

LA CONGLOMERACION ECONOMICA: UNA VIA DE DESARROLLO PARA LAS PYME

THE ECONOMIC CONGLOMERATION: A PATH OF DEVELOPMENT OF THE PYME

BEATRIZ HERRERA GARCÍA¹

Docente Principal de la Facultad de Ciencias Contables, UNMSM

(Recepción: Agosto de 2009 / Conformidad: Setiembre de 2009)

RESUMEN

Este es un primer estudio orientado a analizar los conglomerados y grupos económicos en los países en vías de desarrollo y en las economías en transición, que proporciona un marco comparativo para el estudio del proceso contemporáneo de la privatización en los campos económico y financiero en la era de la globalización. Las principales cuestiones que se abordan incluyen: la naturaleza de la concentración económica contemporánea; el nuevo papel del Estado respecto de los conglomerados y la economía de los grupos; y los efectos de los cambios económicos y políticos sobre la legitimidad del Estado y las grandes empresas.

Palabras clave: Conglomerados; grupos de empresas; niveles de competitividad.

ABSTRACT

This is the first comprehensive study to analyze conglomerates and economic groups in developing countries and transition economies, it provides a comparative framework for the study of contemporary process of privatization, economic and financial liberalization and neoliberal globalization. The main issues that are examined include: the nature of contemporary economic concentration; the new role of the state towards conglomerates and economic groups; and the effects of economic and political changes on the legitimacy of the state and large companies.

Key words: Clusters, groups of companies; levels of competitiveness.

1 Doctora en Ciencias Económicas. Ex Vicerrectora Administrativa, UNMSM. Docente Investigadora de la Facultad de Ciencias Contables, UNMSM. E-mail: bherrerag@unmasm.edu.pe

1. INTRODUCCION

Se entiende por conglomerado económico a una gran empresa (corporación) formada por un número de diferentes compañías que operan en diverso campos. Se trata de una corporación que se compone de una serie de empresas (o actividades) independientes e interrelacionadas por vínculos de propiedad, pero que son gerenciadas por una empresa matriz. Es una forma organizacional que se utiliza para diversificar el riesgo y ganar sinergia y, que mediante las fusiones busca aumentar y diversificar los activos de las empresas.

Según Tamañes (1996), el término conglomerado está muy extendido en el mundo y se refiere a un conjunto de empresas interrelacionadas por vínculos de propiedad, intercambio de acciones, relaciones vía holding, etc.

Los conglomerados que actualmente tienen mayor importancia dentro de la estructura económica de un país, surgieron alrededor de la creación de alguna empresa manufacturera cuando el desarrollo industrial apenas estaba en su fase de consolidación. En un proceso de crecimiento que duró varias décadas, los conglomerados se fueron consolidando mediante la fusión y absorción de empresas existentes. Se comenzó por adquirir empresas que desarrollaban actividades conexas a la actividad de la empresa matriz, para posteriormente expandirse de manera horizontal hacia otras actividades económicas, tanto manufactureras como del sector servicios.

La teoría acerca de la concentración industrial señala que en las economías cerradas los sectores menos expuestos a la competencia interna -conformación de oligopolios altamente concentrados- y externa no tendrán estímulo alguno para incrementar su productividad ni mejorar su tecnología, ya que pueden sostener márgenes de rentabilidad elevados derivados de su relativa autonomía en la fijación de precios. Pero cuando las economías se abren a la competencia externa, las empresas altamente concentradas son las que mayores dificultades enfrentan a la hora de competir en el escenario de la globalización. No obstante, ésta no parece ser la situación generalizada de las empresas de los principales grupos económicos. Con excepción de las empresas de textiles, de zapaterías y las siderúrgicas, que atraviesan por una situación

delicada y sobre las que ha recaído una apreciable competencia, el resto de empresas está sorteando la competencia con incertidumbre.

Una de las características de los conglomerados, es que están constituidos por una serie de empresas holding que controlan la propiedad accionaria de las diversas empresas de los grupos, a la vez que constituyen su principal soporte financiero. Otra característica fundamental es que en la mayoría de los conglomerados económicos existe una integración vertical amplia que les permite controlar la provisión de los insumos básicos e intermedios y de los productos finales de la cadena productiva. Esta característica es, sin duda, una de las principales barreras de entrada a posibles empresas competidoras, ya que para poder competir tendrían que disponer desde un principio de una completa red de insumos y de sistemas de distribución y mercadeo que elevarían ostensiblemente el monto de inversión requerido. A esta barrera de entrada se suma el hecho de que algunos de los grupos cuentan con propiedad en el sector financiero, lo que les permite acceder a los créditos en mejores condiciones que los principales competidores.

En la concentración de la propiedad en los diversos sectores participan también otros dos agentes. De una parte las empresas estatales y, de otra, las empresas multinacionales, que por medio de la inversión extranjera se han insertado con éxito en la estructura económica del país.

2. EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA EMPRESA

Las direcciones del desarrollo estratégico hacen referencia a las distintas posibilidades con las que cuenta la empresa para el crecimiento o reestructuración de su actividad en el futuro.

El concepto de crecimiento de la empresa hace referencia a modificaciones e incrementos de tamaño que originan que esta sea diferente de su estado anterior. Así, el crecimiento de la empresa ha constituido desde siempre uno de los ingredientes fundamentales en la definición de la estrategia de la misma. Ello se debe a varios motivos: en primer lugar, las organizaciones empresariales en la medida que crecen, reflejan una progresión continua, una sensación de no estar estancadas y tener posibilidad de desarrollo futuro. Por otro lado, en las economías dinámicas como las economías desarrolladas, el crecimiento

económico constituye uno de los puntos de referencia clave del sistema. Por ello, dado que el entorno es competitivo, las empresas tienen que crecer y desarrollarse continuamente. Y si la empresa pretende mejorar su posición relativa tendrá que crecer a tasas superiores a las de sus más cercanos competidores.

En cualquier caso, cuando nos referimos a estrategias de crecimiento o de desarrollo, se hace referencia al nivel de estrategia corporativa o global.

La empresa dispone, en general, de diversas opciones para alcanzar sus objetivos de crecimiento, en función de los factores estratégicos que persiga. En la formulación de una estrategia de desarrollo, la empresa debe tener en cuenta dos problemas básicos:

- a) Qué dirección seguir en el desarrollo, es decir, especializarse en sus actividades tradicionales o diversificar sus actividades hacia nuevos campos; y
- b) Qué métodos utilizar para conseguir los objetivos de desarrollo, es decir, debe elegir entre un crecimiento interno (nuevas inversiones en el seno de la empresa), o entre un crecimiento externo, realizando fusiones y adquisiciones y los acuerdos de cooperación.

Las tipologías más conocidas y extendidas de crecimiento son las que fundamentan su clasificación en la relación entre la situación actual o tradicional de la empresa y los nuevos desarrollo, referidos tanto a productos como a mercados (ver, figura siguiente).

Figura 1
Estrategias básicas de expansión y diversificación

| | | | |
|----------|-----------|--------------|-----------------|
| | Productos | | |
| Mercados | | Actuales | Nuevos |
| Actuales | | Expansión →→ | →→ |
| Nuevos | | ↓ | Diversificación |

2.1 Expansión de la actividad

Las estrategias de expansión son aquellas que se dirigen hacia el desarrollo de los productos y mercados tradicionales de la empresa. Se basan en el crecimiento de una misma línea, manteniendo una estrecha relación con la situación actual de la empresa. Por ello las estrategias se desarrollan habitualmente utilizando los mismos recursos técnicos, financieros y comerciales que se emplean para la línea de productos inicial. Las principales estrategias de expansión son las de penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercado.

2.2 Diversificación de la actividad

La estrategia de diversificación consiste en que la empresa añada simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. Este acceso a nuevas actividades hace que la empresa opere en entornos competitivos nuevos, como consecuencia supone un conjunto de cambios físicos y organizativos que afectan

la estructura de la empresa y que representan una clara ruptura con su trayectoria pasada.

La entrada en nuevos mercados con nuevos productos supone que tanto éstos como aquellos pueden estar o no relacionados de alguna forma con los actuales. A partir de esta consideración surge la clásica tipología de la diversificación en función de la relación tecnológica de los productos nuevos con los tradicionales, y la relación de los mercados en función de los tipos de clientes. Así, los intentos de organizar la industria con el fin de lograr un control monopolista del mercado, tendiente a reducir la competencia, pueden ser de diversa índole y pueden distinguirse entre estrategias de diversificación horizontal, vertical, concéntrica y conglomerada (ver, figura siguiente).

Figura 2
Tipos de estrategia de diversificación

| Nuev.productos Nuev.mercados | De tecnología relacionada | De tecnología no relacionada |
|---------------------------------|--|---|
| Mismo tipo | Diversificación horizontal | |
| La empresa es su propio cliente | Integración vertical | |
| Tipo similar | Diversificación concéntrica de tecnología y marketing relacionados | Diversificación concéntrica de marketing no relacionado |
| Nuevo tipo | Diversificación concéntrica de tecnología relacionada | Diversificación conglomeral no relacionada |

Una combinación vertical implica la fusión de empresas que controlan distintas etapas del proceso productivo de un mismo producto (Ejemplo, ciertas empresas explotadoras de energía, tienen campos petrolíferos, refinerías, de transporte –distribución– de sus productos, y gasolineras de venta final).

Una combinación horizontal es aquella formada por empresas de una misma industria que desarrollan los mismos productos.

Una fusión de conglomerado combina compañías de diversas industrias independientes dentro de una misma organización.

Así, en los inicios del proceso de fusiones empresariales muchas empresas formaron multitud de conglomerados con la finalidad de lograr importantes economías de escala o sinergias. Sin embargo, en la década de 1980 se produjeron cambios bruscos de dichas tendencias provocando que muchos conglomerados se desprendieran de gran parte de sus negocios y se centraron en un actividad principal (esta tendencia desarrollada en las economías centrales se llevó a cabo mediante las ofertas públicas de adquisición –OPAs– para apropiarse de partes de los conglomerados).

3. LA DIVERSIFICACION CONGLOMERADA

La diversificación conglomerada supone que los productos y mercados nuevos no tienen ninguna relación con los tradicionales; por lo que se trata de una estrategia ambiciosa y riesgosa.

La actividad principal de la empresa se diluye en el conglomerado y se suele llevar a cabo mediante crecimiento externo.

La empresa de diversificación no relacionada o conglomeral (conglomerado), ver, figura 2, es también conocida como empresa «holding», que es definida como aquella sociedad que controla las actividades de otras mediante la adquisición de todas o una mayoría de sus acciones.

La diversificación no relacionada o por conglomerado supone la forma más drástica de crecimiento para la empresa al no existir relación alguna entre la actividad tradicional de la empresa y los nuevos negocios en los que se invierte. No se trata de aprovechar las capacidades sobrantes ni se trata de generar sinergias con las nuevas actividades. El objetivo de la diversificación conglomerada es, por tanto, de tipo financiero porque se busca una reducción del riesgo empresarial global mediante inversiones en industrias diversas. Suele llevarse a cabo, como ya se mencionó, mediante procesos de adquisición y fusión.

Se elige este tipo de diversificación no relacionada por la mejor asignación de recursos, es decir, se considera a la empresa como una cartera de inversiones que permite mejorar la gestión de los recursos financieros de la empresa, canalizando los recursos que puedan producirse en algunas actividades hacia otras que en las que exista una demanda neta de recursos. Dentro de este razonamiento, las actividades generadoras netas de recursos financian a las actividades absorbedoras netas de recursos. Es decir, el efectivo de los negocios con menores expectativas de beneficios

se puede destinar a adquirir y expandir negocios con mayor potencial de crecimiento y beneficio. Ejemplo, una empresa con cartera de negocios en desequilibrio puede buscar mediante inversiones en otros sectores el equilibrio deseado.

Se elige, también este tipo de diversificación, por la búsqueda de alta rentabilidad. Una empresa de un sector maduro con escasas perspectivas de crecimiento y con excedentes financieros importantes, puede buscar oportunidades de inversión que incrementen la rentabilidad global de la empresa. Esto se puede conseguir invirtiendo en sectores emergentes o en crecimiento o localizando empresas infravaloradas en el mercado, de modo que con una inversión relativamente baja pueda obtenerse una rentabilidad económica alta.

Otro aspecto que ayuda a elegir este tipo de diversificación es la reducción del riesgo. Algunos la consideran como la principal motivación para conglomerar, esta motivación es mayor cuando la actividad tradicional de la empresa esta concentrada en una industria que puede ser vulnerable a mediano plazo. El resultado para una empresa en su conjunto es una reducción de la variabilidad de los beneficios y, por tanto, una reducción del riesgo total (es la relación media-varianza).

3.1 Aspectos negativos de la diversificación conglomerada

El verdadero «Talón de Aquiles» de la diversificación conglomerada es la exigencia que impone a la gerencia de nivel corporativo para la toma de decisiones inteligentes con relación a negocios totalmente distintos, que operan en industrias y ambientes diferentes.

Cuanto mayor sea la cantidad de negocios en los que participa la corporación, y cuanto más variados resulten, más difícil será que los gerentes corporativos supervisen cada empresa subsidiaria y detecten problemas a tiempo; se conviertan en expertos en la evaluación del atractivo de la industria; del ambiente competitivo de cada negocio, y juzguen la calidad de las acciones y los planes estratégicos propuestos por los gerentes de negocios.

Para estos casos la calidad de los gerentes es fundamental: deben diferenciar una buena adquisición de una mala; deben seleccionar a directivos capaces para dirigir cada negocio; deben discernir propuestas estratégicas inteligentes; deben saber qué hacer si una unidad de negocios enfrenta serias dificultades.

Decisiones relacionadas con evaluación deficiente del atractivo industrial, de problemas inesperados en

un negocio recién adquirido, y demasiado optimismo, pueden ocasionar una severa caída en los ingresos corporativos y un derrumbe de los precios de las acciones de la compañía.

Según la teoría de la diversificación conglomeral, ésta ofrece el potencial para una mayor estabilidad en las ventas y los beneficios del ciclo empresarial, sin embargo, en la práctica no siempre funcionan los intentos de lograr una diversificación contracíclica. Normalmente, todos los negocios responden igualmente a las alzas y bajas del mercado afectado por las condiciones cíclicas de la economía.

4. LA SELECCIÓN DE LOS NEGOCIOS PARA LA DIVERSIFICACION

Los modelos de cartera estratégica han sido muy utilizados desde décadas pasadas para seleccionar los negocios de la empresa. Así, a finales de la década de los setenta, el Boston Consulting Group ofrecía una visión estratégica: la difusión de las matrices estratégicas (la matriz BCG) centró la atención en los aspectos financieros de los negocios, relegando a un segundo plano las relaciones que pudiera haber entre ellos; es decir, lo que se debe hacer, de acuerdo con el análisis del BCG, es asegurarse de que se transfieran recursos de los productos altamente rentables a los poco rentables, con la finalidad de ayudarlas a crecer.

Las críticas a las matrices estratégicas no se hicieron esperar. Muchos ejecutivos acusaban al tipo de análisis que hacía el Boston Consulting Group de la imprudente oleada de fusiones y creación de grandes consorcios registradas en las décadas de los 60's y 70's. Es decir, se dieron ejemplos como las de una compañía que fábrica un producto tradicional y estable que no tiene ninguna posibilidad evidente de crecer rápidamente, que siguiendo los consejos del BCG adquirirían empresas cuyos productos tuvieran buenas perspectivas de crecimiento, o fusionarse con ellas con el fin de que el flujo de caja del producto tradicional pudiera financiar el crecimiento del nuevo producto. Sin embargo, estas prácticas condujeron a que compañías de seguros trataran de entrar en los el sector de programas informáticos; acerías que trataron de vender productos electrónicos; y otros, en los que se produjeron colisiones de culturas y formas de pensar de las distintas empresas con resultados nefastos.

Esta estrategia que se utilizó para justificar la construcción de numerosos consorcios gigantescos que no tenían ningún tema en común y ninguna razón de ser fue desmantelada durante la década

de los ochenta, debido a que el todo era menor que sus partes.

La diversificación conglomerada es un enfoque dirigido hacia las finanzas para crear valor para los accionistas. Esto ocurre cuando el valor para los accionistas aumenta por el astuto despliegue de los financistas corporativos y por la habilidad ejecutiva para detectar las oportunidades empresariales financieramente atractivas. Para que la diversificación no relacionada dé como resultado un mayor valor para los accionistas, los estrategas corporativos deben poseer habilidades superiores para crear y dirigir una cartera de intereses empresariales diversificados.

Esta es una estrategia que permite:

- a) Realizar un trabajo de diversificación superior en nuevos negocios que pueda producir rendimientos óptimos en la inversión;
- b) Permite realizar un buen trabajo en la negociación de los precios de adquisición (superando el costo de entrada);
- c) Realizar movimientos astutos para vender en su mejor momento las unidades de negocios adquiridas con anterioridad (para ello se requiere de habilidad para discernir cuando una unidad de negocios se encuentra en punto de enfrentarse a una industria y a condiciones competitivas adversas, así como a una probable baja en la rentabilidad a largo plazo); y
- d) Operar con inteligencia el retiro de los recursos financieros corporativos del negocio cuando las oportunidades de beneficio sean escasas y cambiarlos a negocios con rápido crecimiento de los beneficios y altos rendimientos en la inversión;
- e) Mejorar la supervisión de las subsidiarias empresariales de la compañía y en la forma de gerenciarlas (mediante sugerencias creativas de estrategia y dirección para la toma de decisiones).

La aplicación de estos aspectos estratégicos genera mayor valor para los accionistas. En otras palabras, en la medida que los ejecutivos corporativos puedan crear y poner en práctica una estrategia de diversificación no relacionada que produzca los suficientes resultados para que la empresa tenga un mejor y más firme rendimiento que otras, habrá mayor generación de dividendos y de ganancias de capital para los accionistas.

4.1 Criterios para analizar los negocios para fusiones & adquisiciones

La toma de decisiones para diversificar los negocios se basan en búsqueda de oportunidades para adquirir

buenas compañías o compañías con potencial. La premisa básica de la diversificación no relacionada es que cualquier compañía que se pueda adquirir en buenos términos financieros representa un negocio en el cual diversificarse.

Los criterios (o interrogantes) de selección según los estrategas corporativos son:

- a) ¿El negocio puede satisfacer los objetivos corporativos de rentabilidad y rendimiento en la inversión?
- b) ¿El nuevo negocio requerirá importantes inyecciones de capital para reemplazar los activos fijos, proporcionar fondos para la expansión y proveer de capital de trabajo?
- c) ¿El negocio se inserta en una industria con un importante potencial de crecimiento?
- d) ¿El negocio es suficientemente grande para contribuir de manera importante en las operaciones de la compañía matriz?
- e) ¿La existencia o posibilidad de conflictos sindicales o regulaciones gubernamentales adversas en relación con la seguridad del producto o el ambiente?
- f) ¿La vulnerabilidad de la industria a la recesión, a la inflación, a las altas tasas de interés o a los cambios de la política gubernamental?

Tipos de compañías que son objetivos de fusiones & adquisiciones:

1. Compañías cuyos activos se encuentran infravalorados. Pueden existir oportunidades de adquisición de dichas compañías por menos de su valor total de mercado y obtener importantes ganancias de capital al revender sus activos y negocios por un valor superior a sus costos de adquisición.
2. Compañías que se encuentran con dificultades financieras. Con frecuencia estas empresas se pueden comprar a un precio de oferta, se puede realizar un giro en sus operaciones con la ayuda de los recursos financieros y el conocimiento general de las compañías matrices y, después, mantenerlas con una inversión a largo plazo (debido a su fuerte potencial de ingresos), o venderlas con utilidad; se elige lo que resulta más atractivo.
3. Compañías con buenas perspectivas de crecimiento pero carecen de capital. Por lo general, las compañías con poco capital y muchas oportunidades, son los candidatos para adquisición de compañías financieramente sólidas que buscan su diversificación.

4.2 Algunos ejemplos de conglomeración

En las décadas de los años sesenta y setenta se produjeron muchos procesos de fusiones & adquisiciones en Europa y otras regiones desarrolladas. Se fusionaron muchas empresas creando multitud de conglomerados con el fin de lograr importantes economías de escala o sinergias. En la década de los años ochenta, en cambio, se produjo un cambio brusco en esa tendencia y muchos conglomerados se desprendieron de gran parte de sus negocios y se centraron en una actividad principal. Esta estrategia se realizó mediante las ofertas públicas de adquisición (OPAs) que buscaban fundamentalmente apropiarse de partes (negocios) de los conglomerados.

i) El caso del Grupo Argelini. F. Argelini junto a otros dos socios crean en Portugal la sociedad llamada «Sociedad para el Comercio y la Industria de Productos Químicos y similares», en el periodo 1950-1970 ampliaron la distribución de sus productos construyendo a la vez nuevas fábricas de esos productos; luego, crearon laboratorios de investigación & desarrollo donde obtuvieron importantes descubrimientos en productos farmacéuticos. En la década de los 80's, intensificaron la distribución de sus productos en los mercados internacionales. En la década de los 90's, se diversificaron introduciéndose en el negocio de los productos de higiene, gracias al control de diversas empresas a lo largo de su existencia. Actualmente, el Grupo Argelini continúa con sus intentos de abrirse a nuevas áreas para mantener el liderazgo en algunos segmentos del mercado.

ii) El caso de la compañía BSN-Gervais-Danone. La compañía fue constituida como consecuencia de

la fusión de dos empresas: La Souchon-Neuvesel, dedicada a la fabricación de vidrio, con participación con pequeños paquetes de acciones en empresas embotelladoras de agua mineral. Empresa de crecimiento rápido con demanda y competencia crecientes que crearon problemas de financiación, de dirección y de elevación del riesgo. Y, la empresa Bussois, también dedicada a la fabricación de vidrio y presentaba una estructura más profesionalizada que la Souchon-Neuvesel. El mayor problema de esta empresa era su supervivencia, dada la importante competencia contra la que se enfrentaba y el riesgo de la innovación tecnológica (encontró una solución gracias a la concesión de un nuevo procedimiento de fabricación de vidrio por parte de una compañía inglesa).

El crecimiento elevado de ambas empresas y la necesidad de consolidarse en su sector principal, la fabricación de vidrio, llevó a un acuerdo de fusión a fines de la década de los años sesenta. En ese periodo la industria europea del vidrio estaba dominada por dos empresas francesas: Saint-Globain y BSN. Esta última decide formular una oferta pública de adquisición de acciones de Saint-Globain. El objetivo de BSN era su estrategia de crecimiento y desarrollar la competencia internacional, en especial, frente a firmas norteamericanas, porque para ella la competencia no estaba en la comunidad económica europea ni en el sector del vidrio, estaba en el exterior y, en especial, en la innovación de nuevos productos: plásticos, laminados, cartón, etc.

La estrategia de diversificación de BSN y la fusión con Gervais-Danone:

Figura 3
Participación de Gervais-Danone en el mercado de la alimentación de Francia

| Productos alimenticios | Cuota de mercado (%) |
|--|----------------------|
| Cerveza | 50 |
| Alimento para niños | 70 |
| Quesos frescos | 36 |
| Postres frescos | 55 |
| Yogurt | 22 |
| Cremadas heladas | 35 |
| Pastas alimenticias | 43 |
| Platos cocinados | 31 |
| Alimentos congelados | 45 |
| Aguas minerales y bebidas refrescantes | 30 |
| Leches para niños | 35 |

Fuente: CEE, Etude sur l'évolution de la concentration dans l'industrie alimentaire en France, 1975.

La estrategia de BSN era, primero, reforzar su posición europea en la industria del vidrio invirtiendo y creando filiales en Alemania y Bélgica y, segundo, buscar la diversificación de sus actividades para distribuir mejor los riesgos industriales y alcanzar más seguridad. Gracias a ello se posicionó en el mercado de aguas minerales, de alimentos infantiles y en el de la cerveza y, posteriormente, en el de artículos para niños.

De otro lado, dos empresas importantes del sector de la alimentación, Gervais-Danone, decidieron fusionarse a fines de los sesenta. Con dicha fusión

se inició un proceso de diversificación y ampliación del mercado entrando en nuevos productos del sector, por medio del control y absorción de otras sociedades dedicadas a actividades de las pastas, platos cocinados, postres y salsas.

A inicios de los setenta, BSN decide la fusión con Gervais-Danone, éste grupo tenía sólo posicionamiento en el mercado francés y tenía problemas de innovación. Estas debilidades fueron superadas con la fusión y su crecimiento internacional ha sido una realidad gracias a la nueva dirección de BSN.

Figura 4
Ventas por sectores de BSN-Gervais-Danone

| Ventas de las divisiones principales de BSN-Gervais-Danone | | |
|--|---------|-------|
| Divisiones (productos principales) | Ventas | |
| | (*) | (%) |
| Envases de vidrio y plástico | 4.776,3 | 17,5 |
| Productos comestibles (pastas, arroz, mostaza, sopas, condimentos, platos cocinados, etc.) | 5.376,7 | 19,7 |
| Productos lácteos (yogures, quesos frescos, postres frescos, cremas heladas, etc.) | 9.143,2 | 33,5 |
| Bebidas (cervezas, aguas minerales y refrescos) | 7.505,5 | 27,5 |
| Champagne | 491,3 | 1,8 |
| Total | 27.293 | 100,0 |

(*) En millones de francos franceses
Fuente: Memoria de BSN, ejercicio 1984.

El Grupo BSN-Gervais-Danone tenía, en la década de los años noventa, un 75 por ciento de sus ventas en Francia, un 19 por ciento en el resto de Europa y un 6 por ciento en el resto del mundo.

iii) El caso Grupo Gloria Holding Corporation. Gloria S. A., es una empresa que forma parte de uno de los más importantes conglomerados industriales de capitales peruanos, que ha logrado una sólida expansión y crecimiento tanto a nivel nacional como internacional, gracias a una estrategia clara, con una adecuada inversión en tecnología, lo que permite asegurar calidad, eficiencia en costos y desarrollo constante de productos, líneas, marcas y presentaciones (envases).

El Grupo Gloria está conformado por empresas que operan en cuatro sectores: lácteos y alimentos; cementos y nitratos; papeles, cartones y envases; y en la agroindustria y el alcohol; tiene también presencia en actividades farmacéuticas, transporte,

manejo logístico y comercial, lo que le ha permitido alcanzar un importante nivel de integración vertical, en los procesos productivos relacionados con sus productos, economías de escala y lograr un mejor aprovechamiento de su capacidad instalada.

El Grupo Gloria inició sus operaciones en 1941, bajo la denominación Leche Gloria, teniendo como accionista mayoritario a General Milk Company Inc. Posteriormente fue adquirida por Carnation Company, iniciándose la etapa de diversificación y comercialización de productos no lácteos y el cambio de la razón social a Gloria S.A. (1978). En 1986, la empresa peruana J. Rodríguez Banda (JORBSA) constituida a inicios de 1967, adquirió las acciones mayoritarias de Gloria, generándose formalmente el inicio del Grupo Gloria Holding Corporation, éste grupo económico es propietario de la marca Gloria desde 1988. A mediados de 1999, el Grupo compró el 99.98 por ciento del capital de Carnillac, empresa

propietaria de tres plantas productoras de derivados lácteos, ubicados en Huacho, Trujillo y Cajamarca. A fines de 1999 el Grupo adquirió los activos de Friesland Perú (subsidiaria de Friesland Brands de

Holanda) y obtuvo la cesión de uso de la licencia y pago de regalías de las marcas Bella Holandesa y Yomost.

Figura 5
Subsidiarias del Grupo Gloria Holding Corporation

| Subsidiaria | % partic. accionar 2002 | Actividad económica |
|---|-------------------------|-----------------------------|
| Gloria S.A. (Gloria) | 78.05 | Fab. productos lácteos |
| Farmacéutica del Pacífico S.A.C. | 78.04 | Fab. produc farmacéuticos |
| Centro Papelero S.A.C. | 78.04 | Fab. produc industria papel |
| Yura S.A. (Yura) | 70.92 | Elaborac. de cemento |
| Cemento Sur S.A. (Cesur) | 70.87 | Elaborac. de cemento |
| Jorbsa Eléctrica S.A.C. (Jorbelec) | 93.29 | Tenencia invers eléctricas |
| Racionalización Empresarial S.A. (Raciemsa) | 28.34 | Serv. Asesoría gerencial |
| Emp. Oriental de Emprendimiento S.A. | 78.02 | Tenencia invers en Bolivia |
| Pil Andina S.A. | 60.38 | Pasteuriz. leche y derivad. |
| Industria Pil Santa Cruz S.A. | 76.91 | Pasteuriz. leche y derivad. |
| Grupo Gloria Holding Corp. | 100.00 | Tenencia invers en P.R. |
| Suiza Dairy Corp. | 100.00 | Fab. productos lácteos |
| Suiza Fruit Corp. | 100.00 | Fabricación de jugos |
| Neva Plastics Manufacturing Corp. | 100.00 | Fab. envases de plástico |
| Garrido y Compañía Corp. | 100.00 | Elab. y comerc. deriv. café |
| Garrido Alto Grande Corp. | 100.00 | Elab. y comerc. deriv. café |

El 25 de noviembre del 2002, JORBSA constituyó en Puerto Rico la empresa Grupo Gloria Holding Corp., la misma que el 30 de diciembre de 2002 adquirió de Dean Foods Company cinco empresas que operan en dicho país por un precio de 121.7 millones de dólares.
Fuente: CONASV, Lima 2003.

A través de su matriz JORBSA, el Grupo ha extendido sus negocios en el mercado internacional, ha través de adquisiciones de diversas empresas y/o conformación de asociaciones, cuyas actividades se desarrollan en el sector lácteo. El Grupo tiene presencia en Bolivia (1996, Puerto Rico (2003), Colombia (2004), Argentina (2005) y Ecuador (2005).

En los últimos ejercicios, el grupo ha atravesado por diversos procesos de reorganización, buscando una estructura funcional y organización horizontal, de manera de permitir un manejo más ordenado, ágil y eficiente de las diversas empresas del Grupo a través de líneas de negocios especializadas. Esto implicó la separación de los bloques patrimoniales de las empresas dedicadas al negocio azucarero, al negocio de papeles y envases y, en el negocio cementero.

En abril del 2008, entró en vigencia el proceso de reorganización societaria de Gloria que implicó la segregación del bloque patrimonial dedicado al negocio cementero, minero y de explosivos (absorbido por Consorcio Cementero del Sur). El Grupo Gloria ha recompuesto su estructura organizacional a través de la definición de líneas de negocio específicas que le permite manejar sus operaciones por unidad de negocio. Las unidades de negocio definidas son:

- El holding alimentario (la empresa holding del negocio alimentario del Grupo es Jorge Rodríguez Banda –JORBSA–, principal accionista de Gloria). La empresa Gloria S.A. tiene como subsidiarias a Farmacéutica del Pacífico; a Empresa Oriental de Emprendimientos (opera los negocios en Bolivia y es propietaria de Pil Andina); a Logística del

Pacífico; a Agroindustrial del Perú y, a Lácteos San Martín. La Distribuidora Exclusiva de Productos de Calidad S.A.C. (Deprodeca). El Grupo Gloria Holding Corporation, empresa domiciliada en Puerto Rico que está integrada por Suiza Dairy Co., Suiza Fruti Co., Neva Plastics Manufacturing Co., y Garrido y Compañía Inc. Algarra S.A. de Colombia, dedicada al procesamiento y comercialización de leche y sus derivados y a la producción de los jugos Tápico. Inversiones Gloria Argentina S.A., propietaria de la Compañía Regional de Lácteos de Argentina S.A. creada en asociación con la empresa La Ramada del Grupo Gonella y opera en Santa Fé. Lechera Andina S.A. (Leansa), empresa dedicada a la producción y comercialización de derivados lácteos ubicada en la Provincia de Pichincha, Ecuador.

- b) El holding cementero, creado a partir de la escisión del bloque patrimonial de Gloria de dedicado a los negocios cementero, minero y de explosivos. La empresa holding es Consorcio Cementero del Sur (Consorcio Cementero) y esta conformado por: Yura S.A., dedicada a la producción de cemento y concreto en Arequipa; Cementos Sur S.A., subsidiaria de Yura S.A. ubicada en Puno; Industrias Cachimayo S.A.C., subsidiaria de Yura S.A. ubicada en Cuzco (fabrica nitrato de amonio-anfo y fertilizantes nitrogenados).
- c) El holding azucarero, conformado por empresas adquiridas por el holding Corporación Azucarera del Perú, desarrolla sus actividades agroindustriales en La Libertad. Esta conformado por las empresas: Casagrande S.A.A., ingenio azucarero con mayor capacidad productiva del país (El Grupo Gloria tiene el control mayoritario de la empresa con 57.1% del accionariado); Cartavio S.A.A., el Grupo posee el 80.64% de su capital social; Empresa Agraria Chiquitoy S.A., subsidiaria de Cartavio, colindante a Casagrande, dedicada al cultivo de caña de azúcar; Empresa Agrícola Sintuco S.A., dedicada al cultivo de caña de azúcar, el Grupo posee 45.29% de su capital social; Agroindustrias San Juan S.A.C., dedicado al cultivo de caña de azúcar para producir etanol, el Grupo posee el 68.59% del capital social; Agroindustrias San Jacinto S.A.A., es el noveno productor de azúcar del país, el Grupo va adquirir el 72.57% de las acciones de San Jacinto.
- d) A través del Fondo de Inversiones Diversificadas

S.A.(Fodinsa), tiene participación en las siguientes empresas: Trupal S.A. que en abril del 2008 se fusionó mediante un proceso de absorción con Centro Papelero S.A.C., la cual previamente había adquirido el 100% de Manufacturera de Papeles y Cartones S.A.; Tableros Peruanos S.A. (Tapesa), produce tableros de aglomerados de madera de pino y de bagazo de caña de azúcar con resina, enchapados con melanina, son comercializados bajo la marca Maderba.

5. LOS CONGLOMERADOS ECONOMICOS Y LA COMPETITIVIDAD

El profesor M. Porter (Universidad de Harvard), ha desarrollado sistemáticamente el concepto de conglomerados económicos como base de la competitividad en ciertas áreas económicas, lo cual permite a los países ser grandes exportadores de bienes y servicios. Sus estudios del cuero en Italia, indican que ese país tiene una ventaja competitiva mundial, debido a la integración vertical y lateral en actividades del cuero. Desde la tenería, los acabados, los calzados, bolsas, carteras, maletas, etc., a la maquinaria de diferentes tipos, la estilización del producto, la investigación, tecnología y el recurso humano, Italia se ha especializado en el conglomerado del cuero. En todos estos rubros es un gran exportador. Las sinergias técnicas y complementariedades le permite aprovechar externalidades para aumentar la productividad en cada campo y en el conjunto. Entre los productores italianos hay competencia para mejorar sus productos, pero a las finales todos se benefician. Lo que demuestra que dicho país ha sabido convertir su ventaja comparativa en competitiva.

En los conglomerados se encuentran, por un lado, los factores inherentes a las empresas pertinentes y, por otro lado, están la infraestructura física y humana, además, están las «reglas del juego», las normas e instituciones conducentes en adición a las políticas públicas concretas que facilitan y estimulan las actividades empresariales.

El desarrollo en la actividad económica del enfoque de conglomerados puede contribuir a desarrollar la productividad y competitividad necesarias para convertir las fuentes dinámicas de exportación y crecimiento. Es decir, el desarrollo de los elementos del conglomerado en cada sector y/o región contribuye a mejorar la productividad, abarata los costos y aumenta la calidad del producto o servicio. El fomento y ampliación de productos

o servicios potenciales, también requiere coordinar los elementos del conglomerado que aumenten su productividad, competitividad y calidad. El fomento tanto por el sector público como de los productores, de los elementos que reduzcan los riesgos de producción, transporte y de mercado, conforman prioridades para el conglomerado del sector. La tecnología, capacitación y asistencia técnica, transporte, comunicaciones, son elementos esenciales para mejorar la productividad y el mercadeo. La experiencia de todas las empresas que componen el conglomerado en cada área para cada producto o servicio, con sus insumos, transporte y mercados les permite ganar en organización, sincronización, tecnificación y en todos los elementos que aumentan la productividad que dé viabilidad y dinamismo al crecimiento del negocio y del país.

El Foro Económico Mundial tiene entre sus actividades principales estudiar y elaborar un índice global de competitividad. En su reciente estudio considera que los principales problemas para realizar

negocios están la ineficiencia de la burocracia (5.5%), la corrupción (12.8%), el crimen y el robo (12.4%), el acceso al financiamiento (12.3%), y las regulaciones laborales (10.5%).

Según el Índice Global de Competitividad 2009-2010, Suiza desplazó a Estados Unidos del primer lugar (con un puntaje de 5.60). El foro elogia a Suiza por su capacidad de innovación, su sofisticada cultura de negocios, los servicios públicos efectivos, la excelente infraestructura y unos mercados de productos que funcionan bien. La economía de Estados Unidos es aún extremadamente productiva, pero tiene varias debilidades que se están sintiendo cada vez más. Crecen las preocupaciones sobre la capacidad del Gobierno para mantener distancia del sector privado y que aumentan las dudas sobre la calidad de los estándares de auditoría e información de las firmas.

En tercer lugar se ubicó Singapur, mientras que en cuarto y quinto lugares se ubicaron Suecia y Dinamarca.

Figura 6
Ranking de los Países Latinoamericanos según Índice de Competitividad: 2009-2010

| País | Ranking global | Puntaje |
|----------------------|----------------|---------|
| Chile | 30 | 4.70 |
| Costa Rica | 55 | 4.25 |
| Brasil | 56 | 4.23 |
| Panamá | 59 | 4.21 |
| México | 60 | 4.19 |
| Uruguay | 65 | 4.10 |
| Colombia | 69 | 4.05 |
| El Salvador | 77 | 4.02 |
| Perú | 78 | 4.01 |
| Guatemala | 80 | 3.96 |
| Argentina | 85 | 3.91 |
| Honduras | 89 | 3.86 |
| República Dominicana | 95 | 3.75 |
| Ecuador | 105 | 3.56 |
| Venezuela | 113 | 3.48 |
| Nicaragua | 115 | 3.44 |
| Bolivia | 120 | 3.42 |
| Paraguay | 124 | 3.35 |

Nota.- El ranking global de competitividad evalúa a 134 países

Fuente: The Global Competitiveness Report 2009-2010, World Economic Forum

En un país que necesita ampliar sus exportaciones para crecer y generar empleos, por un lado, debe implementar políticas públicas aplicables por igual a todos los sectores. Esto es conveniente porque así no se discrimina entre sectores y se da la oportunidad a los empresarios para que encuentren los nichos más promisorios y, por otro lado, esa acción general se puede complementar con el desarrollo de conglomerados específicos donde la experiencia demuestra que el país que tiene una ventaja comparativa puede convertirla en competitiva.

6. CONCLUSIONES

Las PYME generan una importante contribución en las economías latinoamericanas y demandan una gran parte de la fuerza laboral, por lo que estas deben orientar sus esfuerzos hacia el comercio exterior que les permita generar nuevos puestos de trabajo, obtener mejores precios para sus productos y permitirles a los consumidores extranjeros una mayor gama de productos con calidad. Para acceder a estos mercados las PYME deben mejorar continuamente la calidad del producto y/o servicio aplicando programas de innovación que le den valor agregado al producto exportable y obtener mayor rentabilidad por sus inversiones. De esa manera se puede convertir las ventajas comparativas en ventajas competitivas.

Las PYME deben optar por formas organizacionales que se utilizan para diversificar el riesgo y ganar sinergias. El conglomerado económico es una de esas formas, que mediante las fusiones & adquisiciones busca aumentar y diversificar los activos de la empresa. El término conglomerado se refiere a un conjunto de empresas interrelacionadas por vínculos de propiedad, intercambio de acciones, y que se relacionan vía holding (Ver, caso del Grupo Gloria Holding Co.). Se comienza por adquirir empresas que desarrollan actividades conexas a la actividad de la empresa principal (matriz), para posteriormente expandirse de manera horizontal hacia otras actividades económicas.

En la reducción del riesgo juega papel importante la estrategia de diversificación, que consiste en que la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. Este acceso a nuevas actividades hace que la empresa opere en entornos competitivos nuevos, como consecuencia supone un conjunto de cambios físicos y organizativos que afectan la estructura de la empresa y que representan una ruptura con su trayectoria pasada.

La diversificación no relacionada o conglomeral, permite una mejor asignación de recursos, es decir, se considera a la empresa como una cartera de inversiones que logra mejorar la gestión de los recursos financieros de la empresa, canalizando los recursos que puedan producirse en ciertas actividades hacia otras en las que exista demanda neta de dichos recursos. Es decir, las actividades generadoras netas de recursos sirven para financiar a las actividades absorbedoras netas de recursos. Otros efectos positivos se observan en la mayor rentabilidad y menor riesgo.

La toma de decisiones para diversificar los negocios empresariales se basan en la búsqueda de oportunidades para adquirir buenas compañías o compañías con gran potencial. La premisa básica de la diversificación no relacionada es que cualquier compañía que se pueda adquirir en buenos términos financieros representa un negocio en el cual diversificarse. En el punto 4.1 se plantean seis interrogantes para seleccionar negocios.

Una de las características de los conglomerados económicos es que están constituidos por una serie de holding (Ver, caso Grupo Gloria Holding Co.), que controlan la propiedad accionaria de las diversas empresas del grupo, a la vez que constituyen su principal soporte financiero. Esta red de propiedad en la que las empresas pequeñas son accionarias de las grandes del grupo y viceversa, se han convertido en el pilar de los grupos.

En el reporte de competitividad elaborado por el Foro Económico Mundial considera a Suiza en el primer lugar, por su capacidad de innovación, su sofisticada cultura de negocios, los servicios públicos efectivos, la excelente infraestructura y unos mercados de productos que funcionan bien. En dicho reporte, el Perú ocupa el 78avo. lugar entre 134 países estudiados. En general Latinoamérica luce muy rezagada dentro de esta tendencia mundial y, el propósito de este estudio es llamar la atención al sector que compone las PYME y al Gobierno para aunar esfuerzos elevando la productividad vía innovación y creatividad, porque nuestros países necesitan ampliar sus exportaciones con valor agregado para crecer sólidamente y crear nuevos empleos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ardito Barletta, Nicolás, **Conglomerados Económicos**, Martes Financiero, Lima 4 de noviembre de 2003.
2. Biggadike, E. Ralph, **Corporate Diversification: Entry, Strategy and Performance**, Harvard University Press, Cambridge, 1979.
3. Del Aguila P., Gisella, **Gloria S.A.**, Class & Asociados S.A., Lima 17 de setiembre de 2009.
4. Durán Herrera, Juan, **La Diversificación como estrategia Empresarial. El Conglomerado Multinacional**, Pirámide S.A., Madrid, 1977.
5. Fernández Jilberto, Alex & Barbara Hogenboom, (Edit.) **Grandes Empresas y Desarrollo Económico. Los conglomerados y grupos económicos en los países en desarrollo y economías en transición en virtud de la globalización**, Routledge, 2006.
6. Garay S., Jorge Luis, **Colombia: Estructura Industrial e Internacionalización 1967-1996**, Bogotá, 1998.
7. Kruman P., **Vendiendo Prosperidad**, Ariel S.A., Barcelona, 1994.
8. Maycock, James, **Financial Conglomerates: The New Phenomenon**, Aldershot Hants, England, 1986.
9. OCDE, **Globalization of Industry**, París, 1996.
10. Porter, Michael, **Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia**, Cecsa, México, 1982.
11. Porter, Michael, **From Competitive Advantage to Corporate Strategy**, Harvard Business Review, may-jun, 1987.
12. Santos Arrarte, J.A., **Grupo de Empresas y Mercados de Control**, Instituto Español de Analistas de Inversiones, Madrid, 1991.
13. Tamañes R., y Gallego S., **Diccionario de Economía y Finanzas**, Alianza S.A., Madrid, 1996.
14. Work, Clemens, **Merger Mania**, U.S. News & World Report, 1985.