



Departamento Académico de Administración
Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

**“Creación de valor en la adquisición
Grupo Fiat – Grupo Chrysler”**

Alumno: Nicolás Marino

Legajo: 20138

Mentor: Jorge Fantín

Buenos Aires, mayo de 2012

“A car for every purse and purpose.”



Alfred P. Sloan

Universidad de
SanAndrés

Resumen ejecutivo

En el año 2009, el Grupo Fiat adquirió al Grupo Chrysler, sumándose así a la larga lista de fusiones y adquisiciones que han habido en la industria automotriz. Por un lado se tiene al Grupo Fiat que estaba buscando convertirse en un verdadero jugador a nivel mundial luego de redireccionar su estrategia en 2004 bajo el mando de Sergio Marchionne. Por el otro lado, el Grupo Chrysler se encontraba deteriorado como consecuencia de una serie de malas experiencias, entre las cuales podemos mencionar las siguientes: la fallida fusión con Daimler-Benz AG, una mala administración por parte de Cerberus Capital Management y la crisis automotriz americana del 2008.

El presente trabajo busca estudiar los impulsores estratégicos de esta adquisición y las posibles sinergias que se podrían desprender de ellos. A su vez se analizan los riesgos que hay que tener en cuenta y que podrían comprometer el éxito de la misma.

Este trabajo de graduación muestra que son muchas las sinergias que se podrían dar entre los dos Grupos, abriendo la posibilidad de que el ente combinando se convierta en una de las automotrices líderes en el plano mundial. Pero hay muchas consideraciones a tener en cuenta. Por un lado hay diversos factores de riesgos relacionados a las dos automotrices y situaciones generales del mercado. Pero, también hay distintas enseñanzas que se pueden extraer de la experiencia que el Grupo Chrysler tuvo con Daimler-Benz AG.

Palabras clave: Grupo Fiat, Grupo Chrysler, adquisición, sinergias, riesgos.

Índice

Introducción	5
1. Planteamiento del problema	5
2. Preguntas de investigación	6
3. Objetivos	7
4. Justificación de las razones de estudio	7
5. Marco Teórico	8
6. Estratégica Metodológica	15
Capítulo I: La adquisición Grupo Fiat – Grupo Chrysler	17
1. Introducción	17
2. Fiat S.p.A. y Fiat Industrial	17
3. Chrysler Group LLC	22
4. La adquisición Grupo Fiat – Grupo Chrysler	28
5. Resumen	31
Capítulo II: Análisis estratégico	32
1. Introducción	32
2. Análisis estratégico a nivel de mercados	33
3. Análisis estratégico a nivel de productos	43
4. Análisis estratégico a nivel operativo	54
5. Resumen	59
Capítulo III: Riesgos y precauciones	60
1. Introducción	60
2. DaimlerChrysler AG	60
3. Riesgos asociados a la transacción	65
4. Resumen	69
Capítulo IV: Conclusiones y recomendaciones	70
Anexos	73
Bibliografía	78

Introducción

1. Planteamiento del problema

“Unfortunately, most transactions in the history of corporate combinations have been marked by massive loss of financial and human assets. Advancement may have been the goal, but decline has – more often than not – been the result.” (Clemente & Greenspan, 1998: xv).

Fue en el medio de la crisis del sector automotor americano que el Grupo Fiat decidió adquirir al Grupo Chrysler. El Grupo Fiat es uno de los mayores grupos industriales y automovilísticos de Europa y el mayor de Italia. Por su parte, Chrysler Group LLC es un grupo automovilístico estadounidense, que durante muchos años fue una de las automotrices más grandes del mundo. En el año 2009, el Grupo Chrysler se encontraba con una posición muy deteriorada.

Luego de una mala gestión por parte del grupo inversor Cerberus, a comienzos del año 2009, el Grupo Chrysler suspende el pago a sus acreedores, ya que habían fracasado las negociaciones con el Tesoro Estadounidense para recibir ayuda financiera. Por lo tanto, la empresa se ve obligada a acogerse al Capítulo 11 de la Ley de Quiebras, ya que no cuenta con suficientes fondos para financiarse. Es bajo este contexto que el Grupo Fiat adquiere al Grupo Chrysler.

Este trabajo de graduación se va a centrar en el caso de la alianza estratégica llevada a cabo entre el Grupo Fiat y el Grupo Chrysler en 2009. Se va a estudiar cuales son las áreas en las que se podrían dar sinergias que lleven a la construcción de un ente combinado mejor posicionado para competir en el plano mundial. A su vez, se detendrá a analizar los riesgos que pueden surgir que comprometan el cumplimiento de este objetivo.

Es interesante estudiar este caso específico ya que la historia ha demostrado que es difícil crear valor por medio de las fusiones y adquisiciones. Uno de los clásicos ejemplos de fusiones y adquisiciones en la industria automotriz que no resultaron es el de Daimler-Benz AG con el Grupo Chrysler. Por lo tanto, hay que estudiar cuales son los factores del Grupo

Fiat que podrían evitar que esta fusión se convierta en un fracaso como fue la mencionada asociación con Daimler-Benz AG.

A su vez, mientras el Grupo Fiat y el Grupo Chrysler se encuentran aliándose, el sector automotor parecería estar haciendo todo lo contrario. Por ejemplo la automotriz alemana BMW AG se deshizo del Grupo MG Rover en 2008, después de tan solo tenerla 8 años en su cartera. Por su parte, General Motors Company y Ford Motor Company se desprendieron de diversas marcas en estos últimos años para convertirse en automotrices más eficientes.

Por lo tanto, resulta interesante estudiar la última alianza que se ha dado en el sector automotor en el que se unen dos de las automotrices más grandes del mundo, con oficinas centrales en distintos lados del Océano Atlántico. Se va a estudiar en qué medida la adquisición puede ser o no una fuente de creación de valor. En otras palabras, ver donde se pueden dar sinergias entre las dos empresas y a su vez, cuales son los riesgos que pueden hacer que la alianza fracase.

2. Preguntas de investigación

La pregunta central que esta tesis busca responder es la siguiente: ¿En qué manera la alianza estratégica del Grupo Fiat con el Grupo Chrysler puede ser una fuente de creación de valor?

A su vez se buscará responder las siguientes subpreguntas:

- ¿Cuáles son los factores que llevaron al Grupo Fiat a optar por esta alianza estratégica con el Grupo Chrysler como estrategia para el crecimiento?
- ¿Cuáles fueron los factores que llevaron al Grupo Chrysler a aceptar al Grupo Fiat para mejorar su posición competitiva que se encontraba cada vez más deteriorada?
- ¿Cuáles son las sinergias que surgen de la alianza? ¿Qué se aportan las dos automotrices entre sí?
- ¿Qué riesgos pueden haber que comprometan el éxito de la adquisición?
- ¿Qué enseñanzas extraemos de la fallida fusión entre Daimler-Benz AG con el Grupo Chrysler para ver de que el Grupo Fiat no vaya por el mismo camino?

3. Objetivos

3.1 General:

El objetivo general de este trabajo de graduación es lograr determinar en qué medida la alianza estratégica entre el Grupo Fiat y el Grupo Chrysler representa una oportunidad para que haya creación de valor a través de sinergias entre ambos Grupos. Para determinar la creación o no de valor, hay que estudiar no solamente las sinergias que se van a dar, sino también detenerse en analizar los riesgos que pueden surgir.

3.2 Específico:

A su vez tengo un objetivo específico que consiste en tratar de entender porqué estas dos automotrices optaron por este camino. Quiero realizar un análisis de los contextos en los que el Grupo Fiat y el Grupo Chrysler estaban sumergidos para ver porque hicieron esta alianza. En el año 2009, el Grupo Chrysler contaba con varias opciones para frenar su debacle. Quiero determinar las razones por las cuales optó por dejarse adquirir por el Grupo Fiat. Por el otro lado, quiero establecer los motivos por los que el Grupo Fiat eligió a Chrysler para continuar con su plan estratégico, comenzado en 2004, de convertirse en una automotriz mundial.

4. Justificación de las razones de estudio

Siempre me interesó mucho el tema de fusiones y adquisiciones. Asimismo, durante el primer semestre del año 2011 realicé un intercambio académico en la Università Commerciale Luigi Bocconi en Milán, Italia. Fue durante esta estadía que me apasioné con la adquisición del Grupo Chrysler por parte del Grupo Fiat. Siendo el Grupo Fiat una empresa muy importante en Italia, el desarrollo de esta adquisición aparecía constantemente en los diarios y noticieros. Me interesó mucho el tema, razón por la cual he decidido analizar este caso para mi trabajo de graduación.

5. Marco Teórico

Para la realización del trabajo de graduación se utilizarán varios conceptos relacionados a la materia de fusiones y adquisiciones, los cuales se definen a continuación.

5.1 Fusiones y adquisiciones

En primer lugar hay que ver la diferencia entre fusiones y adquisiciones, ya que estos conceptos son siempre utilizados en conjunto, a pesar de que en la práctica se refieren a cosas distintas. Para realizar esta distinción, se utilizará como eje principal a Rosamilia (2000).

Cuando se habla de fusiones se está haciendo referencia al hecho de cuando dos o más empresas deciden juntar sus patrimonios, formando así una nueva sociedad. Generalmente esto se da entre dos empresas de tamaño similar. *“A merger occurs when one corporation is combined with and disappears into another corporation.”* (Foster Reed & Reed Lajoux, 1995: 3).

Dentro de la categoría de fusiones, se encuentra también la denominada fusión por adquisición, que consiste en cuando una de las sociedades absorbe el patrimonio de la/s otra/s.

El término adquisición remite a cuando se compra el paquete accionario de otra sociedad. *“A corporate acquisition is the process by which the stock or assets of a corporation come to be owned by a buyer.”* (Foster Reed & Reed Lajoux, 1995: 4).

Las adquisiciones pueden ser consideradas hostiles o amigables según el grado de aceptación que haya entre los accionistas, directores y empleados de la empresa que está siendo adquirida. Mientras que en las adquisiciones amigables se realizan negociaciones en buenos términos, en las adquisiciones hostiles se realizan ofertas más sorprendidas, donde los directores pueden ni estar al tanto de que están por ser adquiridos.

5.2 Tipos de financiación de las adquisiciones.

“Of all aspects of the merger/acquisition/buyout process, perhaps none is as critical as financing.” (Foster Reed & Reed Lajoux, 1995: 175). Una de las partes más relevantes de las fusiones y adquisiciones es como se financian. Básicamente existen tres opciones de financiamiento.

El primer tipo de financiación, y probablemente el más usado es a través de deuda. Esta se da cuando la empresa prefiere no usar el capital acumulado que tiene o cuando este no alcanza. *“[...] en muchos casos las propias acciones de la empresa adquirida sirven como garantía del préstamo tomado para hacer efectiva la transacción.”* (Rosmilia, 2000: 70). Existe una gran diversidad de formas en las que esta deuda se puede formar.

Segundo, está la financiación a través de las acciones de la empresa adquiridora. Básicamente la empresa adquiridora hace una transferencia de acciones a los accionistas de la empresa que está siendo adquirida (Levine, 1989).

Por último, está la financiación a través de dinero. La ventaja que tiene esta alternativa es que se saca a los accionistas de la empresa adquirida del camino. Estos ya no tienen más decisión ni derecho a voto en ninguna de las dos empresas. Otras razones por las cuales se opta por este tipo de financiación son las siguientes: motivos impositivos y acceso limitado a los mercados de capitales (Levine, 1989).

Muchas veces lo que se puede observar es una combinación entre estos tres tipos de financiación. La adquisición se efectúa en parte con acciones y en parte con dinero, que puede venir de las cuentas de la empresa, o de dinero que fue tomado en préstamo.

5.3 Impulsores estratégicos de las fusiones y adquisiciones.

Es importante detenerse a estudiar las razones por las cuales muchas organizaciones a lo largo de la historia han optado por realizar fusiones y adquisiciones. Mark Clemente & David Greenspan (1998) dicen que luego de haber analizado cientos de fusiones y adquisiciones, pueden identificar diez impulsores estratégicos por las que las empresas optan por realizar este tipo de transacciones. A continuación desarrollamos estos diez impulsores según la

perspectiva de Clemente & Greenspan (1998), pero a su vez se los va a complementar con las publicaciones escritas por los otros autores.

1. Crecimiento organizacional: las fusiones y adquisiciones posibilitan a la organización crecer en tamaño. Son muchas las organizaciones que buscan crecer porque creen que necesitan competir en un plano mayor para ganar competitividad.

Generalmente, este crecimiento organizacional trae aparejado un incremento en la liquidez y acceso a los mercados de capitales, como también genera un mayor reconocimiento de marca. La ventaja estratégica de un mayor tamaño puede mejorar la performance financiera de la compañía a través de economías de escala. *“The bigger you are, the more markets you cover and the greater your ability to attract the best partners in growing businesses.”* (Balsinde & Beardsley, 1999).

Aun así, cuando se combina con otras sinergias estratégicas, la ventaja del tamaño puede ser usada para incrementar la participación de mercado, penetrar nuevos mercados, etc.

2. Aumentar la participación de mercado: Si tenemos en cuenta que se están uniendo dos empresas competidoras, es natural asumir que las ventas van a incrementar y por consiguiente también la participación de mercado. Dado un portafolio de productos, la participación de mercados tiene un cierto límite hasta el cual crecer. Clemente & Greenspan explican como juntar las participaciones de mercado de dos empresas no es suficiente. *“[...] simply adding market share via a merger or acquisition does not make a company immediately more competitive.”* (Clemente & Greenspan, 1998: 25). Se deben desarrollar sinergias estratégicas para luego poder lograr aun más participación de mercado.
3. Acceso a nuevos mercados: Históricamente las fusiones y adquisiciones han sido utilizadas como estrategias de crecimiento para lograr exitosas inserciones en mercados fuera de los que se competía tradicionalmente. Cuando se adquiere a una compañía que ya compite en el mercado que se desea incursionar, se está adquiriendo mucho conocimiento específico del mercado lo que puede minimizar los riesgos.

Según Gwendolyn Lee & Marvin Lieberman (2010) las empresas optan por realizar adquisiciones para penetrar mercados cuando el tiempo es un factor importante. *“Most acquisitions are consummated relatively quickly, whereas internal development of new*

products or services normally takes many months or years.” (Lee & Lieberman, 2010: 144).

Dentro de este punto también hay que incluir el acceso a los canales de distribución en esos nuevos mercados a los que se acceden. Las empresas adquirentes ahorran tiempo y costos de instalación de una nueva infraestructura de distribución.

4. Obtención de nuevos productos: A través de las fusiones y adquisiciones las empresas agregan productos a su cartera. Lanzar un nuevo producto puede ser muy costoso dado la inversión que hay que hacer en investigación y desarrollo del mismo, y además siempre está el riesgo de que el nuevo producto fracase. En cambio, si se adquiere una empresa, ya se sabe de antemano cual es la performance y el potencial de sus productos, reduciendo de esta manera el riesgo.

Mediante estas transacciones se agranda el portafolio de productos de la organización, cuyas ventajas pueden ser una mayor participación de mercado, limitar los factores de riesgos de ciertos productos, apelar a una base de clientes mayor, etc.

5. Cambio: Cuando se dan cambios en el contexto externo, las empresas se pueden ver obligadas a modificar sus estrategias para poder permanecer competitivas. Cuando las empresas no pueden reaccionar frente al cambio por si solas, pueden optar por fusiones y adquisiciones. *“They can, in some instances, revolutionize the way business is done by imbuing the acquirer’s corporate culture with a growth-oriented focus that may not have existed previously.”* (Clemente & Greenspan, 1998: 27).
6. Capitalización de cambios políticos y regulatorios: Existen situación en las que las políticas gubernamentales afectan las operaciones de las compañías, dando lugar a que estas puedan ventajearse de las fusiones y adquisiciones. Por ejemplo, cuando durante la administración de Clinton se firmó el tratado del NAFTA, varias empresas americanas compraron a pares mexicanas.
7. Adquisición de tecnologías e innovaciones: Las fusiones y adquisiciones pueden realizarse con el fin de integrar el conocimiento específico de una empresa a los productos o procesos de otra empresa. Hay que evaluar en qué medida esa tecnología o conocimientos puede generar una ventaja competitiva para la organización. A su vez hay

que estudiar si es más conveniente generar estas tecnologías por cuenta propia, o si conviene que sean adquiridas. Esta cuestión va a ser resuelta por medio de un análisis de las variables de retención de conocimientos, costos y tiempo. Goedhart et al. (2010) plantea la opción de *“get skills or technologies faster or at a lower cost than they can be built”*.

8. Reducción de la competencia: Las fusiones y adquisiciones dan lugar a que agencias regulatorias estudien los casos para determinar si hay creación de monopolios por medio de las mismas. Por ejemplo en Estados Unidos está la denominada “Antitrust Law” que busca promocionar la competencia y regular el comportamiento anticompetitivo de las empresas. En algunos casos las fusiones y adquisiciones no son permitidas, mientras que en otros si los son. Organizaciones como Microsoft, Gillette y Coca-Cola han construido imperios mediante la adquisición de sus competidores en diversos mercados del mundo.
9. Fortalecer la reputación y credibilidad: Muchas adquisiciones son hechas para hacer propia la reputación de la empresa que se está comprando. *“[...] firms’ incentive to merge increases if the merger contributes to associate the high reputation of a given firm with valuable projects of another firm.”* (Almeida Costa & Vasconcelos, 2011)

Esto también se da para el otro lado, donde empresas se dejan adquirir porque creen que la reputación de la adquirente les va a potenciar sus propios beneficios. A su vez, las fusiones y adquisiciones permiten a las empresas crear una reputación de que son agresivas, y que están atentas a diversas oportunidades de mercado.

10. Respuesta a escenarios económicos: Existen distintas variables que afectan la intensidad de las fusiones y adquisiciones. En primer lugar están las tasas de interés. Cuando estas son bajas, empresas que antes no podían costear una adquisición, ahora si pueden hacerlo. En segundo lugar, están los mercados de capitales. Cuando el precio de las acciones de una empresa están sobrevaluados, esta última puede estar inclinada a salir a comprar a otra usando estas acciones como forma de pago.

Clemente & Greenspan (1998) destacan la necesidad de que para que una fusión o adquisición sea exitosa en el largo plazo, debe de estar presente más de uno de los impulsores estratégicos mencionados previamente. Estos impulsores están interrelacionados y por lo tanto pueden potenciarse creando sinergias más fuertes.

5.4 Riesgos asociados a las fusiones y adquisiciones.

Además de los impulsores estratégicos, es igualmente importante estudiar los posibles desafíos o riesgos que pueden surgir en una fusión o adquisición que comprometan el éxito de la misma. Varios de estos se refieren a la parte de las fusiones y adquisiciones que involucra la integración de ambas organizaciones y los problemas que pueden surgir a nivel de las personas. *“Plenty of attention is paid to the legal, financial, and operational elements of mergers and acquisitions. But executives [...] now recognize [...] people problems are a major cause of failed mergers.”* (Kay & Shelton, 2000).

Clemente y Greenspan (1998) mencionan una serie de desafíos a la hora de integrar dos organizaciones, algunos de los cuales se desarrollan a continuación. Se complementa esta lista con publicaciones de diversos autores.

1. Tamaño: Está el peligro de que la empresa post fusión o adquisición sea demasiado grande. Esto termina generando un costo muy grande para el que el nuevo ente puede no estar preparado. A causa del tamaño de la nueva organización, pueden surgir deseconomías de escala.
2. Predisposición al cambio: Las compañías involucradas en la transacción deben estar dispuestas a aceptar importantes cambios en sus respectivas organizaciones. Deben reconocer los aspectos positivos de la otra empresa para que el nuevo ente combinado tenga lo mejor cada una.
3. Cultura: La compatibilidad entre las distintas culturas es un factor clave en el éxito de un deal. Hay que saber administrar las distintas culturas para lograr una mejor integración entre ambas. *“Management must set a vision, align leadership around it, and hold substantive events to give employees a chance to participate.”* (Adolph et al., 2006).

Diversas fusiones y adquisiciones han fracasado por no poder integrar dos culturas disímiles. El tema de la cultura es particularmente importante cuando se está frente a fusiones y adquisiciones de organizaciones en distintos países. La gente que vive y trabaja en países distintos tiende a reaccionar a una misma situación o evento en formas disímiles.

4. Nueva identidad: Cuando dos compañías se unen para formar un nuevo ente, va a surgir una nueva identidad organizacional. Hay que saber administrar esta transición para que los empleados no se queden amarrados a la identidad de la vieja empresa y puedan aceptar la nueva. “[...] managers are sorely tempted to maintain the identities of the predecessor organizations.” (Fubini et al., 2006).
5. Alinear capacidades, servicios y productos: Cuando se adquiere una compañía para hacer uso de sus capacidades, hay que recordar que los empleados son un elemento crítico para que esas capacidades se transfieran de una empresa a la otra. Por lo tanto la retención de estos es vital para el éxito de la fusión o adquisición y en consecuencia se debe planificar una estrategia para que evitar que se vayan de la empresa.
Otro tema importante, es que para poder ser exitoso en la integración de productos hay que hacer un análisis comparativo de los productos de ambas empresas para evaluar su compatibilidad. A su vez hay que educar a los empleados para que entiendan todos los aspectos de los nuevos productos que van a estar vendiendo.
6. Relaciones entre trabajadores: Puede que no sea posible una armoniosa relación entre los trabajadores de las dos empresas. Esto se puede dar por diversas razones. Porque ejemplo puede ser que vienen de diferentes culturas organizacionales o que si estamos frente a una adquisición hostil los trabajadores de la empresa adquirida no tiene ganas de colaborar con la nueva dirigencia.
7. Determinar puestos gerenciales: Inevitable hecho de que en la post fusión o adquisición va a haber sobreposición de empleos, lo que puede generar perdidas de motivación en los trabajadores. Cuando dos empresas se fusionan existe un número limitado de puestos disponibles. Se debe elegir cuidadosamente quienes ocupan esos lugares. Tal como advierte Clemente y Greenspan (1998), hay que saber determinar cuáles son a su vez los managers que cuentan con un grupo de empleados leales en la organización. “[...] put the right people in the right jobs without alienating employees whom you want to stay in the merged organization but who may be disenchanting by individual managerial designations.” (Clemente & Greenspan, 1998: 168).

6. Estrategia Metodológica

6.1 Tipo de estudio

La presente investigación busca analizar la alianza estratégica entre el Grupo Fiat y el Grupo Chrysler para determinar si va a haber o no una creación de valor mediante sinergias entre ambos Grupos. De esta manera, se trata de una tesis descriptiva. *“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.”* (Hernández Sampieri, 1998: 60).

6.2 Estructura

Se toma como eje de análisis el caso de la adquisición del Grupo Chrysler por parte del Grupo Fiat y se analizará en detalle su parte estratégica. Para poder realizar este análisis y extraer conclusiones del mismo es necesario, en primer lugar, conocer los impulsores estratégicos y riesgos en la integración de las fusiones y adquisiciones, los cuales se desarrollaron en la sección del Marco Teórico.

En el Capítulo I se introduce a las automotrices junto con sus respectivas situaciones de mercado y estrategias corporativas al momento en que se realizó la adquisición. Luego en el Capítulo II se realiza un análisis estratégico a nivel de mercados, productos y operaciones, para identificar las sinergias que se podrían dar. Por último, en el Capítulo III se desarrollan una serie de riesgos y precauciones a tener en cuenta para que estas sinergias puedan concretarse.

6.3 Método de recolección de datos

La recolección de datos se apoya en dos ejes a fines de cumplir con distintos objetivos. Por un lado se va a recurrir al uso de bibliografía para estudiar acerca de la industria automotriz americana, los términos del contrato entre Fiat y Chrysler, y teoría de Fusiones y

Adquisiciones. Esta bibliografía va a estar compuesta por libros, trabajos publicados por diversos autores, y artículos periodísticos.

De todos modos, en vista de obtener material adicional e información más puntual, se realizaron entrevistas con el Sr. Oscar Méndez del área comercial de Fiat Auto y el Sr. Manuel Barrero del sector ventas del Grupo Chrysler.



Universidad de
SanAndrés

Capítulo I:

La adquisición Grupo Fiat – Grupo Chrysler

*“Gian Carlo, vende tu fabrica, vende tu equipo,
todo lo que poseas, pero nunca vendas tu nombre”*

Enzo Ferrari a Gian Carlo Minardi

1. Introducción

La idea de este primer capítulo del trabajo de graduación es introducir a las dos automotrices que formaron parte de esta adquisición y entender la sucesión de hechos hasta su concreción. Es importante entender la situación en la que se encontraba cada una de ellas, para luego poder evaluar las decisiones tomadas. A su vez, se va a presentar los componentes del contrato firmado entre el Grupo Fiat y el Grupo Chrysler.

2. Fiat S.p.A. y Fiat Industrial

Fiat S.p.A. es un grupo industrial italiano basado en la ciudad de Torino. Fue fundado en 1899 por Giovanni Agnelli junto con un grupo de inversores. Desde sus orígenes ligados a la producción de automóviles, el Grupo ha crecido fuertemente involucrándose en otras actividades no directamente relacionadas al mundo automotor. A lo largo de su extensa historia de más de una centena de años ha producido también vehículos militares, aviones, motores para trenes, entre otros productos.

En la actualidad Fiat S.p.A. cuenta con tres áreas de negocios. En primer lugar, están los automóviles. La empresa, aunque diversificada, tiene un claro foco en el sector automotriz donde diseña, produce y vende automóviles bajo las marcas de Fiat, Lancia, Alfa Romero, Fiat Professional y Abarth. A su vez tiene una división de marcas de lujo en las que se encuentran Ferrari y Maserati. Su alcance global ha sido incrementado luego de la alianza con el Grupo Chrysler dado que pudo agregar las siguientes nuevas marcas a su cartera: Chrysler, Dodge, Jeep, Mopar, Ram y SRT.

Por otro lado, la compañía cuenta con los negocios relacionados a componentes y sistemas de producción. Los cuatro sectores que conforman esta área de negocios son los siguientes: Fiat Powertrain, Magneti Marelli, Teksid y Camau.

Por último, el Grupo Fiat cuenta con el área de negocios editoriales y de comunicaciones. Se introdujo en esta rama de negocios en 1926 cuando fundó la Editorial La Stampa, la cual sigue activa al día de la fecha. Es a su vez es propietaria de la agencia de publicidad Publikompass S.p.A.

La Figura 1.1 resume la estructura de Fiat S.p.A.



Fuente: Fiat S.p.A.

Antes de comenzar a describir las actividades de Fiat Industrial S.p.A., hay que entender cómo y de donde nace este ente. Fue en enero de 2011 cuando se tomó la decisión de transferir desde Fiat S.p.A. a Fiat Industrial S.p.A. todas las actividades que no estaban directamente relacionadas al negocio de los automóviles. De todos modos, ambas empresas siguen trabajando en conjunto. De hecho, las dos organizaciones son presididas por Sergio Marchionne.

Fiat Industrial S.p.A. cuenta con tres áreas de negocios. La primera de ellas es la encargada de la producción y comercialización de maquinaria agropecuaria y de construcción. Cuenta con diversas marcas, entre las cuales se encuentran Case, Case IH, New Holland Construction, New Holland Agriculture, Steyr y Kobelco.

Luego está la sección de camiones y vehículos comerciales. Fiat Industrial produce una gran variedad de camiones para el transporte y distribución de productos bajo la marca de Iveco, que fue fundada por el Grupo en el año 1975.

Por último está el área de negocios denominado FPT Industrial, que está especializado, entre otras cosas, en el diseño, producción y venta de sistemas de propulsión y transmisión para camiones y otros vehículos comerciales.

La Figura 1.2 resume la estructura de Fiat Industrial.

Figura 1.2: Estructura de Fiat Industrial.



Fuente: Fiat Industrial.

El propósito de este trabajo de graduación es analizar la adquisición del Grupo Chrysler por parte del Grupo Fiat. En el año 2009, Fiat S.p.A. y Fiat Industrial formaban conjuntamente el Grupo Fiat. A lo largo de esta tesis se va a hablar del Grupo Fiat, por más que este ya no existe más y fue dividido en las mencionadas organizaciones.

2.1 Reestructuración del año 2004

Cuando Sergio Marchionne asumió como CEO del Grupo Fiat en el año 2004, la automotriz se encontraba deteriorada. En los seis años anteriores al 2004, la organización había acumulado pérdidas equivalentes a los US\$ 12 billones. El Grupo Fiat estaba teniendo dificultades para traer nuevos modelos al mercado y había visto como su participación de mercado europea había decrecido 50% desde 1990.

Luego de dos años bajo de dirección de Sergio Marchionne, en 2006, el Grupo Fiat logró tener ganancias, después de varios años seguidos de haber producido pérdidas. Las ventas habían crecido un 21%, alcanzando la cifra de US\$ 15 billones. La automotriz pudo incrementar su participación de mercado europea hasta 7.7% y lanzar un nuevo producto, el Grande Punto subcompacto.

Veamos cual fueron los principales elementos del cambio estratégico que hizo Sergio Marchionne para lograr no solo revertir el declive que estaba viviendo el Grupo Fiat en aquel entonces, sino posicionarla nuevamente como una de las automotrices líderes del mercado mundial.

En primer lugar, hubo un cambio cultural en la organización. Marchionne describe a la cultura del Grupo Fiat en aquel entonces como “*very hierarchal, status-driven, relationship driven*” (Faris, 2007). Para ponerle fin a esto, Marchionne despidió a varios de los gerentes, promoviendo a empleados más jóvenes y trayendo a nuevos individuos de otras empresas. Se buscaba dejar atrás la cultura que aceptaba la ineficiencia y declive, introduciendo una de transparencia y trabajo duro.

En segundo lugar, Marchionne hizo que la división de automóviles vuelva a ser la principal actividad. El Grupo Fiat se había expandido a servicios financieros, seguros y energía. La consecuencia de esto fue que se dejó a un lado al área de negocio de los automóviles, donde

las inversiones pasaron a ser menores a lo que habían sido en el pasado. Con un aumento en las inversiones, se buscaba lograr sacar al mercado una mayor cantidad de nuevos modelos, ya que este había sido una de las razones del declive.

Tercero, se puso un importante enfoque en el diseño, innovación y creatividad. Los automóviles que ofrecía el Grupo Fiat tenían que ser de gran atractivo para los consumidores. Se había identificado la falta de diseño como uno de los motivos por los que bajaron las ventas de los automóviles del Grupo. Se iba a lograr esto dándoles un verdadero estilo italiano. Para eso se asignó al diseñador Frank Stephenson, quien ya había diseñado el Mini para BMW AG, para que diseñe el nuevo Fiat 500.

Por otro lado, estaba el objetivo de la eficiencia operativa. Previo a la llegada de Marchionne, las distintas marcas del Grupo Fiat trabajaban en forma muy aislada. Como consecuencia, las distintas marcas no aprovechaban los descubrimientos o avances que realizaban entre sí. *“Only two of the company’s 19 independently developed platforms shared the same heating, ventilation, and air-conditioning systems.”* (Faris, 2007). Por lo tanto, se buscó que haya más intercambios e investigación y desarrollo conjunto entre las marcas.

En quinto lugar, se puso énfasis en el desarrollo de alianzas y joint ventures para poder salir al mercado global. El propósito de esto era cerrar la diferencia que el Grupo Fiat tenía con las automotrices líderes en materia de costos de desarrollo, producción y compra de insumos. Marchionne logró cerrar diversas alianzas. Un primer ejemplo es la alianza acordada con Ford Motor Company en 2005 para colaborar en el desarrollo y producción de autos pequeños, el Fiat 500 y el Ford Ka. El acuerdo implicaba que ambos modelos compartirían una plataforma común, tendrían motores Ford, y se producirían en la planta del Grupo Fiat en Tychy, Polonia. Un segundo ejemplo es el joint venture con Tata Motors para producir automóviles. Van a manufacturar conjuntamente el Grande Punto, como también motores y transmisiones. (Edmondson, 2006).

Es pertinente detenerse a estudiar las causas y efectos de esta restructuración del Grupo Fiat bajo el mando de Marchionne. Es interesante ver que algunos de los problemas que tuvo el Grupo Fiat en 2004 coinciden o son similares a los problemas que se enfrentó el Grupo Chrysler en 2009, que serán desarrollados en las próximas páginas. Por lo tanto, el Grupo

Fiat está trayendo experiencia en la resolución de estas cuestiones, lo que puede indicar una mayor probabilidad de éxito.

De todos modos, lo más importante que sale de esta restructuración es el cambio estratégico que se dio en el Grupo Fiat. El Grupo Fiat tiene ahora como objetivo competir en una escala mundial. A lo largo de toda su historia había estado muy concentrada en Europa. El otro mercado en el que estaba muy presente era América del Sur. Pero este nuevo Grupo Fiat bajo el mando de Marchionne apostaba al crecimiento y entrada a nuevos mercados. Por eso la alianza con Tata Motors en India, con Severstal-Auto en Rusia, con Zastava Automobiles en Serbia, entre otros.

Por lo tanto, cuando se presentó la oportunidad de adquirir al Grupo Chrysler, el Grupo Fiat estaba obligado a ir por la automotriz americana ya que iba en línea con su estrategia de crecimiento mundial. Después de todo, el Grupo Fiat estaba ausente del mercado norteamericano desde 1984, y a través del Grupo Chrysler puede nuevamente tener acceso a este gran mercado.

3. Chrysler Group LLC

El Chrysler Group LLC nace en año 2009 con la alianza estratégica que se dio con el Grupo Fiat. El Grupo Chrysler se dedica a la producción y comercialización de vehículos. Cuenta con una importante cartera de marcas, entre las cuales se ubican las siguientes: Chrysler, Dodge, Jeep, Mopar, Ram y SRT.

El Grupo Chrysler, junto con General Motors Company y Ford Motor Company, son conocidos como las Detroit 3. Esto se debe a que son las tres principales automotrices estadounidenses, que a su vez, como el nombre indica, tienen oficinas centrales en la ciudad de Detroit, Michigan.

Para entender como el Grupo Chrysler llegó a ser adquirida por el Grupo Fiat, hay que retroceder en su historia y detenerse en una serie de momentos importantes que fueron determinantes para llegar a esta situación.

3.1 Historia del Grupo Chrysler

Chrysler Corporation fue fundada por Walter P. Chrysler en el año 1925. Por medio de diversas adquisiciones a lo largo del siglo XX, lo que en su momento era una automotriz con una sola marca, se convirtió en un grupo con diversas marcas en su cartera. A los pocos años de su fundación, Chrysler Corporation compró a Dodge. A su vez, en la década de los ochentas adquirió a Jeep de la empresa American Motors Corporation.

En los años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial los autos de Chrysler Corporation eran conocidos por su gran ingeniería. Fue una época en la que la automotriz logró alcanzar altos niveles de ventas y participación de mercado. De todos modos, su performance no ha sido siempre satisfactoria, habiendo tenido diversos momentos complicados que requirieron ayuda financiera y adopción de diversas medidas para solucionar los problemas. Las últimas tres décadas han estado marcadas precisamente por una oscilación entre altas y bajas en su rendimiento.

A finales de la década de los setentas la compañía se encontró con problemas financieros y tuvo que acudir al Congreso para que este realice un salvataje. De no haber conseguido el apoyo financiero del Congreso, Chrysler Corporation no hubiese podido seguir operando. A comienzos de los años ochenta se lograron pagar estos préstamos del Congreso, gracias al éxito que tuvieron algunos modelos de la empresa, como por ejemplo su famosa minivan. Estos fueron años de gran crecimiento para Chrysler Corporation, que en aquel entonces se encontraba bajo el liderazgo de Lee Iacocca.

En 1987, Chrysler Corporation compró a la cuarta más grande automotriz americana, American Motors Corporation. Esta adquisición no hizo más que disparar una nueva crisis financiera para la empresa y llevó a una reestructuración de la misma. La automotriz se recuperó de estos problemas en la década de los noventa con exitosos modelos como el Dodge Viper.

En 1998, Chrysler Corporation fue adquirida por la automotriz alemana Daimler-Benz AG. En teoría iba a ser una fusión de empresas iguales, pero luego del despido de varias figuras importantes de Chrysler Corporation, entre ellas su CEO Bob Eaton, quedó evidente de que

Daimler-Benz iba a tomar el control mayoritario. Más allá de este comentario, Daimler-Benz AG y Chrysler Corporation se juntaron para formar la automotriz DaimlerChrysler AG.

A pesar de que había una gran expectativa por esta fusión, resultó ser un completo fracaso. No obstante haber invertido grandes sumas de dinero en Chrysler Corporation, las sinergias que se creía que iban a darse, nunca sucedieron.

Las razones por las que esta fusión no funcionó son difíciles de puntualizar. Diversos autores e investigadores han escrito mucho al respecto. Uno de los motivos principales y más mencionados fue el choque de culturas que hubo entre ambas automotrices. No se logró crear un clima de aprendizaje e intercambio, donde tanto Daimler-Benz AG y Chrysler Corporation permanecieron muy aferradas a sus propias culturas y procedimientos. Por un lado Daimler-Benz estaba caracterizado por ser metodológico en la toma de decisiones, mientras que en Chrysler Corporation primaba más la creatividad. A su vez, en Chrysler Corporation había una cultura más de igualitarismo y empowerment. En cambio, en Daimler-Benz AG la cultura se basaba más en la burocracia, respeto a la autoridad y centralización en el ápice de la organización.

Finalmente, luego de solamente 8 años, Daimler-Benz AG vendió Chrysler Corporation a Cerberus Capital Management. Cerberus Capital Management es uno de los private equity más grandes de los Estados Unidos y tomó control de Chrysler Corporation en 2007, que pasó a llamarse Chrysler LLC. El private equity buscaba realizar una reestructuración de la automotriz para poner un freno a la caída que había sufrido estos últimos años. Más allá de sus esfuerzos, en 2008 la industria automotriz americana se vio afectada por la baja en las ventas, por lo que Chrysler LLC se vio obligada a tener que solicitar una vez más ayuda financiera al Congreso.

3.2 Crisis del 2008

El año 2008 fue duro para la industria automotriz americana como consecuencia de tres distintos factores que comprometieron a sus empresas (Congressional Research Service, 2009).

En primer lugar, hubo una suba en los precios de los combustibles que trajo aparejado un desplazamiento en las preferencias de los consumidores hacia automóviles de bajo consumo energético o métodos de transporte alternativos. Esto golpeó principalmente las ventas de las Detroit 3 cuya cartera de productos contaba en su mayoría con camionetas y automóviles grandes de mayor consumo de combustibles.

Segundo, hubo una recesión económica que generó un mayor nivel de desempleo, que a su vez causó una reducción en la demanda de automóviles nuevos. El nivel de desempleo en Diciembre de 2007 era de 5.0%, pero para Diciembre de 2008 había incrementado a 7.3% (Bureau of Labor Statistics).

Por último, estuvo el cercano colapso del mercado de créditos comerciales lo que hacía más difícil la adquisición de automóviles. Las instituciones financieras americanas estaban muy golpeadas luego de que explotase la burbuja inmobiliaria, que hizo que cayera el valor de los securities que estaban atados al precio de los inmuebles americanos.

Durante más de una década las ventas de automóviles venían cayendo, pero esto se acentuó en los años 2007, 2008 y 2009. La Tabla 1.1 muestra claramente como el mercado automotriz americano, en términos de vehículos vendidos, se contrajo un 21% en 2009, año en el que se vendieron solamente 10.4 millones de vehículos – la cifra registrada más baja desde 1982.

Universidad de
San Andrés

Tabla 1.1: Cantidad de automóviles vendidos en EE.UU.

	1986	2006	2007	2008	2009
Unidades vendidas	16,121,645	16,475,109	16,067,482	13,176,597	10,392,559
Empresas americanas					
Unidades vendidas	11,813,719	8,815,017	8,181,158	6,236,052	4,578,134
Market share	73.30%	53.50%	50.90%	47.30%	44.10%
Empresas japonesas					
Unidades vendidas	3,386,912	5,768,779	5,961,900	5,236,305	4,208,299
Market share	21.00%	35.00%	37.10%	39.70%	40.50%
Empresas alemanas					
Unidades vendidas	503,550	920,879	947,785	889,639	762,623
Market share	3.10%	5.60%	5.90%	6.80%	7.30%
Empresas coreanas					
Unidades vendidas	168,882	749,821	772,482	675,139	735,127
Market share	1.00%	4.60%	4.80%	5.10%	7.10%

Fuente: *Department of Commerce of the United States of America (2010).*

De todos modos, cabe destacar que por más que el mercado americano estaba en la baja, eran las empresas estadounidenses las que más estaban sufriendo. La Tabla 1.1 muestra que en todas las automotrices hubo un descenso en el número de vehículos vendidos. Aun así, en el caso de las empresas japonesas, alemanas y coreanas, la caída solo se dio en los años 2008 y 2009. Por el otro lado, las Detroit 3 venían con un descenso en el nivel de ventas desde hacía más de una década. A eso hay que sumarle la constante pérdida de market share que se venía dando durante esas décadas. Las automotrices europeas y asiáticas estaban ganándoles constantemente participación de mercado a las Detroit 3, como claramente evidencia la Tabla 1.1.

La razón por la que el impacto fue más severo en las Detroit 3 fue que estas tenían una desventaja en su cartera de productos a causa de la suba en los precios del crudo de petróleo. Se retomara este último punto en el Capítulo II.

Lo que surgió de este malestar fue que en el 2008 se les tuvo que otorgar a General Motors Company y al Grupo Chrysler fondos de ayuda por una suma equivalente de US\$ 17.4 billones. A cambio de esta asistencia financiera, las automotrices tuvieron que detallar un plan con una estrategia viable, al que se le agregaron limitación a las compensaciones de ejecutivos, reestructuraciones de deudas, entre otras cosas.

Estos fondos y cambios de estrategia no fueron suficientes para dar vuelta la situación de las automotrices. El Grupo Chrysler ya había perdido aproximadamente US\$ 1.5 billones en 2006 y 2007, pero en el año 2008 las pérdidas alcanzaron los US\$ 8 billones. Tanto General Motors Company como el Grupo Chrysler terminaron en bancarrota.

Ford Motor Company por su parte logró salvarse del Capítulo 11 de la Ley de Quiebras. La razón de esto fue que Ford había juntado efectivo en los mercados de capitales en 2007 justo antes de que los bancos entrasen en su propia crisis, haciendo conseguir préstamos más difícil. En cambio, el Grupo Chrysler y General Motors Company ya tenían una débil base financiera por lo que debieron solicitar un salvataje del Congreso.

3.3 Reestructuración del año 2009

El Grupo Chrysler analizó en 2009 los siguientes tres caminos que podía tomar para poder ser una empresa viable en el largo plazo (Chrysler Group LLC, 2009).

En primer lugar estaba la opción “Stand Alone”. En este escenario la empresa creía capaz sobrevivir en el corto y mediano plazo bajo las suposiciones de que se reduzca la deuda corriente y se reciba la prometida asistencia monetaria gubernamental. Para poder sobrevivir en el largo plazo, era crítico que el Grupo Chrysler consiga una alianza estratégica que le permita ser viable tanto operativa como financieramente. De todos modos, se aclara que este escenario solo es posible si las ventas de automóviles en el mercado estadounidense alcanzan las 10.1 millones de unidades en 2009. De no ser así, la automotriz requeriría una asistencia monetaria adicional por parte del Congreso.

La segunda alternativa consistía en que el Grupo Chrysler consiguiera una alianza estratégica. Lo interesante de esta opción es que el Grupo Chrysler iba a poder ser más viable operativa y financieramente más allá del nivel de ventas que se consiga en el mercado americano. El

Grupo Fiat ya había mostrado su interés en formar una alianza con el Grupo Chrysler. Esto le iba a permitir crear flujos de fondos adicionales durante el periodo 2009 – 2016. A su vez iba a poder hacer uso de las plataformas del Grupo Fiat y su tecnología de motores de bajo consumo energético. La propuesta del Grupo Fiat dependía en que el Grupo Chrysler reestructure su deuda y consiga los fondos prometidos por el gobierno americano.

La última de las alternativas era la denominada “Orderly Wind Down”. Si el Grupo Chrysler no era capaz de reestructurar su deuda, recibir fondos adicionales del gobierno estadounidense y negociar concesiones con sus constituyentes, no iba a tener más opción que declararse en quiebra. Este camino representaba un gran impacto social ya que se perderían 300,000 empleos entre el Grupo Chrysler y sus proveedores. A su vez, se perderían entre 2 y 3 millones de empleos por el deterioro que generaría en la industria automotriz americana.

El camino elegido por el Grupo Chrysler fue el de formar una alianza estratégica. Durante el 2008, y comienzo de 2009, Chrysler evaluó alianzas con tres distintas automotrices.

Primero, con General Motors Company. Era la mejor opción para la industria automotriz americana desde una perspectiva financiera y operativa. De todos modos, General Motors se encontraba con sus propios problemas por lo que descartaron la idea de formar una alianza. A su vez se investigó una alianza con Nissan Motos Company pero no se dio. Por último estuvieron las negociaciones con el Grupo Fiat, de las cuales se concluyó la formación de una alianza estratégica.

4. La adquisición Grupo Fiat – Grupo Chrysler

Como ya se ha mencionado previamente, en el año 2009 se dio la alianza estratégica entre ambas automotrices. El CEO del Grupo Chrysler sería Sergio Marchionne, quien también era el CEO del Grupo Fiat. A continuación se desarrollan los componentes del acuerdo de la alianza entre el Grupo Fiat con el Grupo Chrysler según las partes involucradas.

Cerberus Capital Management renuncia a su participación accionaria en el Grupo Chrysler. A su vez transfiere la propiedad de las oficinas centrales de Chrysler al Grupo Fiat. Por su parte, Daimler-Benz AG renuncia a su participación accionaria del 19% en Chrysler y acuerda a pagar US\$600 millones a los fondos de pensiones del Grupo Chrysler.

El Grupo Fiat acepta contribuir toda su tecnología en automóviles a cambio de una participación accionaria del 20% de la nueva empresa. Por lo tanto, el Grupo Fiat no deberá pagar ningún monto monetario por esta primera participación accionaria en la nueva Chrysler. El Grupo Fiat tiene derecho a seleccionar tres de los nueve directores del Grupo Chrysler.

De todos modos, el Grupo Fiat tiene derecho a recibir un adicional 15% a través del cumplimiento de tres objetivos, cada uno de ellos representando un 5%. El primero es que el Grupo Chrysler reciba la aprobación reglamentaria para producir un motor de bajo consumo del Grupo Fiat en alguna de las fábricas que posee en los Estados Unidos. El segundo objetivo se cumple en el momento en que el Grupo Chrysler logre tener ventas por encima de los US\$1.5 billones afuera del NAFTA y firme acuerdos sobre la distribución de sus productos en América Latina. Lo que este último punto está tratando de conseguir es garantizar que el Grupo Fiat abra sus redes de distribución y concesionarias a los productos del Grupo Chrysler. El último de los objetivos se consigue cuando el Grupo Chrysler obtenga la aprobación reglamentaria para la producción en una fábrica estadounidense de un modelo basando en una plataforma del Grupo Fiat que logre un resultado de 40 gpm (millas por galón).

Por último, el Grupo Fiat tiene la opción de comprar hasta un 16% de participación accionaria en Chrysler. De todos modos, para que esta opción pueda ser ejercida en su totalidad, se deben primero pagar en su totalidad los préstamos recibidos de los gobiernos americanos y canadienses.

La United Auto Workers acordó por voto unánime hacer significativas concesiones en salarios, beneficios y planes de salud para los empleados retirados. La nueva Chrysler debe establecer un Voluntary Employee Beneficiary Association (VEBA) que va a ser la encargada de otorgarle beneficios médicos a los empleados jubilados. VEBA va a poseer inicialmente 67.69% del Grupo Chrysler y va a poder nombrar a un director, pero no involucrarse en la dirección.

El Tesoro de los Estados Unidos va a recibir en un principio una participación del 9.85%, más el derecho de poder elegir cuatro directores, pero no va a poder participar en la dirección de la automotriz. Los gobiernos de Canadá y Ontario recibieron una participación del 2.46% del Grupo Chrysler y el derecho a nombrar un director.

El Grupo Chrysler deberá entrar en una alianza con la General Motors Auto Company, quien le va a proveer financiamiento de clientes y concesionarias, reemplazando así el lugar de Chrysler Financial. Por último, se achicará la red de concesionarias del Grupo Chrysler en un 25%.

La Tabla 1.2 muestra entonces como quedó compuesta la propiedad de la nueva Chrysler.

Tabla 1.2: Propiedad del Grupo Chrysler.

Dueño	Participación inicial	Participación 1	Participación 2	Participación actual
Grupo Fiat	20.00%	35.00%	51.00%	58.50%
Tesoro de los EE.UU.	9.85%	8.00%	6.03%	0.00%
UAW Retiree Medical Benefits Trust	67.69%	55.00%	41.46%	41.50%
Gobierno de Canadá	2.46%	2.00%	1.51%	0.00%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Participación 1: luego de que se ejerzan las opciones relacionadas a los objetivos de performance.

Participación 2: luego de que se ejerza la opción de compra del 16% de Chrysler.

Fuente: Congressional Research Service (2009).

Veamos entonces como se fue dando paulatinamente la adquisición del Grupo Chrysler por parte del Grupo Fiat. El 10 de enero de 2011, el Grupo Fiat anunció que cumplió con el primero de los objetivos de performance por lo que aumentó su participación del 20% al 25%. Esto se dio cuando Chrysler recibió la apropiada aprobación gubernamental para comenzar a producir un motor FIRE 1.4 litros en la fábrica de Dundee, Michigan. Luego, el 12 de abril de 2011 se alcanzó el segundo objetivo aumentando así la participación en el Grupo Chrysler al 30%. El 24 de mayo de 2011, dado que la deuda americana y canadiense había sido pagada en su totalidad, el Grupo Fiat consumió su opción de compra de 16% de las acciones del Grupo Chrysler. Para las mismas debió desembolsar US\$ 1,268 millones. Con esta compra la participación accionaria del Grupo Fiat se incremento al 46%. Por medio de la ejecución de otras opciones que estaban presentes en el contrato, el Grupo Fiat incrementó su participación al 53.5%. Por último, el 5 de enero de 2012 se completó el tercero de los objetivos de performance, llegando a si a la actual participación en el Grupo Chrysler de

58.5%. Cabe destacar que por medio de diversas opciones a disposición del Grupo Fiat, puede subir su participación en Chrysler hasta por encima del 70%.

5. Resumen

El Grupo Fiat, uno de los mayores grupos industriales de Italia, decidió adquirir a una de las principales automotrices estadounidenses, el Grupo Chrysler. Al día de la fecha, el Grupo Fiat cuando con una participación del 58.5 % del Grupo Chrysler.

Luego de su reestructuración en el año 2004 bajo el mando de Sergio Marchionne, el Grupo Fiat se propuso el objetivo de convertirse en una verdadera automotriz mundial. Para expandirse mas allá de sus mercados tradicionales, comenzó a realizar diversos acuerdos con automotrices en países con India, Rusia, entre otros. Por lo tanto, cuando el Grupo Chrysler, envuelto en la crisis del 2008 salió a la búsqueda de una alianza estratégica para lograr ser viable en el largo plazo, el Grupo Fiat encontró una gran oportunidad para poder expandir sus operaciones al mercado norteamericano.

Capítulo II:

Análisis estratégico

“Salir segundo es ser el primero de los perdedores.”

Artyon Senna

1. Introducción

En este capítulo se va a realizar un análisis estratégico del caso en tres planos distintos. En primer lugar, a nivel de mercados, donde se buscará determinar cuál será la posición del ente combinado del Grupo Fiat y el Grupo Chrysler en los distintos mercados a nivel mundial. Segundo, un análisis a nivel de productos, donde se va a estudiar la composición de la cartera de productos post adquisición. Por último, un análisis en el plano operativo, donde la idea es determinar las posibles sinergias y riesgos que pueden surgir en el diseño, producción y distribución de los automóviles.

Para la realización de este análisis se van a utilizar los impulsores estratégicos de Clemente & Greenspan (1998) analizados en el Marco Teórico, para después determinar las sinergias y posiciones ventajosas que se podrían desprender de los mismos.

2. Análisis estratégico a nivel de mercados

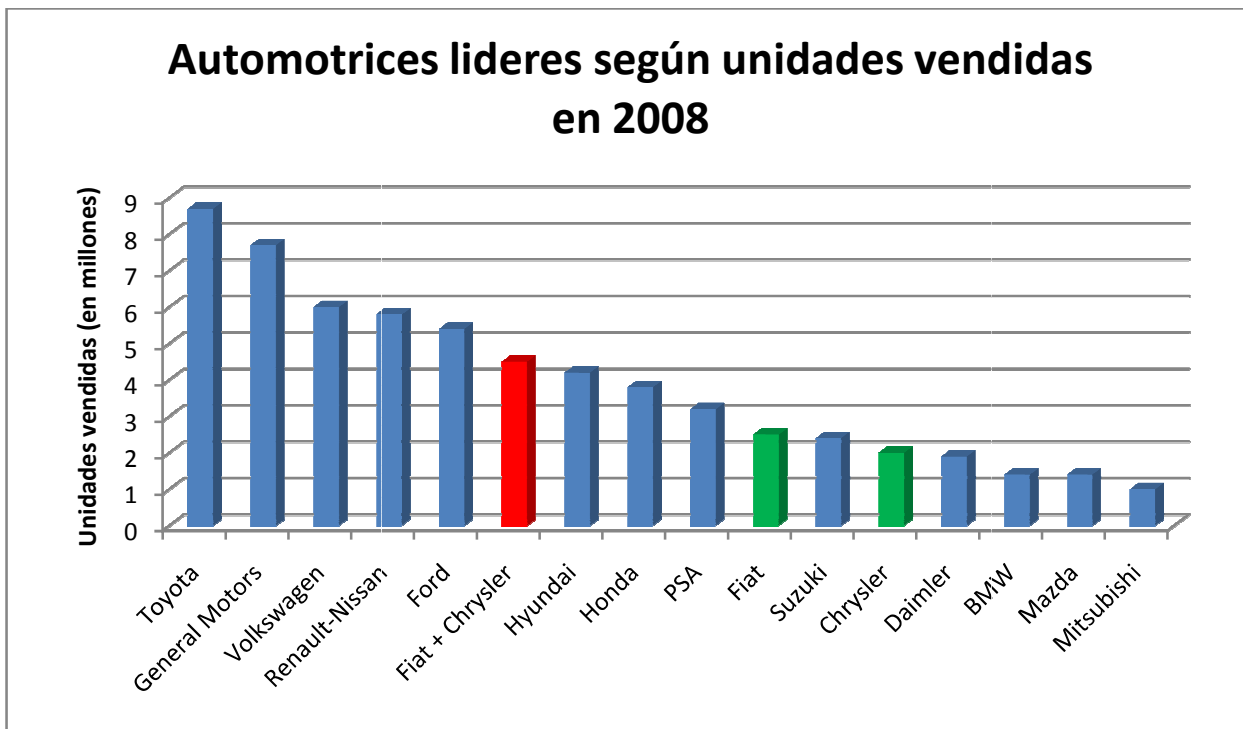
2.1 Crecimiento organizacional

En el Marco Teórico se había desarrollado sobre los impulsores estratégicos de las fusiones y adquisiciones según Clemente & Greenspan (1998). Uno de estos impulsores estratégicos era el de crecimiento organizacional. Por medio de las fusiones y adquisiciones las empresas tienen la oportunidad de crecer en tamaño. En la teoría, el crecimiento organizacional resulta atractivo para la gran mayoría de las empresas. De todos modos, lo interesante es ver cómo este crecimiento organizacional ayudaría a contrarrestar uno de los principales desafíos estratégicos que tenía el Grupo Chrysler previo a la adquisición por parte del Grupo Fiat. El Grupo Chrysler tenía la dificultad de ser competitiva frente a las grandes automotrices globales, en especial luego de su fallida fusión con Daimler-Benz AG. (Chrysler Group LLC, 2009).

Hasta el momento se ha hablado en diversas ocasiones sobre cómo el Grupo Fiat y el Grupo Chrysler formaron una alianza estratégica, pero no se ha desarrollado sobre el tamaño que va a tener esta nueva empresa y el impacto que va a tener sobre su competitividad. Veamos entonces los números de esta adquisición.

El Gráfico 2.1 muestra las ventas globales por unidades del año 2008 para las automotrices más importantes en la escala mundial. En el Gráfico 2.1 se juntan los niveles que el Grupo Fiat y el Grupo Chrysler alcanzaron por separado para mostrar una aproximación del nivel de ventas que obtendrían luego de la adquisición.

Grafico 2.1: Automotrices lideres según unidades vendidas en 2008



Fuente: Chrysler Group LLC (2009).

Tal como muestra el Grafico 2.1, en primer lugar, y por una amplia diferencia sobre el resto, se ubica la automotriz japonesa Toyota Motor Corporation con ventas anuales de 8.7 millones de unidades para el 2008. En segundo lugar está General Motors Company, la más grande de las Detroit 3, con 7.7 millones de unidades. Luego se encuentra la automotriz alemana Volkswagen con ventas anuales de 6 millones de unidades en 2008.

Es interesante ver donde se posicionan el Grupo Fiat y el Grupo Chrysler por separado y donde se ubicarían luego de la adquisición. Por si solo, en el año 2008, el Grupo Fiat logra vender 2.5 millones de unidades. Por el otro lado, el Grupo Chrysler alcanzó un nivel de ventas de 2 millones de unidades. Con estos números estas dos automotrices se ubican en la novena y la onceava posición del ranking mundial, respectivamente.

La adquisición se dio en 2009 y estos datos pertenecen al 2008. Aun así, si se toman estos números, podemos ver como el ente combinado de las dos empresas alcanza un nivel de 4.5 millones de unidades vendidas, logrando así alzarse al sexto puesto en el ranking de automotrices a nivel mundial. Por lo tanto se demuestra que se está cumpliendo con el

impulsor estratégico de crecimiento organizacional establecido por Clemente & Greenspan (1998).

Ahora, la pregunta es la siguiente: ¿Qué ganan el Grupo Fiat y el Grupo Chrysler juntándose para formar una automotriz con ventas en exceso de los 4 millones de unidades? Esta pregunta es pertinente ya que por sí solo, ser más grande no necesariamente es mejor. La situación ventajosa se da cuando de este mayor tamaño organizacional se desprenden sinergias que llevan a mejorar la competitividad de la empresa. Son varias las ventajas que se derivarían del crecimiento organizacional (Chrysler Group LLC, 2009).

En primer lugar, la alianza entre ambas empresas les permitiría ser más competitivos frente a sus competidores. Esto se debe a que se va a poder lograr economías de escala a causa de un mayor volumen en el diseño de nuevas plataformas y el desarrollo de tecnologías. Uno de los problemas que tenía el Grupo Chrysler, en especial luego de la separación con Daimler-Benz AG es que se había convertido en una pequeña empresa que competía frente a grandes automotrices verdaderamente globales, haciéndola menos competitiva.

“[...] Chrysler’s current scale makes it difficult to compete versus global competitors [...]. Larger scale would make the Alliance more competitive with top tier auto manufacturers, since new platform and technological development costs could be amortized over higher volumes.” (Chrysler Group LLC, 2009).

Segundo, la alianza va a potenciar las capacidades de investigación, desarrollo y diseño a través de la combinación de recursos de dos empresas con departamentos de tecnología líderes en el mercado.

En tercer lugar, por medio de la complementariedad de mercados van a haber sinergias en las áreas de ventas y servicios. A su vez, habría ahorro por el uso compartido de distribuidores y por el desarrollo conjunto de plataformas.

Fue establecido en párrafos anteriores que al Grupo Chrysler le era difícil competir contra las grandes automotrices luego de su fallida fusión con Daimler-Benz. El Grafico 2.1 muestra que por sí sola el Grupo Chrysler es equivalente a un 22% de Toyota y un 26% de General Motors. Gracias a su gran tamaño estas automotrices logran tener una importante presencia operativa en todos los continentes del mundo. En cambio el Grupo Chrysler está fuertemente

basado en los Estados Unidos. A continuación se muestra un ejemplo de cómo General Motors logra capitalizar su tamaño organizacional y presencia mundial para generar economías de escala que le permiten ser más competitiva.

“Rather than develop a product specifically for each market, GM is working up global platforms that can be shared in, say, China, Germany and the United States. That doesn’t necessarily mean the cars are identical. There can be notable updates made to reflect regional demand. But the approach helps to build economies of scale.” (Eisenstein, 2011)

Por lo tanto, el Grupo Fiat logra a través de la adquisición del Grupo Chrysler un crecimiento organizacional que le podría abrir las puertas para la formación de sinergias que a su vez le van a permitir mejorar su posición competitiva frente a las más grandes automotrices mundiales como Toyota, General Motors y Volkswagen.

De todos modos, es pertinente advertir que también existe un riesgo por debajo de estas posibles sinergias. El ente combinado va a ser más grande y esto no necesariamente puede traer las sinergias previstas. Tal como se desarrollo en el Marco Teórico, existen casos en los que surgen deseconomías de escala ya que la organización es demasiado grande. Dada le existencia de automotrices aun más voluminosas, como Toyota y Volkswagen, no es de suponer que este va a ser el caso para el ente combinado del Grupo Fiat y el Grupo Chrysler. Aun así, hay que conocer este posible desenlace para desarrollar estrategias para evitarlo.

2.2 Incremento en la participación de mercado

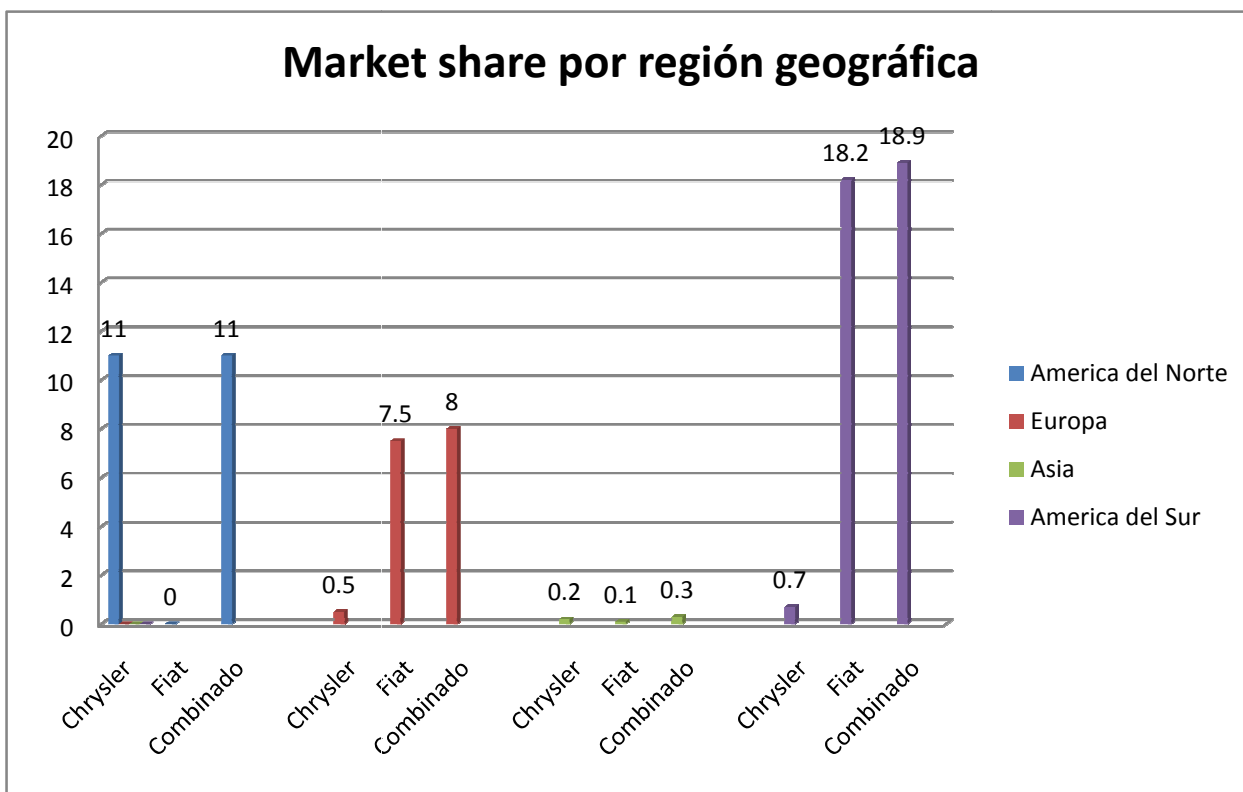
Un segundo impulsor estratégico de los mencionados en el Marco Teórico es el relacionado a la participación de mercado, donde a través de adquisiciones las empresas pueden incrementar sus ventas en los distintos mercados en los que participan.

Un tema realmente interesante en la alianza entre el Grupo Fiat y el Grupo Chrysler es que existe una gran complementariedad respecto de los mercados que sirven. Como consecuencia, se dan unos impresionantes incrementos en la participación de mercado a través de los distintos continentes.

Aquellos mercados en los que el Grupo Fiat tiene una fuerte participación de mercado, el Grupo Chrysler es un jugador menor, y viceversa. Consecuentemente, el Grupo Chrysler se beneficiará de la fuerte presencia que el Grupo Fiat tiene en Europa y América Latina. Veamos más detalladamente los números de ambas automotrices.

En el Grafico 2.2, se observa la participación de mercado según unidades vendidas que tienen el Grupo Fiat y el Grupo Chrysler en América del Norte, Europa, Asia y América del Sur.

Grafico 2.2: Market share por región geográfica



Fuente: Chrysler Group LLC (2009).

El Grupo Fiat cuenta con una sólida posición en los mercados de Europa y América del Sur, con un market share de 7.5% y 18.2%, respectivamente. En esos dos mercados, el Grupo Chrysler es una automotriz de presencia menor donde nunca llega ni al 1% de participación.

El Gráfico 2.2 muestra claramente como a través de la adquisición del Grupo Chrysler, el Grupo Fiat logra incrementar su participación de mercado en diversos continentes. Más adelante en el Capítulo cuando se realiza un análisis a nivel de productos, se verá que la

cartera de marcas de ambas automotrices es muy distinta. Dado que producen diferentes tipos de automóviles, se espera que no haya una superposición de clientes y por lo tanto la alianza entre ambas empresas puede proveer una oportunidad para el crecimiento en la participación de mercado combinada.

2.3 Acceso a nuevos mercados

Otro de los impulsores estratégicos que menciona Clemente & Greenspan (1998) es el de acceso a nuevo mercados. Establecen que las fusiones y adquisiciones han sido utilizadas como estrategias de crecimiento para lograr exitosas inserciones en mercados fuera de los que se competía tradicionalmente.

Cuando se entra a un mercado nuevo se está incurriendo en diversos riesgos. Existen conocimientos específicos del mercado, las preferencias y gustos de los consumidores que deben ser comprendidos para lograr una penetración exitosa en el mismo. Hay situaciones en las que es viable incursionar en el nuevo mercado por medio de la adquisición de una empresa que ya opera allí.

Mediante la adquisición del Grupo Chrysler, el Grupo Fiat está logrando entrar en el mercado estadounidense. Este es un mercado especial para el Grupo Fiat ya que debió retirarse del mismo por no haber logrado diseñar un modelo de negocio exitoso.

2.3.1 El Grupo Fiat en los Estados Unidos

La historia del Grupo Fiat en el mercado estadounidense arranca en el año 1908 cuando comienza a comercializar sus productos de la marca Fiat. Dos años más tarde, en el año 1910, abre su primera fábrica en territorio americano. Esto sucedió en la localidad de Poughkeepsie, en el estado de Nueva York. A pesar de que los autos de Fiat habían tenido una buena respuesta por parte del mercado, en el año 1917, la empresa italiana se vio obligada a cerrar la fábrica y retirarse del mercado americano ya que, a causa de la Primera Guerra Mundial, el gobierno americano, que en aquel entonces se encontraba bajo la administración del Presidente Woodrow Wilson, impuso intensas regulaciones a la industria automotriz.

Aun así, el Grupo Fiat decidió volver al mercado estadounidense una vez finalizada la Primera Guerra Mundial. Desde ese entonces sus automóviles tuvieron una sólida presencia en el mercado. Fue en el año 1979 cuando Fiat tuvo su máximo punto de ventas en los Estados Unidos. Esto se debió a un hecho externo a la compañía, la crisis de petróleo de 1973, que hizo que sus productos fueran más atractivos. Lo que sucedió fue que la Organización de Países Árabes Exportadores de Petróleo decidió hacer un embargo de petróleo, en respuesta a la decisión de los Estados Unidos de vender armas a Israel durante la guerra de Yom Kippur. Naturalmente, los precios del barril de petróleo subieron. Históricamente, los precios del barril de petróleo habían rondado los US\$ 2, pero luego de la mencionada crisis, se comenzaron a mover en la franja de los US\$ 12 – 15 (Salvatore Carollo, 2011). Un incremento en los precios del crudo de 500% trae consigo un cambio en las preferencias de los consumidores. Fue en ese entonces cuando los autos de la marca Fiat, que eran de tamaño más pequeño y de menor consumo energético, se volvieron más atractivos para el público americano.

De todos modos, en 1984, el Grupo Fiat decidió nuevamente retirarse del mercado estadounidense ya que había habido un nuevo cambio en las preferencias de los consumidores. Una vez ya superada la crisis del petróleo de 1973, los precios del combustible se equilibraron. El público americano comenzó a optar por distintos tipos de automóviles, como los SUV's. A su vez, había una gran presión en el mercado americano por parte de las automotrices japonesas.

Por lo tanto, la adquisición del Grupo Chrysler, le permite al Grupo Fiat reentrar a un mercado en el que no fue exitoso en el pasado. Por su parte el Grupo Chrysler es muy fuerte en este mercado, siendo una automotriz que fue fundada en los Estados Unidos. A su vez, tal como muestra el Grafico 2.2 el Grupo Chrysler controla el 11% del mercado norteamericano.

2.4 Competencia en el plano mundial

A continuación se van a desarrollar diversas ventajas que surgirían de los dos impulsores estratégicos de la alianza del Grupo Fiat con el Grupo Chrysler que se acabaron de desarrollar: incremento en la participación de mercado y acceso a nuevos mercados.

En primer lugar, a través de un apalancamiento de las fortalezas complementarias del Grupo Chrysler y el Grupo Fiat, la alianza mejoraría la presencia geográfica de cada automotriz, proporcionando una oportunidad para el crecimiento de la participación de mercado combinada.

La otra ventaja que surge de la adquisición del Grupo Chrysler por parte del Grupo Fiat es que las posiciones que se logran en América del Norte, América del Sur y Europa, ponen a la alianza en una mejor posición para penetrar los mercados asiáticos. Si volvemos al Grafico 2.2, vemos como Chrysler cuenta con un 0.2% del mercado asiático, mientras que el Grupo Fiat solo tiene un 0.1%. Por lo tanto, es un mercado en el que hay muchas oportunidades para que estas automotrices puedan crecer. A través de una posición más sólida en los otros continentes del mundo, esto debería de ser más fácil de lograr. A su vez, el ente combinado tiene mayores recursos para efectuar este desembarco en Asia.

Acá se puede introducir otro de los impulsores estratégicos introducidos por Clemente & Greenspan (1998), fortalecer la reputación y credibilidad de las automotrices. Si la alianza estratégica entre el Grupo Fiat y el Grupo Chrysler es exitosa, además de una mejor posición financiera, van a tener también un mejor nombre corporativo y reputación para ser agresivos en el mercado asiático e incrementar la participación de mercado.

De todos modos, la principal ventaja que surgiría del ente combinado del Grupo Fiat y el Grupo Chrysler es que ahora estaríamos frente a una empresa con una mayor diversificación geográfica, lo que implica un menor riesgo a shocks externos. Veamos cual era la situación del Grupo Chrysler previa la alianza con el Grupo Fiat.

Desde su fundación en 1925 el Grupo Chrysler ha tenido una fuerte dependencia de los Estados Unidos. Esto se da no solo en el plano de las ventas, sino también en la parte operativa de la automotriz. Los números de la compañía claramente evidencian esto:

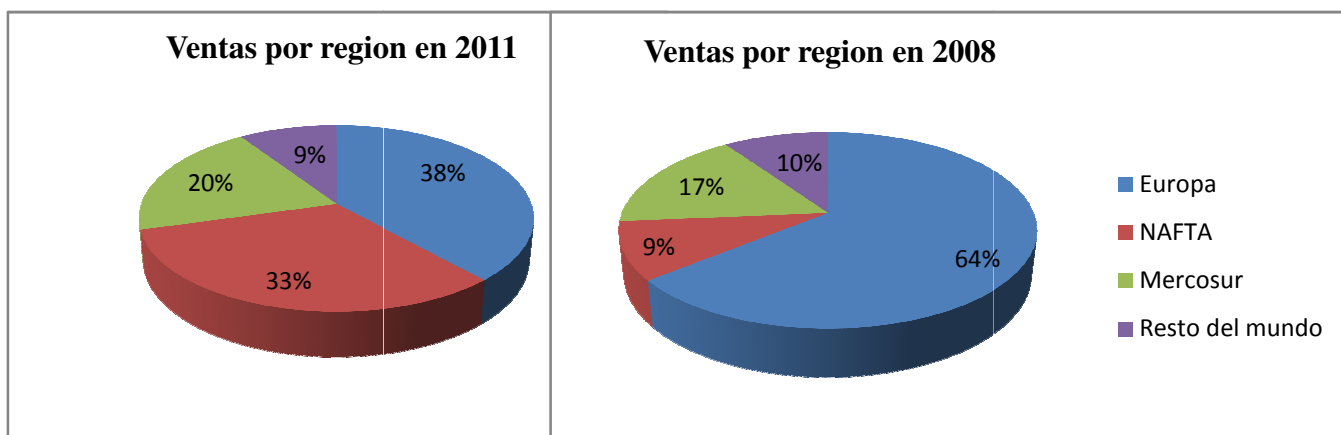
- 73% de las ventas son en los Estados Unidos.
- 63% de los vehículos se producen en los Estados Unidos.
- 74% de los empleados trabajan en los Estados Unidos.
- 78% de los proveedores son empresas estadounidenses.
- 62% de las concesionarias son americanas.

Como consecuencia de esta dependencia cuando la economía americana sufría, también lo hacía fuertemente el Grupo Chrysler. Esto se puede evidenciar con la situación que vivió en los años 2008 y 2009. Esos fueron años muy duros para la industria automotriz americana, y por lo tanto también para el Grupo Chrysler. La consecuencia de esta crisis que golpeó a la industria automotriz americana fue la bancarrota y eventual salvataje del Grupo, la cual ya se desarrolló en el Capítulo I. Cabe recordar que en el año 2008 la automotriz tuvo pérdidas por US\$8.000 billones. Claramente, dada la dependencia que el Grupo Chrysler tiene respecto del mercado americano, la hace vulnerable a este tipo de situaciones que están más allá de su control.

Mediante la alianza estratégica con el Grupo Fiat, el Grupo Chrysler va a lograr diversificación geográfica. Después de todo, uno de los objetivos de performance que se acordaron en los contratos de opción de compra de acciones del Grupo Chrysler era que este último debía alcanzar ventas por encima de los US\$ 1.5 billones afuera del NAFTA y firme acuerdos sobre la distribución de sus productos en América Latina. El Grupo Fiat comunicó el 12 de abril de 2011 que había cumplido con este objetivo de performance, lo que evidencia que la diversificación geográfica del Grupo Chrysler estaría en camino.

Habiendo estudiado la diversificación geográfica del Grupo Chrysler, vemos que pasaría con el Grupo Fiat. El Grafico 2.3 muestra las ventas por región para el Grupo Fiat en los años 2008 y 2011. Los números evidencian como luego de la adquisición del Grupo Chrysler, la automotriz cuenta ahora con una mejor distribución geográfica de sus ventas.

Grafico 2.3: Ventas por región geográfica para el Grupo Fiat en 2008 y 2011.



Fuente: Fiat S.p.A.

En 2008, el Grupo Fiat tenía una marcada dependencia en el continente europeo. Pero a través de la adquisición del Grupo Chrysler, logró emparejar la distribución de sus ventas. Ahora Europa y NAFTA son sus principales mercados, seguidos de cerca por el Mercosur.

Es pertinente detenerse a estudiar la dependencia que tiene General Motors del mercado americano, ya que fue la otra empresa que se vio afectada por esta crisis y tuvo que acudir al Capítulo 11 de la Ley de Quiebras estadounidense. En 2008, las ventas de General Motors en los Estados Unidos representaron un 43% sobre el total de ventas en el mundo (Timmons, 2009). Nuevamente estamos frente a una empresa con una alta dependencia de ventas en los Estados Unidos, por lo que no es sorprendente que haya terminado en bancarrota cuando este mercado entró en crisis en 2008.

Lo interesante es que General Motors haya tomado iniciativa para cortar esta dependencia con los Estados Unidos luego de la crisis del 2008. Mientras que en 2008, el 43% de las ventas de General Motors provenían de los Estados Unidos, en el 2010 esta cifra ya había decrecido a por debajo del 30%. *“GM is becoming less reliant on the U.S. market, and by necessity, they have to.”* (Eisenstein, 2011). Tal como revela el artículo, fue una necesidad más que opción para General Motors tener que hacer este cambio estratégico respecto a cómo distribuye sus recursos en los distintos continentes.

Para lograr esto General Motors apostó a incrementar la cantidad de productos que ofrecen en el mercado chino. *“With 20 new products coming under its various brand names, GM is betting it can significantly boost its current 13 percent share of the Chinese market”* (Eisenstein, 2011).

Pero la más grande de las Detroit 3 no se detuvo allí. Además de incrementar sus negocios en china, buscó hacer lo mismo en Rusia y Brasil. General Motors va a invertir US\$ 2.5 billones en sus operaciones latinoamericanas en el año 2012. Lo que podemos extraer de los artículos de Eisenstein (2011) y Timmons (2009), es que para revertir su dependencia en los Estados Unidos, General Motors está invirtiendo en los denominados BRIC. Esto parecería ser una buena idea dado que estos son países recientemente industrializados que están caracterizados por ser grandes economías con significativa influencia en la política regional y global.

A su vez, a principios de 2012 se concretó una alianza entre General Motors y la automotriz francesa PSA Peugeot Citroën. Esta alianza va a priorizar el mercado latinoamericano

(Terlep, 2012), lo que refuerza la idea que se viene desarrollando de que hay que abandonar la dependencia regional.

Distinto es el caso de Ford Motor Company, la última de las Detroit 3 que faltaría analizar, donde solamente el 29% de las unidades vendidas provienen de los Estados Unidos (Ford, 2010). Cabe destacar que Ford fue la única de las Detroit 3 que no terminó en bancarrota. Por más que hubo diversas razones por las cuales logró sobrevivir sin la asistencia del Congreso, es interesante como la Detroit 3 con mayor diversificación geográfica pudo salvarse del Capítulo 11 en el año 2009.

Para resumir la idea que se ha estado desarrollando, para ser una automotriz competitiva en la actualidad hay que saber competir en el mercado global. Es solo a través de un mayor porcentaje de penetración en el mercado global que una automotriz puede ser exitosa. General Motors Company comenzó a invertir fuerte fuera del mercado norteamericano luego del 2009. Por su parte, Ford Motor Company ya lo venía haciendo desde antes a la crisis. Ahora es tiempo de que el Grupo Chrysler se una a esta corriente y por medio de la alianza con el Grupo Fiat podría ser una gran forma de arrancar.

3. Análisis estratégico a nivel de productos

3.1 Cartera de marcas del Grupo Fiat

Previo al momento en el que se dio la adquisición del Grupo Chrysler, el Grupo Fiat contaba con las siguientes marcas de automóviles en su portafolio:

- Ferrari (90% de las acciones).
- Maserati.
- Fiat Group Automobiles:
 - Abarth.
 - Alfa Romero.
 - Automóviles Fiat.
 - Fiat Profesional.
 - Lancia.

A continuación se realiza un resumen histórico y un análisis de las marcas del Grupo Fiat.

Ferrari es un fabricante de automóviles deportivos de lujo con sede en Maranello, Italia. Actualmente el Grupo Fiat posee un 90% de Ferrari. Fue en 1969 cuando el Grupo Fiat adquirió el 50% de Ferrari, aumentando el porcentaje a lo largo de los años. La marca Ferrari es símbolo de la excelencia deportiva. Esta reputación se construyó mediante su larga lista de títulos en la competencia automovilística Formula 1. Ganó 16 veces el Campeonato de Constructores y 15 veces el Campeonato de Pilotos. A su vez, su continúa participación en la Formula 1 hizo desarrollar una reputación de ser un fabricante que cuenta con la última tecnológica en lo que respecta a autos deportivos y de competencia. Los modelos de Ferrari ofrecidos en 2009 pertenecen todos a la clasificación Segmento S. Ir al Anexo A para ver la clasificación de automóviles.

Maserati es un fabricante italiano de automóviles deportivos de lujo. Fue adquirida por el Grupo Fiat en 1993 y luego de una serie de inversiones se pudo renacer la marca, tras haber decaído en la década de los ochentas. Todos sus modelos tienen una fachada muy deportiva, y cuentan con la última tecnología en motores. Al igual que Ferrari, es una marca que ha estado presente en diversas competencias automovilísticas, lo que trajo aparejado una imagen deportiva. El Grupo Fiat combinó esta idea de deporte con una de poder y elegancia. Los modelos de Maserati ofrecidos en 2009 pertenecen al Segmento F y al Segmento S.

Luego está la división denominada Fiat Group Automobiles, que cuenta con las 5 marcas enunciadas previamente.

Abarth es una compañía italiana de automóviles que fue adquirida por el Grupo Fiat en 1971. Desde ese entonces se ha utilizada a esta marca con distintos propósitos. Abarth ha estado produciendo y vendiendo vehículos deportivos desde el 2007. Sus modelos son versiones de alto rendimiento de los modelos de la marca Fiat. Por ejemplo esta el Abarth 500 que es un mejoramiento del Fiat 500 en cuanto al motor y equipamiento que trae. La alianza entre ambas ha sido muy exitosa, habiendo Abarth obtenido diversas victorias en competencias automovilísticas.

Alfa Romeo es una marca italiana de automóviles que se incorporó al Grupo Fiat en el año 1987. Siempre han sido famosos por su elegante diseño italiano y su avanzada tecnología. Alfa Romeo ha estado involucrado en competencias automovilísticas desde 1911. El legado

de este pasado de la marca es que sus autos siempre tienen una fachada muy deportiva. Los modelos de Alfa Romeo que eran ofrecidos al momento de la adquisición del Grupo Chrysler pertenecían a los Segmentos C, D y S.

Fiat es la marca principal del Grupo. Es un fabricante histórico de automóviles italianos, habiendo comenzado a producir sus vehículos en 1899. Fiat se ubica entre las diez marcas más vendidas de Europa. La marca es conocida por sus modelos simples y de calidad, lo que le dio popularidad mundial. A su vez, gracias a la tecnología que han desarrollado sus ingenieros ha sido elegida por cuarto año consecutivo como es la marca con el nivel más bajo de emisiones de carbono dióxido. En otras palabras, Fiat es líder en el desarrollo de tecnologías que sean amigables al medio ambiente. Sus automóviles son de plataformas pequeñas, ubicándose mayormente en los segmentos A, B y C.

Fiat Profesional es la filial de diseño y comercialización de vehículos comerciales ligeros del Grupo Fiat. Básicamente es la marca a través de la cual el Grupo vende vanes de tamaño pequeño, mediano y grande para satisfacer las necesidades de las empresas.

Por último, está el fabricante italiano Lancia que forma parte del Grupo Fiat desde el año 1969. Fue fundada por Vincenzo Lancia y actualmente es un icono de la excelencia automovilística italiana. Ofrece automóviles lujosos y pone mucho énfasis en el diseño y en que sus modelos sean distinguidos.

3.2 Cartera de marcas del Grupo Chrysler

La compañía Chrysler Group LLC contaba con las siguientes marcas al momento en el que fue adquirida por el Grupo Fiat:

- Chrysler.
- Dodge.
- Jeep.
- Mopar.
- Ram.
- SRT.

Chrysler es un afamado fabricante americano de automóviles y la marca más importante del Chrysler Group LLC. Ha producido famosos modelos que han quedado en la historia estadounidense, como el Chrysler 300 y el Chrysler Town & Country.

Dodge es una marca de automóviles estadounidenses que fue adquirida por el Grupo Chrysler en 1928 y desde ese entonces siempre ha sido una de sus principales y más afamadas marcas. La marca ofrece una línea diversificada de modelos, pero produce principalmente camionetas.

Jeep comenzó a formar parte del Grupo Chrysler en 1987. Ha sido una marca exitosa a lo largo del tiempo, habiendo sido en un comienzo un fabricante para el Ejército de los Estados Unidos. Estos orígenes aun se reflejan en sus modelos, donde todos pertenecen al Segmento J.

Mopar es una marca del Grupo Chrysler que se usa para desarrollar las distintas partes de los vehículos del Grupo y que a su vez son comercializadas por su cuenta al público general. Es la marca que también brinda servicios y venta de repuestos a los consumidores.

Ram es la marca del Grupo Chrysler utilizada para apuntar al mercado de las pick-ups. Dado que solo se dedica a este rubro, la marca logró concentrarse exitosamente en las necesidades de sus consumidores, como estos utilizan sus pick-ups y que nuevos accesorios les gustaría tener. La marca es conocida por diseñar poderosas pick-ups, generando altos niveles de ventas al Grupo Chrysler. Sus modelos son productos líderes en el segmento, lo que fue logrado por medio de substanciales inversiones en nuevos productos, motores confiables y atractivas carrocerías.

Por último, esta la marca Street and Racing Technology (SRT) que produce vehículos de alta performance para los modelos de Chrysler, Dodge y Jeep.

3.3 Obtención de nuevos productos

En el Marco Teórico habíamos desarrollado los impulsores estratégicos de las fusiones y adquisiciones según Clemente & Greenspan (1998). Uno de ellos era la obtención de nuevos productos. Por medio de la adquisición del Grupo Chrysler, el Grupo Fiat tuvo acceso a las siguientes seis nuevas marcas: Chrysler, Dodge, Jeep, Mopar, Ram y SRT.

La obtención de nuevos productos por sí solo no es necesariamente positiva. En el caso de esta adquisición, la obtención de nuevos productos es una opción interesante para el Grupo Fiat porque existe una gran complementariedad entre sus marcas y las del Grupo Chrysler.

3.3.1 Complementariedad de productos

El Anexo B muestra una lista detallada de todos los modelos que ofrecía el Grupo Fiat en 2009, momento en el que se dio la adquisición del Grupo Chrysler. Se van a dejar a un lado en esta parte del análisis los modelos de Abarth, ya que estos son solamente variaciones de mayor performance de los modelos de Fiat. A su vez, se omiten los modelos de Fiat Profesional ya que por un lado, pertenecen a una categoría que no va a ser relevante a la hora de hacer las comparaciones con el Grupo Chrysler, y por el otro lado, no representan una parte importante de las ventas del Grupo Fiat.

La Tabla 2.1 muestra la cantidad de modelos que tiene el Grupo Fiat en cada Segmento.

Tabla 2.1: Cantidad de modelos según segmento para el Grupo Fiat.

	Cantidad	Porcentaje
Segmento A	2	7.14%
Segmento B	3	10.71%
Segmento C	5	17.86%
Segmento D	2	7.14%
Segmento E	1	3.57%
Segmento F	1	3.57%
Segmento J	1	3.57%
Segmento M	5	17.86%
Segmento S	8	28.57%
Pick-up	0	0.00%
Total	28	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 2.1 muestra como el Grupo Fiat concentra la mayor cantidad de sus marcas en el segmento de los autos deportivos, esto es el Segmento S, y en los Segmentos A, B y C que serían los automóviles de tamaño más pequeños.

El Anexo C muestra la lista de modelos que ofrecía al mercado el Grupo Chrysler al momento en que fue adquirida por el Grupo Fiat. No se ven modelos de Mopar dado que esta es la marca que produce partes de automóviles y servicios a los consumidores. A su vez, en la lista no aparecen modelos de la marca SRT, ya que esta solamente hace versiones de alta performance para las Chrysler, Dodge y Jeep y por ende no tiene modelos propios.

La Tabla 2.2 hace un resumen por segmento de los modelos del Grupo Chrysler al año 2009.

Tabla 2.2: Cantidad de modelos según segmento para el Grupo Chrysler

	Cantidad	Porcentaje
Segmento A	0	0.00%
Segmento B	0	0.00%
Segmento C	3	12.50%
Segmento D	1	4.17%
Segmento E	3	12.50%
Segmento F	0	0.00%
Segmento J	9	37.50%
Segmento M	4	16.67%
Segmento S	1	4.17%
Pick-up	3	12.50%
Total	24	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 2.2 evidencia que los fuertes del Grupo Chrysler son el Segmento J, dentro del cual se ubican las camionetas de distintos tamaños, y los Segmentos C, E y Pick-ups.

Habiendo analizado las marcas de ambos grupos por separado, veamos ahora como se da la complementariedad de productos. La Tabla 2.3 une los resultados de las Tablas 2.1 y 2.2.

Tabla 2.3: Cantidad de modelos según segmento.

	Grupo Fiat		Grupo Chrysler		Combinado	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Segmento A	2	7.14%	0	0.00%	2	3.85%
Segmento B	3	10.71%	0	0.00%	3	5.77%
Segmento C	5	17.86%	3	12.50%	8	15.38%
Segmento D	2	7.14%	1	4.17%	3	5.77%
Segmento E	1	3.57%	3	12.50%	4	7.69%
Segmento F	1	3.57%	0	0.00%	1	1.92%
Segmento J	1	3.57%	9	37.50%	10	19.23%
Segmento M	5	17.86%	4	16.67%	9	17.31%
Segmento S	8	28.57%	1	4.17%	9	17.31%
Pick-up	0	0.00%	3	12.50%	3	5.77%
Total	28		24		52	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Con la Tabla 2.3 se ve como ambos Grupos se complementan en los segmentos que apuntan. Mientras que el Grupo Fiat tiene modelos que son predominantemente pequeños o deportivos, los modelos del Grupo Chrysler son preponderantemente camionetas, pick-ups y automóviles de tamaño mediano y grande.

El otro dato interesante que surge de la Tabla 2.3 es ver como el ente que nace de la combinación de estos dos Grupos tiene una distribución pareja de modelos a través de los distintos segmentos.

3.3.2 Ventajas de la complementariedad de marcas

En el inciso anterior se demuestra que existe una complementariedad de marcas entre ambos grupos automovilísticos. Los beneficios que derivan de esta situación se explican a continuación.

En primer lugar, el hecho de que haya complementariedad implica que tanto el Grupo Fiat como el Grupo Chrysler, iban a tener que gastar importantes sumas de dinero y tiempo para

desarrollar modelos que apuntaban a segmentos en los que tradicionalmente no habían participado y por ende no tenían experiencia en esas áreas.

En segundo lugar, se expande la amplitud del mix de marcas. De mi entrevista al Sr. Oscar Méndez de Fiat Auto pude extraer que las dos situaciones positivas que se derivan de esto es que ahora los consumidores tienen más modelos de los cuales elegir y, a su vez, se mejoría la rentabilidad de las concesionarias.

De todos modos, la principal ventaja que se deriva de la alianza es que se estaría corrigiendo uno de los desafíos estratégicos que tenía el Grupo Chrysler (Chrysler Group LLC, 2009). Históricamente había tenido una cartera de marcas muy inclinada hacia las camionetas, pick-ups y camiones. El problema con esto es que las preferencias en los consumidores están cambiando hacia los automóviles pequeños y de bajo consumo energético a medida que la conciencia ambiental y el precio de los combustibles incrementaban. El Grupo Fiat corregiría esto por medio de la inserción de sus modelos a la cartera de productos y dejándole al Grupo Chrysler tener acceso a sus plataformas y tecnología.

“Car buyers always consider price. But these days fuel economy is also high up on the list. High gas prices are driving sales of more fuel-efficient models” (Weisbaum, 2012). Los consumidores están dispuestos a pagar una prima por tecnología de bajo consumo en el precio del automóvil, en la medida que después puedan ahorrar en sus gastos de combustible.

Además de los precios actuales de los combustibles, es importante la expectativa de los mismos para el futuro. *“The nationwide average for a gallon of gas is still \$3.78. That’s a dollar more than last year at this time. And we all know they could go up again at any time. The U.S. Energy Information Administration says there’s a good chance the nationwide average price for regular gasoline could exceed \$4.00 per gallon in July”* (Weisbaum, 2012). Si se espera que los precios del combustible sigan subiendo, es vital para el Grupo Chrysler deshacerse de su fuerte inclinación hacia camionetas, pick-ups y demás, ya que la participación de mercado de las mismas va a ser cada vez menor. Weisbaum establece en su artículo que los Segmentos A, B y C ya tienen más de 25% de participación de mercado en la venta de nuevos vehículos, lo que representa el doble de participación de mercado que tenían hace 10 años.

La competencia del Grupo Chrysler ya se dio cuenta de esta situación. Ford Motor Company hizo inversiones en una de sus fábricas que estaba dedicada a la producción de camionetas, para ahora producir automóviles híbridos y eléctricos. Por su parte, General Motors, la otra Detroit 3, va a comenzar a producir su primer automóvil del Segmento A en los Estados Unidos en 2012 / 2013.

Prueba empírica del hecho de que el Grupo Chrysler, junto con Ford y General Motors, deben darle al tema del consumo energético la importancia que merece es que las automotrices de otros países han estado quitándoles participación de mercado por justamente haber entendido mejor las preferencias de los consumidores. Si volvemos a la Tabla 1.1 en el Capítulo I se ve como las automotrices estadounidenses perdieron participación de mercado frente a las automotrices japonesas, alemanas y coreanas. De hecho, las Detroit 3 cedieron prácticamente 10 puntos de porcentaje entre el año 2006 y 2009. Las automotrices asiáticas y europeas ofrecen una gran variedad de autos pequeños y de bajo consumo energético.

Por lo tanto, para resumir este punto, el Grupo Fiat podría corregir uno de los principales desafíos que está teniendo el Grupo Chrysler al día de la fecha. Las otras Detroit 3 ya han tomado sus propias medidas para alejarse de estos segmentos en declive. En este próximo inciso veremos cómo se daría la fusión de tecnologías que le permitiría al Grupo Chrysler mejorar su competitividad frente a sus competidores y que sus automóviles sean más atractivos a los consumidores.

3.4 Fusión de innovaciones y tecnologías

Clemente & Greenspan (1998) dijeron que en varios casos las fusiones y adquisiciones se realizan para integrar conocimientos específicos. Establecen la importancia de estudiar si es más conveniente generar estas tecnologías por cuenta propia, o si es preferible adquirirlas.

En el inciso anterior ya respondimos a esta cuestión. Es conveniente que el Grupo Chrysler absorba la tecnología y conocimientos del Grupo Fiat dada la poca experiencia que tiene en esas áreas. Esta falta de experiencia se debe a que las automotrices de Europa y Asia entendieron las necesidades de los consumidores respecto de la conciencia ambiental y gastos en combustible antes que el Grupo Chrysler y por ende hoy cuentan con tecnología más

avanzada para el desarrollo de automóviles de bajo consumo energético. *“In general, cars are far more fuel-efficient in Europe, where gas is much more expensive. In Europe, cars on average get 40 mpg, compared with 20.4 mpg for U.S. cars”* (Jones, 2007).

Por lo tanto, compartir tecnologías con el Grupo Fiat va a traer importantes ventajas al Grupo Chrysler, mejorando su posición competitiva. No nos olvidemos de que Fiat es la marca con la menor emisión de dióxido carbono en Europa.

A continuación se enumeran algunas de las avanzadas tecnologías que el Grupo Fiat estaría ofreciendo entre 2009 – 2012, que serían puestas a disposición inmediata del Grupo Chrysler:

- Motores pequeños: 1.4 – 1.8 litros con tecnología turba que reducirían las emisiones de dióxido carbono a menos de 100g/km.
- Multiair: es un innovador sistema electrónico de control de las válvulas del motor que reducen el consumo de combustible hasta un 6%.
- Multijet 2: es una tecnología de motores diesel que da lugar a significativas reducciones en emisiones de óxidos de nitrógenos.
- Tetrafuel: es el primer motor que se puede usar con cuatro combustibles diferentes: gasolina pura, etanol puro, mezcla de gasolina y etanol, y gas natural.

Más allá del tiempo que se ahorra al recibir estas tecnologías del Grupo Fiat, desarrollarlas por su cuenta implicaría grandes inversiones de capital para el Grupo Chrysler. Dado que gran parte de sus flujos se destinan al pago de los préstamos del gobierno americano y canadiense no cuenta con la caja para realizar dichas inversiones. *“Chrysler would obtain access to world-class small engines and powertrain technology without the need to spend significantly on capital investments and R&D”*. (Chrysler Group LLC, 2009).

Gracias a la tecnología que le va a proveer el Grupo Fiat, el Grupo Chrysler podría desarrollar autos más pequeños y de mejor consumo energético en comparación a los que tiene actualmente en su cartera. De esta manera podría competir en nuevos segmentos, lo que podría ponerle fin a la pérdida en la participación de mercado que se viene dando hace más de una década. Claramente, el cumplimiento de estos objetivos está sujeto a que los dos Grupos puedan trabajar exitosamente en conjunto. Pueden surgir diversos desafíos a la hora de integración, que pueden comprometer esta fusión de tecnología.

En mi entrevista con el Sr. Manuel Barrero del Grupo Chrysler, este se mostro de acuerdo con las oportunidades que podrían traer las tecnologías del Grupo Fiat para el desarrollo de nuevos o mejorados modelos. De todos modos, enfatizó que el Grupo Chrysler también tiene mucho para ofrecer al Grupo Fiat.

Según el Sr. Manuel Barrero el auto europeo tiene más diseño interno y externo, detalles de terminación en su interior y toques singulares o bien lujosos. Por el contrario, el auto americano está más focalizado en la motorización, con motores potentes y de alto consumo. También se debe destacar que el auto americano se focaliza en detalles de confort en los automóviles que produce, espacios grandes, asientos confortables, cajas automáticas, etc. Con esto en mente, el Grupo Chrysler puede aportar al Grupo Fiat innovaciones en materia de distribución de espacios, motores 4 x 4, entre otros.

3.5 Capitalización de cambios políticos

Una de las ideas desarrolladas en estos últimos incisos es que el Grupo Chrysler debe cambiar su oferta de vehículos a una que incluya modelos con mejor tecnología en consumo de combustibles ya que las preferencias de los consumidores están cambiando. A esto hay que agregarle que también hay un cambio en el marco regulatorio respecto del consumo y polución de vehículos. Distintos países tienen su propio marco legal, pero detengámonos a observar el de Estados Unidos.

“President Obama today – for the first time in history – set in motion a new national policy aimed at both increasing fuel economy and reducing greenhouse gas pollution for all new cars and trucks sold in the United States. The new standards, covering model years 2012-2016, and ultimately requiring an average fuel economy standard of 35.5 mpg in 2016, are projected to save 1.8 billion barrels of oil over the life of the program with a fuel economy gain averaging more than 5 percent per year and a reduction of approximately 900 million metric tons in greenhouse gas emissions.” (Office of the Press Secretary of the White House, 2009).

Por lo tanto acá se nos presenta un nuevo impulsor estratégico de los enunciados por Clemente & Greenspan (1998), que es el uso de adquisiciones para capitalizar cambios en el

marco regulatorio y político. Mediante una fusión de tecnologías como las descritas en el inciso anterior se podría lograr esto. De todos modos, esto está sujeto a que ambas automotrices logren integrar sus procesos y efectuar el intercambio exitosamente.

3.6 Cambio

El último impulsor estratégico que es pertinente introducir en el análisis estratégico a nivel de productos es el de cambio. En el Marco Teórico se explicó como en ciertas ocasiones las organizaciones deben modificar su estratégica para seguir siendo competitivas, pero no pueden hacerlo desde adentro. Es en situaciones como estas que puede ser válido pensar en una fusión y adquisición. El Grupo Chrysler se encontraba en una situación similar al año 2009. Como ya fue demostrado, el Grupo Chrysler tenía una dependencia por segmentos automovilísticos que se encontraban en caída y necesitaba cambiar su estrategia para diversificar sus automóviles. Dada la falta de experiencia en esos segmentos, sumada a la falta de capital para invertir, el Grupo Chrysler iba a ser incapaz de generar este cambio desde adentro. Por lo tanto, resulta atractiva la propuesta del Grupo Fiat ya que le va a poder ayudar con esta redirección estratégica.

4. Análisis estratégico a nivel operativo

4.1 Producción

El Grupo Fiat cuenta con plantas destinadas a la producción de automóviles en Italia, Brasil, Argentina y Polonia. Ver Anexo D para una lista completa de las plantas del Grupo Fiat. Por su parte, el Grupo Chrysler tiene plantas en Canadá, México y Estados Unidos. Ver Anexo E para una lista completa de las plantas del Grupo Chrysler.

Previamente en este Capítulo se analizó la presencia del Grupo Fiat en distintos mercados. Se encontró que fuera de Europa, el Grupo tenía una solida presencia en América del Sur con una participación de mercado del 18.2%. De todos modos, su situación en América del Norte era muy distinta, con una participación de menos del 1%.

En el año 2006, el Grupo Fiat volvió a ofrecer sus modelos en el mercado mexicano. Los automóviles no estaban siendo producidos allí, sino que eran importados por una empresa privada directamente desde Europa. Ahora, dado la adquisición del Grupo Chrysler y por lo tanto acceso a sus plantas, el Grupo Fiat ha comenzado a producir en México los automóviles que allí vende. Previo a la adquisición el Grupo Chrysler producía en la planta de Toluca, México el Chrysler PT Cruiser y el Dodge Journey. La producción del primero de ellos fue detenida, para dar lugar a la fabricación del Fiat 500 y el Fiat Freemont.

Otras plantas en las que el Grupo Fiat ya comenzó a producir sus productos son en Brampton y Windsor, ambas ubicadas en Canadá, y en Sterling Heights, ubicada en los Estados Unidos.

La estrategia empleada por Fiat consiste en lentamente ir lanzando productos de sus marcas en el mercado norteamericano. El hecho de poder tener acceso a las plantas del Grupo Chrysler facilita esto dado la cercanía al punto de venta. A su vez, en caso de tener que cambiar los niveles de producción, ya sea porque el producto fue exitoso o un fracaso, cuenta con una mayor flexibilidad para hacerlo.

Una situación similar se está dando con los productos del Grupo Chrysler en el mercado europeo ya que se está previendo comenzar la producción de algunos modelos en plantas el Grupo Fiat. Por ejemplo, se prevé que para el año 2014 se van a producir modelos de la marca Jeep en la planta de Mirafiori en Italia. La marca Jeep ha disfrutado recientemente de un gran éxito en el mercado europeo. En 2011, las ventas de la marca crecieron en un 61.8%. Actualmente los productos están siendo importados a Europa, pero siendo distribuidos a través de la red del Grupo Fiat, que es una de las principales razones de su triunfo. Más adelante se discutirán las posibles sinergias que se pueden dar con la integración de las redes de distribución de ambas automotrices.

Volviendo al tema, se busca desplazar la manufacturación de Jeep a Europa para poder capitalizar el potencial de la marca en dicho mercado. Las ventas fuera de los Estados Unidos están siendo limitadas por los aranceles que se afrontan cuando se importan en ciertos mercados. Por ejemplo, en Rusia los impuestos suman hasta US\$ 22.000 al precio de un Jeep, mientras que en China, el costo extra puede alcanzar los US\$ 37.000. (Bennett, 2012).

Lo que nos llevamos de estos ejemplos es que podría haber una integración cercana entre las automotrices en cuanto a la producción de sus respectivos modelos, abriendo las puertas de

sus fábricas. Esto implica poder tener un mejor acceso a mercados en los cuales se desea tener una mayor presencia. A su vez, con el paso del tiempo, el Grupo Fiat buscara elaborar plataformas compartidas con los modelos del Grupo Chrysler, lo que significa una mayor integración. En el próximo inciso se desarrolla sobre las posibles ventajas que se derivarían de tener plataformas compartidas.

4.2 Plataformas compartidas

Tal como vimos en el Capítulo I, el Grupo Fiat venía desarrollando pocos nuevos modelos y por lo tanto, cuando Sergio Marchionne reestructuró la automotriz en 2004, buscó cambiar esta tendencia. Pero para mantener los costos bajos, tuvo que hacer que las distintas marcas del Grupo dejen de trabajar por separado y comiencen a compartir los descubrimientos que realizaban entre sí. En otras palabras, Marchionne estaba buscando mejorar la eficiencia operativa mediante un mejor uso de plataformas compartidas.

Tanto el Grupo Fiat como el Grupo Chrysler habían tenido problemas en el lanzamiento de nuevos productos al mercado en los momentos previos a sus respectivas crisis. El Grupo Fiat ya lo había solucionado en parte, pero el escenario en el Grupo Chrysler era distinto.

La situación interesante que surge de esta adquisición es que cada automotriz tiene acceso a las plataformas de su contraparte, por lo que se abren muchas posibilidades sobre el desarrollo de nuevos modelos. Tener en cuenta que dado que se basan en plataformas existentes la inversión necesaria para lanzar el nuevo modelo va a ser menor, y a su vez, se conoce las percepciones de los consumidores respecto de las mismas.

El uso de plataformas compartidas es una estrategia que han utilizado las todas las automotrices para cortar los costos y los tiempos necesarios para desarrollar nuevos productos. Esto significa que se usa una misma base de componentes para distintos modelos de automóviles. Algunos de los componentes que permanecen comunes en las plataformas compartidas son el chasis, las transmisiones, las suspensiones, entre otros. Cuando se comparten componentes y procesos de producción, las automotrices pueden traer al mercado productos diferenciados más eficientemente.

Más específicamente, los beneficios que se derivan del uso de plataformas compartidos son los siguientes:

- Reducción de costos para el desarrollo de nuevos modelos.
- Reducción de tiempo necesario para lanzar nuevos modelos al mercado, siempre y cuando estos se basen en plataformas existentes.
- Mayor flexibilidad entre las distintas plantas. Dado la estandarización de partes, las automotrices pueden transferir más fácilmente la producción de una planta a otra.
- Administración de inventarios más eficiente dado que hay una disminución en el número de partes.

Ejemplos sobre el uso de plataformas compartidas entre el Grupo Fiat y el Grupo Chrysler se desarrollan en los próximos párrafos.

SCCS es una plataforma que fue diseñada por el Grupo Fiat para automóviles pequeños que pertenezcan al segmento B. Se comenzó a desarrollar en 2002, habiendo sido utilizada por primera vez en el año 2005 con el Fiat Grande Punto. A su vez, esta plataforma está presente en otros modelos del Grupo Fiat como puede ser el Fiat Fiorino, Alfa Romeo MiTo, entre otros. Este último año se ha reportado que se va a utilizar esta plataforma para el desarrollo de un nuevo modelo Dodge.

Otro ejemplo es la plataforma compacta para automóviles del segmento C y D desarrollada por el Grupo Fiat. La plataforma debutó con el Alfa Romeo Giulietta en el año 2010. El Grupo Fiat invirtió 100 millones de euros en la mencionada plataforma. En el 2012 salió a la venta en los Estados Unidos el Dodge Dart que se construye sobre esta plataforma.

Al poder acceder a las plataformas del Grupo Fiat, el Grupo Chrysler tiene ahora la base sobre la cual diseñar nuevos modelos pertenecientes a los segmentos A, B y C, alejándose de su tradicional dependencia por las SUV's y camionetas. *“Access to Fiat Group platforms would complement Chrysler's current product portfolio and would allow the Company to rapidly bring the market fuel-efficient, environmentally friendly small cars.”* (Chrysler Group LLC, 2009).

Otro ejemplo que vale la pena mencionar es el caso del Fiat Freemont. Durante la entrevista, el Sr. Manuel Barrero me comentó como se tomó el modelo Chrysler Journey y se lo comenzó

a vender en mercados periféricos bajo la marca Fiat Freemont. El automóvil es exactamente igual, donde lo único que cambia es el logo. Este ejemplo, como también los anteriores, muestra como la adquisición permite incrementar la cartera de modelos de las automotrices con inversiones menores.

4.3 Distribución

Como ya fue mencionado en diversas partes del trabajo de graduación, el Grupo Fiat y el Grupo Chrysler van a compartir sus sistemas de distribución. Mientras que el Grupo Fiat va a tener acceso a los canales de distribución del Grupo Chrysler en América del Norte, el Grupo Chrysler va a acceder a los del Grupo Fiat en Europa y América del Sur.

Dado que la gran mayoría de las marcas que ambos Grupo venden son masivas, no hay problema con que se venda los automóviles de uno al lado de los del otro. Como veremos en el próximo capítulo, este fue precisamente uno de los problemas que hubo con la fusión Daimler-Benz AG y el Grupo Chrysler. Estas automotrices no quisieron compartir los canales de distribución porque no se quería dañar la imagen de marca de Mercedes-Benz vendiéndola al lado de un auto de Chrysler.

En esta nueva adquisición esto no va a ser un problema. La gran mayoría de los marcas del Grupo Fiat y el Grupo Chrysler son marcas masivas y apuntan a un target de mercado de un mismo poder adquisitivo. Por lo tanto, no hay ningún problema con vender un automóvil marca Dodge al lado de un automóvil marca Alfa Romeo.

De todos modos, cabe destacar que las marcas Ferrari y Maserati si van a mantener su propio canal de distribución. Estas siempre fueron vendidas en sus propios concesionarios, distanciados de las otras marcas del Grupo Fiat.

Cuando Clemente & Greenspan (1998) desarrollan el impulsor estratégico de acceso a nuevos mercados, se habla a su vez de acceso a canales de distribución. Cuando uno accede al canal de distribución de otra empresa, también esta accediendo a la información sobre el mercado que se encuentra en los operarios de dicho canal, por lo que se reducen ciertos riesgos asociados a la falta de información e incertidumbre de entrar en un nuevo mercado.

Algunos otros beneficios que se derivan de compartir los canales de distribución son los siguientes:

- Mejorar la rentabilidad de las concesionarias.
- Ahorro de capital en inversiones para formar un canal de distribución.
- Ahorro de tiempo en montar un canal de distribución propio.

El Sr. Oscar Méndez me comentó en nuestra entrevista que por el momento no hay planes de integración de las concesionarias del Grupo Fiat y el Grupo Chrysler en la Argentina. De todos modos, dijo que se está evaluando esta posibilidad en el mediano plazo. Mientras que el Sr. Oscar Méndez se mostró optimista acerca de una posible integración ya que cree que se darían algunos de los beneficios previamente desarrollados, el Sr. Manuel Barrero fue más precavido dado que en su opinión las marcas de las dos automotrices apuntan a segmentos distintos.

5. Resumen

Se han identificado diversos impulsores estratégicos en el caso en cuestión de los enunciados por Clemente & Greenspan (1998), para luego determinar las posibles sinergias que se podrían desprender de ahí. Se encontró que la adquisición Grupo Fiat – Grupo Chrysler tiene un gran potencial dado que existen muchas sinergias que se pueden dar a nivel de mercados, productos y operaciones. Estas sinergias se traducen en un incremento en las ventas, como también un descenso en los costos.

De todos modos, ahora hay que estudiar los posibles problemas que puedan surgir, como también los riesgos inherentes a todas las fusiones y adquisiciones, para ver en qué medida pueden o no comprometer el cumplimiento de las sinergias mencionadas en este Capítulo.

Capítulo III:

Riesgos y precauciones

“Every business and every product has risks. You can’t get around it.”

Lee Iacocca

1. Introducción

En este capítulo se busca explicar cuáles son los problemas que pueden surgir en la adquisición del Grupo Chrysler y comprometer el cumplimiento de las sinergias que se desarrollaron a lo largo del trabajo de graduación. A su vez, explicar los factores que el Grupo Fiat deberá tener en cuenta para evitar convertirse en la próxima Daimler-Benz AG.

2. DaimlerChrysler AG

2.1 Similitudes con una fallida fusión

Como ya se había mencionado en los primeros capítulos de este trabajo de graduación, las automotrices Daimler-Benz AG y el Grupo Chrysler se fusionaron en 1998 para crear DaimlerChrysler AG. Hubo una gran expectativa sobre esta fusión, donde se preveían que iban a darse importantes sinergias. De todos modos, la fusión resultó ser un fracaso y las automotrices terminaron separándose en 2007 después de tan solo 9 años.

El motivo por el cual se va a estudiar esta fallida fusión es para ver cuáles son los temas que el Grupo Fiat debe considerar para que no se convierta en la próxima Daimler-Benz AG. El

Grupo Chrysler decidió en 1998 fusionarse con Daimler-Benz AG y fracasó a lo grande. Por lo tanto hay que analizar las características de esta nueva alianza comparando las similitudes y diferencias entre ambas, como también extraer una serie de enseñanzas y precauciones a tener en cuenta de DaimlerChrysler AG.

Lo primero que llama la atención sobre la fusión entre Daimler-Benz AG y el Grupo Chrysler es que las sinergias que se creían que se iban a dar son muy parecidas a las que estuvimos desarrollando en los capítulos pasados sobre la alianza entre el Grupo Fiat y el Grupo Chrysler.

En el Capítulo II, donde se realizó un análisis estratégico a nivel de mercados, se estableció que por medio de la alianza entre el Grupo Fiat y el Grupo Chrysler iba a haber crecimiento organizacional y que el resultado era que se formaba la sexta automotriz más grande del mundo. En la fusión entre Daimler-Benz AG y el Grupo Chrysler se formó DaimlerChrysler AG que pasó a ser la quinta automotriz del mundo según unidades vendidas.

A su vez, volviendo a la adquisición del Grupo Chrysler por parte del Grupo Fiat, se dijo que habría un incremento en la participación de mercado en regiones geográficas como Europa y Sud América y por otro lado, un mejor acceso a nuevos mercados como por ejemplo Asia. Se destacó la importancia que la alianza tenía para el Grupo Fiat ya que podría volver a reentrar en el mercado norteamericano, del cual se había retirado en 1984. Un similar análisis se había hecho de DaimlerChrysler AG, donde Daimler-Benz AG era fuerte en Europa y el Grupo Chrysler, en Estados Unidos. También se creía que la nueva automotriz iba a tener una mejor posición financiera para penetrar nuevos mercados.

Más adelante en el Capítulo II se concluyó que habría acceso a nuevos modelos de automóviles y que iba a haber interesantes intercambios de tecnología. El Grupo Fiat iba a aportar sus tecnologías e innovaciones sobre consumo eficiente de combustibles y automóviles pequeños al Grupo Chrysler. Dada la complementariedad de marcas entre ellas, el ente combinando iba a tener una cartera de productos más diversificada según los segmentos automovilísticos y también corregiría la tradicional dependencia de Chrysler por camionetas y automóviles grandes de pobre eficiencia energética.

En cuanto a la fusión entre Daimler-Benz y el Grupo Chrysler se hablaba también de una complementariedad de marcas, aunque distinta a la que discutimos en el párrafo anterior. En

el ente combinado DaimlerChrysler AG, el Grupo Chrysler iba a ayudar a disminuir el riesgo que tenía Daimler-Benz AG respecto de su dependencia al sector premium del mercado. El Grupo Chrysler permitiría tener una mayor diversidad de marcas respecto de los sectores sociales a los cuales se apuntaba. Los modelos de Chrysler, Dodge, Ram, entre otros, se vendían a un menor precio que los modelos de las marcas Mercedes-Benz y Maybach y apuntaban a un segmento distinto.

“Daimler acquired Chrysler to augment its own line of Mercedes-Benz luxury cars, not to integrate their operations and products. [...] By contrast, Fiat and Chrysler both sell into the mass market, though with vehicles of starkly different sizes. They hope to build on their similarities, and save money in the process by sharing purchasing, engineering and distribution.”(Vlasic y Schwarts: 2009).

Cabe destacar de todos modos que por más que la principal ventaja a nivel de productos se daba en una diversificación de la cartera respecto de los sectores económicos a los cuales se apuntaba, también había una diversificación respecto de los segmentos de automóviles. Dado que Daimler-Benz AG posee la marca Smart, la fusión iba a ayudar al Grupo Chrysler a disminuir su dependencia a las camionetas y vehículos grandes. Aun así, en 1998, esta dependencia no representaba un problema de la magnitud que era en 2009 cuando se dio la alianza estratégica con el Grupo Fiat, ya que los precios de los combustibles eran más bajos, la conciencia ambiental era menor y el marco regulatorio sobre las emisiones de los automóviles era más flexible.

Hasta el momento hay fuertes coincidencias entre la adquisición Grupo Fiat – Grupo Chrysler y la fusión Daimler-Benz AG – Grupo Chrysler. Hay importantes similitudes respecto del análisis estratégico realizado a nivel de mercados y nivel de productos.

En cuanto al análisis estratégico a nivel operativo se pueden observar ciertas diferencias entre los dos casos en cuestión. Cuando Daimler-Benz AG y el Grupo Chrysler se juntaron buscaron integrar solamente algunas partes de las funciones productivas y distributivas. Propusieron adquirir en conjunto los componentes y tener un solo sistema de producción operado desde distintas plantas para así lograr economías de escala. También se buscaba integrar los departamentos de investigación y desarrollo. De todos modos, se puso un freno a la integración en otras áreas del negocio. Por ejemplo, se decidió realizar por separado todas

las actividades relacionadas a las ventas, marketing y distribución de los productos ya que se quería preservar la integridad de marca de los modelos de lujo de Daimler-Benz. A su vez, por más que se había hablado de que hubiera componentes en conjunto para todos los modelos del nuevo ente, se decidió que jamás habría plataformas compartidas debido a que, una vez más, se quería proteger la integridad de las marcas.

Es acá que surge una primera importante diferencia entre ambos casos. Esta falta de integración en el nivel operativo fue una de las razones por las cuales DaimlerChrysler AG falló. El Grupo Fiat supo darse cuenta de este error y por lo tanto, como se explicó en el Capítulo II, planea una mayor integración. No solo van a compartir componentes productivos sino que se van a diseñar plataformas compartidas. A su vez, los productos van a ser comercializados conjuntamente. Antes no se quería que los modelos de Mercedes-Benz se vendan al lado de los de Dodge. En esta nueva alianza esto ya no es un problema, donde se venderán automóviles Dodge, Lancia, Jeep en un mismo lugar sin problema.

Lo que quiero remarcar de este inciso es que hay varias similitudes respecto de los impulsores estratégicos por las cuales se dieron estas dos fusiones. Una de ellas fue un fracaso y duró solamente nueve años. Ya encontramos una diferencia entre ellas que fue inteligentemente corregida por el Grupo Fiat. Ahora, en el próximo inciso se va a discutir sobre lo que muchos consideran fue la principal razón del fracaso de DaimlerChrysler AG. Hay que ver cuáles son entonces las enseñanzas extraer y precauciones que debe tener en cuenta el Grupo Fiat mientras busca una mayor integración con el Grupo Chrysler.

2.2 Enseñanzas de DaimlerChrysler AG

Uno de los principales motivos del fracaso de la fusión entre Daimler-Benz y el Grupo Chrysler es que hubo un importante choque de culturas como consecuencia de una mala gestión por parte del ápice de ambas compañías. Este es precisamente uno de los desafíos a la integración en las fusiones y adquisiciones que se desarrolló en el Marco Teórico y es aun más relevante cuando se trata de dos organizaciones de diferentes países.

Robert Lutz, ex presidente del Grupo Chrysler comentó: *“I do think that managing the cultural issues will indeed be the toughest part of making this marriage work. And the*

challenge, as always, will be getting the cultures to really meld below the level of senior-most management.” (Babson, 2004).

En la fusión Daimler-Benz con el Grupo Chrysler, la integración de dos culturas muy distintas era un gran desafío como claramente advirtió Robert Lutz. La industria automotriz mundial ya ha visto en otras ocasiones esta realidad. Autolatina, un joint venture entre Ford Motors Company y Volkswagen AG para Argentina y Brasil colapsó en 1995 como consecuencia de continuas discusiones entre ambas automotrices. Otro ejemplo es cuando Renault S.A. y Volvo AB propusieron fusionarse en 1995, pero no se pudo llegar a un acuerdo dado la extrema resistencia y choque cultural entre las dos.

La historia demuestra que fusionar dos grandes y exitosas compañías, incorporadas en distintos países, con operaciones dispersadas geográficamente y con culturas de trabajo muy distintas crea desafíos muy difíciles.

Distintos personajes se han referido a las diferencias culturales que existen entre los estadounidenses y los alemanes. Dean Langford comentó lo siguiente: *“Americans are more free form in their discussions, a little less rigid. The Germans tend to be very rigid, more methodological in their meetings and thought processes. Americans have a tendency to sometimes go off on tangents. With the Germans you don’t have to worry about it. When they say they’re going to do something and this is the agenda they stick to it.” (Babson, 2004).*

Por su parte, Charles Jerabek definió las diferencias culturales de la siguiente forma: *“For the most part Germans don’t understand the informalities of American business, everything from casual dress days to drinking coffee throughout a meeting. In that context they don’t take the ideas presented as seriously as they would if they were being presented in their own culture. On the other side Americans often misinterpret the Germans’ need for rules and order as maybe disinterest in doing something.” (Babson, 2004).*

Por si solo, que haya dos culturas distintas no es un problema. El conflicto surge en cuanto ambos lados permanecen muy aferrados a su propia cultura, como fue precisamente en el caso de Daimler-Benz y el Grupo Chrysler. En el Marco Teórico nos referimos a la importancia de que haya predisponían al cambio cuando dos organizaciones se involucran en una transacción de este tipo. En el caso DaimlerChrysler AG no se tuvo en cuenta la sugerencia de Clemente & Greenspan (1998). Cada automotriz creía que su forma de trabajar era mejor que la otra.

En vez de unir fuerzas para formar un nuevo sistema que una las mejores cualidades de los dos viejos, las automotrices lucharon por demostrar que el propio era mejor.

Es acá que se encuentra una de las mayores enseñanzas que el Grupo Fiat debe extraer de esta pasada fallida fusión, para que su propia adquisición del Grupo Chrysler tenga una mayor oportunidad de éxito. El Grupo Fiat se tiene que asegurar que haya una solida integración cultural. Para ello va a tener que comprometerse a ser abierto a nuevas ideas y a las formas de trabajar del Grupo Chrysler.

El bache cultural entre los italianos y los estadounidenses es menor en comparación al de los alemanes con los estadounidenses (Vlasic & Schwartz, 2009). Pero esto no es motivo para conformarse. El Grupo Fiat y el Grupo Chrysler tienen que trabajar para integrar sus culturas creando una nueva identidad. Una buena predisposición al cambio en ambos lados es clave para que eso se cumpla.

3. Riesgos asociados a la transacción

A continuación se desarrollan otros riesgos inherentes a la adquisición Grupo Fiat – Grupo Chrysler. (Fiat S.p.A., 2011b).

3.1 Riesgos asociados con posibles conflictos de interés

A pesar de que existe poca superposición de productos en el Grupo Fiat y el Grupo Chrysler dado que, como se explicó en el Capítulo II, compiten en segmentos distintos en mercados geográficos diferentes. De todos modos, pueden llegar a surgir conflictos en las siguientes áreas.

En primer lugar, las automotrices han firmado una serie de acuerdos sobre intercambio de bienes y recursos. Por más que estos acuerdos implican una cooperación y mutua dependencia entre ambas, pueden llegar a surgir conflictos en la implementación de las obligaciones que ellos demandan.

En segundo lugar, pueden surgir problemas en el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio. Aunque limitadas, existen ciertas áreas en las que el Grupo Fiat y el Grupo Chrysler compiten. Por ejemplo están los casos de desarrollo de nuevos productos y expansión geográfica. En el Capítulo II se dijo que el ente combinado de las dos automotrices estaría en una mejor posición para entrar en el mercado asiático. El día que se pueda hacer esta expansión, cuales son los modelos que se van a llevar primero. Por más que muchos de esos posibles conflictos ya están estipulados en los contratos, pueden surgir complicaciones que hagan más difícil la búsqueda de nuevos negocios.

3.2 Riesgos asociados con Chrysler

Uno de los principales problemas con el Grupo Chrysler es que luego de la crisis del 2008 – 2009 sufrió un impacto en su credibilidad y confianza. Tanto el Grupo Chrysler como General Motors Company, las dos automotrices que acudieron al Capítulo 11, tuvieron un mayor descenso en su participación de mercado en el año 2009. La razón de esto fue la pérdida de confianza por parte de los consumidores. Estos últimos tenían dudas respecto de si el Grupo Chrysler iba a continuar con sus operaciones en el futuro. De ser así, se iba a dificultar conseguir repuestos de partes y servicios de post venta. A su vez temían que el Grupo Chrysler no pudiera honrar sus obligaciones y garantías estipuladas en el contrato.

Pero los problemas no se acababan con los consumidores, sino que también eran los proveedores del Grupo Chrysler y otros jugadores de la industria automotriz que preferían no invertir en desarrollar o mantener las relaciones de negocios dada la incertidumbre sobre su futuro.

Por lo tanto, es vital para el Grupo Chrysler poder volver a instaurar confianza en el mercado. Uno de los impulsores estratégicos sobre esta adquisición, discutido en el Capítulo 4, fue que el Grupo Fiat quería tener acceso a la red de distribución del Grupo Chrysler en los Estados Unidos. Ahora, de que sirve esto, si los miembros de esta red de distribución no confían o no creen el futuro del Grupo Chrysler. El hecho de que el Grupo Fiat haya hecho esa adquisición, ya devolvió bastante confianza al mercado, pero todavía falta un largo camino por recorrer.

3.3 Riesgos asociados con la deuda del Grupo Chrysler

El Grupo Chrysler se encuentra con un alto nivel de endeudamiento, lo que puede tener importantes consecuencias en el desarrollo de sus negocios. También incrementa su vulnerabilidad a condiciones económicas y de industria adversas, ya que limita las posibilidades a reaccionar a cambios en contexto.

El alto nivel de deuda confina la habilidad del Grupo Chrysler de conseguir nuevos capitales. En otras palabras, dificulta el acceso a los mercados de capitales. A su vez, una importante parte de sus flujos de fondos deberá ser destinada al pago de intereses de esta deuda. Este dinero podría en vez ser utilizado en inversiones productivas para el Grupo, como puede ser inversiones en diseño e ingeniería de productos o mejoras en los procesos de manufacturación. La mayoría de los competidores tienen un nivel de deuda menor, poniendo al grupo en una desventaja competitiva.

Gran parte de las sinergias desarrolladas en el Capítulo II dependen de inversiones de capital. Por ejemplo conseguir una mayor participación de mercado en Asia o desarrollar nuevos modelos de automóviles para la marcas del Grupo Chrysler que pertenezcan a los segmentos A, B y C. Ahora, dado que el Grupo Chrysler esta escaso de capitales financieros, significa que el cumplimiento de las sinergias previstas van a depender de que el Grupo Fiat tenga suficiente caja para llevarlas a cabo. De lo contrario, varias de las sinergias previstas no se llegarán a concretar.

3.4 Riesgos asociados a la economía norteamericana

Dado que un alto porcentaje de las ventas del Grupo Chrysler proviene de América del Norte (85% en el año 2010), hay una alta exposición a las condiciones de la economía de este continente. Por lo tanto, los resultados del Grupo están sujetos a factores que se encuentran fuera de su control, como puede ser recesiones económicas, cambios en los gustos de los consumidores, cambios en las regulaciones y el marco legal, inflación, etc.

Es importante para el Grupo Chrysler corregir esta dependencia del continente norteamericano ya que sus principales competidores, General Motors Company y Ford Motor

Company están más diversificados geográficamente. Por lo tanto se encuentra en una desventaja competitiva. Esto implica que cuando cae la demanda por automóviles en los Estados Unidos, el efecto va a ser más fuerte en el Grupo Chrysler. El Grupo Chrysler es consciente de este problema y está buscando incrementar su proporción de vehículos vendidos fuera de Norte América.

El Grupo Fiat debe tener esto en cuenta ya que si llega a dar alguno de los factores negativos mencionados previamente, va a tener que desembolsar importantes gastos para que el Grupo Chrysler y sus proveedores sigan operando. No olvidar que una de las razones de la adquisición del Grupo Chrysler era poder tener acceso a su canal de distribución. De lo contrario, los planes del Grupo Fiat de incursionar en el mercado norteamericano se podrían ver frustrados y entonces, uno de los principales objetivos de la adquisición no cumplidos.

3.5 Riesgos asociados con el precio del petróleo

Como ya se dijo en previos capítulos, el Grupo Chrysler tiene una cartera de productos donde predominan los automóviles grandes y de consumo de combustibles ineficientes. Los competidores no tienen este problema ya que cuentan con una cartera más diversificada. Por lo tanto, una suba en los precios de los combustibles va a tener un mayor efecto negativo en el Grupo Chrysler en comparación a sus competidores.

El Grupo Fiat va a tener que ser rápido en la transfusión de tecnologías de consumo de combustible eficiente hacia el Grupo Chrysler y lanzamiento de nuevos modelos. De lo contrario, si se llega a dar una suba en los precios de los combustibles las ventas del Grupo Chrysler van a caer y nuevamente entramos en el escenario ya descrito: los socios comienzan a tener dudas sobre si la empresa va a operar en el futuro y comienzan a detener las inversiones. El resultado de esto es que el Grupo Fiat va a ver entorpecida su incursión en el mercado norteamericano.

3.6 Riesgos asociados con la cartera de producto

Si el Grupo Chrysler no logra exitosamente incursionar en los segmentos de automóviles pequeños, hacia los cuales se están desplazando las ventas, va a encontrarse en dificultades económicas en el cercano futuro, lo que una vez más compromete el éxito de la alianza estratégica con el Grupo Fiat.

En el Marco Teórico se destacó la importancia de alinear las capacidades y los productos. La fusión de tecnologías que permitirá al Grupo Chrysler lanzar nuevos modelos, depende de que los empleados del Grupo Fiat que poseen el conocimiento sobre consumo de combustible y diseño de automóviles pequeños estén comprometidos a trabajar en conjunto con los estadounidenses.

4. Resumen

Existen muchas similitudes entre el caso DaimlerChrysler AG y la adquisición del Grupo Chrysler por parte del Grupo Fiat. Los impulsores estratégicos de ambas transacciones, como también las sinergias que se esperaban dar son muy parecidas. Existen de todos modos algunas diferencias respecto del nivel de integración que se buscaba alcanzar en el nivel operativo. Al contrario de DaimlerChrysler, el Grupo Fiat busca una integración en ventas, marketing y distribución.

De todos modos, el principal aprendizaje que el Grupo Fiat debe extraer de Daimler-Benz AG es sobre el choque de culturas. El Grupo Fiat debe encarar esta adquisición con una predisposición al cambio y una mente abierta a formar una nueva entidad corporativa junto con el Grupo Chrysler. Este es uno de los principales riesgos de esta transacción y de no darle la importancia que merece puede comprometer su éxito.

Además se identificaron otros riesgos relacionados con el Grupo Chrysler y con factores externos que no se pueden controlar. Nuevamente el cumplimiento de ciertas sinergias se podrían ver comprometidas si estos riesgos no son controlados.

Capítulo IV:

Conclusiones y recomendaciones

“I couldn’t find the sport car of my dreams, so I built it myself.”

Ferdinand Porsche

El presente trabajo tuvo como finalidad analizar si la adquisición del Grupo Chrysler por parte del Grupo Fiat puede ser una fuente de creación de valor. Para cumplir con los objetivos, se realizó un detallado análisis sobre las automotrices en cuestión y los posibles desenlaces que la transacción podría generar.

La industria automotriz mundial está caracterizada por una larga lista de fusiones y adquisiciones. El resultado de esto es la formación de grandes grupos, como por ejemplo el Grupo Volkswagen que es la segunda automotriz más grande según unidades vendidas. Este trabajo de graduación busca analizar a la última de esta tanda de fusiones y adquisiciones: Grupo Fiat – Grupo Chrysler.

Por un lado, está el Grupo Chrysler que es la tercera automotriz más grande de los Estados Unidos y que junto con General Motors Company y Ford Motor Company forman el grupo conocido como las Detroit 3. La crisis del sector automotor del año 2008 había hecho que se acentuaran los problemas que el Grupo Chrysler ya tenía como consecuencia de las pobres gestiones por parte de Daimler-Benz AG y el private equity Cerberus Capital Management. Por lo tanto, para lograr ser viable en el largo plazo, el Grupo Chrysler optó por formar una alianza con el Grupo Fiat.

Por el otro lado, está el Grupo Fiat que es uno de los mayores grupos industriales y automovilísticos de Europa y el mayor de Italia. Cuando asume Sergio Marchionne como

CEO en el año 2004, su objetivo era volver a convertir al Grupo Fiat en una automotriz competitiva luego de una performance que venía en caída hace más de una década. Para lograrlo, Sergio Marchionne había realizado un cambio estratégico que estaba compuesto de diversos elementos.

Uno de ellos era el de crecimiento por medio del desarrollo de alianzas y joint ventures para poder salir al mercado global. El propósito era cerrar la diferencia que el Grupo Fiat tenía con las automotrices líderes en materia de costos de investigación y desarrollo, producción, etc. Para poder ser una automotriz competitiva había que salir al mercado global. El Grupo Fiat estaba muy concentrado en Europa y América del Sur. Por lo tanto, la adquisición del Grupo Chrysler representaba una oportunidad de creación de valor para el Grupo Fiat.

Hubo diversos impulsores estratégicos que motivaron la adquisición de los cuales se desprenden sinergias que implican mayores ventas o menores costos. En primer lugar se realizó un análisis a nivel de mercados. El ente combinado de ambos Grupos se posiciona como la sexta automotriz más grande del mundo según unidades vendidas. Dada la complementariedad de mercados, habría una oportunidad para el crecimiento en la participación de mercado combinada. A su vez, ayudaría a ambas automotrices a diversificarse geográficamente, disminuyendo así los riesgos a shocks externos. El Grupo Chrysler dependía mucho de los Estados Unidos, mientras que el Grupo Fiat de Europa. Por último, cabe destacar que la posición más fuerte en Europa y las Américas le permite al nuevo ente estar mejor posicionado para penetrar nuevos mercados, como por ejemplo Asia.

Segundo, se realizó un análisis estratégico a nivel de productos. Por medio de esta adquisición se podría lograr corregir un gran desafío que tiene el Grupo Chrysler asociado a su dependencia a automóviles grandes y camionetas. Recordar que la participación de mercado de estos segmentos está cayendo dada la suba en los precios de los combustibles. El Grupo Fiat en cambio es un líder en tecnología de ahorro de combustible y construcción de automóviles pequeños.

Por último, por medio de producción, diseño de plataformas y distribución conjunta, existen grandes oportunidades para reducir costos. Dada la complementariedad de mercados, ambos Grupos encuentran las fábricas de su contraparte muy útiles dada su cercanía a los mercados en los que buscan entrar o afianzarse. A su vez, el uso de sus respectivos canales de

distribución les permite acceder a información sobre los mercados en los cuales no han tradicionalmente competido, disminuyendo así el riesgo de su incursión.

De todos modos, también existen ciertos riesgos asociados al caso en cuestión. Tal como lo demuestra la fusión entre Daimler-Benz AG y el Grupo Chrysler, hay que prestar especial atención a los temas de cultura organizacional cuando dos empresas de distintos países se unen. DaimlerChrysler AG resultó ser un fracaso, pero no detuvo al Grupo Chrysler de volver a formar una alianza. Tanto el Grupo Fiat como el Grupo Chrysler deben entender que para poder ser exitosos tienen que trabajar en conjunto para formar una nueva identidad y tiene que haber predisposición al cambio por parte de todos los empleados, buscando que el nuevo ente contenga los mejores aspectos de sus dos predecesoras. Mi sugerencia a ambas automotrices es darle a este tema la importancia que merece, ya que como la historia nos ha demostrado varias fusiones y adquisiciones han fracasado por choques de cultura. El caso Grupo Fiat – Grupo Chrysler no es una excepción e ignorar el tema cultural puede comprometer el cumplimiento de diversas sinergias.

Además se identificaron otros riesgos relacionados con el Grupo Chrysler y con factores externos que no se pueden controlar.⁹ Nuevamente el cumplimiento de ciertas sinergias se podría ver comprometidas si estos riesgos no son controlados.

Para concluir, la adquisición Grupo Fiat – Grupo Chrysler presenta una oportunidad para la creación de valor mediante diversas sinergias, pero existen ciertos riesgos que pueden complicar el desarrollo de las mismas. Si se consideran las enseñanzas que el caso DaimlerChrysler AG nos deja, esta nueva adquisición tiene muchas más probabilidades de éxito.

Anexos

Anexo A

Clasificación de automóviles según la European Commission.

- A: mini cars
- B: small cars
- C: medium cars
- D: large cars
- E: executive cars
- F: luxury cars
- S: sport coupes
- M: multi purpose cars
- J: sport utility cars (including off-road vehicles)



Fuente: ec.europa.eu

Universidad de
San Andrés

Anexo B

Modelos ofrecidos por el Grupo Fiat en 2009:

Ferrari California_____Segmento S.

Ferrari 559_____Segmento S.

Ferrari F430_____Segmento S.

Ferrari 612 Scaglietti_____Segmento S.

Maserati Quattroporte _____Segmento F.

Maserati Gran Turismo_____Segmento S.

Alfa Romeo 147 _____Segmento C.

Alfa Romeo 159_____Segmento D.

Alfa Romeo 8C_____Segmento S.

Alfa Romeo GT_____Segmento S.

Alfa Romeo Brera_____Segmento S.

Fiat 500_____Segmento A.

Fiat Panda_____Segmento A.

Fiat Punto _____Segmento B.

Fiat Grande Punto_____Segmento B.

Fiat Linea _____Segmento C.

Fiat Bravo_____Segmento C.

Fiat Stilo_____Segmento C.

Fiat Croma_____Segmento D.

Fiat Sedici_____Segmento J.

Lancia Ypsilon_____Segmento B.

Lancia Delta_____Segmento C.

Lancia Musa_____Segmento M.

Lancia Voyager_____Segmento M.

Anexo C

Modelos ofrecidos por Grupo Chrysler en 2009:

Chrysler PT Cruiser _____ Segmento C.

Chrysler Sebring _____ Segmento E.

Chrysler 300 _____ Segmento E.

Chrysler Aspen _____ Segmento J.

Chrysler Town & Country _____ Segmento M.

Chrysler Voyager _____ Segmento M.

Dodge Caliber _____ Segmento C.

Dodge Challenger _____ Segmento C.

Dodge Avenger _____ Segmento D.

Dodge Charger _____ Segmento E.

Dodge Journey _____ Segmento J.

Dodge Nitro _____ Segmento J.

Dodge Caravan _____ Segmento M.

Dodge Sprinter _____ Segmento M.

Dodge Viper _____ Segmento S.

Jeep Wrangler _____ Segmento J.

Jeep Grand Cherokee _____ Segmento J.

Jeep Liberty _____ Segmento J.

Jeep Compass _____ Segmento J.

Jeep Patriot _____ Segmento J.

Jeep Commander _____ Segmento J.

Ram 1500 _____ Pick-up.

Ram 2500 _____ Pick-up.

Ram Dakota _____ Pick-up.

Anexo D

Listado de fábricas del Grupo Fiat:

País	Fábrica
Italia	Stablimiento Mirafiori
Italia	Cassino
Italia	Giambattista Vico
Italia	SATA
Italia	Grugliasco
Italia	Modena
Italia	Maranello
Brazil	Betim, Minas Gerais
Argentina	Córdoba
Polonia	Tychy



Universidad de
San Andrés

Anexo E

Listado de fábricas del Grupo Chrysler:

País	Fábrica
Canadá	Brampton Assembly
Canadá	Etobicoke Casting
Canadá	Windsor Assembly
México	Saltillo Truck Assembly
México	Toluca Car Assembly
Estados Unidos	Belvidere Assembly
Estados Unidos	Conner Avenue Assembly
Estados Unidos	Indiana Transmission
Estados Unidos	Jefferson North Assembly
Estados Unidos	Kokomo Casting
Estados Unidos	Kokomo Transmission
Estados Unidos	Mack Avenue Engine Complex
Estados Unidos	Global Engine Manufacturing Alliance
Estados Unidos	Mount Elliot Tool and Die
Estados Unidos	Sterling Heights Assembly
Estados Unidos	Sterling Stamping
Estados Unidos	Toledo Machining
Estados Unidos	Toledo North Assembly
Estados Unidos	Toledo Supplier Park
Estados Unidos	Trenton Engine
Estados Unidos	Warren Stamping
Estados Unidos	Warren Truck Assembly

Bibliografía

1. Libros

Carollo, Salvatore. 2012. *A Guide to What drives the Price of Oil in Today's Market*. Chichester: John Wiley & Sons, Inc.

Clemente, Mark N. y Greenspan, David S. 1998. *Winning at Mergers and Acquisitions: The guide to market-focused planning and integration*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Curcio, Vincent. 2001. *Chrysler: The life and times of an automotive genius*. USA: Oxford University Press.

Foster Reed, Stanley y Reed Lajoux, Alexandra. 1995. *The Art of M&A: A merger acquisition buyout guide*. Chicago: The McGraw-Hill Companies.

Hernandez Sampieri, Roberto. 1998. *Metodología de la Investigación*. Madrid: Mc Graw Hill.

Ingrassia, Paul. 2011. *Crash Course: The American automobile industry's road to bankruptcy and bailout – and beyond*. New York: Random House.

Levine, Sumner N. 1989. *The Acquisitions Manual*. New York: New York Institute of Finance.

Porter, Michael. 1987. *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía editorial continental.

Rosamilia, Daniel J. 2000. *Fusiones y Adquisiciones*. Capital Federal: Editorial Dunken.

Saloner, Garth et al. 2001. *Strategic Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Vlasic, Bill y Stertz, Bradely. 2001. *Taken for a Ride*. New York: Harper Business.

2. Papers

Babson. 2004. DaimlerChrysler Merger: The Quest to Create “One Company”, 18 de mayo.

Congressional Research Service. 2009. U.S. Motor Vehicle Industry: Federal Financial Assistance and Restructuring. 29 de mayo.

Department of Commerce of the United States of America. 2010. The Road Ahead.

Goldman Sachs. 2011. Fiat, 19 de julio.

3. Artículos

Adolph, Gerald et al. 2006. Nine steps to prevent merger failure. Harvard Business School. hbswk.hbs.edu. (Marzo 2012).

Almeida Costa, Luis y Vasconcelos, Luis. 2011. Mergers and Reputation. Universidade Nova de Lisboa. docentes.fe.unl.pt. (Marzo 2012).

Balsinde, Rolando y Beardsley, Scott. 1999. Dial “M” for merger. McKinsey Quarterly. www.mckinseyquarterly.com. (Acceso: Noviembre 2011).

Bennett, Jeff. “Chrysler prepara una línea de Jeep para conquistar el mercado internacional”. La Nación (Wall Street Journal Americas), 30 de marzo 2012.

Brandimarte, Jay et al. 2001. “Trading the corporate portfolio.” McKinsey Quarterly. www.mckinseyquarterly.com. (Acceso: Marzo 2012).

Dobbs, Richard et al. 2007. “Maintaining discipline in M&A”. McKinsey Quarterly. www.mckinseyquarterly.com. (Acceso: Febrero 2012).

Edmondson, Gail. “Fiat’s Comeback - Is it for real?”. Bloomberg Businessweek, 25 de julio 2006.

Edmondson, Gail. “Daimler Gives Chrysler to Cerberus”. Bloomberg Businessweek, 14 de mayo 2007.

Eisenstein, Paul A. “GM, less reliant on U.S., focuses on global market”. MSNBC, 2 de marzo, 2011. www.msnbc.msn.com. (Acceso: Febrero 2012).

Ernst, David y Halevy, Tammy. 2000. “When to think alliance”. McKinsey Quarterly. www.mckinseyquarterly.com. (Acceso: Noviembre 2011).

Faris, Stephan. “The turn around at Fiat”. Fortune, 14 de mayo 2007.

Fubini, David et al. 2006. Successful mergers start at the top. McKinsey Quarterly. www.mckinseyquarterly.com. (Acceso: Noviembre 2011).

Goedhart, Marc et al. 2010. "The five types of successful acquisitions". McKinsey Quarterly. www.mckinseyquarterly.com. (Acceso: Diciembre 2011).

Hawranek, Dietmar y Horning, Frank. "DaimlerChrysler: End of an Unhappy Pair?". Bloomberg Businessweek, 18 de abril 2007.

Jones, Roland. "U.S. 'stuck in reverse' on fuel economy". MSNBC, 28 de febrero 2007. www.msnbc.msn.com. (Acceso: Febrero 2012).

Kay, Ira y Shelton, Mike. 2000. "The people problem in mergers". McKinsey Quarterly. www.mckinseyquarterly.com. (Acceso: Abril 2012).

Lee, Gwendolyn y Lieberman, Marvin. 2009. Acquisition vs. Internal Development as modes of entry. Strategic Management Journal. www.anderson.ucla.edu. (Abril 2012).

Maynard, Micheline. "Chrysler: A Short History". The New York Times. 30 de abril 2009.

Phelan, Mark. "Chrysler rebadges 200 for its luxury lineup in Europe." USA Today, 29 de marzo 2012.

The Economist. "Arrivederci, Italia?". 5 de noviembre 2011.

The Economist. "Fiat plays double or quits with Chrysler". 25 de noviembre 2010.

Timmons, Heather. "In Overhaul, G.M. May Look to Its Far-Flung Arms". The New York Times, 3 de junio 2009.

Terlep, Sharon. "La alianza GM-Peugeot prioriza el Mercado latinoamericano". La Nación (Wall Street Journal Americas), 19 de marzo 2012.

Vlasic, Bill y Schwartz Nelson. "Chrysler and Fiat have hopes for a happy relationship". The New York Times, 4 de mayo 2009.

Weisbaum, Herb. "Sales of smaller cars double in a decade". MSNBC, 2012. www.msnbc.msn.com. (Acceso: Abril 2012).

4. Publicaciones

Chrysler Group LLC. 2009. Chrysler Restructuring Plan for Long-Term Viability, 17 de febrero.

Chrysler. 2011. Dodge hits the mark with the all new 2013 Dodge Dart compact car.

Fiat S.p.A. Annual Report 2008.

Fiat S.p.A. Annual Report 2009.

Fiat S.p.A. Annual Report 2010.

Fiat S.p.A. Annual Report 2011a.

Fiat S.p.A. Information Document, 6 de junio, 2011b.

Fiat S.p.A. Fiat increases ownership of Chrysler Group LLC from 20% to 25%. 10 de enero, 2011c.

Fiat S.p.A. Fiat increases ownership of Chrysler Group LLC from 25% to 30%. 12 de abril, 2011d.

Fiat S.p.A. Following closing of the refinancing of Chrysler's debt and repayment by Chrysler of its debt to the U.S. and Canadian governments, Fiat increases its interest in Chrysler. 24 de mayo, 2011e.

Fiat S.p.A. Fiat increases its interest in Chrysler Group LLC to 58.5%. 5 de enero, 2012.

Fiat Group. Clarifications on certain issues relating to the Chrysler-Fiat Alliance. 1 de diciembre, 2010.

Office of the Press Secretary of the White House. "President Obama Announces Nation Fuel Efficiency Policy". 19 de mayo, 2009.

5. Páginas web

Página web de Allpar.

www.allpar.com/news/. (Acceso: Marzo 2012).

Página web de Automotive News.
www.autonews.com. (Acceso: Abril 2012).

Página web de Fiat S.p.A.
www.fiatspa.com. (Acceso: Febrero 2012)

Página web de Fiat Industrial.
www.fiatindustrial.com. (Acceso: Febrero 2012).

Página web del Grupo Chrysler.
www.chryslerllc.com. (Acceso: Febrero 2012).

Bureau of Labour Statistics.
<http://data.bls.gov/timeseries/LNS14000000>. (Acceso: Marzo 2012).

6. Entrevista

Sr. Manuel Barrero del Grupo Chrysler. 2012.

Sr. Oscar Méndez de Fiat Auto. 2012.



