

PEMEX EL GRAN
ROBO

GUATEMALA AL ESTILO
DE FOX

FILANTROPIA NEGOCIOS
CON CORAZÓN

América **economía**

www.americaeconomia.com

26 DE MARZO - 8 DE ABRIL, 2004

Nº 273

COMPETITIVAS Y ¿GLOBALES?

LA VIDA REGRESÓ A LA ECONOMÍA MUNDIAL, Y CON ELLA, UNA NUEVA OLA DE FUSIONES Y ADQUISICIONES. ¿SERÁ EL FIN DE LAS COMPETITIVAS MULTILATINAS?

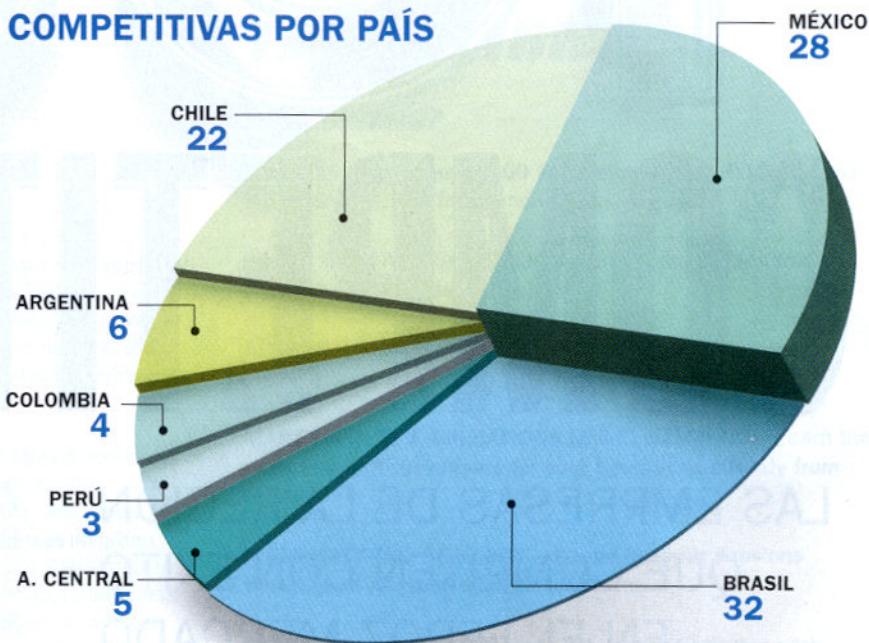
El anuncio tomó a todos por sorpresa. En marzo, la brasileña Ambev, la mayor cervecera sudamericana, anunció su "fusión" con la belga Interbrew. Con esta operación, InterbrewAmbev, se transformaría en la mayor cervecera del mundo en volumen. Gran motivo de orgullo para los brasileños.

Claro que al ver las condiciones del acuerdo, a muchos les bajaron las dudas. La cervecera belga tomará, al final del proceso, el 85% del capital votante de la nueva sociedad y el 57% del capital total. Su CEO, además, será el mandamás de la nueva corporación. Interbrew y Ambev tendrían el mismo número de consejeros en el directorio, pero ¿no suena esto más a una adquisición que a una fusión? Un rotundo sí es la respuesta.

La operación ha puesto sobre el tapete el debate sobre cuál es la frontera para la globalización de las empresas latinoamericanas. La experiencia indica que, salvo excepciones puntuales, el desarrollo de las competitivas latinoamericanas alcanza un límite tras el que la alternativa es estancarse o asociarse con un gigante global. Y esta última asociación, dadas las diferencias de escalas, se da casi siempre en la forma de una adquisición, a veces bajo el eufemismo de "fusión".

No es de extrañar que esta perspectiva despierte la resistencia de parte de los latinoamericanos por razones nacionalistas. Son reacciones comprensibles, pero no racionales, según Douglas van

COMPETITIVAS POR PAÍS



der Berghe, profesor de la Rotterdam School of Management y consultor de la Unctad, la Conferencia de Naciones Unidas para el desarrollo y el comercio. "Las reacciones nacionalistas son comunes en todo el mundo, pero en América Latina se ven agravadas por temor al neocolonialismo", dice.

Para los especialistas, la absorción de grandes multilaterales por empresas globales no es ni bueno ni malo en sí mismo. "Si una fusión o adquisición sirve para ampliar los mercados de la empresa en el exterior, es positiva", dice Antonio Córrea de Lacerda, director de la Sociedad Brasileña de Estudios de Empresas

Transnacionales y Globalización, en São Paulo. "Si se trata de sólo un movimiento defensivo, para consolidar la posición de un jugador extranjero en el mercado local, poco se gana".

Hay varias razones que explican el límite al que pueden llegar las empresas latinoamericanas. Una es el costo del financiamiento. "En una conversación hace tres años, Roberto Monti [CEO de la petrolera argentina YPF] me contó que había peleado la adquisición de la empresa a brazo partido, pero que mientras el costo de capital para la española Repsol [que finalmente la adquirió] era de entre 8% y 9%, para los ejecutivos de

YPF era de 15% a 16%", dice José de la Torre, decano de la Escuela de Negocios de la Florida International University (FIU). "La inversión era el doble de cara".

Las empresas latinoamericanas también sufren de la falta de un modelo de negocios que les dé una ventaja competitiva, de acuerdo con Marcos Gouvêa, director general de la consultora especializada en comercio detallista Gouvêa de Souza & MD, en São Paulo. Una excepción a la regla que avala esta afirmación, dice, es el éxito de las cadenas de churrascuerías y parrilladas brasileñas y argentinas en mercados tan dispares como EE.UU. o China. "Son un éxito porque son un modelo único".

Salvo excepciones, como la mexicana Cemex, la brasileña Embraer o la argentina Techint —actores de peso globales en sus industrias que no pasaron a control foráneo—, el destino de las multinacionales latinoamericanas apunta principalmente a las alianzas con extranjeros. Después de todo, eso puede traer ventajas. "Hay que recordar que las alianzas con empresas extranjeras fueron fundamentales en la internacionalización de las economías asiáticas", dice Masakata Fujita, encargado de la sección de tendencias de las inversiones en la Unctad, en Ginebra. "Fue así como muchas compañías de Asia pudieron poner un pie en el

LAS QUE ENTRARON

EMPRESA	PAÍS	SECTOR
CACIQUE	BR	Alimentos
SEARA	BR	Alimentos
FRAS-LE	BR	Autopartes
KLABIN	BR	Celulosa/Papel
CASA SABA	MX	Comercio
BANCO DE CHILE	CH	Finanzas
ECOPETROL	CO	Hidrocarburos
ALFA	MX	Holding
INT. DE CERÁMICAS	MX	Mat. de Construcción
MASISA	CH	Mat. de Construcción
ANTOFAGASTA HOLDINGS	CH	Minería
MINSUR	PE	Minería
EMPRESAS NAVIERAS	CH	Transportes
FOSFÉRTIL	BR	Química
ULTRAPAR	BR	Química
PETROFLEX	BR	Química
USIMINAS	BR	Siderurgia/Metalurgia
ALUAR	BR	Siderurgia/Metalurgia
CSN	BR	Siderurgia/Metalurgia
GRUPO IND. CAMESA	BR	Siderurgia/Metalurgia
SANTISTA TEXTIL	BR	Textil

LAS QUE SALIERON

EMPRESA	PAÍS	SECTOR
QUICKFOOD	AR	Alimentos
IGUAÇU CAFÉ	BR	Alimentos
MOLINOS RÍO DE LA PLATA	AR	Alimentos
GRUPO. IND. SALTILLO	MX	Autopartes
BUSSCAR	BR	Autopartes
JUGOS DEL VALLE	MX	Bebidas/Cervezas
GRENDENE	BR	Calzados
CORP. DURANGO	MX	Celulosa/Papel
COTO	AR	Comercio
ALSEA	MX	Comercio
PATAGONIA	AR	Comercio
NATURA	BR	Cosméticos
BESALCO	CH	Ingeniería/Construcción
GRADIENTE	BR	Electrónica
CORP. SAN LUIS	MX	Maquinarias
CARACOL	CO	Medios
IND. PEÑÓLES	MX	Minería
TELEMAR	BR	Telecomunicaciones
ZALAQUETT	CH	Textil
CRISTALERÍAS CHILE	CH	Vidrio
VITRO	MX	Vidrio

mercado externo, [y] con el tiempo fueron ganando más independencia y alcance global".

¿Cuál es el veredicto para Ambev? Nacionalismos aparte, para De la Torre, de la FIU, la alianza con Interbrew será muy positiva para los accionistas, para Ambev y para Brasil. Ella, dice, ganará acceso a mercados que antes hubiera debido desarrollar y a un portafolio de tecnología de punta existen-

te en todo el mundo, desde Labatt en Canadá a Stella Artois en Bélgica. Además, hará más fáciles las inversiones de Ambev. "Cualquier inversión donde el costo de capital es, por ejemplo, de 9% y la inversión presenta un retorno de al menos un 10%, tiene un valor presente neto positivo", dice.

Salud entonces por la globalización, aunque sea con una cerveza belgo-brasileña. □

JUAN ENRÍQUEZ, CEO DE BIOTECHONOMY:

"Las competitivas latinoamericanas son como las empresas de EE.UU. en 1900: cemento, acero, metales, cerveza"

El mexicano Juan Enríquez es un ácido crítico de la cultura empresarial latinoamericana. Ex profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, autor de *As the future catches you*, libro traducido a 16 idiomas (no al español), sobre creación de conocimiento y competitividad, fundador y CEO de Biotechonomy, una empresa de investigación e inversiones en biotecnología, Enríquez conversó con Felipe Abarca, director de AméricaEconomía Intelligente, y Raúl Ferro, director editorial, sobre competitividad en América Latina.

¿Es el destino de las empresas latinoamericanas ser absorbidas por extranjeras?

Hoy, salvo excepciones, ves una serie de empresas líderes con un perfil similar a las empresas de EE.UU. en 1900, dedicadas a cemento, acero,

metales, cervezas. Hay una enorme falta de creación de valor, y al no haber creación de valor es lógico que disminuyan las grandes empresas latinoamericanas y aumenten las extranjeras.

¿Cuáles son nuestros pecados?

Nadie está interesado en investiga-

ción. Es muy distinto el reclutamiento de universitarios en América Latina con respecto al MIT. Las empresas contratan no a quienes sobresalen, sino a quienes mejor se llevan con los demás. No eligen a los gerentes por su talento, sino por sus relaciones.

¿Hay señales de cambio?

Hay cierta conciencia de que algo no está funcionando, pero no se está haciendo mucho. Hay empresas latinoamericanas que controlan un significativo porcentaje del PIB de sus países y que no han generado ni una sola patente en años. Lucent, quebrada como está, ha generado mucho más conocimiento. Vamos a quedar fuera del boom de las ciencias de la vida y de la nanotecnología.