

Posibilidades de empresas conjuntas en el ámbito iberoamericano

BRUNO CARLOS RADDAVERO*

En el transcurso de los setenta se desarrolló una fuerte corriente de opinión en favor del establecimiento de empresas conjuntas entre países en desarrollo como medio de alentar la realización de proyectos industriales, proporcionar facilidades de infraestructura de aprovechamiento mutuo, desarrollar recursos naturales y establecer canales de comercialización comunes.

Buena parte de ese impulso se debió al relativo éxito inicial de los programas regionales y subregionales de integración o a la buena voluntad de distintos gobiernos. Las relaciones económicas y el intercambio de misiones comerciales, del sector público y del privado, se acrecentaron con la incorporación de numerosos acuerdos, actas de entendimiento y otras fórmulas similares que preceden al establecimiento de los proyectos concretos.

Sin embargo, con el transcurso de los años, se ha descartado la mayor parte de los proyectos en los que participa el sector privado, o bien tienen dificultades o se enfrentan a crisis insuperables. Sólo escapan a esta situación los proyectos del sector público para el desarrollo hidroeléctrico del Cono Sur, cuya ausencia afectará indudablemente el abastecimiento energético, en condiciones económicas, de esa región, en los próximos años.

Las previstas "empresas multinacionales latinoamericanas" parecen haberse convertido, en gran medida, en proyectos del pasado.

En teoría, y dada la dimensión económica de los países en desarrollo, las empresas medianas y grandes de cada país pueden participar en estos proyectos para obtener un aprovechamiento económico y técnico racional. Quienes se encuentran en condiciones efectivas de participar con vocación internacionalista, capacitación técnica y gestión empresarial forman un conjunto mucho más reducido de los casos posibles.

LOS RESULTADOS

De acuerdo con un cuadro "impresionista" de la cooperación empresarial mediante la inversión de capitales entre países latinoamericanos, el formulado por el Instituto para la Integración de América Latina (INTAL),¹ hasta 1982 sólo se habían registrado 585 casos de inversiones entre pares de países. De ellos, sólo 216 correspondían a "inversiones para constituir empresas

1. Véase INTAL, *El proceso de integración en América Latina en 1982*, Buenos Aires, 1983, pp. 260-267.

conjuntas", en contraparte con capitales de las naciones receptoras.

Como países originarios de esas inversiones sobresalen Argentina (163 casos), Colombia (79), Panamá (79), Brasil (60) y Venezuela (53). Entre los receptores de las inversiones figuran destacadamente Ecuador (115), Brasil (106), Colombia (79) y Panamá (58).

Por medio de los datos correspondientes a diez países de la región se determinó que en 1981 el monto de las inversiones intralatinamericanas alcanzaban los 654 millones de dólares, cifra bastante pequeña en relación con el monto global de los capitales externos radicados, dado que esos 654 millones de dólares representan solamente 1.4% de los capitales foráneos totales en esos mismos diez países.

Como además se estima que gran parte de esos capitales, y de su reciente incremento, corresponde al aporte registrado para la apertura de filiales bancarias de los distintos países intervinientes, puede deducirse cuan bajo fue el rendimiento que alcanzaron en el sector privado los distintos programas que impulsaron a la conformación de empresas conjuntas latinoamericanas de carácter productivo, vinculados con las modalidades de desarrollo predominantes.

GRUPOS EMPRESARIALES EN PAÍSES EN DESARROLLO

Una rápida revisión de recientes ejemplos en cuatro países (tres de América Latina y uno de Europa) permitirá evaluar la situación empresarial actual y estimar el grado de respuesta posible ante la formación de empresas conjuntas.

Un ejemplo mexicano

El Grupo Industrial Alfa² consiguió reunir en un solo conglomerado distintas actividades de desarrollo dinámico junto a una tecnología propia que incluso llegó a exportarse a países avanzados.

En su época de mayor expansión el Grupo proporcionó más de 49 000 empleos. Su actividad incluyó, entre otras, a las siguientes empresas; 1) HYLSA, el mayor productor privado de acero de México, con empresas mineras propias; 2) Titán, que produce papel, cartón corrugado y celulosa moldeada (esta empresa abastece más de la mitad del mercado nacional); 3) Akra, que elabora fibras sintéticas; 4) Petrocel, que produce las materias básicas uti-

2. Véanse los primeros números de cada año de *Progreso*, "La revista económica interamericana", donde se inserta la lista de las 500 empresas latinoamericanas más importantes. También, *Comercio Exterior*, vol. 32, núm. 8, México, agosto de 1982, p. 817, y "Auge en México", Instituto Mexicano de Comercio Exterior, México, 1982.

* Jefe del Departamento de Coyuntura Industrial, de la Secretaría de Industria de la República Argentina, Buenos Aires.

lizadas en la elaboración de fibras sintéticas; 5) Polioles, que fabrica productos químicos derivados del petróleo; 6) Megatek, que produce motores eléctricos, con una participación de 31% en el mercado nacional; 7) Makrotek, una de las más nuevas del Grupo, y cuya misión es producir bienes de capital (grúas, hornos, molinos, etcétera).

Los negocios del Grupo Industrial Alfa, que reunió a más de 33 empresas, se extendían a distintas actividades de servicios, de productos del hogar de la "línea blanca" y aceros especiales (Atlatx). En el campo electrónico sus actividades llegaron a la fabricación de repetidoras de televisión y conmutadores telefónicos. Contaba, hasta hace poco, con una importante participación en Televisa, cadena de televisión. El Grupo tiene una importante participación en la construcción de importantes proyectos para los sectores público y privado.

Resulta interesante destacar que es propietario desde hace más de un cuarto de siglo de la tecnología de reducción directa HYL, que ha ido perfeccionando hasta culminar con su nuevo proceso con reactor de lecho móvil (HYL III).

Entre los clientes del exterior de esta tecnología figuran empresas líderes de Japón, Alemania y Estados Unidos. Alfa tiene acuerdos de ventas con empresas argentinas y brasileñas. Construyó plantas siderúrgicas en Venezuela, Brasil, Zambia e Indonesia. Todo ello revela la importante expansión internacional de este grupo empresarial capaz de generar vínculos de interés en un aspecto integracionista general.

El grupo alcanzó importantes logros en el quinquenio 1977-1981. Su desempeño entre las empresas latinoamericanas ha sido notable: del puesto 29, en la lista de la revista *Progreso*, pasó al 8 en 1981.³

El conglomerado más importante de México comenzó a declinar, pese a su poderío y diversificación, por el peso de su endeudamiento externo, magnificado por las elevadas tasas de interés. Sus pasivos se incrementaron aceleradamente desde 1979 hasta sobrepasar los 2 300 millones de dólares a comienzos de 1982, lo que llevó al Grupo a un callejón sin salida.⁴

Para tratar de superar sus problemas debió recurrir a las recetas habituales de los clubes bancarios: desprenderse de las empresas menos rentables, vender participaciones colaterales de buen interés comercial y comprometerse a un profundo reordenamiento de sus actividades internas. Así se creó un Nuevo Grupo Alfa, en el que quedaron englobadas las principales actividades del anterior Grupo, y se constituyó el subgrupo Zeta, que reúne a las subsidiarias menos eficientes. Si se cumple el plan, durante varios años las ganancias del primer grupo deberán enjugar las pérdidas y afrontar los pagos de los préstamos del subgrupo Zeta.

Debe recordarse que las dificultades del Grupo comenzaron a emerger en 1981 cuando el Banobras (estatal) le otorgó un crédito multimillonario. En mayo de 1983 se tuvo conocimiento de

la transformación de parte de esa deuda pendiente en acciones preferenciales del Grupo, como una etapa de su plan de reestructuración. En 1981 ya se había desprendido de tres empresas de artículos para el hogar y en 1982 de otras tres.

Un ejemplo brasileño

Los observadores latinoamericanos se vieron sacudidos en julio de 1983 cuando el Grupo Matarazzo,⁵ con más de un siglo de existencia en Brasil, solicitó un concordato judicial con los acreedores de once de sus 43 empresas.

El Grupo, que emplea a 100 000 trabajadores,⁶ realiza negocios en empresas agropecuarias, supermercados, industria química, jabones, detergentes, aceites, textiles, fibras sintéticas, embarcaciones, minería, inmuebles, productos forestales y plásticos, entre otras actividades. Se destaca por el valor de sus bienes raíces.

De acuerdo con el monto de su patrimonio se erigió en el segundo grupo económico del país. En su apogeo, el *holding* poseía bienes estimados en 1 000 millones de dólares. Contaba entonces con 365 fábricas, una por cada día del año.

A partir de 1978 había recurrido al endeudamiento externo para renovar su parque industrial. Al poco tiempo vendió activos por 160 millones de dólares, incluyendo cuatro plantas textiles, una elaboradora de café instantáneo, una cadena de supermercados, un edificio bancario y una planta de cemento.

La deuda total actual del Grupo es de unos 160 millones de dólares. Sus dificultades se atribuyen principalmente a las elevadas tasas de interés y a la simultánea reducción del mercado interno debido a la recesión. Críticos del sector privado señalaron que la política gubernamental brasileña favorece el desarrollo de las empresas estatales, en desmedro del sector privado nacional. También ha influido en la situación actual de Matarazzo el volumen de los créditos otorgados al exterior por la venta de alimentos a nuevos mercados, generalmente de países con dificultades económicas. Por tanto, la crisis internacional encontró al Grupo en medio de las hojas de una misma tijera: una proveniente del equipamiento externo y la otra de los créditos a la exportación acumulados.

En la búsqueda de una salida judicial, el representante del Grupo propuso al concordato pagar 40% de la deuda al año de la aprobación y el resto dos años después de la primera cuota.

El Grupo Matarazzo era el tercero de los conglomerados empresariales importantes que en 1983 había solicitado amparo judicial para continuar operando.

Un ejemplo argentino

En poco más de un cuarto de siglo de existencia, la empresa argentina Sasetru⁷ llegó a convertirse en un fuerte conglomerado empresarial que dominaba a 67 empresas locales y a varias

5. Véase *The New York Times*, 20 y 21 de julio de 1983, particularmente el extenso artículo del día 21. También consúltese *Clarín*, Buenos Aires, 20 de julio de 1983.

6. El diario *Clarín* sólo le adjudica 40 000 empleados.

7. Véase *Prensa Económica*, Buenos Aires, enero de 1981; *The New York Times*, 9 de febrero de 1981, p. 7; *La Prensa*, Buenos Aires, 3 de mayo de 1980, y *El Cronista Comercial*, Buenos Aires, 6 de febrero de 1981 y 1 de diciembre de 1983.

3. En las estadísticas de *Progreso* las ventas correspondientes a empresas mexicanas se presentan consolidadas para cada grupo empresarial. En cambio, no ocurre lo mismo en el caso Matarazzo ni en el de Sasetru, dado que en éstos sólo se incluyen las ventas de algunas de las empresas de estos grupos.

4. Según *Comercio Exterior*, ya citado, el deterioro fue rápido: de una ganancia de 3 733 millones de pesos en 1980 pasó a un déficit de 5 860 millones de pesos en 1981. Los gastos financieros, que en 1980 representaron 45% de los gastos operativos, en 1981 sobrepasaron 85 por ciento.

en el exterior. Llegó a canalizar 10% de las exportaciones de cereales (5.5% de las exportaciones globales del país). Además de destacarse en el comercio cerealero controlaba buena parte del negocio de aceites vegetales, harinas, fideos y pescado. Ocupaba un lugar relevante en el mercado de margarinas, vinos, pollos parrilleros, huevos e industria frigorífica. Incluso extendió su actividad a la industria petrolera. Al momento de cesar sus operaciones contaba con dos nuevas plantas en avanzada etapa de realización: una gran fábrica de galletas y una planta procesadora integral de soya. Llegó a formar un conglomerado con inversiones muy diversificadas. Sus negocios externos llegaron a Estados Unidos, Bélgica y otros países.

El examen de los estados financieros de sus últimos ejercicios mostró un rapidísimo crecimiento de los gastos financieros hasta redondear, en abril de 1980, una deuda global del orden de los 694 millones de dólares (800, según otras fuentes). Los fuertes desequilibrios fueron atribuidos a la elevada proporción de endeudamiento mantenida en el mercado interno, a tasas de interés desusadamente positivas.

Desde el momento de conocerse la delicada situación se iniciaron tratos en procura de un adecuado refinanciamiento del pasivo, sobre la base de un período de gracia de 30 meses, con indización de los saldos deudores y la liquidación o venta paulatina del grupo. Las autoridades gubernamentales no apoyaron la gestión y, tras largas negociaciones con el "club de bancos", no llegó a concretarse. Sasetru, a fines de 1980, se presentó a la justicia comercial para solicitar el concurso de los acreedores. Aunque el grueso de éstos aceptó la propuesta de Sasetru, ni el juez ni la Cámara Comercial la homologaron, por lo que el conglomerado cesó sus actividades y el trámite se convirtió en un juicio de quiebra. La batalla judicial —inusitada en los estrados argentinos— lleva más de tres años sin alcanzar una solución definitiva.

Al no concretarse el club de bancos, los intereses y punitivos se agregaron al principal de la deuda, con lo que el monto de los pasivos se elevó en febrero de 1981 a un total de 1 200 millones de dólares.

El caso Sasetru es sólo un ejemplo de las varias docenas de clubes de acreedores que se formaron en Argentina en 1980 y 1981; en determinado momento se encontraba en negociación deudas por el equivalente de unos 5 000 millones de dólares.

Un ejemplo español

La expropiación de la compañía tenedora RUMASA,⁸ en febrero de 1983, conmovió a la opinión pública española y a la comunidad internacional de negocios.

Este grupo, que se consolidó en veinte años, controlaba a 18 bancos y casi 300 empresas comerciales, industriales y de diversas otras actividades. Empleaba a 60 000 personas, facturaba anualmente 2 700 millones de dólares y realizaba exportaciones por 270 millones de dólares. Las ventas del conglomerado equivalían a 1.8% del producto bruto de España.

8. Véase el cable de la Agencia ALA, publicado en *La Prensa*, Buenos Aires, 29 de marzo de 1983.

La maraña de relaciones financieras tejidas a partir de los bancos controlados por RUMASA fue la base de su rápida expansión. Los 18 bancos cuentan con 1 200 sucursales en toda España y reúnen depósitos por el equivalente de 5% del total del sistema financiero español.

El grupo adquirió la cadena de tiendas Sears Roebuck & Co. y Galería Preciados, gigantesca tienda de departamentos de Madrid. Además, operaba como importante embotellador de vinos y en negocios de construcción y astilleros; contaba con una red de comercialización de whisky, explotaba una cadena de "boutiques" de lujo y poseía la más extensa red hotelera española, que incluía la explotación de hoteles en el exterior (Estados Unidos). El grupo tenía activos en Gran Bretaña, Suiza, Holanda y Dinamarca.

En la ley de expropiación se acompaña una lista de 220 compañías que quedan bajo la administración gubernamental. Auditorías posteriores llegaron a determinar que los intereses involucrados eran mayores, incluyendo a dos bancos más y cubriendo un total de 600 empresas.

La excesiva concentración de la cartera bancaria en los préstamos al propio grupo fue la causa determinante de la expropiación que, según lo expresado por las autoridades, se hizo en beneficio exclusivo de los accionistas (estimados en 100 000), empleados y depositantes.

ALGUNAS HIPÓTESIS

La rápida reseña de los ejemplos de empresas en posiciones de liderazgo en cuatro países reconocidos como integrantes del grupo de desarrollo industrial intermedio indica que la situación a la cual se enfrenta el empresario local no resulta aceptable de acuerdo con los requerimientos necesarios para la creación, el desarrollo y el fortalecimiento de empresas conjuntas.

Partiendo de ambientes económicos distintos, circunstancias y condiciones diferentes, la situación empresarial ha venido mostrando un deterioro similar, para afrontar al final parecidas y rígidas recetas de saneamiento.

Buena parte del origen de los problemas es común: un pesado endeudamiento.

La persistencia de elevadas tasas de interés en el sistema financiero mundial a partir de 1978. Ello ha trastocado los esquemas vigentes. Las iniciativas de inversión en muchos países en desarrollo han quedado trunca por considerárselas "ambiciosas" o porque la capacidad de endeudamiento ha llegado al límite de no permitir nuevas operaciones.

En una época de muy baja o nula dinámica de crecimiento, como la que se viene registrando en las economías industriales, y que ha repercutido en el resto del mundo, esa suerte de "financierismo" exacerbado ha generado una nueva forma de dependencia.

En esta situación, los proyectos que tengan rendimientos "normales" pueden tornarse, y en efecto lo hacen, con suma rapidez, en insuficientemente rentables ante las anormales pautas vigentes de financiamiento. Un ejemplo vívido se pudo observar en la "singular" política económica aplicada por el gobierno militar argentino (1976-1981) con la persistencia simultánea de muy altas tasas de interés reales para la producción, un tipo de cambio deprimido en exceso, una apertura externa prácticamente in-

discriminada y gran facilidad para la entrada y salida de capitales foráneos de corto plazo; todo ello ha repercutido en una desorganización industrial de magnitud sin precedente en un elevado endeudamiento y en un acelerado deterioro monetario.

Como se ha descrito, buena parte del poderío de los conglomerados económicos de países en desarrollo se ha venido deteriorando y transfiriendo en favor de las instituciones financieras, las cuales, de intermediarios de créditos, poco a poco han venido a desempeñar un papel protagónico.

En todos los lugares, la solución para los acreedores se basa en una misma receta: desarticulación de los conglomerados empresariales, venta o liquidación de sus activos poco (o muy) rentables, y continuar en operación con otros a niveles inferiores de actividad, para pagar las deudas pendientes. En muchos casos el esfuerzo requerido resulta desmesurado y los acreedores han procurado, en buena medida, ante la casi segura imposibilidad de que se salden las deudas, que los gobiernos las asuman plenamente para asegurarse su cobro.

En la clásica receta de los clubes financieros, las víctimas predilectas resultan las inversiones de las empresas en el exterior. De tal manera, las participaciones, emprendimientos o acciones conjuntas se abandonan rápidamente —aunque resulten rentables— y se frustran las esperanzas integracionistas puestas en ellas por quienes las aprecian como un medio directo e insustituible de complementación económica.

Si a esta situación de las empresas relativamente más grandes se agrega el embate sufrido por las de tamaño mediano, que habían logrado expandirse en el exterior mediante inversiones conjuntas (*joint ventures*),⁹ puede llegarse a una completa apreciación de las desfavorables condiciones en que tiene que desenvolverse la empresa latinoamericana creativa y moderna.

LA PERSISTENCIA DE FACTORES LIMITANTES

Durante el último siglo, la evolución de la empresa capitalista dio lugar al replanteo de muchas de sus actividades, funciones y operaciones. En la estructura de su capital han ocurrido variaciones importantes, según el grado de difusión de su propiedad entre el público, la actuación de grupos de capitales provenientes de distintas fuentes que se amalgaman o fusionan en entidades de mayor envergadura y, en los últimos tiempos, la creciente participación de los inversionistas institucionales, intermediarios importantes en la canalización de los ahorros de la comunidad. En la actualidad la aparición de los conglomerados ha marcado una nueva etapa¹⁰ en la evolución capitalista.

Por otra parte, existen amplias capas empresariales latinoamericanas que persisten en mantener estructuras inadecuadas para los tiempos actuales, muy parecidas, a veces, a las manifestaciones individualistas de los "capitanes de la industria" de principios de siglo.

En la actualidad, además de la alta calificación o especialización de los funcionarios y directivos de las empresas, resulta indispensable una distribución colegiada de responsabilidades, hecho que facilita el inicio de proyectos de riesgo, en forma compartida, con grandes posibilidades de éxito.

La reiterada presencia, en el capital y en la dirección de las empresas de un mismo grupo, convierte a las unidades en empresas "cerradas", sin un poder interno de compensación que les sirva de acicate modernizador, en determinadas etapas, o de moderador ante dificultades probables.

Así se explica que numerosas organizaciones hayan podido actuar recientemente mucho más allá de sus propias posibilidades o que se ataran de manera desmedida a determinados grupos financieros con resultados contraproducentes en el aspecto productivo y societario.

La conformación de grupos pretendidamente poderosos mediante la simple agregación de empresas formadas a partir de actividades industriales, comerciales, agrarias y de otros tipos, hasta convertirse en conglomerados diversificados con el respaldo o el pivote de entes financieros internos no aporta soluciones estables. Mientras no se llegue a engendrar una estructura más dinámica e integradora, cuyo norte sea la expansión ordenada de sus actividades, que minimice las posibilidades de riesgo y de la actuación del azar, no podrá hallarse la herramienta necesaria para fortalecer las relaciones económicas entre los países en desarrollo y favorecer el "despegue" de las empresas conjuntas.

De poco vale aplicar elaboradas tecnologías de gestión interna, incorporar en forma masiva la computación o reclutar los mejores especialistas, si la dirección empresarial no asume un papel moderno y se muestra dispuesta a realizar emprendimientos compartidos y a aceptar participaciones de diferentes clases de inversionistas que hagan a las grandes compañías latinoamericanas más abiertas e integradas a la región.

CONCLUSIONES

La empresa conjunta resulta una forma insustituible de integración entre países en desarrollo. Tal idea debe merecer el apoyo general para que su operación efectiva contribuya al acercamiento de los pueblos latinoamericanos.

Los problemas recientes debilitan y enervan al empresariado latinoamericano, en todos sus estamentos, y lo apartan de los proyectos conjuntos en los que se podría demostrar que la buena voluntad puede prosperar positivamente en el campo económico.

Frente a los lentos progresos observados se nota una gran paradoja: lo poco que con mucho esfuerzo pudo realizarse, las empresas transnacionales parecen haberlo producido mucho más rápidamente, y en mayor dimensión, tanto en la distribución de la producción como en el intercambio entre distintas filiales dentro de la propia región. En otras palabras, las empresas transnacionales han conseguido integraciones técnicas efectivas de mayor importancia que las logradas por las incipientes empresas multinacionales latinoamericanas. Consecuencias parecidas con objetivos muy distintos.

Es necesario que los gobiernos y entidades privadas presten más apoyo a la creación y desarrollo de empresas conjuntas para que la participación del capital privado regional se complemente adecuadamente en la integración productiva con la máxima participación de la tecnología e inventiva nacionales, con la mano de obra disponible y la capacitada, especialmente. Todo ello bajo la coordinación de funcionarios y directivos locales para que los beneficios del proceso de industrialización se reviertan íntegramente y se difundan con mayor amplitud por toda la estructura productiva de la comunidad regional. □

9. Véase INTAL, *op. cit.*, p. 260.

10. Véase Charles R. Spruill, *Conglomerates and the evolution of capitalism*, Southern Illinois University Press, 1982, capítulo 5, pp. 88-116.