

El comportamiento negociador en las adquisiciones no hostiles: ¿ser competitivo o integrativo?

104

The negotiating behavior in the not hostile acquisitions. To be competitive or integrativo?



Carmen Saorín-Iborra¹
Universidad de Valencia
Carmen.saorin@uv.es



María Iborra-Juan
Universidad de Valencia
miborra@uv.es

1. INTRODUCCIÓN

Las adquisiciones de empresas, sean hostiles o amistosas, no parecen frenarse. Por ello, en las dos últimas décadas, ha aumentado el interés por analizar las causas de su éxito o fracaso. Las investigaciones en los años 80 se dirigieron, entre otras cuestiones, a definir las características que hacían óptimo a un socio. Se preocupaban, por tanto, de optimizar la elección de un socio con ajuste estratégico, organizativo y/o cultural. A partir de los 90, los estudios se centraron en aprender a integrar con éxito las empresas tras estas operaciones. La negociación, sin embargo, ha recibido menos atención, a pesar de que su papel puede ser clave en el éxito o fracaso de las adquisiciones.

Los procesos de negociación de las adquisiciones² son el enlace entre la toma de decisiones y la implantación de la estrategia (ver figura 1). En las adquisiciones no hostiles los negociadores disponen de un abanico de posibilidades sobre qué negociar y cómo comportarse al negociar. Así, las bases que regularán la futura relación se asientan durante la negociación. En ella se puede abordar un acuerdo de mínimos, por ejemplo el precio de adquisición, o puede incorporar muchos otros aspectos, como son la continuidad en el empleo de directivos, profesionales, técnicos u operarios, el estilo y velocidad de

CODIGO JEL:
M10

Fecha de recepción y acuse de recibo: 29 de octubre de 2007 Fecha inicio proceso de evaluación: 30 de octubre de 2007 Fecha primera evaluación: 3 de diciembre de 2007 Fecha de aceptación: 3 de marzo de 2008



RESUMEN DEL ARTÍCULO

En las adquisiciones, los procesos de negociación constituyen una etapa clave. Específicamente, en las adquisiciones no hostiles, la consecución o no de un acuerdo, así como la extensión y la calidad de su contenido, estará condicionada por el comportamiento con el que se desarrollan las negociaciones, por cómo los socios se comunican e intercambian información. Este trabajo analiza los factores determinantes del comportamiento negociador, así como las consecuencias derivadas de su influencia sobre la obtención de un acuerdo y sobre el éxito futuro de la adquisición.

EXECUTIVE SUMMARY

Negotiation processes in acquisitions are a key phase for success. Specifically in non-hostile negotiations, the behaviour with which negotiations are developed, how partners communicate each other and interchange information, will impact the likelihood of achieving a deal as well as the quality and scope of its content. This work analyzes the determinants of negotiation behaviour, as well as its consequences due to its influence on achieving a deal and on the acquisition success.

integración, el mantenimiento o racionalización de las instalaciones, o de los productos o las marcas. Pero no sólo varía la amplitud del acuerdo, sino también su calidad pues, en la negociación, se puede mantener o, por el contrario, reducir la incertidumbre de la información de la que se dispone. El resultado de la negociación -la consecución o no de un acuerdo y, en caso afirmativo, la calidad y amplitud de su contenido- diferirá en función de cómo se desarrollan estos procesos de negociación y, en particular, de la forma en la que los negociadores se comuniquen e intercambien información.

Así, se distinguen dos opciones generales y opuestas para negociar que implican una forma concreta de intercambiar información y comunicarse y se caracterizan por el uso de determinadas tácticas en la comunicación. Las negociaciones pueden desarrollarse desde una perspectiva integrativa o, por el contrario, competitiva (Fisher, Ury y Paton, 1983). Un comportamiento integrativo lleva asociado el intercambio de información de forma clara, honesta y abierta. En este caso, los negociadores se caracterizan por recurrir con frecuencia a tácticas como preguntas y aclaraciones (Adler, Brahm y Graham, 1992). Así pues, este tipo de comportamiento conlleva que los negociadores, durante el proceso, soliciten y obtengan de la contraparte toda aquella información que necesiten, aclarando aquellos puntos que les preocupen o sobre los que tengan incertidumbres o ambigüedades, como podría ser la intención de retener o no al personal de la empresa adquirida, su recolocación y en qué puestos o posibles cambios en la estrategia y el sentido de los mismos. Implica tratar todos los temas considerados básicos y sobre los que se asentará el funcionamiento futuro de la relación (Commons, 1985; Morosini, 1998; Sebenius, 1998; Saorín, 2008).

En contraste, abordar una negociación desde una perspectiva competitiva va asociado a la ocultación de información, sobre todo, aquella de carácter básico y esencial. Entre las tácticas propias de este comportamiento se encuentran las demandas, las penalizaciones y las interrupciones (Adler, et al, 1992). Es característico de la orientación competitiva que la información se aporte de manera sesgada y que los negociadores planteen opciones condicionadas. Igualmente, adoptar comportamientos competitivos en la negociación conlleva establecer la comunicación enfatizando las consecuencias negativas que tendrían ciertas decisiones (penalizaciones). Por último, cabe destacar que en el transcurso de una negociación, existe una combinación de comportamientos negociadores, pero siempre predomina un tipo u otro

de comportamiento que es el que condicionará finalmente el resultado alcanzado (Roure, 1997; Sánchez, 2005).

La literatura general sobre negociaciones ha relacionado el comportamiento negociador con algunos resultados. En este sentido, hay evidencia de que una orientación competitiva dificulta alcanzar un acuerdo y, también, el entendimiento mutuo y la satisfacción; se asocia con aumentos en la incertidumbre y en la ambigüedad, así como con incrementos en las reticencias entre las partes. Por el contrario, el comportamiento integrativo en una negociación se relaciona con la consecución de un entendimiento mutuo y la posibilidad de crear una relación de confianza entre las partes, siendo ambas, las bases para alcanzar un acuerdo mutuamente satisfactorio y, consecuentemente, facilitar el compromiso a largo plazo hacia la relación (Fisher et al, 1983; Sebenius, 1998; Tjosvold, Morishima y Belsheim, 1998; Ghauri, 2003; Saorín, 2008).

Por tanto, dada la influencia que el comportamiento negociador puede tener sobre el resultado de la negociación, resulta necesario abordar qué tipo de comportamiento es mejor en las adquisiciones no hostiles y qué factores condicionan la elección del comportamiento negociador.

2. RESULTADOS DE LA NEGOCIACIÓN Y TIPO DE COMPORTAMIENTO NEGOCIADOR EN LAS ADQUISICIONES

En la negociación de adquisiciones no hostiles, alcanzar un acuerdo no siempre es la mejor opción para las empresas implicadas. En ocasiones, el no acuerdo es el mejor resultado de un proceso negociador (Neale y Bazerman, 1992; Saorín, 2006). Entonces, ¿cuándo se valora un acuerdo como éxito o fracaso? Un acuerdo exitoso es aquel que facilita implantar la relación negociada (Ghauri, 2003) y depende tanto del contenido del acuerdo (bases de la adquisición) como de las condiciones de entendimiento y confianza que se han alcanzado entre las partes en dicho acuerdo. El contenido de un acuerdo puede verse modificado en la fase de integración de la adquisición por la necesidad de adaptarse a nuevas condiciones de carácter interno o externo de las empresas adquirida y adquirente. Junto a ello, el grado alcanzado de entendimiento mutuo, de mutua satisfacción y confianza en la negociación, condicionará la relación y su posibilidad de éxito.

Estas condiciones de entendimiento adquieren más relevancia en algunas adquisiciones, especialmente, cuando las partes implica-

PALABRAS CLAVE

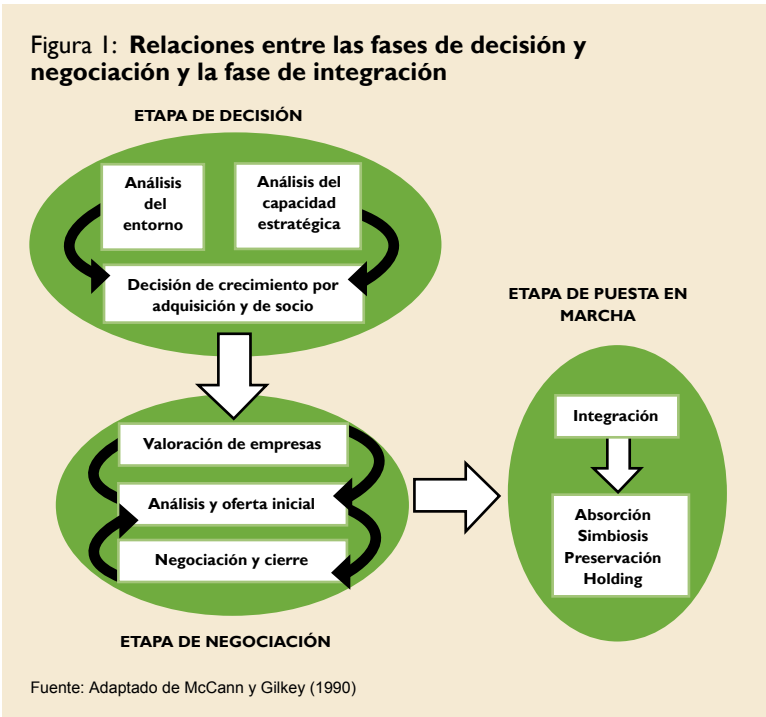
Comportamiento negociador, comunicación, adquisiciones, creación de valor

KEY WORDS

Negotiation behaviour, communication, acquisitions, value creation

das desean negociar una relación entre ambas a largo plazo (Saorín, 2006).

Figura 1: Relaciones entre las fases de decisión y negociación y la fase de integración



La figura 1 ilustra la relación entre la etapa de decisión en la que se determinan la base de creación de valor en las adquisiciones, la etapa de negociación y la etapa de puesta en marcha, también conocida como fase de integración. Haspeslagh y Jemison (1991), en uno de los trabajos más exhaustivos sobre fusiones y adquisiciones, enfatizan que en la etapa de decisión se definen las sinergias potenciales, pero que es en la etapa de integración en la que se deben transformar dichas sinergias potenciales en sinergias reales. La negociación de una adquisición será exitosa en la medida que garantice, asegure, promueva o facilite la realización de las sinergias potenciales.

Así, en las adquisiciones, el potencial de creación de valor puede residir en motivos de carácter táctico -por ejemplo, bonificaciones fiscales- o de carácter estratégico, bien por motivos externos bien por motivos relacionados con la capacidad estratégica de las empresas (Mascareñas e Izquierdo, 2001; Dolz e Iborra, 2005). Entre los motivos externos estaría superar o acrecentar las barreras de entrada en un sector o incrementar la cuota de mercado sin aumen-

tar la capacidad del sector industrial. Respecto a los motivos relacionados con la capacidad estratégica, si históricamente ha sido frecuente el deseo de adquirir los activos físicos de otra entidad, en la última década ha aumentado enormemente el deseo de obtener los conocimientos y capacidades de la empresa adquirida. Especial relevancia tiene la adquisición de conocimientos de carácter tecnológico, sobre todo, en un entorno en donde es difícil y lento desarrollarlos internamente.

En estos casos recientes se persigue crear valor a través del conocimiento, y es frecuente que éste dependa de los recursos humanos de la empresa adquirida. Ejemplos de estas operaciones serían las adquisiciones tecnológicas o las desarrolladas en la industria de la consultoría empresarial. Aquí, la realización de las sinergias exige retener a aquellas personas de la empresa adquirida que poseen el conocimiento buscado (Coff, 1997; Ranft y Lord, 2002) y mantener su motivación para crear, desarrollar y transferir ese conocimiento. Por consiguiente, en estas adquisiciones, alcanzar un acuerdo negociador basado en la mutua satisfacción, confianza y entendimiento entre las partes es, no sólo importante, sino esencial para el éxito de la estrategia.

En los demás casos, alcanzar un acuerdo basado en la mutua satisfacción, confianza y entendimiento puede estar también relacionado con el éxito de la adquisición. La literatura de adquisiciones ha relacionado el éxito de la integración, es decir, la posibilidad de realizar las sinergias en la etapa de puesta en marcha, con diversos factores que dependen de la etapa de negociación, como son la existencia o ausencia de un plan de integración, el conocimiento que se ha alcanzado sobre la empresa adquirida y la posibilidad de comunicar decisiones a los directivos y empleados de la empresa adquirida.

En muchas ocasiones, respecto al primer factor, los temas clave no se han abordado con profundidad en la etapa de negociación y, por tanto, la denominada “luna de miel” se inicia sin un plan de integración. Así, la etapa de negociación se cierra con un acuerdo pero comienza el proceso de funcionamiento común sin un plan de integración, con ideas difusas, por ejemplo, sobre qué sinergias se van a realizar, quién las va a ejecutar, cómo y cuándo lo va a hacer. En este sentido, Gates y Very (2003) en EEUU encuentran que sólo un 45% de las empresas tenían un plan formalizado de integración y, una década antes, Hunt (1990) en Reino Unido (RU) encontraba



que sólo un 21% tenía un plan claro y tan sólo un 27% de las adquisiciones tenía un plan difuso de integración; y ello, a pesar de que KPGM, en su estudio sobre fusiones y adquisiciones, encuentra que tener un plan de integración incrementa en un 13% la probabilidad de crear valor.

Un segundo factor, relacionado con el anterior, es que no es fácil desarrollar un plan de integración y saber cómo integrar y cuán rápido hacerlo porque no se dispone de suficiente información. Así, la ausencia de información clara y honesta llevaba, en el trabajo clásico de Mace y Montgomery (1990), a denominar al mercado de las adquisiciones como un mercado de vendedores, Coff (1999) lo definía como un mercado de limones -como metáfora a las sorpresas ácidas que deben digerirse tras cerrar los tratos-. Hunt (1990) en RU señalaba que el 35% de las adquisiciones estaba por debajo de las expectativas iniciales que se tenían en la negociación.

Por último, la comunicación rica por parte de los directivos de la empresa adquirente, variada en mensajes y formatos, se ha relacionado con el éxito de la integración, especialmente en los casos en los que es esencial reducir la ambigüedad e incertidumbre del personal técnico clave, de profesionales y de directivos para que mantengan su motivación y sean retenidos (Ranft y Lord, 2002). La claridad y amplitud de contenido de los mensajes dependerá, en gran medida, de cómo se ha desarrollado la negociación y hasta dónde se ha profundizado en su contenido.

Por tanto, el desarrollo de las negociaciones con una orientación claramente integrativa, facilitará el éxito de una adquisición. Como se indicó previamente, el comportamiento integrativo lleva asociado el intercambio de información de forma clara, honesta y abierta con la consecución de un entendimiento mutuo y la posibilidad de crear una relación de confianza entre las partes y, consecuentemente, facilitar el compromiso a largo plazo hacia la relación. Un comportamiento con intercambio de información de forma clara, honesta y abierta hace más probable que se reduzcan las incertidumbres y ambigüedades sobre lo que se ha adquirido, que se hayan definido las bases de un plan de integración y que puedan darse respuestas que reduzcan la ansiedad individual de los miembros de la empresa adquirida.

Si mostrar comportamientos integrativos en la negociación es necesario para asegurar el éxito en aquellas adquisiciones no hostiles que persiguen un compromiso en el largo plazo, la pregunta



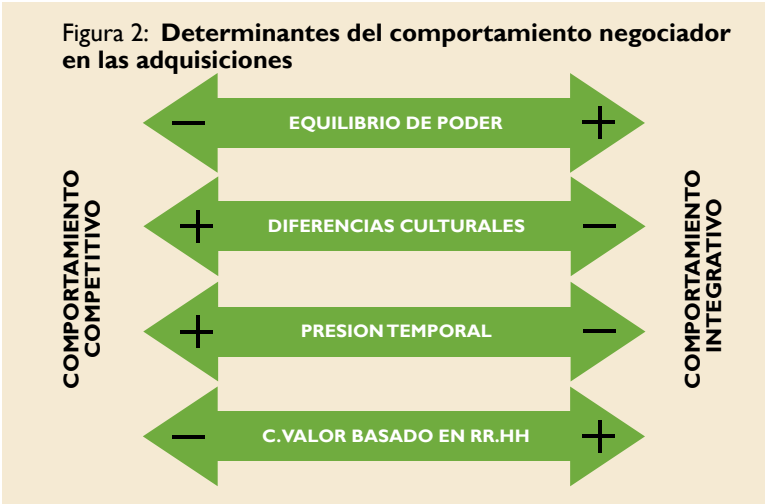
siguiente es intentar definir cuáles son los determinantes del comportamiento negociador en las adquisiciones.

3. ¿DE QUÉ DEPENDE QUE SE ADOpte UNA PERSPECTIVA INTEGRATIVA O COMPETITIVA EN LAS NEGOCIACIONES?

Si el comportamiento integrativo es importante, y en ocasiones esencial, para crear valor en la etapa de puesta en marcha de una adquisición, ¿por qué a veces no se desarrolla la negociación conforme a él? ¿Qué factores influyen en la elección del comportamiento que muestran las empresas en las negociaciones de las adquisiciones no hostiles?

Para dar respuesta a esta cuestión debemos enraizarnos en dos tipos de estudios, los que analizan las negociaciones y los que analizan las adquisiciones. La literatura sobre negociaciones ha identificado algunos factores que son determinantes del comportamiento negociador relacionados con el contexto³ en el que se negocia. Por otra parte, la literatura de adquisiciones ha descrito algunos factores que configuran el contexto de negociación que caracteriza a las adquisiciones.

Fruto de la interconexión entre ambas literaturas proponemos cuatro factores como determinantes del comportamiento negociador en las adquisiciones: 1) la relación de poder-dependencia entre las empresas, 2) las diferencias culturales, 3) la presión temporal percibida y 4) el tipo de recursos y capacidades a adquirir. La incidencia de cada uno de estos factores sobre el comportamiento negociador se muestra en la figura 2.



4. LA RELACIÓN DE PODER-DEPENDENCIA ENTRE LAS EMPRESAS

En toda negociación coexiste un conflicto de intereses y un grado de interdependencia entre las partes (Schelling, 1960). Una parte negocia con la contraparte cuando la consecución de sus intereses está condicionada a obtener un acuerdo con ella. Por tanto, las partes son interdependientes. No obstante, los intereses que persigue cada parte pueden no coincidir. De hecho, lo característico en una negociación es que las partes tengan algunos intereses comunes, otros complementarios y otros en conflicto.

Por otro lado, el grado de interdependencia entre las partes que negocian puede diferir. Así, hay procesos de negociación caracterizados por la existencia de un equilibrio de poder; sin embargo, en otros casos hay desequilibrio de poder pues una parte necesita más que la otra alcanzar un acuerdo para lograr sus intereses. La investigación ha relacionado el nivel de interdependencia -equilibrio o desequilibrio de poder- con la disponibilidad de alternativas que posee cada parte para alcanzar sus intereses (Emerson, 1962).

En el caso de las adquisiciones, esas alternativas⁴ se concretan en que (1) una empresa puede tener otros socios potenciales con los que negociar que tengan un ajuste estratégico, organizativo y cultural similar (la adquirente tendrá otras posibles empresas a adquirir, y la adquirida puede disponer de alternativas de empresas a las que vender) y (2) pueden existir estrategias alternativas a la adquisición mediante las cuales alcanzar los objetivos; por ejemplo, establecer un acuerdo de cooperación. Por tanto, el poder de cada una de las empresas -adquirida o adquirente- que participa en la negociación dependerá del número de alternativas que posee y del valor de las alternativas (Fisher et al, 1983).

Sin embargo, el equilibrio de poder no es sólo una cuestión objetiva; así, en ocasiones, no es percibido correctamente por los negociadores, bien por errores al valorar las alternativas, bien por falta de información sobre cuál es el poder real de la contraparte, sobre el número y valor de sus alternativas (Munduate y Medina, 2005; Sánchez, 2005).

Esta situación de equilibrio de poder -o de dependencia- tendrá implicaciones en el desarrollo de la negociación (Lax y Sebenius, 1986;

La investigación ha relacionado el nivel de interdependencia -equilibrio o desequilibrio de poder- con la disponibilidad de alternativas que posee cada parte para alcanzar sus intereses

Zeira y Newbury, 1999). Las situaciones de equilibrio de poder hacen más probable que la adquisición se negocie en una atmósfera de colaboración y, consecuentemente, el intercambio de información sea mutuo y la comunicación sea honesta y transparente (Ghauri, 2003). Por el contrario, ante una relación de desequilibrio de poder, la evidencia demuestra que la parte que se percibe más dependiente suele adoptar comportamientos integrativos, mientras que la parte que se percibe más poderosa tiende a comportarse de forma competitiva, presionando a la contraparte para que acepte sus demandas con la amenaza de abandonar la negociación y optar por otra de sus alternativas (Fisher et al, 1983; Lax y Sebenius, 1986; Roure, 1997; Sebenius, 1998).

En el caso de las adquisiciones es frecuente que exista una relación de desequilibrio de poder a favor de la empresa adquirente. Sin embargo, en ocasiones, como desarrollaremos más adelante, la base de creación de valor de la adquisición reside en recursos únicos y muy valiosos que posee -o controla- la empresa adquirida y hacen que la balanza de poder se incline hacia esta última.

5.LAS DIFERENCIAS CULTURALES

La cultura se ha definido como conocimiento aprendido incluyendo maneras concretas de tomar decisiones, de resolver conflictos y sistemas de valores que permiten jerarquizar opciones en momentos críticos. Actúa, así, de guía para los procesos de percepción, relación e interpretación de la información. Por tanto, las diferencias culturales son clave en las negociaciones porque afectan a los procesos de información y de interacción comunicativa.

En las adquisiciones, los equipos de negociación de ambas empresas pueden presentar diferencias culturales derivadas de tres fuentes: la cultura nacional, la cultura organizativa y la cultura profesional (Iborra, 2002; Teerikangas y Very, 2006).

Así, cada vez se llevan a cabo más adquisiciones empresariales en las que las empresas implicadas no tienen la misma nacionalidad. En un estudio del año 2002, Jansen indicaba que el 40% de las adquisiciones en Europa eran entre empresas de diferentes nacionalidades. En estos casos, los equipos negociadores de las empresas adquirente y adquirida provienen de culturas de países diferentes y, por consiguiente, sus procesos de percepción e interpretación de la información y la comunicación pueden diferir considerablemente (Sebenius, 1998; Ghauri, 2003; Fang, Fridh y Schultzberg, 2004).

Por otro lado, la cultura organizativa de la adquirida y la adquirente pueden presentar notables diferencias. No hay que olvidar que en las negociaciones de las adquisiciones las empresas que interactúan no poseen una historia común (Iborra, 2002), y ello lleva asociado que los procedimientos o códigos de valores sean divergentes, facilitando la aparición de suspicacias, de errores en la comunicación.

Finalmente, los equipos negociadores en una adquisición pueden caracterizarse por la diversidad en la cultura profesional (Weiss, 1999) que se ve incrementada por la participación de terceras partes (bancos inversores, auditores, abogados,...) y de profesionales de diferentes ramas que poseen sus particulares formas de percibir, valorar e interpretar la información y que se centran en aspectos y temas concretos respondiendo a su especialización (Jemison y Sitkin, 1986; Weiss, 1999).

Las diferencias culturales que existan entre adquirida y adquirente afectarán al comportamiento negociador (Angwin, 2001; Ghauri, 2003). A mayores diferencias culturales más dificultades en la comunicación y mayores probabilidades de errores comunicativos y de ambigüedades en los acuerdos (Jemison y Sitkin, 1986). Estos problemas de comunicación se ha demostrado que afectan a las actitudes, la confianza y la relación entre las empresas, y al desarrollo de las negociaciones, el cual se orientará, con probabilidad, competitivamente (Brett y Okumura, 1998; Sebenius, 1998).

6.LA PRESIÓN TEMPORAL PERCIBIDA

La presión temporal se puede definir como el deseo y/o la necesidad de finalizar el proceso negociador tan pronto como sea posible (Saorín, 2008). Así, puede ocurrir que factores externos hagan que resulte importante finalizar la negociación lo más pronto posible (necesidad derivada, por ejemplo, del secretismo exigible legalmente) pero, simultáneamente, las partes negociadoras establezcan un periodo de negociación más corto (deseo derivado, por ejemplo, del intento de evitar rumores).

Los procesos de negociación de las adquisiciones se caracterizan por la percepción de presión temporal. Dicha percepción viene condicionada, como demuestra Saorín (2008), principalmente por tres factores: la percepción de tiempo disponible para la negociación, la necesidad de secretismo y la participación de terceras partes.

Sin embargo, las adquisiciones son decisiones complejas por naturaleza, por lo que se necesita tiempo para tratar los aspectos clave



de la relación (BenDaniel y Rosenbloom, 1990). Cuando se percibe que no se dispone del tiempo necesario para alcanzar un acuerdo que satisfaga los intereses perseguidos, ya sea por factores externos o internos, las partes negociadoras acusarán presión temporal. Entre los factores internos destaca la fijación de plazos máximos por los negociadores para evitar las inquietudes e incertidumbres que las filtraciones pueden generar en distintos grupos de interés (trabajadores, accionistas, proveedores, clientes...). Pero, igualmente, el tiempo disponible puede estar condicionado por factores externos, principalmente, por la necesidad de secretismo respondiendo a regulaciones legales, entre otros. Adicionalmente, en las adquisiciones es frecuente recurrir a la participación de terceras partes, expertos o profesionales que pueden ayudar a las empresas adquirente y adquirida a alcanzar un acuerdo (Jemison y Sitkin, 1986). En ocasiones sus honorarios se fijan en función del valor global del acuerdo, es decir, se les paga con cláusulas de éxito. Ante esta situación, las terceras partes muestran un compromiso personal hacia la consecución de un acuerdo, lo antes posible, sin profundizar en cuestiones sobre las que podrían surgir conflictos en el futuro y hacer peligrar el éxito de la adquisición (Kosnick y Shapiro, 1997).

Ante la percepción de presión temporal, las empresas negociadoras tienden a acelerar el proceso centrándose en la obtención de un acuerdo. Esto dificulta alcanzar el mutuo entendimiento porque será difícil establecer una comunicación efectiva (abierta, honesta y transparente) y negociar, con profundidad, todos los aspectos clave de la adquisición (Carnevale et al, 1993; Saorín, 2008). Bajo presión temporal se obstaculiza la reflexión, la recogida de información y la búsqueda de opciones mutuamente satisfactorias (Stuchlmacher y Champagne, 2000).

Ante la percepción de presión temporal, las empresas negociadoras tienden a acelerar el proceso centrándose en la obtención de un acuerdo

115

7. EL TIPO DE RECURSOS Y CAPACIDADES A ADQUIRIR

Los trabajos sobre negociaciones han analizado los tres factores previos. Sin embargo, en los estudios sobre las adquisiciones, las fuentes con las que crea valor la adquisición se han relacionado con el éxito tanto en cuanto al proceso de decisión como al de integración. Por tanto, proponemos que entre los determinantes del comportamiento negociador en las adquisiciones se debe tener en cuenta, además, la forma en que la adquisición crea valor.

Si en una adquisición el conocimiento valioso es dependiente de las personas de la empresa adquirida, no se obtendrá ningún valor si las personas se van durante el proceso de integración

En ese sentido, una fuente de creación de valor en las adquisiciones que se ha incrementado exponencialmente en la última década es la transferencia y creación de conocimiento (Graebner 2004; Puranam, Singh y Zollo, 2006; Paruchuri, Nerkar y Hambrick, 2006). Adicionalmente, Ranft y Lord (2002) muestran, a través de un estudio de casos sobre adquisiciones tecnológicas, el papel del tipo de conocimiento -en términos de su carácter tácito y de su complejidad social- sobre el resultado de la adquisición.

El conocimiento tácito y el conocimiento socialmente complejo son dependientes de los recursos humanos de una empresa. Como señala Coff (1997), la creación de valor en las adquisiciones ba-

sada en los recursos humanos entraña algunos dilemas para los directivos. Uno de ellos es el riesgo de rotación o, dicho de otro modo, el reto de retener al personal clave. Si en una adquisición el conocimiento valioso es dependiente de las personas de la empresa adquirida, no se obtendrá ningún valor si las personas se van durante el proceso de integración⁵. En ese sentido, se ha demostrado que los niveles de rotación tras las adquisiciones son muy elevados (Walsh, 1989; Iborra, 2002). Esta rotación en la alta dirección, en profesionales clave y en empleados técnicos está relacionada con el estatus relativo que perciben los miembros de la adquirida (Hambrick y Cannella, 1993). Así, la dirección y el personal profesional y técnico de la empresa adquirente tiende a sentirse superior a los directivos y al personal de la adquirida, y estos sentimientos de superioridad influyen en los niveles de rotación tras la adquisición.

En ese sentido, proponemos que el comportamiento que se manifieste en las negociaciones es una primera señal de cómo la empresa adquirida va a ser tratada y de cómo va a funcionar el proceso de integración. Cabría esperar que si la creación de valor está basada en conocimiento tácito y socialmente complejo, dependiente de los recursos humanos de la adquirida, es menos probable que se adopte un comportamiento competitivo pues aumentaría la probabilidad de rotación y la pérdida de la ventaja competitiva.

8.CONCLUSIONES E IMPLICACIONES DIRECTIVAS

El papel de las negociaciones en el éxito o fracaso de una adquisición ha sido poco estudiado en el ámbito académico. En este trabajo hemos avanzado en el papel central que pueden tener

estos procesos. Así, hemos hecho explícito que el comportamiento negociador en las adquisiciones sienta las bases para poder crear valor durante el proceso de integración entre las empresas adquirida y adquirente. En algunos tipos de adquisición de fuerte crecimiento en este milenio, como es el caso de las adquisiciones tecnológicas y las basadas en el conocimiento, el proceso negociador puede tener implicaciones irreversibles para su éxito o fracaso.

En este trabajo nos hemos centrado en uno de los factores esenciales que afectan al resultado de las negociaciones, esto es, el comportamiento de los negociadores de ambas empresas. Basándonos en la literatura sobre negociación, hemos defendido el comportamiento integrativo puesto que incrementa la efectividad en la comunicación (intercambio de información y la atmósfera de la relación), trata en profundidad los temas clave, incrementa el entendimiento entre los socios y orienta la relación hacia la confianza. Hemos justificado que este tipo de negociación favorece el inicio de una “luna de miel” con mayores probabilidades de éxito, al permitir definir un plan de integración, reducir las posibles sorpresas tras el cierre del trato y permitir una comunicación más amplia y rica que reduzca el nivel de incertidumbre.

Finalmente, y dada la relevancia que tiene el comportamiento negociador, hemos analizado el papel que juegan cuatro factores contextuales como determinantes del mismo. Así, cuanto mayor es el desequilibrio de poder entre la adquirida y la adquirente, cuanto mayores sean las diferencias culturales entre las empresas negociadoras, cuanto más elevada sea la presión temporal, y cuanto menos dependiente de las personas sea la creación de valor, menos probable es que se adopten comportamientos integrativos.

Parece, por tanto, que no sea fácil tener un comportamiento integrador en las adquisiciones. Las negociaciones de las adquisiciones suelen implicar desequilibrios de poder entre los socios, percepción de presión temporal en los negociadores y diferencias culturales entre ellos. Todos estos elementos promueven claramente la adopción de comportamientos competitivos en vez de los integrativos.

Ahora bien, algunas decisiones o acciones directivas pueden moderar esta propensión hacia los comportamientos competitivos en las adquisiciones.

En primer lugar, la dirección general debe explicitar qué entiende por una negociación exitosa. Nuestro trabajo justifica que el éxito del proceso negociador en una adquisición se debería evaluar e incen-



tivar no sólo por la existencia o no de acuerdo sino por la calidad y amplitud de su contenido.

En segundo lugar, la composición de los equipos negociadores puede ayudar a alcanzar comportamientos integrativos. Así, los equipos con experiencia en la negociación de adquisiciones parecen gestionar mejor tanto la percepción de presión temporal, como las condiciones de ambigüedad creadas por las diferencias culturales. Además, la participación de directivos responsables de la etapa de puesta en marcha —que los negociadores sean también los que vayan a implementar el acuerdo— facilita que la negociación se oriente a la obtención de resultados en el largo plazo.

En tercer lugar, se puede contrarrestar la percepción de presión temporal a través de la definición de los incentivos que reciben los negociadores y las terceras partes que participan en las negociaciones. Así, deberían evitarse las cláusulas que incentivan sólo el cierre de un trato, que orientan las negociaciones hacia su consecución con independencia de la calidad de su contenido.

Por último, tener en cuenta, a la hora de evaluar el equilibrio de poder, la importancia que la transferencia de conocimiento tenga para la creación de valor puede modificar la percepción de dependencia. En ese sentido, incentivos orientados al resultado a largo plazo de la adquisición asegurarán más fácilmente la retención del valor comprado

BIBLIOGRAFÍA

Adler, N.J.; Brahm, R.y Graham, J.L. (1992): "Strategy Implementation: A comparison of Face-to-Face Negotiations in the People's Republic of China and the United States", *Strategic Management Journal*, 13:449-466.

Angwin, D. (2001): "Mergers and Acquisitions across European Borders: national Perspectives on Preacquisition Due Diligence and the Use of Professional Advisers", *Journal of World Business*, 36 (1): 32-57.

BenDaniel, D.J.; Rosenbloom, A.H. (1990): *The Handbook of International Mergers & Acquisitions*, Prentice Hall, New Jersey.

Brett, J.M.; Okumura, T. (1998): "Inter- and Intracultural Negotiation: U.S. and Japanese Negotiators", *Academy of Management Journal*, 41(5): 495-510.

Carnevale, P.J.; O'Connor, K.M.; McCusker, C. (1993): "Time pressure in negotiation and mediation", en Suenson, O.; Maule, A.J. (Eds), *Time pressure and stress in human judgement and decision-making*, (117-126). New York.

Coff, R.W. (1997): "Human assets and management dilemmas: coping with hazards on the

road to resource-based theory", *Academy of Management Review*, 22(2): 374-402.

Coff, R.W. (1999): "How buyers cope with uncertainty when acquiring firms in knowledge intensive industries: caveat emptor", *Organization Science*, 10(2): 144-161.

Commons, D. L. (1985): *Tender Offer. The sneak attack in corporate takeovers*. University of California Press, Berkeley.

Dolz, C.; Iborra, M. (2005): "La integración en las fusiones y adquisiciones: una perspectiva basada en los recursos", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 24: 5-28.

Emerson, R.M. (1962): "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, 27: 31-41.

Fang, T; Fridh, C; Schultzberg, S. (2004): "Why did the Telia-Telenor merger fail?", *International Business Review*, 13(5): 573-594.

Fisher, R; Ury, W.; Paton, B. (1983): *Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In*, Penguin Book.

Gates, S ; Very, P. (2003): "Measuring performance during M&A integration", *Long Range Planning*, 36(2):167-195.

Ghuri, P.N. (2003): "Introduction" en Ghauri, P.N.; Usunier, J-C (Eds), *International Business Negotiation* (2nd ed), (3-20), Pergamon: Oxford.

Graebner, M.E. (2004): "Momentum and Serendipity: how acquired leaders create value in the integration of technology firms", *Strategic Management Journal*, 25: 751-777.

Hambrick, D.C; Cannella, A.A. (1993): "Relative Standing: a framework for understanding Departures of Acquired Executives.", *Academy of Management Journal*, 36(4): 733-762.

Haspeslagh, P.; Jemison, D. (1991): *Managing acquisitions. Creating value through corporate renewal*, The Free Press, New York.

Hunt, J.W. (1990): "Changing Pattern of Acquisition Behaviour in Takeovers and the Consequences for Acquisition Processes", *Strategic Management Journal*, 11: 69-77.

Iborra, M. (2000): "La rotación de la alta dirección en los procesos de fusión y adquisición: el caso de la banca privada española 1987-1993", *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, Centro de Estudios Financieros, 208: 153-180.

Iborra, M. (2002): "El desafío cultural en las estrategias de adquisición, cooperación, e internacionalización", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(4):155-172.

Jansen, S.A. (2002): "Pre-und post merger-integration in cross border transactions: trends, tools, theses and empirical test of old and new economy deals", en Picot, G. (coord.): *International handbook of mergers & acquisitions: preparation, interpretation and implementation*, Ed. Palvrage McMillan, London: 371-398.

Jemison, D.B; Sitkin, S.B. (1986): "Corporate acquisitions: A process perspective", *Academy of Management Review*, 11(1): 145-163.

Kim, P.H., Pinkley, R.L.; Fragale, A.R. (2005): "Power Dynamics in Negotiation", *Academy of Management Review*, 30(4): 799-822.

Kosnick, R.D; Shapiro, D.L. (1997): "Agency conflicts between investment banks and corporate clients in mergers and acquisition transactions: Causes and remedies", *Academy of management Executive*, 11(1): 7-20.

Lax, D.A.; Sebenius, J.K. (1986): The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain, Free Press, New York.

Mace, N.L.; Montgomery, G.G. (1990): Fusiones y adquisiciones: guía para la compra, venta y fusión de empresas, Oikos-tau, Barcelona

Mascareñas, J.; Izquierdo, G. (2000): "¿Por qué se compran y se venden las empresas en España?", Instituto de Estudios Económicos, Madrid.

McCann, J.; Gilkey, R. (1990): Fusiones y adquisiciones de empresas, Ed. Díaz de Santos, Madrid.

Morosini, P. (1998): Managing cultural differences. Effective strategy and execution across cultures in global corporate alliances. Pergamon, Great Britain.

Munduate, L. y Medina, F.J. (2005): Gestión del conflicto, Negociación y Mediación, Ed. Pirámide, Madrid.

Neale, M.A.; Bazerman, M.H. (1992): "Negotiating rationally: The power and impact of the negotiator's frame", Academy of Management Executive, 6(3): 42-51.

Paruchuri, S.; Nerkar, A.; Hambrick, D.C. (2006): "Acquisition integration and productivity losses in the technical core: disruption of inventors in acquired companies", Organization Science, 17(5): 545-562.

Puranam, P.; Singh, H.; Zollo, M. (2006): "Organizing for innovation: managing the coordination-integration dilemma in technology acquisitions", Academy of Management Journal, 49(2): 263-280.

Ranft, A.L.; Lord, M.D. (2002): "Acquiring New Technologies and Capabilities: a Grounded Model of Acquisition Implementation", Organization Science, 13(4): 420-441.

Roure, J.B. (1997): Negociación. Resolución de problemas y Creación de valor, Folio, Barcelona.

Sánchez, J.R. (2005): "Factores básicos para la negociación comercial eficiente: una valoración de las BATNAs", Esic Market, 122: 743-212.

Saorín, M.C. (2006): "A review of negotiation outcome: A proposal on delimitation and subsequent assessment in joint venture negotiations", Canadian Journal of Administrative Sciences, 23(3): 237-252.

Saorín, M.C. (2008): "Time pressure in acquisition negotiations: its determinants and effects on negotiation behaviour choice", International Business Review, 17(3), en prensa.

Schelling, T.C. (1960): The Strategy of conflict, Harvard University Press, Cambridge, M.A.

Sebenius, J.K. (1998): "Negotiating cross-border acquisitions", Sloan Management Review, 39(2): 27-41.

Stuhlmacher, A.F.; Champagne, M.V. (2000): "The Impact of Time Pressure and Information on Negotiation Process and Decisions", Group Decision and Negotiation, 9: 471-491.

Teerikangas, S.; Very, P. (2006): "The Culture- Performance Relationship in M&A: from Yes/No to How", British Journal of Management, 17: 31-48.

Tjosvold, D.; Morishima, M.; Belsheim, J. (1999): "Complaint handling on the shop floor: Cooperative relationships and open-minded strategies", International Journal of Conflict Management, 10 (1): 45-68.

Weiss, S.E. (1999): "In search of Bridges: The Role of Professional Cultures in International Business Negotiations", Paper, (18-37), Schulich School of Business, York University, Toronto.

Zeira, Y; Newbury, W. (1999): "Equity International Joint Ventures (EIJVs) and International Acquisitions (IAs): Generic Differences in the pre- and post-Incorporation Stages", *Management International Review*, 39(4): 323-352.

Notas

1. Autor de contacto: Universidad de Valencia; Facultad de Economía, Avda. Tarongers, 46022 Valencia; España.
2. En algunos casos, como el de las negociaciones hostiles, no tiene sentido hablar de procesos de negociación entre los equipos directivos de las empresas implicadas. La hostilidad se manifiesta hacia la dirección de la empresa adquirida con la que no se negocia. La negociación se desarrolla directamente con los propietarios de la sociedad y, si el acuerdo se negocia con los propietarios, su contenido queda limitado al precio ofertado. Cabe resaltar que aunque las adquisiciones hostiles reciben una fuerte atención mediática, la mayoría de las adquisiciones lo son.
3. Otros trabajos de negociación, de corte psicológico, se centran en la relación entre la personalidad de los negociadores y el comportamiento negociador.
4. En el campo de la negociación reciben el nombre de MAANs o mejores alternativas al acuerdo negociado.
5. Por otra parte, la probabilidad de obtener esos recursos basados en el conocimiento puede alterar el poder real de cada parte (Kim et al, 2005). Así, por ejemplo, si la creación de valor descansa en la adquisición de conocimientos que residen en personal clave de la empresa adquirida, el poder de la adquirente se ve alterado por la necesidad de retención de ese personal clave.

