

DOEETSEIBUPCDireccioEmpresesPART1Drucker1

ESTRATEGIAS PARA LA SUPERVIVENCIA EN EUROPA EN LOS NOVENTA

Por PETER F. DRUCKER

La decisión más importante que ha de tomar una compañía es si el Mercado Común será un mercado de economías nacionales en competencia o de empresas europeas en competencia.

Para los hombres de negocios europeos la pregunta ya no es: ¿Habrà un verdadero Mercado Común Europeo?. Ahora es: ¿Qué hacemos hoy para prosperar en la Europa de 1993?

Los gobiernos del Mercado Común se han comprometido a abolir las barreras al flujo intra-europeo de personas, dinero, bienes y servicios al término del año 1992. De cumplir estos compromisos, Europa tendrá menos barreras internas que las que existen en EE.UU., habida cuenta nuestras regulaciones estatales y municipales.

Pero, ¿se proponen realmente esto los gobiernos europeos? ¿Es pura coincidencia, por ejemplo, que los franceses descubrieran un contrabando de drogas desde España, precisamente cuando Francia debía abrir sus mercados a las frutas y verduras españolas?. Hasta ahora no se han encontrado drogas, pero los camiones con productos agrícolas españoles han de estar horas y horas aguardando en la frontera, mientras las hortalizas se estropean. Alemania Federal ha presentado un proyecto de ley que haría que resultase caro a las empresas-familiares de tamaño medio el vender o fusionarse allende las fronteras. Y, si bien ello beneficiaría claramente a banqueros y corredores financieros de Londres, la Primera Ministra Margaret Thatcher se resiste firmemente a la tendencia hacia una moneda europea común o un banco central europeo.

Las empresas toman la delantera

Con todo, lo que los gobiernos hagan o dejen de hacer puede no ser ya demasiado importante. Las empresas del tamaño que sea tienen la presa entre los dientes y se van por delante. "Todos nosotros sabemos", dice el CEO de una empresa de especialidades químicas de tamaño-medio, "que debemos actuar hoy como si 1993 estuviera ya aquí.

Unilever, la multinacional de alimentación, jabones y detergentes, convocó recientemente en Hamburgo a sus directores en Europa para poner en efecto una nueva organización y nuevas estrategias para una Europa verdaderamente unificada.

Otra multinacional, Philips, ha reorganizado su negocio de electrónica-de-consumo en el supuesto de que 1993 esté ya aquí. Ha reemplazado su estructura de-hace-60 años de compañías nacionales autónomas -una Philips holandesa, una Philips alemana, etc.- por empresas de ámbito europeo basadas-en-productos, una compañía de aparatos-de-televisión, por ejemplo.

Recientemente, cinco empresas de alimentación de propiedad familiar y tamaño mediano -alemana, danesa, española, francesa e italiana- han formado una "comunidad de intereses". Cada familia detenta el 51% de su compañía nacional y el 9,8% de cada una de las demás. Las cinco actuarán como una sola compañía para representar a los fabricantes y servir a las cadenas de supermercados más allá de las fronteras nacionales. "Conociendo a los políticos, cálculo que las barreras gubernamentales seguirán estando ahí dentro de cuatro años", dice el italiano que está al frente del negocio. "Pero se habrán convertido en estorbos y en costes adicionales, más que en la realidad dominante del mercado que siempre han sido, y ésta es la única base posible que puedo contemplar para elegir hoy una estrategia empresarial en Europa".

Pero es también una base poco firme. Significa comprometer el negocio de uno con presunciones altamente arriesgadas.

¿Qué, debiera asumir por ejemplo una empresa financiera en relación al futuro de los mercados de valores de Europa?. Londres es, desde Luego, con mucho, la bolsa puntera de Europa. Pero su situación es muy diferente de la que tiene en EE.UU. la Bolsa de Valores de New York. Para la mayoría de empresas europeas, su propia bolsa local es la única que importa -la única que negocia las acciones de las compañías nacionales y en la que pueden lanzar su papel-.

Este monopolio nacional de la bolsa local es altamente provechoso para los bancos nacionales. No es de extrañar, pues, que los continentales se sientan obligados a su perpetuación. Pero, ¿puede sobrevivir?. Las instituciones, especialmente los fondos de pensiones, se están convirtiendo rápidamente en los inversores que dominan en Europa al igual que lo fueron en EE.UU. hace 10 ó 15 años.

Los mercados locales no tienen la liquidez que necesitan. Y se irritan por los altos costes del actual sistema monopolista. Tal vez las bolsas locales sobrevivirán como lugares en que los precios son registrados oficialmente, teniendo lugar la transacción real fuera-del-mercado mediante firmas de corretaje, especialmente para clientes institucionales.

Algo por el estilo es claramente para lo que, a juzgar por sus recientes acciones, se están posicionando los japoneses, por ejemplo Nomura.

Las grandes firmas americanas y probablemente las principales firmas suizas están actuando en base a un supuesto aun más radical: Las bolsas de valores existentes en Europa resultarán irrelevantes, especialmente para los grandes inversores institucionales, y serán reemplazadas, de hecho, por un segundo mercado transeuropeo.

La futura estructura de la banca comercial de Europa es otra importante área de incertidumbre. Tradicionalmente, la competencia entre bancos europeos estaba limitada a su propio país. Pero, hace unos pocos años, tres grandes bancos suizos sorprendieron a todo el mundo al meterse en Francfort en una puja abierta por un negocio nacional alemán. El Deutsche Bank, el mayor de Europa, se dedicó entonces agresivamente al negocio bancario nacional en Italia. ¿Va a ser ésta la tendencia del futuro? Europa, después de todo -al contrario que EE.UU.- tiene una larga tradición de bancos con sucursales en toda la nación, con múltiples cuarteles generales. ¿O se perfila el futuro por los recientes acontecimientos en España en que los cuatro mayores bancos del país se fusionaron en dos bancos aun más grandes pero puramente nacionales?. ¿Y qué futuro papel hay para esa institución típicamente europea: El banco que es un gigante en su propio pequeño país donde controla la mayor parte de la industria, pero no desempeña más que un "papel secundario" en el escenario financiero mundial?. ¿Pueden los bancos de ese tipo sobrevivir en un mercado común unificado?. ¿Tendrán que aliarse con un banco de un país-importante, o tal vez con un importante banco de EE.UU. o de Japón?. ¿O deberán unirse ellos mismos en una liga bancaria transnacional europea, de "clase media"?.

Más críticas aún -y quizá mucho más arriesgadas- son las decisiones con que se enfrentan las empresas de propiedad privada de mediano tamaño. Cuantitativamente, tales firmas no son más numerosas ni más importantes en Europa que lo puedan ser en EE.UU.. Pero sociológicamente, psicológicamente y políticamente ocupan un puesto mucho más importante casi en todas partes. Pocas de ellas, concuerdan la mayoría de observadores, tienen probabilidades de sobrevivir sin cambios al paso a un Mercado Común verdaderamente integrado.

Pero, ¿cuál de tres posibles estrategias debería elegir una determinada firma? El fabricante de especialidades químicas mencionado anteriormente se está moviendo agresivamente en Europa, comercializa sus productos por toda Europa, e incluso está fabricando en diversos países. Pero para que éste sea el curso correcto, una firma necesita productos distintivos o tecnología distintiva y considerable habilidad en marketing. También precisa de financiación -y, en contraste con EE.UU.,- para las compañías europeas de tamaño mediano ésto tiene ciertos límites. Por encima de todo, necesita recursos de management que a la empresa-familiar europea le resulta todavía difícil atraer y conservar.

Otra estrategia es la escogida por los cinco comerciantes en alimentación antes citados: crear una compañía europea mediante la fusión o afiliación transnacional. Pero un gran número de compañías europeas de propiedad privada parece optar por lo que parece más seguro que va a funcionar: fusión o afiliación de su propia firma nacional no-europea con otras firmas nacionales no-europeas en su propio país, creando así miniconglomerados nacionales. Otras están abandonando e intentando vender sus empresas a grandes compañías de propiedad pública de su propio país.

Lo que hace que las decisiones sean doblemente difíciles y altamente emocionales es que quedan enredadas en el "vacío generacional" de la firmas europeas de propiedad privada. Las personas que engrandecieron el negocio después de la Segunda Guerra Mundial están llegando a la edad de retirarse y toda su experiencia ha sido dentro de una economía nacional. La generación que está por tomar el relevo, sin embargo, ha crecido como "europea

La integración europea que las personas de edad ven como una amenaza, las jóvenes la ven como una oportunidad.

En conjunto, la decisión más importante que una compañía europea ha de tomar -y también la multinacional americana que trabaja en Europa- es si el Mercado Común será principalmente un mercado de economías nacionales en competencia o de empresas europeas en competencia. Para explicarlo: El Deutsche Bank ve el mercado financiero europeo como un mercado común para bancos individuales en competencia. Ciertamente, el Deutsche Bank ha anunciado que tiene el propósito de convertirse en factor importante en todos los principales países europeos. Pero las empresas industriales con las que el propio Deutsche Bank está más estrechamente relacionado han dicho con la misma claridad que ellas prevén una Europa diferente en la que las compañías muy grandes, pero puramente nacionales, compitan la una contra la otra.

"La Europa de las Patrias"

La política oficial francesa empuja de un modo semejante a las empresas francesas hacia lo que el General De Gaulle llamó una vez una "Europa de las patrias", eso es, hacia supercompañías estrictamente francesas. Para las "compañías europeas" existentes -las subsidiarias de las multinacionales americanas ante todo, pero también para las grandes compañías europeas con sedes centrales en países pequeños, como Philips y Unilever en Holanda, los gigantes suizos de la industria farmacéutica, Ericsson y Electrolux de Suecia- una economía europea unificada que rebase las fronteras nacionales es lo único que tiene sentido, es lo único que puede funcionar. Y es también el modo en que lo ven los que han aparecido más tarde, los japoneses y los coreanos. Pero aunque económicamente racional, puede que no funcione políticamente -o únicamente contra una tremenda oposición-.

Casi con toda certeza, la Europa de mañana será a la vez una economía de economías nacionales en competencia y una economía de empresas europeas en competencia -en lo que será muy diferente del "mercado común" de EE.UU.-. Pero, ¿qué industria y qué mercado seguirá qué camino?. De los dos líderes europeos de las telecomunicaciones, una, la compañía alemana Siemens, espera que los mercados de teléfonos de Europa seguirán siendo nacionales; la otra, Ericsson, de Suecia, tiene el convencimiento de que los principales compradores, como Bundespost de Alemania y PTT de Francia, mañana comprarán "europeo"¹. ¿Pueden tener razón ambos?. ¿Y un gran minorista nacional -Marks & Spencer en el Reino Unido, por ejemplo- comprará mañana "europeo", o va a seguir comprando "británico"?

En un "meeting" de altos directivos europeos al que asistí en Londres recientemente, los participantes quedaron 50 a 50 sobre esta cuestión. Pero todos estuvieron de acuerdo en ~e toda empresa europea -y no solamente las grandes- deberá elegir, dentro de un año o dos, a cuál de estos dos supuestos confía su futuro.

Publicado:

THE WALL STREET JOURNAL

12, Julio, 1988