

Prensa

Diario Milenio, Monterrey México, Mayo de 2007
Crecer vía compras, elemento para estar a flote

Entrevista: Aldo Di Paolantonio
Crecer vía compras, elemento para estar a flote

Más allá del alto o bajo precio pagado en la adquisición de una compañía, es fundamental identificar el justo valor de los activos, pasivos y riesgos involucrados, y que éstos se registren correctamente en el balance.



Organización Levin tiene más de 55 años de historia y más de 8 años en México, donde tienen presencia sus tres unidades de negocios, la cuales son avalúos -de activos fijos e intangibles-, administración de bienes y abastecimientos y almacenes. En Monterrey trabajan con clientes como Cemex, Vitro, Metalsa, Caterpillar, Philips, Carrier, entre otros. Aldo Di Paolantonio, socio director de Valuaciones habló sobre el apogeo que se vive en el mundo empresarial en cuanto a fusiones y adquisiciones.

En este tema la idea central es separar la cifra del precio pagado respecto del justo valor de lo comprado, dado que generalmente las empresas hacen adquisiciones a precios por encima del valor de mercado, y entonces exponer adecuadamente un crédito mercantil en los Estados Financieros del adquirente es primordial. Organización Levin propone y asesora a las empresas que atraviesan procesos de compra para que ese documento sea suficientemente transparente y no confunda a quien lo lee, "que no piensen que se tienen cualidades que en el fondo no existen".

Existe un gran auge de fusiones y adquisiciones por un proceso de consolidación a nivel mundial de distintos sectores económicos. ¿Qué prevé para el futuro?

El proceso de globalización y regionalización de las operaciones de las compañías, te lleva a estar presente mucho más allá del lugar donde originalmente estabas. Ese es un proceso irreversible que se ve potenciado, hoy en día, por la liquidez; el mercado está fuertemente líquido, hay dinero disponible, hay oportunidades para invertir, y ese dinero busca Asia, Europa de Este y, en segunda instancia, América Latina, donde México y Brasil son los líderes de estos procesos de fusiones y adquisiciones. Es un proceso que está para quedarse en la medida que haya liquidez, sobre todo con la presencia de los fondos de *private equito* porque siempre habrá inversores estratégicos queriendo crecer y en la medida que consigan un apalancamiento financiero lo van a hacer.

¿En qué sectores está más fuerte este proceso de consolidación?

En energía, alimentos, transformación metalmecánica, comunicaciones y medios.

¿Hoy en día, sólo se puede crecer a través de adquisiciones; o se puede competir globalmente creciendo sólo orgánicamente?

Los mercados reaccionan a una velocidad muy distinta de lo que lo hacían en el pasado, y orgánicamente la compañía tiene una capacidad de reacción que no alcanza para enfrentar esta situación que hoy se vive, por lo tanto la búsqueda de sinergias a través de fusiones, adquisiciones o integraciones es el elemento que les permite mantenerse a flote ante este *tsunami* que se nos viene encima. Antes había tiempo para que una compañía se posicionara en determinada geografía, iniciara operaciones, hiciera cabeceras de playa y fuera ganando mercado poco a poco; hoy en día eso no es posible, porque la velocidad del mercado te obliga a hacer adquisiciones...Cemex es un buen ejemplo de eso. Orgánicamente nunca llegarías a esos mercados.

¿Qué rol juegan las firmas de capital privado en este proceso?

Evidentemente son un factor que potencia la mecánica del mercado, que aceitan, que armonizan, que

permiten encontrar puntas y acercarlas, y tratar de generar oportunidades en este mercado, aunque también su rol permite un comportamiento hostil o voraz, cuando se trata de ayudar a un comprador para hacerse de una sociedad donde una parte del capital no está dispuesto a vender. El riesgo de su creciente participación es sólo el nerviosismo económico de emprender un negocio y estar impaciente para salir, en no aceptar los plazos naturales de maduración de la economía real.

¿Son mejores negociadores?

Aquello que le criticamos a las firmas de capital privado, que es la no vinculación de largo plazo con un segmento de negocio y la definición en el momento inicial de que él puede salir cuando quiera de ese negocio, hace que mantenga una posición en el momento de negociar mucho menos afectiva que alguien que se dedica a producir determinado bien y que encuentra la oportunidad de adquirir un competidor, él se vincula afectivamente y ahí es cuando terminan pagando valores por encima de los de mercado, que no quiere decir que esté equivocado, porque puede ser que sea la única oportunidad que tienes para quedarte en ese mercado.

¿Qué determina el éxito o fracaso de una fusión o adquisición?

Hasta qué punto es la estrategia inicial la equivocada -o acertada- o hasta qué punto pueden ser ingredientes tácticos de las fusiones los que impiden lograr ese matrimonio tan buscado. Hay elementos de la gestión empresarial que están en el centro de las compañías, en sus hombres y procesos. Hay en México dos ejemplos, Grupo Carso y Cemex, que independientemente del comportamiento del mercado sus procesos siempre terminan bien porque tienen capacidad para reaccionar de manera adecuada.

En un proceso de compra, ¿se cometen muchos errores en la valuación de intangibles?

En ocasiones, en los intangibles se cometen errores porque se prevén escenarios que luego no ocurren, y todas esas expectativas futuras se transforman en pesadas pérdidas.

¿Qué intangibles son los más difíciles de valorar correctamente?

El aporte de las carteras de clientes y los desarrollos de tecnologías innovadoras. En el primero de los casos, siempre existirá subjetividad al establecer qué porcentaje del total de valor económico creado por un negocio es patrimonio exclusivo de la cartera de clientes y no de otros intangibles comerciales.

Miguel Ángel