

## El impacto del 'brexit' en cuatro sectores clave

**Pocas empresas, por no decir ninguna, anticiparon el resultado del referéndum sobre el *brexit*. Ahora todas sufren la incertidumbre de un divorcio cuyas cláusulas todavía desconocemos. Algunos sectores se están viendo especialmente afectados.**



21 de marzo de 2019

¿Cómo se ha llegado hasta aquí y cuáles son los efectos de que Reino Unido abandone la Unión Europea en algunos sectores clave?

# Alianzas en la industria automovilística

Por [África Ariño](#), titular de la Cátedra Joaquim Molins Figueras de Alianzas Estratégicas en el IESE

El sector de la automoción depende quizá más que cualquier otro de cadenas de suministro globales muy interconectadas. Por ello, necesita un comercio sin trabas que garantice la llegada puntual de los componentes, de modo que los coches puedan montarse y exportarse justo a tiempo. En esta industria, la inversión y la seguridad laboral exigen una planificación a largo plazo, con ciclos de desarrollo de hasta cinco años, un tiempo del que carecen los fabricantes afectados por el *brex*it.

Los productores ya perdían dinero antes de que Reino Unido decidiera celebrar el referéndum en 2016 y el *brex*it no los está ayudando. General Motors, por ejemplo, estaba en condiciones de salir de los números rojos tras más de diez años de pérdidas por la compra de Vauxhall/Opel. El resultado de la votación trajo consigo fluctuaciones monetarias y una depreciación de la libra, lo que supuso un duro golpe para las ventas. GM acabó vendiendo su filial británica al grupo francés PSA (Peugeot-Citroën). La operación dio oxígeno a Vauxhall y permite a PSA mantener una base en Reino Unido para la producción destinada a ese mercado. De ese modo elude el aumento de los costes de importación y exportación (aranceles, declaraciones y controles aduaneros, IVA...) en caso de que Reino Unido pase a ser un país extracomunitario a efectos comerciales. El Gobierno británico ha prometido ayudar al sector, entre otras cosas, para evitar la destrucción de más puestos de trabajo (Jaguar Land Rover y Ford han recortado 6.000 empleos en los dos últimos años).

Respecto a la planificación, a la incertidumbre del *brex*it hay que sumar el elevado coste del despliegue de nuevos modelos competitivos, la apuesta por alternativas más limpias que el diésel y la necesidad de prepararse para la era de los vehículos autónomos.

Las alianzas, incluso con rivales, son una buena opción para superar estas dificultades. El caso de Ford y Volkswagen es un buen ejemplo: van a trabajar juntos en el área de coches autónomos. A consecuencia del *brex*it, Ford necesita un socio para seguir fabricando los vehículos de la marca en la UE, sobre todo los comerciales, uno de sus segmentos más fuertes. Y VW, que sigue sufriendo por el escándalo de las emisiones, necesita el acceso de Ford a Reino Unido, un mercado clave para el fabricante alemán.

# Incertidumbre legislativa en el sector aeroespacial

Por **Chris Daniels, CEO de Satavia (mba '00)**

En el sector aeroespacial, lo más duro del *brexit* es desconocer, por ejemplo, si las empresas británicas podrán seguir proveyendo a los fabricantes de la UE o si las compañías aéreas continentales podrán contratar a pilotos licenciados en Reino Unido. Los efectos a corto plazo, como el riesgo de que se queden aviones en tierra o el reconocimiento de las licencias de los pilotos, se resolverán con rapidez. Pero, a más largo plazo, es probable que la fabricación de aeronaves se traslade a la UE.

Las grandes del sector están más capacitadas para poner en marcha planes de contingencia de gran envergadura, como el traslado de capital, personal y producción, ya que se han cubierto las espaldas operando y creando entidades legales tanto en la UE como Reino Unido. Para las empresas más pequeñas, como la nuestra, es más complicado. Contamos con una capacidad de respuesta limitada y debemos aferrarnos a la promesa de que los ciudadanos de la UE podrán seguir viviendo y trabajando en Reino Unido, aunque ya estamos mirando candidatos no europeos. Hemos de dedicar más recursos para mantenernos al día de los cambios legislativos que afectan a los proveedores de las empresas europeas. En suma, tendremos que reaccionar con agilidad cuando por fin se conozca el desenlace.

A todas las empresas nos está costando la planificación. Si se puede sacar alguna lección en un caso así, es que las autoridades deben establecer unas normas claras desde el principio. Asomarse al precipicio puede ser una táctica de negociación útil a nivel político, pero no empresarial. Con tanto vaivén, habría sido de agradecer una mayor claridad a lo largo del proceso.

## Fuerte dependencia en el sector alimentario

Por **Adrián Caldart**, profesor y director académico del Encuentro de Alimentación y Bebidas del IESE

Reino Unido siempre ha sido un gran importador de alimentos y bebidas. El valor de los productos que importa desde la UE (unos 32.000 millones de dólares) dobla el de sus exportaciones en este campo, y consiste sobre todo en frutas y verduras, incluyendo el 80% de los tomates y el 90% de las lechugas.

Según las estimaciones, el *brexit* provocará un incremento general del coste de los alimentos

debido a los aranceles. Los controles aduaneros y la nueva normativa también complicarán la logística. El fuerte aumento del precio de los productos básicos y las dificultades logísticas afectarán a la gran distribución. Este sector y algunas cadenas de comida rápida, como McDonald's y Kentucky Fried Chicken, ya han advertido de un aumento de los precios y un posible desabastecimiento de alimentos.

La incertidumbre de los tres últimos años ha perjudicado al sector, aunque las empresas británicas y europeas han tratado de reorganizar su cadena de valor y desarrollar mercados y proveedores alternativos. Reino Unido tendrá que producir una parte de lo que antes importaba. Podría ser una oportunidad para sustituir la fruta foránea por manzanas y peras británicas. La depreciación de la libra también podría hacer más competitivos los productores locales en los mercados globales.

En este sentido, Estados Unidos (un gran importador de alimentos) y China (con una clase media al alza y necesidad de proteínas) son mercados interesantes, junto con Latinoamérica. Sin embargo, la distribución social y el poder adquisitivo en los países emergentes son bastante limitados, por lo que podrían acabar encontrándose más con nichos que con mercados masivos.

Dado que el 61% de las importaciones de alimentos y bebidas del Reino Unido y el 58% de sus exportaciones tienen su origen o destino en Europa, la UE seguirá siendo fundamental para este país. Sin embargo, el *brexit* augura el desmoronamiento de muchas cadenas de valor bien engrasadas, lo que se traducirá en un aumento de los costes para todos; más para los británicos en todo caso, ya que dependen en gran medida de las importaciones de la UE.

## **Turistas a la expectativa**

**Por Edward Orr, cofundador y CEO de Mr & Mrs Smith (mba '00)**

El *brexit* todavía no ha ocasionado una recesión en Reino Unido. Por eso, el sector del turismo sigue gozando en general de buena salud. Sin embargo, la incertidumbre y las predicciones sensacionalistas sobre los efectos del *brexit* en los viajes entre Reino Unido y la UE --aviones que se quedarán en tierra, visados obligatorios, primas de seguros más altas-- sí que han tenido un impacto a corto plazo.

El incremento anual del número de visitas a nuestra web desde Estados Unidos continúa estable. El año pasado nos centramos más en ese mercado, con una importante campaña de marketing. Las visitas desde Reino Unido no crecen tanto. Como curiosidad, las reservas del

primer trimestre han sido buenas. En cambio, las de verano para Europa, débiles. Da la impresión de que la gente está esperando a ver qué pasa. Estamos convencidos de que habrá un rebote en cuanto se tome una decisión definitiva sobre el *brex*it. La mayoría de la gente está tan harta que no querrá más que irse de vacaciones.

Como operamos a escala global, tenemos empleados en toda la UE y estamos haciendo todo lo que podemos para ayudarles durante estos tiempos de incertidumbre. Les ofrecemos asesoramiento y, en algunos casos, el traslado entre oficinas.

Mi consejo es: sé prudente, pero valiente, y concéntrate en tu negocio. Por encima de todo, mantente optimista. Sea cual sea el desenlace del *brex*it, estoy seguro de que nuestras economías serán capaces de asumirlo y pasaremos página más pronto que tarde.

Todo, desde las modas hasta los tipos de cambio o las nubes de cenizas volcánicas, puede afectar a nuestro sector. Ahora bien, el placer de viajar y el valor de la experiencia siempre estarán ahí. La gente busca oportunidades para evadirse incluso --y a veces, en especial-- en tiempos de incertidumbre.

## **La necesaria atención a los cambios geopolíticos**

Por [Mike Rosenberg](#), profesor de Dirección estratégica en el IESE

El *brex*it demuestra a la perfección lo que llevo advirtiendo desde hace años: los directivos no dedican el tiempo suficiente a los riesgos asociados a la incertidumbre geopolítica. Cuando tuvo lugar el referéndum, nadie esperaba que ganara la opción del sí. Las empresas pagan ahora el precio de no haberse implicado más. Las que tienen una cadena de suministro global integrada ya no pueden permitirse el lujo de pensar que su único escenario es que las cosas sigan igual.

Muchas compañías tienen un departamento de Asuntos corporativos que a menudo solo sirve para explicar la empresa a los Gobiernos. Sin embargo, su función debería ser la de explicar a los directivos qué ocurre en el mundo.

Cuando se abordan los aspectos geopolíticos desde una perspectiva empresarial hay que empezar por aquello que es fijo: Reino Unido está geográficamente aislado de Europa. Eso no va a cambiar. Luego están los aspectos semifijos, que podrían alterarse en los próximos diez, veinte o treinta años. Así, formar parte la Unión Europea es un aspecto semifijo, por mucho que haya sido así durante más de cuarenta años. Por último, hay que revisar qué va a

suceder en los próximos dos, tres o cinco años. Aquí nos encontramos ahora.

Ante un acontecimiento como el *brexit*, se deben planificar distintos escenarios. Evidentemente, contar con planes, productos y personas para tantas contingencias cuesta tiempo y dinero, y requiere cierta resiliencia organizacional. Pero la evaluación constante de la capacidad de cumplir con clientes, empleados y accionistas es una de las funciones encomendadas a los directivos, ¿no es cierto?

Reino Unido está inmerso en una situación imposible cuya única salida ahora mismo es posponer el *brexit* hasta terminar en lo que se ha bautizado como *brexeternity* o *brexit* eterno. Sea como sea, quedarse atrapado en este limbo no es la solución... y menos aún para las empresas.

---

Una adaptación de este artículo se publica en la revista [IESE Business School Insight 152](#).

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)