido con un traje de mago de feria: con aquello que no es mensurable siempre se puede hacer algo de brujería más o menos artística. Sin embargo, la realidad es muy otra, dado que contenido y relaciones o, lo que es lo mismo, factores duros y factores blandos, son las dos caras de una misma moneda, tanto más inseparables en el caso de una fusión internacional, en la que el trasfondo consiste siempre en una red de interrelaciones entre dirección, fuerza de trabajo, empresas, proveedores y clientes, cada uno con su propia visión del mundo, memoria cultural y estilo comunicativo.

La Teoría Z, desarrollada por Ouchi a comienzos de los años 80 en Estados Unidos, en un intento por recuperar terreno frente a la eficiencia superior de las empresas japonesas, ilustra, en este sentido, otras dos de las falsedades que con más tenacidad se han extendido. El proyecto consistía en analizar la cultura empresarial de una organización A y otra B, para después formular con precisión los valores de una cultura Z¹¹, que deberían consistir en una

¹¹ Esta idea de la descripción de culturas está relacionada con otro error de extensión descomunal, que sólo nos limitaremos a anotar por motivos de espacio. Se trata del convencimiento de que las culturas pueden ser descritas y resumidas en una serie de matrices de dimensiones. El planteamiento procede de Hofstede, quien en los años 60 realizó un estudio en más de 50 países con los empleados de la multinacional IBM. Hofstede concluyó que podía describir todas esas culturas a partir de los conceptos de distancia de poder, prevención de la incertidumbre, individualismo / colectivismo y masculinidad / feminidad. El modelo se desmorona por su carácter estático. Ningún español, por ejemplo, podría sentirse identificado con los valores que se le

síntesis de “lo mejor” de A y de B. La cultura Z habría de ser impuesta desde arriba y los colaboradores deberían aceptarla y adaptarse a ella. Todo intento de llevar a la práctica este modelo se ha visto abocado al fracaso o a la aplicación de constantes correcciones. La síntesis no puede funcionar, porque las culturas no son contenedores de valores estándar, sino sistemas de elementos en continuo cambio por la influencia que ejercen mutuamente. Si se me permite el símil, combinar culturas es como querer sacar una pieza de un puzzle y pretender que ésta encaje sin más en otro puzzle. Antes que planear síntesis, se hace realmente necesario en una fusión internacional promover procesos autodirigidos de tipo sinérgico. De este modo, la inestabilidad inicial se ve transformada por una “mano invisible”, mediante un desarrollo cada vez más complejo, en una comunidad de valores estable. El problema de un proceso sinérgico es que no es transparente ni, por tanto, predecible. Su ventaja es una enorme flexibilidad. Complementariamente, la definición precisa –e imposición– de objetivos y valores es siempre más un obstáculo que un promotor de alianzas. Si lo que se pretende es la integración y no la exclusión y si se ha de dejar espacios para la “negociación semántica” de la propia identidad conjunta, entonces los objetivos y valores deben ser formulados de manera tan vaga, que *todo* participante en la fusión pueda sentirse identificado con ellos.

Al aceptar la premisa: promover sinergías en vez de planificar síntesis, habremos de hacer caer otro de los mitos de los *M&A*, esto es, el de buscar el consenso a toda costa. Tradicionalmente se ha considerado que una buena condición para el éxito de una alianza internacional es la similitud de estructuras y la convergencia de valores. Semejante planteamiento ha conducido con regularidad a los mayores problemas de comunicación y los más diversos malentendidos. El fenómeno es atribuible a que este tipo de consensos sólo tiene lugar con el esfuerzo consciente, que decrece con el tiempo, de los participantes de las diversas culturas y exclusivamente en el plano superficial de lo perceptible. De este modo, el plano profundo, que explica en realidad valores y comportamientos, permanece oculto e incomunicado. En un grupo de trabajo integrado por cinco nacionalidades diferentes, durante una investigación, se lanzó la pregunta a cada integrante de qué entendía él por trabajo en equipo (*teamwork*). Se obtuvieron cinco respuestas distintas, desde las más colectivistas a las más individualistas, pasando por varios grados de integración. Todos sabían que trabajaban en equipo, pero, evidentemente, nadie se había preguntado qué significaba eso en el fondo

atribuyen en cada una de las características, pues corresponden a una cultura empresarial de la España del desarrollo.

para los otros. Así pues parece claro que resulta mucho más rentable para la comunicación mantener conscientemente las diferencias; la clave está en “tematizarlas”, es decir, hablar sobre ellas, para facilitar su comprensión dentro del equipo. La conservación del disenso requiere, en cualquier caso, un alto grado de “metacomunicación” entre los miembros implicados en el proceso, mediante la cual se da a los demás información explícita del significado de nuestras palabras y del valor de nuestros actos dentro de la propia cultura. Esto reduce al mínimo el riesgo de malentendidos y sienta las bases para el ejercicio de la tolerancia y aceptación mutua.

A la vista de todo lo anterior, resulta evidente que ni se pueden determinar con anticipación los factores con potencial para fomentar o favorecer la formación de una cultura estable ni tampoco es posible predecir con exactitud las características y valores de la organización resultante. De quimera hay que calificar entonces el intento de planificar y ejecutar la fusión con procedimientos dirigidos desde arriba. Mucho más razonable se muestra la idea de crear las condiciones favorables para que se inicie una dinámica sinérgica y luego observarla y acompañarla, actuando con flexibilidad en el mismo proceso. Pero, ¿quién se adentrará en estas aguas y con qué aguja de marear?

El intercultural officer y las (cultural) due diligences

El cambio de paradigma conceptual propiciado por la segunda modernidad, a partir de esa visión del mundo, así como de las organizaciones, semejante a una red dinámica de micromundos en continuo influjo mutuo, llevará a los “gurús” de la economía, mediando el tiempo, al descubrimiento, por lo demás nada sorprendente, de que las empresas no es que *tengan* una cultura, sino que *son* culturas. Si a alguien ya se le había ocurrido que uno de los peldaños de la fase de integración debe referirse a la cultura empresarial y que, consecuentemente, ha de haber un análisis de riesgos en forma de una “*cultural due diligence*”, adoptando la nueva perspectiva, se habrá de convenir que, por la propia naturaleza del objeto –la empresa como cultura en sí–, no hay *due diligence* que no sea cultural, de tal modo que el adjetivo aquí no es sino epíteto. Las (cultural) *due diligences* han de ser, pues, el esquema de partida que permita crear ese contexto de arranque de la dinámica sinérgica que se proponía más arriba.

Forjada la herramienta, se perfila entonces la figura de un *intercultural officer* o *merger-coach*¹², cuya función debe estar en el campo de la gestión de la comunicación y de la información, contribuyendo activamente a crear espacios en que todos los participantes solidariamente desarrollen su propia red cultural de relaciones. Más concretamente y citando de nuevo a Bolten, su principal tarea “[...] debe consistir en implicar activamente en el proceso de unión de empresas al mayor número posible de los participantes de la fusión, iniciar la formación de sinergías y “tematizar” o hacer explícito el proceso mismo como tal”¹³.

El directivo de una *joint-venture*, en una situación de crisis similar a las que se ponían como ejemplo al comienzo de este artículo, explicó así el problema: “todos tenemos los mismos objetivos; lo que no consigo saber es si para ellos [los miembros de la otra cultura] tienen el mismo sentido que para nosotros”. Un gestor intercultural habría tenido aquí la tarea, tal vez difícil, pero no imposible, de activar vías de comunicación que permitieran crear, en su más directa acepción, un sentido común. Y es que las empresas, como dijimos, son culturas; y la cultura no es sino el producto de la comunicación.

¹² La denominación varía según autores. No obstante, tampoco estaría de más hallar un término adecuado en español para esta figura. Me atrevo a proponer gestor intercultural o coordinador intercultural, mas quizás otra pluma sepa mejor encontrarlo.

¹³ Vid. Bolten (2003), pág. 31. La traducción es mía.

Bibliografía**a) Citada**

BECK, U.: *Was ist Globalisierung?*, Frankfurt/M, 1997. [Hay traducción: ____: *¿Qué es la globalización?*, Barcelona, 1998.]

BOLTEN, J.: “Das Kommunikatonsparadigma im internationalen M&A-Prozeß. Due Diligences und Post-Merger-Management im Zeichen der «Zweiten Moderne»“, en STRÄHLE, J. (ed.): *Interkulturelle Mergers & Acquisitons. Eine interdisziplinäre Perspektive*, Sternenfels, 2003.

JANSEN, S.: *Mergers & Acquisitions: Unternehmensakquisitionen und –kooperationen; eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung*, Wiesbaden, 1999.

b) Para saber más

ASSMANN, J.: “Kollektives Gedächtnis und kulturelle Identität“, en ASSMANN, J. y HÖLSCHER, T.: *Kultur und Gedächtnis*, Frankfurt/M, 1988.

BOLTEN, J.: *Interkulturelle Kompetenz*, Erfurt, 2001.

CASTELLS, M.: *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*, Madrid, 1997.

FORSTMANN, S.: ”Managing Cultural Differences in Cross-Cultural Mergers & Acquisitions”, en GERTSEN, M., SØDEBERG, A.-M. y TORP, J.: *Cultural dimensions of international mergers & acquisitions*, Berlín, 1997.

N.B.: Este artículo se escribió originalmente para la revista *Estrategia Global*

(www.estrategia-global.com)