



Universidad de Navarra

Occasional Paper

OP nº 06/6

Marzo, 2006

RESPUESTAS ESTRATEGICAS ANTE LA AMPLIACION DE LA UNION EUROPEA

Lluís G. Renart

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2006 IESE Business School.

RESPUESTAS ESTRATEGICAS ANTE LA AMPLIACION DE LA UNION EUROPEA

Lluís G. Renart*

Resumen

A partir de una investigación llevada a cabo durante tres años por un equipo de cuatro profesores del IESE, sobre las consecuencias de la ampliación europea en Cataluña, Valencia, Navarra, Galicia y Andalucía, y las amenazas que supone para las empresas españolas, el autor de este artículo plantea las estrategias de respuesta concretas que éstas deben diseñar y poner en práctica. Y lo hace a partir de cuatro enfoques: los tres primeros, orientados a explorar y explotar las oportunidades derivadas de la ampliación; el cuarto, centrado en identificar las amenazas y minimizar los daños.

* Profesor, Dirección Comercial, IESE

Palabras clave: Estrategia comercial, internacionalización, globalización, Unión Europea.

RESPUESTAS ESTRATEGICAS ANTE LA AMPLIACION DE LA UNION EUROPEA*

A lo largo de casi tres años, un equipo de cuatro profesores del IESE hemos estado llevando a cabo un programa de investigación sobre las consecuencias de la ampliación europea.

Por encargo del Patronat Català Pro Europa, de la Generalitat de Catalunya, el programa se centró inicialmente en dicha comunidad autónoma¹. Pero posteriormente hemos ampliado notablemente la muestra de empresas contactadas, incluyendo empresas de Valencia, Navarra, Galicia y Andalucía. Por ello creemos que nuestras conclusiones son extrapolables al conjunto de España.

El proceso de ampliación de la Unión Europea parece imparable. El pasado 1 de mayo de 2004, como es bien sabido, se incorporaron a la Unión Europea como miembros de pleno derecho otros diez Estados², elevando a 25 el número que actualmente componen la Unión Europea. La opinión de consenso señala como altamente probable que el 1 de enero de 2007 se incorporen además Rumania y Bulgaria, y probablemente también Croacia. Antes de finales del presente año 2004, se iniciará el proceso de negociación sobre la posible adhesión, no exenta de polémica, de Turquía. Y en un futuro horizonte, aún inconcreto, podrían tener lugar las incorporaciones del resto de países de los Balcanes occidentales (Bosnia-Herzegovina, Serbia-Kosovo-Montenegro, Fyro Macedonia y Albania), y algún otro país más hacia el este, como Moldavia o Ucrania.

Por tanto, estamos ante un fenómeno muy importante desde todos los puntos de vista: político, cultural, económico, demográfico y comercial.

Este proceso de progresiva ampliación es generador de oportunidades y de amenazas.

Empecemos por las segundas.

Si hacemos una hipótesis ciertamente extrema, de que ante este proceso en marcha, las empresas españolas permanecieran pasivas y no diseñaran ni llevaran a cabo ningún tipo de

* Publicado en *MK Marketing + Ventas*, nº 200, marzo de 2005, págs. 116-122.

¹ Las conclusiones del conjunto del programa de investigación fueron publicadas en el «Llibre Blanc del Patronat: L'ampliació de la Unió Europea: Efectes a Catalunya», Patronat Català Pro Europa, 2003, disponible *on-line* en la página web: http://www.infoeuropa.org/catala/publicacions/llibre_blanco.htm

² Estonia, Letonia, Lituania, Polonia, República Checa, Eslovaquia, Hungría, Eslovenia, parte de Chipre y Malta.

estrategias de respuesta. Si absolutamente todas las empresas (y nuestras autoridades políticas) hicieran caso omiso y siguieran dedicándose únicamente a nuestro mercado interior, incluso entendiendo como tal el de la Unión Europea de quince socios, es indudable que España saldría perjudicada. Algunos autores cifran el perjuicio en, como mínimo, el 1% del PIB.

Dicho perjuicio –las amenazas– proviene de los siguientes factores:

- Una presumible notable disminución de los fondos comunitarios que hasta ahora recibía España en concepto de fondos estructurales y de cohesión. Algunas fuentes estiman que España podría perder hasta el 45% de los 56.200 millones de euros que está percibiendo por estos conceptos en el período 2000-2006 (*El País*, 3 de febrero de 2005, pág. 54).
- En segundo lugar, podrían disminuir los fondos recibidos por España como ayudas a la agricultura. Esto, por dos razones: porque los países recién incorporados (y no digamos ya si eventualmente se incorpora Turquía) necesitarán importantes ayudas para modernizar sus estructuras agrícolas, y porque cada vez se oyen más voces criticando el elevado porcentaje (alrededor del 50%) que representan los programas agrícolas dentro del presupuesto total de gastos de la Unión Europea.
- En tercer lugar, porque cabe esperar que, tras la incorporación de los diez Estados, el nivel de competencia intracomunitaria aumente de manera sustancial. Como es bien sabido, los Estados recién incorporados tienen unos costes de mano de obra mucho más bajos que los vigentes en Europa occidental. Según países, el coste de la mano de obra directa puede situarse entre un 10 y un 30% del coste de la mano de obra en España. Los empresarios españoles que hemos entrevistado, ya presentes con plantas fabriles en algunos de estos países, señalan que, además, también son menores los costes de estructura (retribución de los equipos directivos), ciertos costes generales de funcionamiento (viajes y dietas, actos jurídicos y notariales, etc.), y también es menor la fiscalidad y el coste de compra de determinados activos (solares, naves industriales, etc.).

Es cierto que estos menores costes de funcionamiento pueden quedar de momento compensados por el hecho de que muchas empresas de los citados diez países tienen bajos niveles de productividad, están mal organizadas, tienen pocos conocimientos de marketing, baja tecnología, etc. Un empresario navarro nos indicaba que en su propia filial manufacturera habían tardado unos cinco años en alcanzar los niveles de calidad y productividad habituales en sus otras plantas de Europa occidental. Y también se espera que la mayor seguridad jurídica, las inversiones extranjeras y las ayudas de Bruselas contribuyan a que se vaya incrementando el nivel de riqueza en estos países, lo cual arrastrará los sueldos y salarios al alza³.

- Finalmente, señalemos que, desde un punto de vista geográfico, España y Portugal quedan aún más en la periferia de la Unión Europea. Los expertos en logística señalan que la mayoría de los países recién incorporados no sólo están mucho más cerca que nosotros a los grandes mercados centroeuropeos (Alemania, Austria, norte de Italia, Benelux, Francia), sino que además disponen de múltiples conexiones por carretera y

³ Según un artículo de Jaime Elías Navarro, publicado en el diario *Expansión* el día 18 de marzo de 2006, basado en datos procedentes de Eurostat, en el cuarto trimestre de 2005 el incremento medio de una hora de trabajo en los diez nuevos Estados miembros habría aumentado a una tasa del 8,5%, en comparación con el 2,3% en los anteriormente quince Estados miembros de la Unión Europea. Los aumentos más elevados se habrían registrado en los tres países bálticos, con incrementos situados entre el 13,6% de Lituania y el 16,6% de Letonia.

ferroviarias de ancho europeo. Algunos sugieren que deberíamos hablar de la “ínsula” ibérica, todavía anclada en nuestro peculiar ancho de vía y con conexiones transpirenaicas altamente saturadas, y casi tan sólo por los extremos de Portbou e Irún.

Por todo ello parece indudable que, en la hipótesis extrema que hacíamos de partida, de que los españoles no hiciéramos absolutamente nada, el proceso de ampliación de la Unión Europea nos resultaría claramente perjudicial.

Las respuestas

¿Qué hemos de hacer? ¿Qué estrategias de respuesta deben diseñar y poner en práctica las empresas españolas?

Se puede resumir en una sola frase coloquial: «Que no cunda el pánico, pongámonos las pilas, y nadie dice que vaya a ser ni fácil ni cómodo».

Poco tiempo después de la formación del conocido gobierno tripartito en Cataluña, algunas empresas (Lear, Samsung, Philips, incluso Seat) anunciaron el cierre o traslado fuera de Cataluña de algunas de sus plantas fabriles. Algunos comentaristas, con mejor o peor acierto, y con mejores o peores intenciones políticas, intentaron vincular ambos hechos. Lo cierto es que el transcurso del tiempo ha demostrado que el famoso tripartito tenía poco que ver con el fenómeno de la deslocalización, de raíces fundamentalmente económicas y no políticas. Y que, sin negar la amenaza, afortunadamente las fortalezas de nuestra economía han hecho que el fenómeno de la deslocalización no alcance las proporciones dantescas que algunos vaticinaban, y que incluso en algunos casos se hayan observado actuaciones de reversibilidad, tales como el regreso a Martorell de determinados procesos de montaje de Seat que se habían trasladado a Bratislava.

Pero lo más importante es que las empresas españolas “se pongan las pilas”, es decir, que diseñen y pongan en práctica estrategias proactivas de respuesta que permitan explorar y explotar al máximo las oportunidades de negocio que ofrece la ampliación de la Unión Europea.

Lo primero que hay que constatar en este sentido, es que, afortunadamente, ya hay un cierto número de empresas españolas que llevan años haciéndolo. El libro «Les multinacionals industrials catalanes- 2001», de Fontrodona y Hernández⁴, señalaba que ya en el año 2001 había 164 empresas con sede principal en Cataluña y capital mayoritariamente español, que disponían en total de 368 fábricas en el extranjero. De ellas, insisto, ya en el año 2001, es decir, unos tres años antes del 1 de mayo de 2004, fecha de la formalización de la última ampliación de la Unión Europea, un total de 22 empresas catalanas tenían implantadas 29 plantas fabriles en los diez Estados de la ampliación, más Rumania, Bulgaria y Turquía. Como hemos señalado más arriba, aunque no disponemos de datos tan concretos, hemos constatado la existencia de empresas de toda España que están desarrollando estrategias de implantación y penetración en los mercados del centro y este de Europa.

⁴ Fontrodona, Jordi y Joan Miquel Hernández, «Les multinacionals industrials catalanes - 2001», Departament d'Indústria, Comerç i Turisme, Generalitat de Catalunya, disponible *on-line* de manera gratuita en la página web: <http://www.gencat.es/dict/dgi/htm/pdf/multinacionals.pdf>

Nuestra propuesta concreta es que las empresas españolas deben diseñar y poner en práctica unas estrategias proactivas de respuesta ante la ampliación de la Unión Europea, tras considerar cuatro posibles enfoques.

Primer enfoque: contemplar a estos países como mercados a los que hay que ir a vender

Aunque de momento su poder adquisitivo pueda ser limitado, estos países tienen importantes necesidades. Están recibiendo importantes flujos de inversión directa extranjera, además de las ya mencionadas subvenciones y ayudas comunitarias⁵.

La estrategia a diseñar y poner en práctica por las empresas españolas podría ser paulatina, por etapas. Por ejemplo, empezando por exportar desde España, inicialmente directamente a clientes o importadores-distribuidores situados en los mercados de destino. Una vez logrado cierto nivel de penetración y volumen de ventas en alguno de los mercados del centro y este de Europa, la etapa siguiente podría consistir en implantar una filial comercial propia. De seguir avanzando con éxito, la empresa española podría pensar en implantar una unidad de fabricación en destino, en este caso, orientada a aumentar la cifra de ventas en dichos mercados de destino. Esta habría sido la estrategia de empresas tan conocidas como Chupa Chups, Gallina Blanca, Aceites Borges y Pastas Gallo, o de los exportadores de frutas y hortalizas de todo el levante español.

En algunos casos, en que puede ser difícil o demasiado oneroso transportar los productos desde España, las empresas españolas pueden contemplar la posibilidad de “quemar etapas” e ir directamente a la implantación de una filial productiva local. Tal pudo ser el caso de dos empresas navarras, una de ellas dedicada a la fabricación y venta de arcones frigoríficos y congeladores para supermercados, y otra dedicada a la fabricación de contrapesos de ascensor.

Segundo enfoque: contemplar estos países como mercados en los que ir a comprar

En una primera aproximación, las empresas españolas pueden pensar en adquirir los productos en los que los países del centro y este de Europa tienen ventajas comparativas (como la madera de Estonia), o han sabido generar ventajas competitivas (como el cristal de Bohemia o la cerveza checa).

De nuevo, las empresas españolas pueden contemplar un proceso de creciente implicación, por etapas, que se puede iniciar simplemente comprando en el libre mercado los productos disponibles.

En una segunda etapa, las empresas españolas podrían llevar a cabo una verdadera política de desarrollo de proveedores, facilitando la aparición de un mayor número de empresas suministradoras, a base de traspasarles las especificaciones concretas de los productos que las empresas españolas desean comprar. En algunos casos, incluso mediante ciertos procesos de transferencia de tecnología o de otros conocimientos operativos, tales como métodos de control de calidad.

⁵ Según Granell, los recién incorporados diez Estados de la Unión Europea percibirían 21.750 millones de euros en el período 2004-2006, solamente en concepto de ayudas de política regional. Véase Granell, «El Tratado de Atenas y la V ampliación de la Unión Europea»; *Boletín Económico de ICE*, nº 2767, 2003, pág. 41.

Eventualmente, la empresa española podría tomar una participación en el capital del proveedor. Y en el límite, implantar una filial al 100%, ya sea mediante la compra de una empresa preexistente, como hizo la empresa Circutor de Viladecaballs (Barcelona), o mediante la implantación de una nueva fábrica *green field*, es decir, partiendo desde cero.

Como podemos apreciar, estos dos primeros enfoques pueden converger en el resultado final de disponer de una filial fabril implantada en un país de destino, que sirva a la vez para facilitar la penetración en el propio mercado de destino en que se ha implantado la filial, pero también para suministrar productos con menores costes (mano de obra, etc.) que permitan competir mejor en la propia España o en otros mercados desarrollados de Europa occidental.

Tal sería, por ejemplo, el caso de Plásticos Tatay, empresa que gracias a su filial de Rumania no sólo ha logrado un elevado nivel de participación en el propio mercado interior rumano, sino que gracias a los menores costes de fabricación de esta fábrica está penetrando con mayor facilidad en determinados mercados de Europa occidental con productos fabricados en dicho país.

Tercer enfoque: la formalización de acuerdos de cooperación y alianza

De manera complementaria o no a los dos primeros enfoques, las empresas españolas también pueden considerar la opción de formalizar alianzas estratégicas con otras empresas situadas en los países del centro y este de Europa. Una alianza es un acuerdo voluntario de cooperación entre dos o más empresas, con el objeto de desarrollar ciertas actividades o de alcanzar determinados objetivos interesantes para ambas partes. Para ello es preciso encontrar al “asociado” adecuado, definir el campo de colaboración y determinar cuáles van a ser las aportaciones que hará cada una de las partes. Posiblemente lo más frecuente sean las alianzas formalizadas entre dos empresas, pero no hay que descartar la posibilidad de formalizarlas entre tres o más empresas socio o miembro de la alianza⁶.

Por ejemplo, una empresa española podría ponerse de acuerdo con una empresa polaca o húngara fabricante de productos complementarios (es decir, no directamente competitivos entre sí), para penetrar juntos en un tercer mercado, por ejemplo, Rusia. O pueden pactar que la empresa española puede aportar tecnología y financiación, y la empresa local aportar sus instalaciones productivas y su mano de obra local.

Por ejemplo, una empresa andaluza, fabricante de cierto tipo de maquinaria que requiere la intervención de un instalador local en el mercado de destino (el cual hace funciones de venta, instalación y mantenimiento), ha formalizado algún acuerdo de colaboración con alguno de los instaladores locales situados en países del centro y este de Europa, creando con ello unos vínculos más estrechos entre ambas partes. La empresa española concede ciertos privilegios y ayudas al instalador (descuentos, crédito, colaboración técnica, servicio preferente, etc.). A cambio, el instalador local le permite tener acceso a mayor información económica y financiera sobre la marcha de la empresa del instalador, y se compromete a comprar preferentemente los productos de la empresa española.

⁶ Aunque sin estar relacionados con la penetración en los mercados del centro y este de Europa, el lector interesado puede ver el caso «Lacer – Euroalliance», que describe la creación de una alianza entre cuatro laboratorios farmacéuticos, o el caso «Chemical Labour Grouping», que describe la creación de una alianza entre cuatro empresas del sector de las pinturas, ambos publicados y disponibles en IESE Publishing.

La experiencia generalizada en el tema de alianzas y acuerdos de colaboración entre empresas parece indicar que, frecuentemente, se trata de acuerdos que tienen una vida útil limitada. Y que pueden desembocar en una disolución del acuerdo. O, por el contrario, pueden desembocar en un acuerdo de fusión o de compra de una de las partes por la otra.

Una empresa española del sector auxiliar del automóvil ha establecido alguna alianza con alguna empresa del mismo sector, situada en un país de Europa central. La española, de mayor tamaño y mayores capacidades tecnológicas, aporta a la empresa local cierto nivel de ayuda comercial y tecnológica gratuita. Pero previamente había formalizado un acuerdo de opción de compra a plazo fijo. Ello permite a ambas partes ir avanzando en la penetración del mercado, y lo que quizá sea más importante, les permite ir conociéndose recíprocamente, hasta que llegue el momento de la posible compra o fusión.

Cuarto enfoque: análisis de vulnerabilidad y reorientación de la gama de productos

Si los tres primeros enfoques están muy prioritariamente orientados a explorar y explotar las oportunidades derivadas de la ampliación, el cuarto enfoque se orienta primordialmente a identificar las amenazas y minimizar los daños.

Se trata de investigar y llegar a conocer qué competidores situados en los países del centro y este de Europa pueden competir con mayor éxito contra las empresas españolas. Calibrar el grado de vulnerabilidad ante los proveedores de dichos países.

Una vez más, podemos aspirar a poner en evidencia distintos niveles o gradaciones de competencia. En primer lugar, algunas empresas del centro y este de Europa pueden ser capaces de plantar cara a las empresas españolas y defender con éxito sus posiciones en sus propios mercados interiores, por ejemplo, Hungría o Polonia. En segundo lugar, dichas empresas locales pueden ser capaces de competir con éxito contra las empresas españolas en los mercados de Europa occidental. Y finalmente, en algunos casos, las empresas del centro y este de Europa podrían ser incluso capaces de penetrar con éxito en el mercado español y arrebatar clientes españoles a las empresas españolas.

Pensemos en los graves problemas que está teniendo el sector textil como consecuencia de la reciente desaparición, el pasado día 1 de enero de 2005, de los mecanismos de protección de los mercados de Europa occidental.

Y no olvidemos, sobre todo, que numerosas empresas occidentales, principalmente alemanas e italianas, se están implantando con fuerza en los países del este, con lo cual pueden llegar a combinar sus habilidades y capacidades organizativas, financieras, comerciales y tecnológicas, con el acceso a una mano de obra y unos factores de producción de bajo coste, incluyendo los menores costes de inversión en solares o naves industriales.

En nuestra opinión, las empresas españolas que tienen grave riesgo de sufrir los embates de una mayor presión competitiva procedente de los países del este y centro de Europa son aquellas que cumplen todos o algunos de los siguientes criterios:

- Sus productos tienen un alto contenido en mano de obra, posiblemente más del 30% del coste total de fabricación.
- Son productos con poco contenido de diseño y baja tecnología. Es decir, que son productos casi genéricos o graneles.

- Son productos relativamente fáciles de fabricar y que no se diferencian ni por su marca ni por su nivel de innovación.
- Son productos que tienen una relación peso-volumen-precio que permite física y económicamente su transporte a larga distancia.

Por tanto, las empresas españolas deben estar atentas a las posibles amenazas competitivas, y deben anticiparse para hacer evolucionar proactivamente sus gamas de productos hacia niveles más avanzados de tecnología, innovación, diseño y diferenciación, y, por tanto, de mayor exclusividad y valor añadido, apoyados en mejores niveles de calidad y servicio al cliente.

A lo largo de nuestras entrevistas hemos tenido conocimiento de varios casos de empresas españolas que han abandonado la fabricación en España de los productos más sencillos de su gama (los cuales han pasado a comprar en el este de Europa o en Oriente), al tiempo que mantienen en España la fabricación de los productos de gama alta, es decir, con mayor complejidad tecnológica y diseño más innovador y avanzado.

El director comercial del futuro... ¡inmediato!

Terminemos subrayando una vez más que, evidentemente, lo apuntado más arriba son enfoques y reflexiones que cada empresa concreta debe adaptar a su peculiar situación.

No hay recetas. Cada empresa debe esforzarse por conocer y analizar cuáles son sus oportunidades y sus amenazas. Y diseñar y poner en práctica una estrategia empresarial capaz de dar una respuesta adecuada y efectiva ante la nueva situación.

No estamos, por tanto, hablando solamente de estrategias comerciales o de marketing y ventas. Pero es evidente que los directivos de marketing y ventas deben jugar un papel muy importante.

Ello nos lleva a considerar que en un futuro inmediato observaremos cambios notables en las guías de funciones y en las características y habilidades exigidas de los directores comerciales y de ventas de las empresas españolas.

Seguramente se les exigirá que tengan competencias que hasta ahora sólo se exigían a los directores de exportación, tales como saber idiomas, tener empatía y capacidad de relación con personas de otras culturas, y tener conocimientos de técnicas de comercio internacional (transporte, medios de pago...).

Y terminemos recordando la tercera parte de nuestra frase coloquial: nadie dice que vaya a ser fácil ni cómodo. Pero nos va en ello el futuro de nuestra empresa, y puede que de nuestro país. Por ello, la única respuesta inaceptable es la ignorancia y el inmovilismo.