LA FUSIÓN DAIMLER-CHRYSLER: ¿UN MATRIMONIO FELIZ O UNA PESADILLA?*

Holm-Detlev Köhler
Universidad de Oviedo

1. La fusión

El día 6 de mayo de 1998 salió a la luz el proyecto "gamma", uno de los secretos mejor guardados de la historia industrial. Una nueva estrella nació con la unión de la "Mercedes-star" y del "Pentastar" (los dos símbolos de las compañías). "La primera compañía global" y otras calificaciones se atribuyeron al acto de la fusión de dos de las más emblemáticas empresas automovilísticas. Los propios protagonistas, Jürgen Schrempp (Daimler-Benz) y Robert Eaton (Chrysler) hablaban del nacimiento de la compañía líder en el sector del automóvil del siglo XXI y The Economist (May 9th, 1998) escribió: "Antes eran los japoneses los que revolucionaron la industria automovilística mundial, ahora son los alemanes". Dejando de lado las exageraciones inmediatas, la fusión alarmó al mundo automovilístico y sirvió como señal de partida para una nueva ola de fusiones y alianzas estratégicas.

Cuadro 1
LAS DOS COMPAÑÍAS EN CIFRAS 1998

Características	Daimler-Benz	Chrysler
Empleados	291.000	121.000
Valor en bolsa (bill. DM)	95	47
Volumen de negocio (bill. DM)	124	108
Beneficios antes de impuestos (bill. DM)	4,20	8,07
Dividendos (DM)	1,60	2,83

Fuente: Reuters.

(*) Este trabajo se basa en un proyecto de investigación realizado en el Instituto de Sociología de la Universidad Erlangen-Nuremberg. Formaron parte del equipo investigador, aparte del autor, Andrea Eckardt y Ludger Pries. Agradezco también el apoyo de los becarios del Instituto, Thilo Heyder y Mathias Klemm, y el de la profesora de sociología de la Universidad de Oviedo Marta Ibáñez Pascual.

Antes de entrar en algunos detalles de las características, estrategias de internacionalización y trayectorias de las dos compañías, conviene recordar algunos aspectos del propio proceso de fusión, pues las dos compartían algunas restricciones de desarrollo que les hacían buscar un socio adecuado desde hace años. Estas restricciones se refieren a las estrategias de beneficio[1] específicas durante su proceso de internacionalización. Ni Daimler-Benz (DB) ni Chrysler disponen del volumen (por modelo o plataforma compartida por varios modelos) como fuente de beneficio y se movían por mercados tradicionales estancados, Daimler en Europa, Chrysler en América del Norte, con dificultades evidentes para abrir nuevos mercados foráneos. En el caso de Daimler-Benz, el interés principal por la fusión reside en la aceleración de la "estrategia de globalización" (Informe Anual Daimler-Benz AG). No es ésta la razón de la Chrysler, cuyo principal interés será el aseguramiento y la consolidación de la estrategia arriesgada de 'innovación y flexibilidad'. El particular riesgo de ésta última consiste en que la innovación continua no garantiza el éxito pero requiere una inversión permanente, ya que nuevos segmentos de mercado permiten beneficios en condiciones de poca competencia, pero estos beneficios son de corto plazo y alto riesgo de inversión en productos nicho (productos para segmentos de mercado pequeños con una demanda limitada pero poco elástico con respecto al precio) sin demanda suficiente. Por otra parte, la implantación geográfica, la gama de productos y las imágenes de las marcas ofrecen un panorama ideal para su complementación debido a su escaso solapamiento. Todo esto significa, sin embargo, la imposibilidad de la fusión de las marcas.

Los objetivos de la fusión a medio plazo se centran en la intensificación de la globalización, la reducción de costes a través de sinergias y el aprendizaje mutuo. Las dos empresas afrontan todavía el reto de penetrar en sus respectivos mercados[2] y en los mercados emergentes asiáticos, donde las *joint ventures* y alianzas no consiguieron los resultados esperados hasta la fecha. Con la compra del 34% de las acciones de la japonesa Mitsubishi en marzo de 2000 y del 10% de la coreana Hyundai en junio del mismo año, DaimlerChrysler ha comenzado un nuevo intento en esta dirección. Las sinergias no ocurren tanto en la producción como en la apertura de nuevos mercados, las compras y las competencias en I+D. El reto interesante consiste en la combinación de la estrategia Chrysler, de innovación permanente, con la estrategia Daimler-Benz, de tecnología punta y alta calidad, para conseguir el liderazgo en tecnología e innovación en varios mercados. La condición del éxito de la fusión reside, por consiguiente, en el mantenimiento de la independencia de las marcas y la elaboración de una nueva estrategia de beneficio híbrida, que permite compatibilizar las dos estrategias diferentes dentro de una organización transnacional mediante un proceso de creación de sinergias.

(1) El concepto de 'estrategia de beneficio' se refiere a la combinación específica de fuentes de beneficios (capital, relación salarial, localización, gama de productos, organización productiva...) que caracteriza una empresa (véase Freyssenet et al. 1998).

(2) Chrysler fracasó en varios intentos de entrar en Europa y Daimler-Benz acaba de empezar tímidamente a entrar en EE.UU. a través de su nueva planta en Tuscaloosa/Alabama donde fabrica el todoterreno clase M.

Cuadro 2
GAMA DE PRODUCTOS DAIMLERCHRYSLER 1999

Class	Mini/ City	Small compact	Compact	Middle	Upper middle	Coupé	Cabriolet	Roadster	Combi	Luxury	Sport Utility	Minvan	Pick-up	Commercial	Bus
DB	Smart	A-Klasse	B-Klasse (planned)	C-Klasse	E-Klasse	CLK Coupé	CLK Cabrio SL	SLK	T-Modelle	S-Klasse Maybach (planned)	G-Klasse M-Klasse	V-Klasse		Mercedes Freight-liner Sterling Unimog	Mercedes Setra
Chr.			Chrysler-Neon	Chrysler Stratus	Chrysler 300 M	Chrysler Sebring	Chrysler Stratus Convertible Chrysler Viper			Chrysler LHS	Jeep Wrangler Grand Cherokee	Chrysler Voyager	Dodge Ram		

Cuadro 3
POTENCIALES DE SINERGIAS

Ahorros estimados (en mill. DM)	1999	a partir de 2001
Compras	900	2.700
Integración y servicios financieros	360	900
I+D, integración de plataformas	180	900
Infraestructura de ventas y marketing	540	540
Aumento de ventas	540	1.350
Total	2.520	6.390

Fuente: Informe de la fusión de DC.

El *global sourcing* permite un fortalecimiento de la posición negociadora frente a los proveedores y precios de compra más bajos, particularmente en componentes estandarizados de alto volumen. La 'comonización'[3], utilizando componentes comunes en distintos modelos y marcas del grupo, se limita a componentes secundarios, pues las plataformas comunes no son compatibles con las dos estrategias de beneficio, salvo contadas excepciones en algunos modelos-nicho de futuro. El potencial de sinergias más interesante y, para los competidores, más preocupante está en el ámbito de I+D y diseño. Es aquí donde la fusión permite un refuerzo mutuo importante manteniendo la personalidad propia de cada marca.

El proceso de "integración post-fusión" (*Post-Merger-Integration Process*) está organizado en 98 grupos de proyecto, coordinados por 12 monitores y supervisado mediante el "Grupo de Coordinación de Integración Post-Fusión" (*Post-Merger-Integration Coordination Team*). Aparte de áreas necesarias para la gestión de una empresa del sector automotriz se han instalado también "consejos no-automotrices" tratando asuntos como la integración organizativa de las actividades en otros sectores como la DaimlerChrysler Aerospace (antigua DASA) y la DaimlerChrysler Services (DEBIS). Finalmente, existe un equipo especial para problemas culturales más allá de la división funcional de la compañía, reflejo de que

- La fabricación europea de los modelos Grand Cherokee (Chrysler) y Clase M (Mercedes) fue centralizada en la planta austriaca de Steyr-Daimler-Puch en Graz, especializada en todoterrenos.

- Un "benchmark book" (manual de buenas prácticas) ha sido implantado para detectar continuamente potenciales mejoras del sistema de producción en el conjunto de las plantas de la compañía.

- Una "biblia de marcas" ("Guión de la gestión de las marcas de DaimlerChrysler") fue elaborada para orientar la integración de los departamentos de ventas y marketing sin mezclar las marcas. La reorganización de la red de distribuidores en Europa es una tarea urgente y delicada, debido al múltiple reto de buscar sinergias y ahorros sin difuminar las demarcaciones de las marcas, de buscar nuevas estrategias para el proyecto del vehículo de ciudad Smart (un proyecto en serias dificultades por la falta de demanda) y de convertir Chrysler de una marca americana de pequeña escala en una marca europea de gran volumen[4].

- Las actividades de I+D abren grandes potenciales de sinergias y, particularmente, Daimler intenta aprovechar la fusión consolidando su posición de líder en I+D. Una de las primeras medidas en esta dirección fue la concentración del desarrollo del motor eléctrico en EE.UU. y de la tecnología de célula de carburante en Alemania. El engranaje para los motores de célula de carburante será desarrollado por la "Californian Fuel Cell Partnership", una alianza estratégica de DC con participación de Ford, Shell, Texaco, Ballard (productor de células de carburante) y ARCO (productor de energía).

- Economías de escala: la fusión ofrece múltiples economías de escala en componentes y compras sin alterar la identidad de las marcas. Los motores diesel, por ejemplo, para el modelo Grand Cherokee se suministran desde Stuttgart y Auburn Hills también recibe 200.000 cajas de cambio desde Alemania.

- La distribución de recambios será integrada en Europa para todas las marcas de DC en "Centros Eurologísticos" transnacionales, sustituyendo la organización nacional de centros de distribución.

- La integración cultural juega un papel importante en el proceso de la fusión ("una compañía – una visión") con los máximos protagonistas siendo conscientes de la larga lista de fusiones fracasadas por problemas interculturales. Aparte de la Universidad Corporativa como eje central de la futura generación de ejecutivos, existen varios proyectos de intercambio como "talleres de expertos" para modelos de Mercedes en Auburn Hills y modelos de Chrysler en Stuttgart, un fondo de programas de intercambio para hijos de empleados, etc.... En septiembre de 1999 el canal de televisión "DaimlerChrysler Business TV" empezó a emitir noticias, programas temáticos y formativos para 452 DC-puntos en el mundo.

---

(4) El primer modelo conjuntamente desarrollado, el Chrysler Java, un modelo con un diseño innovador para la clase media, se dirige directamente a los mercados de gran volumen de demanda europeos.

- Un servicio aéreo propio entre Stuttgart y Detroit fue instalado como alternativa más económica y flexible a las líneas regulares.

Tres grupos lograron un beneficio extraordinario inmediato con la fusión. En primer lugar, los altos ejecutivos de ambas compañías inventaron un nuevo sistema de remuneración y pluses para ellos mismos[5]. En segundo término, los accionistas americanos consiguieron dos dividendos extras y, en tercer lugar, unos 800 bancos de inversión alrededor del mundo ganaron mediante su implicación en la gestión financiera de la operación.

Estos beneficiarios a corto plazo ya indican algunos puntos potenciales de conflicto para la marcha del proceso integrador. El primero se refiere a las disparidades entre la remuneración de ejecutivos americanos y alemanes[6]. Una de las primeras medidas de integración fue el nuevo sistema de remuneración variable para los altos ejecutivos multiplicando el salario de los ejecutivos alemanes. Los 1600 antiguos ejecutivos de Daimler-Benz y sus 1000 colegas de Chrysler ganan ahora, a parte de su salario regular, un premio anual, basado en los resultados, y un número determinado de "stock appreciation rights", una forma de acciones virtuales con el derecho a unos ingresos en metálico según el precio de la acción y su futuro valor en la bolsa. Una "americanización" total del sistema de remuneración para ejecutivos, sin embargo, resultaría difícil y costosa. Otra fuente de conflictos podría surgir de las disparidades entre las tasas de beneficio y la orientación hacia el "valor en bolsa" (shareholder value orientation) de las sub-empresas (véase cuadro 1). Aunque el presidente de Daimler-Benz Schrempp aumentó la orientación hacia el valor en bolsa desde su toma de posesión, incrementando el retorno de capital desde 5,8% al 10,2% (1998), resulta muy dudoso si la nueva entidad puede satisfacer a largo plazo las altas expectativas americanas de dividendos.

Aparte de los tres grupos mencionados, emerge un cuarto beneficiario interesante en el panorama de la fusión con un potencial conflictivo detrás. Nos estamos refiriendo a Stephen Yokich, presidente del sindicato estadounidense United Automobile Workers (UAW) que está ocupando uno de los puestos sindicales en el consejo de vigilancia de DaimlerChrysler, pues el nuevo grupo pertenece al ámbito del derecho corporativo alemán y su ley de codeterminación[7]. Mientras los sindicalistas americanos aspiran a condiciones sociales y derechos de participación alemanes –entre ellos una representación sindical en la nueva planta de Mercedes en Tuscaloosa–, sus contrapartes alemanes podrían reivindicar compensaciones, ya que sus superiores incrementaron tanto sus ingresos con la

(5) El propio Robert Eaton aumentó su fortuna personal en varios mill. de $ US a través de la fusión, gracias a sus opciones de acciones dentro del sistema americano de remuneración de altos ejecutivos.

(6) Las estimaciones hablan de unos ingresos anuales de 12 mill. US $ en el caso de Bob Eaton y 1,6 mill. US $ de Jürgen Schrempp.

(7) La decisión a favor de Alemania como sede oficial se debe exclusivamente a razones de ahorro fiscal. Daimler-Benz había acumulado pérdidas en su contabilidad oficial, lo que deja la compañía virtualmente fuera de obligaciones fiscales durante varios años.

fusión. Sin embargo, la primera propuesta sindical de creación de un comité intercentros mundial, siguiendo el ejemplo de Volkswagen, fue rechazado por la nueva junta directiva que pretende buscar una fórmula ideal entre la legislación alemana y la gestión corporativa americana.

2. Las trayectorias de internacionalización

El análisis que se presente a continuación parte de la situación de las compañías en los años sesenta/setenta; se centra en las diferentes estrategias y los problemas durante los ochenta, tanto los compartidos como los peculiares, para terminar con las transformaciones organizativas y estratégicas de los noventa que llevaron a la situación de la fusión. Las conclusiones finales están dirigidas hacia algunas ideas conceptuales y las perspectivas de futuro de la nueva compañía.

2.1. La historia de Daimler-Benz

Los orígenes de Daimler-Benz se remontan hasta el comienzo del automóvil, inventado por los ingenieros alemanes Gottlieb Daimler, Carl Benz y Wilhelm Maybach en los años ochenta del siglo XIX. En 1902 el nombre de la marca "Mercedes"[8] fue patentado y a partir de los años 1920, cuando la Benz&Cie. se fusionó con la Daimler-Motor-Comp., algunos elementos estructurales del grupo Daimler-Benz se consolidaron hasta la actualidad. Desde entonces, el poderoso Deutsche Bank controla los intereses de los accionistas y forma el eje central del "complejo Daimler-Benz"[9] como institución puente hacia los poderes políticos, una tradición no interrumpida durante el régimen nazi. La internacionalización del negocio de vehículos comerciales, que ya contaba con algunos precedentes antes de la II Guerra Mundial, despegó inmediatamente después de 1945, mientras la división de turismos seguía el modelo alemán de exportación hasta los años 1990, renunciando a cualquier inversión productiva directa fuera de Alemania. El desarrollo en la postguerra de Daimler-Benz se divide en tres grandes épocas:

1946 - 1985: El modelo alemán de exportación de calidad

Inmediatamente después de la Guerra, Daimler-Benz, que había sido uno de los pilares centrales de la industria de Guerra, explotando a miles de trabajadores forzosos judíos, polacos y rusos, reinició la producción de vehículos para las fuerzas aliadas. Pocos años después comenzó la internacionalización del negocio de vehículos comerciales orientándose hacia el continente americano y algunos países asiáticos. Durante las décadas siguientes, la estrategia expansiva de crecimiento

Kuhlmann, M. (1998): "Arbeitspolitische Alternativen in der Automobilindustrie", en Werner Fricke (ed.), *Innovationen in Technik, Wissenschaft und Gesellschaft*, Friedrich Ebert Foundation, Bonn, pp. 243-261.

Kuhlmann, M./Schumann, M. (1997): "Patterns of work organization in the German automobile industry", en Shimokawa et al. (1997), pp. 289-304.

Mercedes-Koordination/express-Redaktion (ed.) (1997): "Werktage werden schlechter", Offenbach.

Ortmann, G. (1991): "Unternehmensstrategien und Informationstechniken", *Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung* 11/1991, pp. 997-1001.

– (1995): *Formen der Produktion*, Opladen.

– (1998): "Mikropolitik", en Heinrich, P.; Schulz zur Wiesch, J. (eds.) 1998: *Wörterbuch zur Mikropolitik*, Opladen , pp. 1-5.

Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.) (1997): *Theorien der Organisation*, Opladen.

Powell, W. W. (1991): "Expanding the scope of institutional analysis", en W.W. Powell y P. J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago, pp. 183-203.

Riehle W. (1996): Globalisierung als unternehmerischer Entwicklungsprozeß, en Steger, Ulrich (ed.), *Globalisierung der Wirtschaft*, Berlin et.al., pp. 245-265

Ruigrok, W.; van Tulder, R. (1995): *The logic of international restructuring*, Routledge, Londres-Nueva York.

Schumann, M. (1996a): "Gruppenarbeit und Zukunft der Industriearbeit in Deutschland", en Kissler (1996), pp. 253-261.

– (1996b): "Innovative Arbeitspolitik - Ein Fallbeispiel. Gruppenarbeit in der Mercedes-Benz AG", *SOFI-Mitteilungen*, nº 24, pp. 35-53.

– (1997a): "Die deutsche Automobilindustrie im Umbruch", *WSI-Mitteilungen*, 4/97, vol. 50, pp. 217-227.

– (1997b): "Frißt die Shareholder-Value Ökonomie die moderne Arbeit?", *Die Frankfurter Rundschau*, 18.11.1997.

– ,Baethge-Kinsky, V.; Kuhlmann, M.; Kurz, C.; Neumann, U. (1994): "Zwischen neuen Produktionskonzepten und lean production", *SOFI-Mitteilungen* nº 21.

– ,Gerst, D. (1996): "Innovative Arbeitspolitik - ein Fallbeispiel. Gruppenarbeit in der Mercedes-Benz AG", *SOFI-Miteilungen*, nº 24.

Shimokawa, K.; Jürgens, U.; Fujimoto, T. (eds.) (1997): *Transforming Automobile Assembly*, Springer, Berlín.

Springer R. (1997a): "Rationalization also involves workers - teamwork in the Mercedes-Benz lean concept", en Shimokawa et. al. (1997), pp. 274-288

– (1997b): "Arbeitsorganisation in der Fahrzeugmontage", en Frieling, E.; Martin, H.; Tikal, F. (eds.), *Neue Ansätze für innovative Produktionsprozesse*, Kassel University Press, pp. 427-434.

– (1998): "Arbeiten wie die Japaner? Zur Zukunft des Automobilmontage-Standorts Deutschland", en Fricke, W. (ed.): *Innovationen in Technik, Wissenschaft und Gesellschaft*, Bonn, pp. 231-242.

– (1999): "The end of new production concepts? Rationalization and Labour Policy in the German Auto Industry" *Economic and Industrial Democracy*, vol. 20, pp. 117-145

Töpfer, A. (1998): *Die Restrukturierung des Daimler-Benz Konzerns 1995-1997*, Neuwied

van Tulder, R. (1998): "The Integration of Central y Eastern Europe in Car Production Networks", *GERPISA*, pp. 545-585

– (1999): "Rival Internationalisation Trajectories", en Eckardt et al. (1999), pp. 53-79

– ,Ruigrok, W. (1993): "Regionalisation, globalisation, or glocalisation: the case of the world car industrie", en Humbert (1993), pp. 22-33.

Womack, J. P.; Jones, D. T. (1994): "From Lean Production to the Lean Enterprise", *Harvard Business Review*, vol. 72, pp. 93-103.

– (1997): "Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen", *Lean Thinking*, Frankfurt-Nueva York.

– ,Roos, D. (1990): *The machine that changed the world*, Harper Collins, Nueva York.