

## ALIANZA ESTRATÉGICA, FUSIONES Y ADQUISICIONES

*José L. Vargas Leitón*

**H**oy día, los empresarios de los países centroamericanos se encuentran inmersos en una serie de acelerados cambios relativos al comercio de los productos o servicios en que participan. Cambios en la composición, gustos y necesidades del consumidor; cambios en las reglas del juego respecto del comercio con otros países; fuertes cambios relativos a la tecnología de operación y comunicación. Pero, más allá y de no menor preocupación que esto, están los cambios profundos en la procedencia, las características, las estrategias y los objetivos de los principales actores en el mercado. Los países del istmo están cada vez más fijos en la mira de las transnacionales y de empresarios internacionales quienes ven importantes oportunidades de negocios en nuestra región. Sin duda alguna, esto implicará grandes transformaciones en la forma de hacer negocios. Muy probablemente, nos acercamos a gran velocidad a una transformación en la estructura y la cultura de los negocios y las empresas, con todas las implicaciones que esto tenga sobre nuestra sociedad. Significa, para bien y para mal, que el sector empresarial se ve obligado a entrar en la "vía rápida" del comercio mundial, en la cual sólo sobreviven los más audaces o aquellos que cuentan con mayor respaldo de capital financiero.

### I. EVOLUCIÓN Y CONCEPTO DE ALIANZAS

El tema de las fusiones y adquisición de empresas cobra cada vez más importancia en el mundo empresarial y comercial que vivimos. La globalización de los mercados, la velocidad a la que fluye la información entre empresas y entre países, los esfuerzos de *benchmarking* cada día más agresivos y la

urgencia de las empresas por controlar sus nichos de mercado mediante ventajas competitivas y mayores economías de escala, son todos factores que apuntan a un continuo y dinámico desarrollo de las alianzas, fusiones y adquisiciones entre empresas.

### **PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS ALIANZAS, FUSIONES Y ADQUISICIONES**

- Una compañía adquiere *la totalidad* de los bienes de la otra, absorbiendo sus actividades por completo y haciendo que a cierto plazo quede poca evidencia en el mercado de la existencia de la anterior (adquisición negociada y adquisiciones hostiles). Algunos ejemplos en Costa Rica lo constituyen: Nestlé – Copoz en galletas, Phillip Morris – Gallito en confitería, Pipasa – Aguilar y Solís en alimentos para animales, Cemex – Cempasa en cementos, etc.
- Una compañía adquiere *la totalidad* de los bienes de la otra con el fin de fortalecer y potencializar los beneficios que de ella se pueden derivar. Por lo general se conserva activa la marca. (Economías de escala o sinergias) Dos Pinos – Coopecoronado en el campo de los lácteos, Cargil – Cinta Azul en embutidos, Beatrice Foods – Lizano en salsas, Sigma – Zar – Kali – Del Prado en embutidos y lácteos.
- Una compañía adquiere una *porción estratégica* de otra con el fin de controlar competencia, fortalecer utilidades y diversificarse hacia actividades por lo general afines a los negocios que ya desarrolla. (Compañías tenedoras o controladoras) Parmalat – Coopeleche en lácteos (negocio que no llegó al culminarse), Bimbo – Pan Camacho en panaderías, Pipasa – Zaragoza en pollos y embutidos.
- Dos o más empresas *se fusionan* o forman una alianza entre ellas con el fin de lograr un complemento de habilidades, fortalezas y oportunidades (Agrupación de intereses o fusión horizontal. Como ejemplo el caso de Corporación Más x Menos – Royal Ahold – Paiz en el campo de los supermercados, Florida Ice and Farm – Heineken en cervezas, etc.

Las alianzas, fusiones y adquisiciones se originan en muy diversas situaciones: desde pasos estratégicos ampliamente meditados y medidos por sus participantes, hasta simples movimientos oportunistas de última hora; desde una venta previa a una inminente bancarrota, hasta una decisión con miras a ensanchar mercados y aprovechar oportunidades de cerrarle el paso a un fuerte competidor o una simple satisfacción al ego personal por adquirir o controlar una marca de imagen y prestigio. En muchos casos, las alianzas, adquisiciones o fusiones son una manera de diversificar producción, obtener acceso a nuevos mercados y procurar reducir el riesgo de "tener todos los huevos en la misma canasta".

Un estudio efectuado por KPMG Corporal Finance a finales de 1999, basado en entrevistas realizadas a los principales ejecutivos a cargo de 700 procesos de fusión o adquisición que se llevaron a cabo en el ámbito internacional entre los años 1996 y 1998 arrojó los siguientes resultados:

## LOS OBJETIVOS DE FUSIONES O ADQUISICIONES

• Ingresar a nuevos mercados geográficos:	35%
• Maximización del valor de los accionistas:	20%
• Incrementar o proteger la participación:	19%
• Adquirir de nuevos productos o servicios:	08%
• Controlar la cadena de suplidores:	07%
• Otros:	11%

(Fuente: Artículo del periódico *El Financiero*, Costa Rica, edición Nº. 282).

Al menos un 80% de las compañías analizadas efectuaron procesos de esta naturaleza motivadas por consideraciones relacionadas con su estrategia de crecimiento y tan solo un 17% de estos procesos generó un incremento en el valor que las empresas involucradas tienen para sus accionistas. Sorprende que en un 83% de los casos, los beneficios económicos para los accionistas hubiesen sido mejores de no haber participado su empresa en una transacción de este tipo. De ello se desprende que prevalecieron en estas decisiones principalmente aspectos de índole estratégica.

## **II. EVOLUCIÓN RECIENTE DE LAS ALIANZAS Y ADQUISICIONES EN COSTA RICA**

Ante la globalización, las grandes empresas transnacionales analizan las oportunidades de crecimiento que les representan los países en desarrollo para sus negocios. Por otro lado, el fenómeno implica un fuerte y complejo reto de sobrevivencia para miles de empresas pequeñas y medianas las cuales, con limitada tecnología y bajos niveles de eficiencia pero apoyadas por la creatividad, esfuerzo y perseverancia de sus dueños, han logrado crecer y sobrevivir a través de las décadas. Han tenido que enfrentar las deficiencias de los servicios estatales pero a la vez han gozado de protección, al menos parcial, de barreras o limitaciones de ingreso de productos internacionales competitivos al mercado.

Ahora bien, debido a la apertura comercial que ha promovido el Gobierno costarricense en los últimos 10 años y a la firma de tratados comerciales con países como México, Chile y Canadá y en vista del resultado de los diálogos recientes hacia un tratado de libre comercio con los Estados Unidos de América, debido también a la globalización de mercados que experimenta el mundo entero, ha dado inicio en nuestro país un proceso acelerado de cambios y ajustes de gran magnitud en la composición de empresas de todo tamaño.

El aumento en el ingreso al mercado de productos importados que compiten con productos nacionales de larga trayectoria, el fuerte auge del turismo internacional y los esfuerzos del gobierno por atraer inversión extranjera, han hecho que cada vez se acelere más el proceso de formación de alianzas y la adquisición de empresas nacionales por parte de empresas extranjeras.

Un aspecto muy relevante es que, en apariencia, las empresas internacionales han preferido las negociaciones de compra-adquisición, en vez de promover alianzas con las empresas locales. Esto, aunque no es conclusivo por sí mismo, podría indicar que las transnacionales prefieren tener total control sobre sus actividades en otros países en vez de establecer una relación que los obligue a continuar ligados o limitados por compromisos de fuentes externas.

### III. LOS PRINCIPALES OBJETIVOS EN LAS ALIANZAS Y ADQUISICIONES

Entre los principales fines que persiguen las empresas transnacionales al promover la adquisición o alianza con empresas en desarrollo o establecidas por muchos años en los países latinos están:

- **Procurar crecimiento horizontal y economías de escala.** En muchos casos estas empresas han visto agotadas las posibilidades de crecimiento en sus países de origen. Su ingreso a nuevos mercados o la ampliación de la cobertura geográfica les permite nuevas alternativas de crecimiento, mayores oportunidades para explotar su tecnología y su conocimiento de la industria de su especialidad y alcanzar economías de escala, es decir, menor costo unitario al operar con mayores volúmenes de productos o artículos.
- **Integración vertical y competitividad.** Por integración vertical o integración hacia atrás entendemos el proceso que desarrollan las compañías para cubrir la totalidad de la cadena del negocio en que participan, desde la producción de la materia prima hasta la comercialización final del producto. Este interés ha llevado a muchas empresas de gran escala a procurar la compra o alianza con otras empresas que son parte estratégica y esencial del negocio mediante el abastecimiento de materia prima o mediante la prestación de servicios. Además de obtener seguridad, en muchos casos con este movimiento se pretende la mejoría en la calidad de los productos o servicios y especialmente aumentar la competitividad de la empresa.
- **Control estratégico de mercados.** Uno de los objetivos más comunes de las adquisiciones consiste en ampliar o fortalecer el control del mercado meta de una empresa lo cual se logra, entre otras maneras, adquiriendo las empresas competidoras más importantes en la región de interés.
- **Diversificar las actividades de negocio.** Por medio de la diversificación las empresas procuran disminuir el riesgo de bajos rendimientos para sus accionistas como resultado de recesión en sus actividades actuales, incursionar en

negocios que de alguna manera sean complementarios con los que ya se desarrollan y en otros casos aprovechar oportunidades que se perciben interesantes en el mercado.

#### **IV. INCENTIVOS ESPECIALES**

Un componente importante de la mayoría de los convenios bilaterales y multilaterales de comercio entre países consiste en la definición de condiciones especiales que tienden a facilitar y promover la inversión extranjera. Por medio de exoneraciones y ventajas fiscales los gobiernos procuran atraer inversionistas con el fin de lograr mayor dinamismo en la economía y fortalecer sus reservas de divisas. Esto trae como consecuencia una aceleración en los negocios de compra, fusión y alianza entre empresas nacionales con empresas internacionales.

#### **V. BENEFICIOS Y PERJUICIOS QUE GENERAN LAS ALIANZAS Y LA ADQUISICIÓN DE EMPRESAS EN LOS PAÍSES LATINOS**

Aunque es imposible medir o predecir el impacto que en el largo plazo tendrán los procesos de apertura comercial y la integración de negocios y empresas en que estamos cada vez más inmersos, los siguientes son algunos de los riesgos que se correrán y los posibles beneficios que deberán ser estudiados con suma cautela por parte, tanto de nuestros gobernantes, como de los dueños o accionistas de las empresas locales.

**Las empresas pequeñas y medianas.** Una de las características importantes del desarrollo empresarial en Costa Rica, con mucho potencial de continuar creciendo, lo constituyen las miniempresas de tipo familiar. Así mismo, las empresas pequeñas y medianas han sido también por décadas las facilitadoras de la distribución de la riqueza y, a la vez, una base muy importante para la democracia en nuestro país. ¿Serán capaces de subsistir ante la comercialización de productos y servicios producidos en grandes escalas y con alta tecnología? ¿Serán arruinadas con el paso del tiempo a falta de capacidad competitiva? ¿Lograrán desarrollar características diferenciadoras que les permitan seguir adelante con éxito en el mercado?

**Desarrollo de tecnología productiva y de información.** Una de las grandes interrogantes en nuestro país en este momento

es nuestra capacidad de avanzar, a la velocidad que se requiere, en materia de tecnología para la producción de productos y servicios al nivel requerido para mantener la competitividad ante la globalización. Una de las maneras para lograrlo será mediante la participación de la empresa extranjera. La gran pregunta es: ¿cuánta de esa medicina es necesaria para garantizar el crecimiento del empleo, las exportaciones y la generación de riqueza en una forma sostenible hacia el largo plazo sin perder a la vez la importante participación del pequeño y mediano empresario nacional?

**La dependencia de productos importados y de empresas de capital extranjero.** Una característica importante de las empresas que surgen de la inversión extranjera, especialmente de las transnacionales, es su agilidad para movilizar capitales, productos y servicios de un país a otro. Existen sin duda grandes beneficios para la economía nacional alrededor de la importación de productos para los cuales en nuestro país no existen las condiciones ni la capacidad competitiva para su producción, sin embargo, todo debe tener su límite. El ingreso de productos importados cuyo precio final está siendo subsidiado en su país de origen, sin que esto sea sostenible a largo plazo, puede tener repercusiones de grandes magnitudes en el mediano o largo plazo para importantes sectores productivos y de la sociedad.

## **VI. CENTROAMÉRICA ANTE UN TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON LOS ESTADOS UNIDOS**

En meses recientes, una buena parte de la población centroamericana, y en especial los políticos y empresarios, han puesto gran interés en la evolución de las negociaciones de un tratado de libre comercio con los Estados Unidos. La razón de ese interés está en las enormes implicaciones políticas, comerciales y empresariales que un acuerdo de este tipo traería para nuestra región. Aunque es prematuro vaticinar si el acuerdo llegará a materializarse en el corto plazo, lo cierto es que genera grandes polémicas por los beneficios y riesgos que rodean esta decisión. De algo podemos estar muy seguros y es que de concretarse este tratado, se incrementará el interés de transnacionales por invertir en la región. ¿Cuál sería el impacto de este paso sobre las pequeñas y medianas empresas en los países centroamericanos?

Sin duda, nuestros gobernantes centroamericanos y los empresarios se enfrentan hoy, más que nunca antes, a un reto enorme y complejo con plazos cada vez más cortos. En este proceso, el diálogo, el profesionalismo y la búsqueda de consenso por parte del Estado y la iniciativa, el esfuerzo bien orientado y la creatividad por parte del sector empresarial, son ingredientes imprescindibles para superar este reto en una forma exitosa que verdaderamente convenga a los intereses de nuestros países en el largo plazo. En esta situación el peor enemigo será el exceso de protagonismo politiquero, las presiones internacionales o la puesta en marcha de acciones precipitadas tanto al nivel de gobierno como de la empresa privada.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Arese, Héctor Félix. *Comercio y Marketing Internacional*. Editorial Norma, Buenos Aires, 1999.

"Fusiones y Adquisiciones Propician Crecimiento". *El Financiero*, edición N°. 282, 9 de octubre de 2000.

Thompson, Arthur A. y A. J. Strickland. *Administración Estratégica*, Editorial McGraw Hill, 1999.

Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada (UCCAEP). *Competitividad, Aportes para un Agenda Nacional*, edición N°. 8, 9 de octubre de 2002.