

Nuevos senderos de las grandes empresas latinoamericanas

El decenio de los noventa fue crucial para América Latina y en especial para las grandes empresas de la región (principalmente industriales), pues en ese periodo empezaron a consolidarse las reformas en los regímenes de incentivos y regulación de la actividad económica emprendidas en los años ochenta que favorecieron un entorno propicio y de mayor libertad para el desarrollo de unidades empresariales.

En el presente resumen del documento *Estrategias corporativas y de internacionalización de las grandes empresas en América Latina*, publicado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en 2003,¹ se analizan tres de las diversas tácticas que desde aquel decenio han llevado a cabo ese tipo de negocios, a saber: las de carácter corporativo que han emprendido los grandes grupos económicos; las estrategias de internacionalización, y las tácticas cooperativas, uno de cuyos ejemplos más representativos lo constituyen las empresas conjuntas.

Estrategias corporativas y grupos económicos

Exposición teórica

Los grupos económicos son grandes conglomerados muy diversificados en que los negocios no guardan relación entre sí. Éstos pueden ser independientes desde el punto de vista jurídico, pero los relacionan vínculos de capital, cuyos propietarios suelen ser familias o instituciones que ejercen el control y la toma de decisiones del conjunto del conglomerado.

La denominación de grupos económicos cambia de acuerdo con cada país. Se les conoce como *chaebols* en Corea del Sur, *business houses* en la India, *holding companies* en Turquía y *grupos* en América Latina.

1. Germano Mendes de Paula, *Estratégias corporativas e de internacionalização de grandes empresas na América Latina*, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago, Chile, mayo de 2003 (Serie Desarrollo Productivo, 137).

Apuntes de coyuntura

El surgimiento de los conglomerados en los países en desarrollo obedece a diversos factores y el entorno histórico, el apoyo del sector público y la cultura de cada país. Se señala como causa que su presencia en mercados múltiples les permite elevar su poder en mercados específicos, facilitando la formación de alianzas o coaliciones tácitas con competidores en varias líneas de negocios y la aplicación potencial de medidas en detrimento de competidores aislados.² Otro supuesto es que los grupos económicos prosperan gracias a los recursos que pueden compartir las empresas (aparte de las economías de escala): tecnología, marcas, relaciones con clientes y proveedores, disponibilidad de plantas, sistemas de distribución.

Otra hipótesis sostiene que los grupos económicos son resultado de las políticas gubernamentales que propician la distorsión de los mercados. En ese sentido, los grupos pueden adaptarse mejor a esas desviaciones y además tienen la ventaja de influir en las decisiones de los gobiernos.

También se afirma que las imperfecciones del mercado —en particular en cuanto al capital— estimulan la formación de conglomerados, pues tienen la facilidad de cambiar sus políticas de captación de recursos con costos de transacción menores que los de negocios controlados de manera individual. Así, por ejemplo, cuando cuentan con la participación de instituciones bancarias, los

grupos obtienen beneficios extraordinarios tanto al ser partícipes de la gran rentabilidad de los bancos, cuanto de las ventajas de acceso al financiamiento en los mercados internacionales.

Otra argumentación que vale la pena comentar es que los consorcios son producto de la escasez de talento empresarial. Se considera que en los países en desarrollo las capacidades de los hombres de negocios son limitadas y difíciles de intercambiar. Por ello, es común que un grupo actúe en diversas actividades económicas para aprovechar los recursos humanos de la esfera directiva.

Objetivos de las estrategias corporativas

Hay consenso en torno de las causas fundamentales que motivaron la puesta en marcha de las estrategias corporativas. Una de ellas se refiere a la necesidad de las empresas de romper los límites de su crecimiento impuestos por el reducido tamaño de los mercados internos. Por ende, decidieron expandir sus negocios en el exterior, a fin de ampliar el universo de los consumidores.

Esa circunstancia se combinó con la nueva lógica de la competencia global, que induce a las empresas a ingresar en los mercados de sus rivales mediante inversiones directas. Las investigaciones empíricas dan cuenta de que el objetivo principal de las estrategias corporativas en América Latina consiste en disminuir la excesiva diversificación que las caracteriza y dirigir su acción al núcleo de su especialidad primordial.

En la práctica, ello se ha concretado en el conjunto de las decisiones empresariales para establecer y satisfacer las prioridades tanto de la compañía matriz cuanto de sus empresas filiales, mejorar las prácticas de gobierno corporativo y fortalecer las relaciones y los vínculos entre la unidad central del negocio y las subsidiarias.

Los noventa fueron cruciales para América Latina, en especial para sus grandes empresas. En esos años empezaron a consolidarse las reformas en los regímenes de incentivos y regulación de la actividad económica, que favorecieron mayor libertad para el desarrollo de unidades empresariales

2. Eduardo Luis Fracchia, *Grupos económicos en la convertibilidad: análisis de su comportamiento a partir de un estudio de caso* <http://www.aaep.org.ar/espaa/anales/PDF_02/fracchia.pdf>.

Estudio de casos

Entre las investigaciones de estrategias empresariales destaca la de Nachum, quien se ha dedicado a analizar el proceso de diversificación de las empresas en los países en desarrollo.³ Su estudio se basa en una muestra de 44 compañías que operaban en más de un sector luego de haber sido productoras de bienes básicos; 12 de ellas se ubicaban en América Latina. El autor confirma que el principal objetivo de la diversificación en la zona es romper los límites de crecimiento impuestos por el tamaño de los mercados; que la manera prioritaria de financiar las diversificaciones es mediante fondos internos o propios de las compañías, y que las empresas de la región prefieren recurrir al mercados interno, por encima del externo, para el financiamiento de los proyectos de diversificación.

La experiencia del Grupo Alfa

Uno de los ejemplos más representativos de la estrategia corporativa fue, sin duda, el del Grupo Alfa, enorme consorcio fundado en 1974 como resultado de la división de los negocios de la familia Garza-Sada (también denominado Grupo Monterrey), en cuatro fracciones independientes.⁴ Su proceso de expansión tuvo lugar en el decenio de los setenta en el marco de una política gubernamental que fomentaba la creación de grupos económicos mediante un tratamiento fiscal privilegiado. Así, en 1976 el grupo operaba en numerosas ramas industriales y de servicios: petroquímica, siderurgia, minería, papel y embalaje, fibra sintética, electrónica, turismo, comunicaciones e inmobiliaria. Poco después, sus filiales se agruparon en tres

3. L. Nachum, "Diversification Strategies of Developing Firms", *Journal of International Management*, vol. 5, 1999, citado por Germano Mendes de Paula, *op. cit.*

4. Según T. Hoshino, "The Alfa Group: The Decline and Resurgence of a Large-Scale Indigenous Business Group in Mexico", *The Developing Economies*, vol. 31, núm. 4, 1993, citada por Germano Mendes de Paula, *op. cit.* Según la autora, una de las cuatro partes en las que se dividió el Grupo Monterrey, fue Vitro, especializada en la producción de vidrio. En el decenio de los cuarenta el crecimiento del grupo regiomontano estuvo apuntalado, en gran medida, en la integración vertical, mientras que en los años setenta esa expansión se basó en una creciente diversificación.



divisiones operativas: Alfa Steel, Alfa Paper and Packing, y Alfa Industries.

Sin embargo, en 1982, luego de sufrir una gran crisis financiera, el Grupo Alfa decidió redefinir su estrategia de crecimiento. Algunas de sus primeras medidas fueron abandonar los negocios poco rentables; cancelar los proyectos inconclusos; vender compañías y activos no productivos, y despedir a 4 300 empleados. Más tarde, optó por centrarse en la siderúrgica, la petroquímica y la industria alimentaria. Alfa retomó su crecimiento en 1988. A ello contribuyó la adquisición de la compañía Tereftalatos Mexicanos (PTA) y la instalación de la primera línea de pintado de lámina de acero.

La apertura de mercados, la reevaluación del peso y el crecimiento de la economía mexicana permitieron a Alfa mejorar su desempeño y expandir sus operaciones en 1990-1991, bienio en que la empresa invirtió 415 millones de dólares para ampliar la capacidad de producción de acero, náilon y licra. En paralelo se inició la construcción de la planta Indelpro (que produce y comercializa resinas de polipropileno) en Altamira, Tamaulipas.

Un aspecto interesante de la trayectoria del Grupo Alfa fue el inicio de su proceso de internacionalización en 1997, cuando su filial

Hylsamex adquirió una importante participación accionaria de la empresa venezolana Sidor, en asociación con otras compañías latinoamericanas.

A finales del decenio de los noventa el grupo regiomontano ocupó el cuarto lugar entre las empresas mexicanas y sus ingresos anuales se situaban en unos 3 600 millones de dólares.

Estrategias de internacionalización

Marco conceptual

Desde una perspectiva general, la internacionalización es la venta de productos actuales en nuevos mercados. En particular, las estrategias de internacionalización son las que aplican las empresas para asegurar y consolidar su crecimiento hacia fuera de su mercado nacional mediante las siguientes modalidades: el impulso de sus exportaciones al tiempo que conservan su poder en el mercado nacional; la creación de alianzas estratégicas; las adquisiciones de empresas extranjeras, y la inversión nueva (*greenfield*).⁵

5. La inversión nueva incluye desde los proyectos de factibilidad y estudios de mercado hasta la apertura de nuevas unidades productivas (plantas fabriles, comercios, gasoductos y obras de infraestructura, entre otros).



En algunos casos la internacionalización incluye la formación de alianzas estratégicas, lo que indica una clara relación con las estrategias cooperativas.

Entre las principales causas que motivan la internacionalización destacan las siguientes:

- 1) el aumento del tamaño del mercado;
- 2) el incremento de la rentabilidad, al compartir con otras compañías los costos de las actividades de investigación y desarrollo;
- 3) el aprovechamiento de economías de escala, y
- 4) el beneficio de las ventajas locales relacionadas con el acceso a las materias primas o la cercanía de éstas con los consumidores más importantes.

La inversión directa también tiene un papel muy importante en las motivaciones de la internacionalización. Mendes de Paula apunta los siguientes cuatro objetivos:

- explorar el mercado del país receptor de esos capitales (*market seeking*);
- explorar los recursos naturales y la mano de obra no calificada, cuya disponibilidad

es la principal ventaja de localización que ofrece el país receptor (*resource seeking*);

- racionalizar la producción para lograr economías de especialización; este tipo de inversiones se realizan mediante procesos de complementación, tanto comercial cuanto productiva, de las operaciones de las filiales de las empresas transnacionales (*efficiency seeking*), y

- adquirir recursos y capacidades que ayuden a la empresa a mantener o aumentar sus ventajas competitivas en los mercados regionales y en el internacional; entre los activos estratégicos figuran la capacidad de innovación y el acceso a canales de distribución (*strategic asset seeking*).

Para algunos autores las estrategias de internacionalización son de dos clases: las tácticas competitivas y las estrategias corporativas.⁶

Las primeras pueden presentar las modalidades siguientes:

a) Liderazgo de costos: apropiación más intensa de economías de escala y de las

ventajas competitivas basadas en costos menores en relación con los costos medios que rigen en su mercado nacional.

b) Diferenciación: ventaja competitiva que consiste en ofrecer un producto diferente, con lo que se obtendrían precios mayores en relación con los que existen en su mercado nacional.

c) Focalización: especialización en algún segmento de mercado.

En contraste, las estrategias corporativas, destinadas a operar en múltiples industrias y países o regiones, se dividen en:

a) Estrategias multinacionales: las decisiones estratégicas y operativas se descentralizan al ámbito de cada país para lograr un mejor acondicionamiento o adecuación de los productos en ese mercado.

b) Estrategias globales: se basan en una mayor estandarización de los productos que ofrece la empresa en sus mercados; la estrategia se concentra en la sede de la compañía, la cual busca aprovechar los beneficios de la interdependencia entre las filiales.

c) Estrategias transnacionales: las que buscan armonizar la eficiencia global y una liga o unión más estrecha con el mercado local.

6. M. A. Hitt, D. Ireland y R. E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, South-Western College, Cincinnati, 2001, citado por Germano Mendes de Paula, *op. cit.*

Las pocas empresas latinoamericanas que invierten en el exterior mediante la internacionalización se concentran en sectores intensivos en recursos naturales. Su estructura de mercado se organiza en un oligopolio homogéneo, con alto rechazo al riesgo tecnológico y exploran el mercado receptor adquiriendo empresas ya establecidas

Principales experiencias

Los resultados de algunas investigaciones dan cuenta de que las pocas empresas de América Latina que invierten en el exterior mediante la estrategia de internacionalización se concentran en sectores intensivos en recursos naturales. Por ejemplo, es muy revelador que las empresas Gerdau (siderúrgica brasileña), Cemex (compañía cementera mexicana) y PDVSA (Petróleos de Venezuela) se concentren en este tipo de negocios. Otras características de esas empresas, cuyo grado de internacionalización está muy avanzado, consisten en que su estructura de mercado está organizado mediante un oligopolio homogéneo y con un alto grado de rechazo al riesgo tecnológico. En ese sentido y a excepción de las empresas petroleras, la motivación más importante para la inversión extranjera directa de empresas latinoamericanas ha sido explorar el mercado del país receptor principalmente por medio de la adquisición de empresas ya establecidas.

El caso de Cemex

Una de las experiencias más sobresalientes de internacionalización mediante adquisiciones es la de Cemex, que en 1992 adquirió dos grandes cementeras españolas: la Compañía Valenciana de Cementos Portland

y La Auxiliar de la Construcción, S.A., también conocida como Sansón, cuyos activos ofrecían un gran potencial en virtud de que, en conjunto, sumaban una capacidad de producción de unos 11.5 millones de toneladas, controlaban 28% del mercado interno y mantenían su presencia en 70% del español. La inversión por esas compras fue por un monto de 1 800 millones de dólares.

Con su expansión Cemex se convirtió en empresa líder: alcanzó una capacidad de 35 millones de toneladas que la colocó en el cuarto lugar de las cementeras internacionales. Se convirtió además en el principal productor y exportador de cemento blanco del mundo.

A mediados del decenio de los noventa, Cemex comenzó un proceso muy intenso de adquisiciones en América Latina con el propósito de reducir la vulnerabilidad en relación con el mercado interno. Así, en 1994 adquirió la Corporación Venezolana de Cementos (Vencemos), la cual formaba parte de un grupo empresarial que sobresalía en el país sudamericano. En ese año compró Cementos Bayano, empresa estatal panameña con una capacidad de producción de 450 000 toneladas, por una inversión de 60 millones de dólares en una operación mediante subasta pública.

Asimismo, en 1996 adquirió cementos Samper y Cementos Diamante, de Colombia, donde tomó una importante participación del mercado y agregó 3.5 millones de toneladas a su capacidad total de producción. La reorganización de las empresas incorporadas disminuyó los costos de operación e incrementó la producción sin engrosar el personal: de 1992 a 1998 mantuvo una planta global de 19 500 empleados, mientras que la capacidad de producción subió de 35 a 56 millones de toneladas. En 2000 Cemex registró la mayor adquisición en el exterior hasta ese momento con la compra de la empresa estadounidense Southdown por más de 2 800 millones de dólares.

Las principales ventajas que Cemex obtuvo por la internacionalización fueron, por un lado, la reducción del costo financiero por medio de la captación de recursos de sus filiales españolas, y así disminuir el endeudamiento de la compañía matriz mexicana y, por otro, la moderación de las fluctuaciones de su rentabilidad.

Estrategias cooperativas

Exposición teórica

Las estrategias cooperativas se refieren a la formación de alianzas entre empresas, para alcanzar objetivos tanto competitivos (de dominación del mercado por medio de una coalición tácita), cuanto procompetitivos (en el sentido de juntar fuerzas para disminuir el poder de mercado de compañías competidoras).

No hace muchos años que Hitt, Ireland y Hoskisson destacaron la creciente diseminación de las alianzas estratégicas (o estrategias cooperativas): en apenas dos años se registraron más de 20 000,⁷ así como las también crecientes alianzas entre empresas extranjeras, a diferencia de antaño, cuando dominaban las asociaciones entre negocios establecidos en el mismo país.

7. *Ibid.*

Un argumento interesante es que la dinámica que ha adquirido la competitividad mundial obliga a las empresas a participar en alianzas estratégicas. Por otra parte, hay evidencias que destacan las enormes dificultades a que se han enfrentado esas asociaciones. Se calcula que dos terceras partes de las alianzas tienen graves problemas en los dos primeros años y que el índice de fracaso es de 70 por ciento.

Las alianzas estratégicas se pueden dar mediante participación accionaria (como las empresas conjuntas), o sin vinculación patrimonial (compartiendo canales de distribución y de información). También pueden ser *procompetitivas* (cuando las compañías se unen para poner en peligro el liderazgo de mercado de otras empresas) o *anticompetitivas*, donde predominan las conductas en favor del cártel y la coalición tácita.

Principales experiencias

La literatura consultada apunta a dos cuestiones principales que guardan una estrecha relación: la diferencia del poder de cambio o negociación entre las partes y el carácter inestable de esas alianzas.

En cuanto al primer aspecto, en varias experiencias las asociaciones fueron mecanismos para disminuir el riesgo de las empresas internacionales en su ingreso en el mercado regional. Se trataba de empresas con una dimensión económica varias veces mayor que las divisiones nacionales, configurando así una alianza de tipo asimétrico. De esa manera, la adquisición de la empresa por parte del socio extranjero no es una sorpresa.

Sea porque el objetivo último de la corporación multinacional era utilizar la alianza estratégica como mecanismo temporal de menor riesgo para el ingreso en nuevos mercados, sea por el cambio del ambiente económico o de la incompatibilidad de los estilos gerenciales, el hecho es que esas asociaciones son poco duraderas.

Además, hay cuestiones sobre las estrategias cooperativas que en apariencia no han recibido el debido interés de la literatura




especializada. Una de ellas es que en virtud de que las empresas están envueltas en varias asociaciones al mismo tiempo, con diferentes grados de complejidad y objetivos, es fundamental analizar los conflictos de intereses.

Wal-Mart de Brasil

Rocha y Arkader apuntan que, si por un lado son notables las elevadas tasas de fracaso que muestran las alianzas estratégicas, por otro no se dispone de suficiente información sobre las causas de ello, pues las empresas evitan su divulgación.⁸ Sin embargo, las autoras identifican tres motivos principales de tales naufragios.

El primero se refiere a los problemas ambientales, aunque al respecto varios

elementos no están en control de las empresas, como las políticas gubernamentales. El segundo lo constituyen los problemas estructurales, que incluyen la organización, la estructuración y los sistemas de las empresas. Por ejemplo, éstas pueden presentar diferentes ritmos en cuanto a la toma de decisiones, lo que puede comprometer la flexibilidad de respuesta frente al mercado. El último se relaciona con las actitudes gerenciales y las expectativas, que incluyen factores como el miedo a la pérdida de autonomía, la percepción desigual de las ganancias en relación con los costos, la pérdida de confianza, y la noción del horizonte de corto plazo y momento oportuno.

Wal-Mart de Brasil ilustra con claridad una experiencia poco exitosa. El fracaso de la alianza estratégica entre la compañía brasileña y la estadounidense obedeció a problemas operativos derivados de los intentos de trasladar un modelo de comercialización de un país a otro sin la debida adaptación de las políticas gerenciales.  A.L.C.

8. A. Rocha y R. Arkader, "Horizontal Strategic Alliances and Company Behavior: An Analysis of Two Experiences in Brazil", *Business Association for Latin American Studies*, vol. 2, Rio de Janeiro, 1997, citado por Germano Mendes de Paula, *op. cit.*