

# LA PLENA REALIZACION DEL MERCADO INTERIOR EUROPEO Y LAS ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES

Por  
RAINER W. KÜHL (\*)

## I. INTRODUCCION

**E**l gran mercado único europeo deberá concluirse cuando finalice 1992. Tal es el calendario fijado por la Comisión de la CE. El programa político exige la armonización de múltiples y diversos obstáculos al comercio dentro de la CE. Si se cumplen todas las directivas, el mercado interior será algo más que una simple unión aduanera. Incluirá la libre circulación de capitales, factores de producción, bienes y personas. La aplicación del nuevo programa legislativo ya tiene hoy día algunas repercusiones importantes para el entorno mercantil de las empresas europeas. Cada día se hace más evidente que estas últimas, y las empresas no europeas, están cambiando su forma de pensar y que la integración europea constituye un nuevo desafío.

Este recoge algunas ideas sobre las posibilidades estratégicas de que disponen las empresas agroindustriales europeas y no europeas para aprovechar las oportunidades que ofrece la plena realización del mercado interior. Con objeto de comprender mejor los cambios

---

(\*) University of Kild, Germany.  
- Revista de Estudios Agro-Sociales. Núm. 157 (julio-septiembre 1991).

---

que se avecinan, efectuaremos una breve revisión del programa legislativo. Tras esta introducción, se expondrán las opciones estratégicas más importantes que las empresas europeas y no europeas pueden utilizar como modelo de respuesta a las modificaciones de la política europea. La elección de la estrategia adecuada y el comportamiento de las empresas está en función de las características estructurales de cada empresa agroindustrial. Por tanto, el artículo destaca a continuación los cambios en el entorno competitivo que originará la plena realización del mercado interior. Dado el elevado número de sectores de la industria agraria y la fragmentación del mercado que predomina en algunos de ellos, será preciso establecer las diferencias en el entorno competitivo que reflejen las principales disparidades en la concentración del sector, su grado de madurez y su exposición a la competencia internacional. Por último, se formulan algunas previsiones sobre las posibles estrategias de entrada en el mercado de las empresas europeas y no europeas, basándose en las características estructurales de cada uno de los sectores previamente descritos.

## II. REVISIÓN DEL PROGRAMA LEGISLATIVO

En los años ochenta, los Estados miembros de la Comunidad Europea expresaron su deseo de crear un mercado interior a lo largo de un período que habría de concluir en diciembre de 1992. Aunque la política de la Comunidad Económica Europea (CEE) ha conseguido que se progresara de forma evidente en el establecimiento de un mercado común desde los años sesenta, las autoridades comunitarias pensaron que Europa conseguiría aún mayores beneficios si se eliminaran en el comercio las barreras no arancelarias. La Comisión de la CE presentó en su Libro Blanco de 1985 el programa legislativo para la plena realización de dicho mercado. El mercado interior estará constituido por una zona sin fronteras interiores en la que quedará garantizada la libre circulación de bienes, personas, servicios y capitales. La integración incluye la eliminación de los controles fronterizos y de mercancías, de las barreras técnicas, como, por ejemplo, las distintas normas nacionales

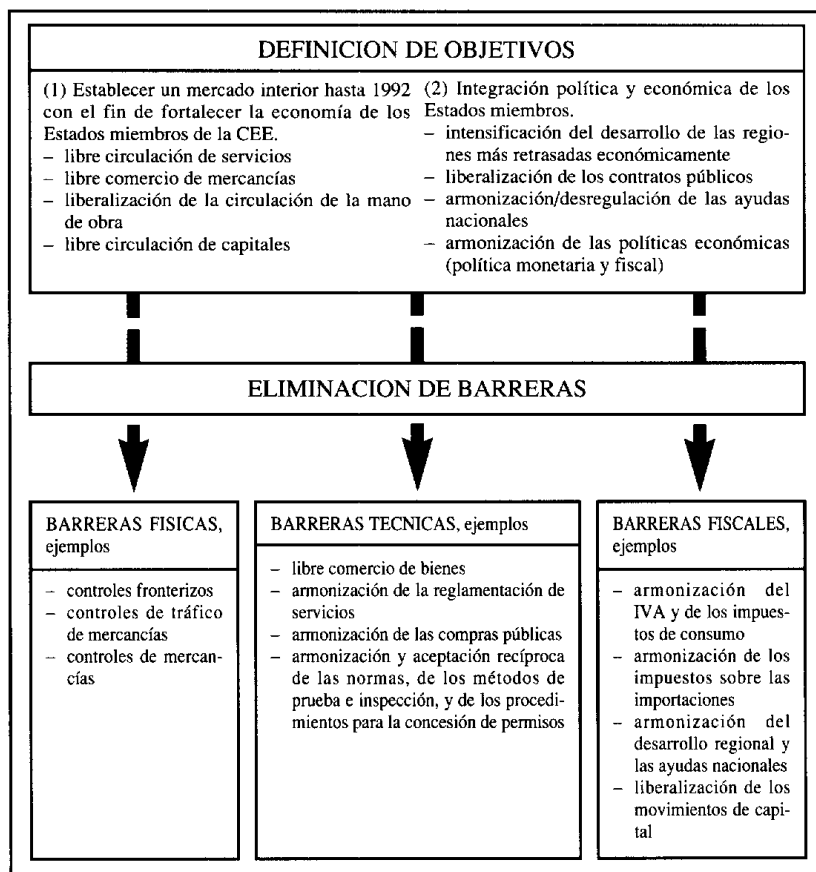
---

sobre la composición y las características de un producto, y la supresión de las barreras fiscales. El cuadro 1 ofrece un esquema general del programa.

La armonización y la liberalización de los procedimientos se establecen en 279 directivas, de las que aproximadamente 100 conciernen a la reglamentación de la industria alimentaria. Sin entrar en detalles, sus principales efectos, que no se circunscriben únicamente a Europa, serán:

Cuadro 1

PROGRAMA LEGISLATIVO DE LA CEE



1. La eliminación de las barreras no arancelarias implica la supresión de los controles fronterizos. Esta circunstancia supondrá un ahorro de tiempo y costes en el sector del transporte. La reducción irá acompañada de una armonización de las tarifas del transporte entre los distintos países de la CEE. Los beneficios que reportará la liberalización del comercio exterior se calculan en mas de 8.000 millones de ecus. El cuadro 2 señala las diferencias actuales en el coste del transporte y muestra de las distorsiones en las tarifas del transporte y de las divergencias en las reglamentaciones.

La industria de transformación alimentaria conseguira reducir los costes de suministro y distribución. Asimismo, es posible que se produzca un incremento en el suministro de materias primas a través de las fronteras nacionales, a fin de utilizar las capacidades de transformación existentes. Este cambio puede ocasionar el traslado de las instalaciones de transformación a emplazamientos mas favorables (por ejemplo, mas cerca de las zonas de suministro o de consumo).

2. Las estrategias de desarrollo y distribución de los productos resultarán beneficiadas con muchas de las nuevas directivas. El Grupo MAC ha estudiado algunas empresas de la industria alimentaria. Sus resultados indican que los beneficios de la armonización de las legislaciones se derivan del menor coste de los ingredientes o del envasado, puesto que ahora los fabricantes pueden emplear ingredientes o vender productos diversificados que antes no admitían las reglamentaciones nacionales alegando razones de salud pública, de seguridad

Cuadro 2  
COSTE MEDIO DEL TRANSPORTE DE MERCANCIAS EN EL COMERCIO  
INTRACOMUNITARIO (en ecus)

<i>Estado</i>	<i>Importación</i>	<i>Exportación</i>
Bélgica .....	26	34
Alemania .....	42	79
Francia .....	92	87
Italia .....	130	205
Países Bajos .....	46	50
Reino Unido .....	75	49

pública o de protección de la moral pública (por ejemplo, aspartame en las bebidas no alcohólicas en Francia, grasas vegetales en los helados en Alemania).

3. La política de la Comunidad Europea para 1992 dará lugar asimismo a la fijación de reglamentaciones técnicas uniformes. Esta normalización puede dar lugar a un desarrollo dinámico de los segmentos de mercado en los que la innovación y la diversificación de los productos desempeñan un papel fundamental (plaguicidas, maquinaria agrícola industrial). La ampliación del mercado europeo abre la posibilidad de una mayor competencia en numerosos segmentos del mercado.

### III. RESPUESTA ESTRATEGICA A LA ARMONIZACION DEL MERCADO

Los cambios que se producirán en el entorno económico y, en concreto, la eliminación de las barreras no arancelarias modificarán las condiciones en que deben operar los sectores europeos. La interacción competitiva entre las empresas ya establecidas en esta industria se ha mantenido relativamente estable durante los últimos años, con tan solo leves amenazas de penetración en el mercado por parte de nuevos competidores en potencia. Pero ahora, la dinámica induce cada vez más a las empresas agroindustriales europeas a emprender acciones estratégicas tales como: la reestructuración de la empresa, la concentración en determinadas líneas de productos y en algunas unidades de fabricación, o la diversificación a través de la cooperación. No se trata simplemente de reconsiderar los planteamientos: la evolución de las características estructurales del mercado europeo supone una nueva dimensión en el planteamiento estratégico de cada sector. Las preguntas a las que hay que dar respuesta son: ¿qué oportunidades tienen las empresas agroindustriales en el nuevo contexto económico? y ¿que tipo de actuación es probable que adopten? Según un estudio recientemente publicado, las empresas pueden tener en cuenta dos aspectos principales de la modificación en el comportamiento estratégico como respuesta a la evolución del mercado interior europeo:

---

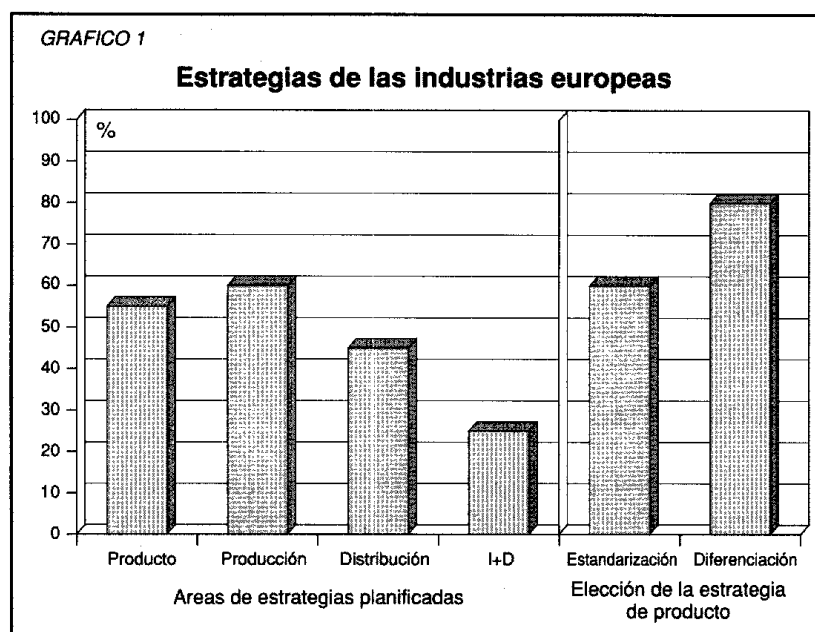
- La primera estrategia que pueden considerar es la de la «reestructuración empresarial». Las empresas que adopten este planteamiento tomarán decisiones dirigidas a modificar la asignación de los recursos, el emplazamiento de las instalaciones y la estructura del sistema de distribución. Con ello se plantea la importante cuestión de diversificar los productos dentro del área de mercado anterior o, por el contrario, ampliar la cobertura geográfica con un determinado producto.
- A través del segundo planteamiento, denominado de «estrategias externas», las empresas intentarán desarrollar estrategias basadas en una mayor cooperación o en una política de absorciones y fusiones. El objetivo será lograr que la empresa alcance muy rápidamente un determinado tamaño mediante la absorción de competidores o la creación de empresas conjuntas para, de este modo, distribuir, por ejemplo, los gastos de I+D necesarios entre unidades de mayor tamaño o acceder más fácilmente a los mercados extranjeros.

#### IV. REESTRUCTURACION EMPRESARIAL

El aumento de la competencia tiene importantes repercusiones sobre la organización interna de las empresas. En el gráfico 1 puede observarse que las empresas participantes en un estudio de la Comisión de la CE esperan que se produzca una reestructuración en las áreas correspondientes a la estrategia de productos, estrategia de producción, abastecimiento y distribución e investigación y desarrollo.

Esto implica que cada empresa deba decidir hasta qué punto ha de centrarse en la línea de productos. La homogeneidad en las líneas de productos hace que los productos de vendedores rivales sean similares en lo que concierne a sus principales características físicas o subjetivas, de modo que para el consumidor resultan prácticamente idénticos. En consecuencia, las acciones competitivas y la concentración sólo pueden desarrollarse en una dirección, que es la del precio. La estrategia competitiva consiste, por tanto, en

1. La eliminación de las barreras no arancelarias implica la supresión de los controles fronterizos. Esta circunstancia supondrá un ahorro de tiempo y costes en el sector del transporte. La reducción irá acompañada de una armonización de



alcanzar una posición líder en los costes. La mejor forma de lograrlo es reducir los costes de transformación y los costes totales, lo que exige unas instalaciones eficientes desde el punto de vista de la escala y una cuota de mercado relativa alta, así como un acceso fácil a las materias primas. Por otra parte, hay empresas que sirven a mercados de consumo y que han de adaptar sus productos a los diversos gustos de los consumidores con el fin de atender los distintos mercados nacionales o regionales con productos diversificados al mejor precio.

La reestructuración empresarial también se desarrolla en algunos sectores en el área del abastecimiento de materias primas. Las empresas de transformación ofrecen acuerdos en materia de contratos y de licencias. Este procedimiento denota la tendencia hacia una coordinación más vertical. En algunos sectores, la Política Agraria Común, por ejemplo, ha rebajado las ayudas a determinados productos con el fin de reducir el aumento de los excedentes. La introducción de las cuotas lecheras originó un descenso apreciable de la pro-

ducción, con la consecuencia de una enorme disminución en la demanda de piensos. En estas circunstancias, pudo observarse cómo diversas empresas empezaban a ofrecer contratos a largo plazo a los agricultores, con el fin de estabilizar su utilización de la capacidad y su cuota de mercado y repartir mejor los costes fijos de las instalaciones existentes. Como resultado, la «lealtad» del cliente sale reforzada y todo parece indicar que estas relaciones se utilizarán también en el futuro como arma estratégica para impedir la penetración en el mercado.

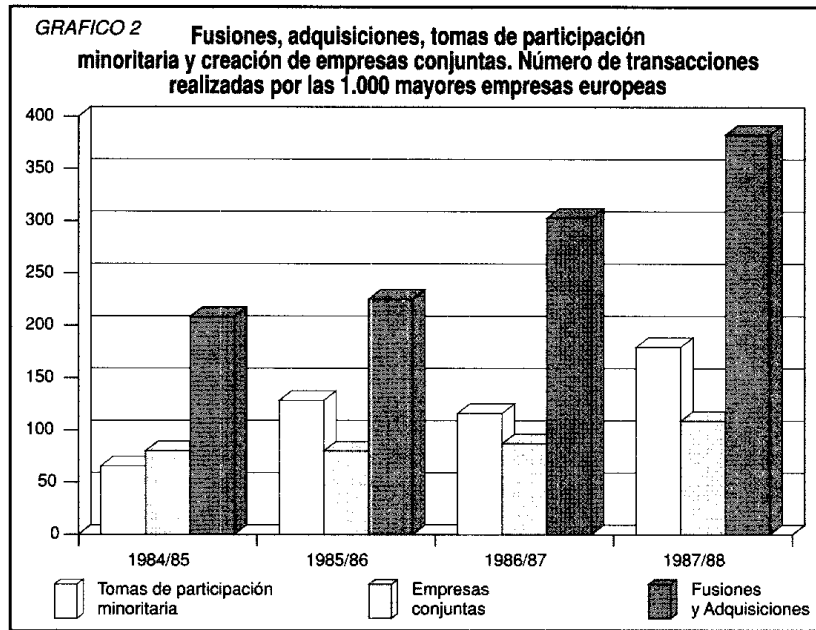
## V. ESTRATEGIAS EXTERNAS

Estas estrategias implican fusiones y absorciones, tomas de participación minoritaria o creación de empresas conjuntas. Por lo general, existen varios motivos para la fusión. Puede tratarse de un intento de salvar una empresa en decadencia mediante la compra por otra empresa con los recursos financieros necesarios, capacidad de gestión y una gama de productos adecuada. Otra de las razones puede ser que las empresas sean demasiado pequeñas o no tengan suficientes recursos para diversificarse internamente, por lo que se intenta reducir sus riesgos vendiéndolas a grupos más diversificados. Las absorciones se basan principalmente en la decisión de mejorar la posición en el mercado y alcanzar un tamaño crítico que permita competir en un contexto europeo en evolución.

Una ojeada al proceso de fusiones y absorciones en la Comunidad Europea pone de manifiesto que el número total de absorciones o adquisiciones por parte de las mayores empresas europeas pasó de 155 en 1983/84 a 383 en 1987/88 (ver gráfico 2). Si se observa más detenidamente el proceso de internacionalización de las adquisiciones se advierte que, hasta mediados de los ochenta, predominaban las operaciones a escala nacional. Desde entonces han aumentado las operaciones a escala europea y la participación de empresas internacionales. Si se examinan las alianzas internacionales, las adquisiciones europeas son más numerosas que las no europeas. Hasta en las tomas de participación minoritaria puede observarse un aumento del número de operaciones, sobre todo en el pasado año, en el que pasa-

---





ron de 117 a 181.

El cuadro 3 ofrece un resumen de las actividades de cooperación de las empresas europeas durante los últimos seis años.

Estas tendencias en el proceso de concentración en el conjunto de sectores de la CE afectan de la misma forma a la industria agraria. También aquí las empresas tratan de obtener economías de escala y ampliar la extensión de su mercado a través de fusiones y adquisiciones de competidores. En 1985/86 se produjeron 17 fusiones y adquisiciones de holdings mayoritarios, en las que el volumen de negocios conjunto de las empresas implicadas superaba los 1.000 millones de ecus, mientras que en 1987/88 este número ascendió a 40.

Las actuales normas sobre competencia de la CE incitan a las pequeñas y medianas empresas a adoptar acuerdos horizontales o verticales con el fin de mejorar su proceso de producción y fortalecer su competitividad respecto a las empresas más grandes.

Cuadro 5 EMPRESAS CONJUNTAS (EC) Y TOMAS DE PARTICIPACION MINORITARIA (PM) POR TIPOS DE OPERACIONES

Período de operaciones	Operaciones		Operaciones		Internacionales		Total de operaciones	
	EC	MA	EC	MA	EC	MA	EC	MA
1983-1984	32	37	11	8	26	10	69	54
1984-1985	40	45	15	10	27	12	82	67
1985-1986	34	88	20	20	27	22	81	130
1986-1987	29	84	16	21	45	12	90	117
1987-1988	45	115	31	37	35	29	111	181

Quizás a nivel internacional sea más difícil hallar un socio apropiado que facilite los medios adecuados para utilizar las capacidades de una manera eficaz. La cooperación, sobre todo en las áreas en las que los adelantos tecnológicos resultan fundamentales para obtener una ventaja comparativa, permite a las empresas emprender la investigación conjunta de nuevos productos o nuevos procesos de desarrollo. Antes, en Europa, este tipo de ajustes internos en las empresas se veía obstaculizado por determinadas prácticas políticas o reglamentarias. Las diferencias en el derecho de sociedades y en los sistemas fiscales, por ejemplo, son a menudo considerables. Las divergencias en los regímenes de seguridad social y en el reconocimiento mutuo de los sistemas educativos pueden originar obstáculos a la circulación de los recursos humanos.

Pero la plena realización del mercado interior eliminará algunos de esos obstáculos a la cooperación y, así, muchas normas industriales y disposiciones políticas dejarán de constituir acciones discriminatorias. Una vez establecidos, los acuerdos de cooperación son especialmente importantes para la creación de un mercado europeo.

## VI. ENTORNO ESTRUCTURAL DE LA AGROINDUSTRIA EUROPEA

En el apartado anterior se han indicado las opciones estratégicas de que disponen básicamente las empresas agroindustriales en Europa. La aplicación de una estrategia en concreto depende principalmente de los objetivos específicos de la empresa, de sus recursos financieros, del entorno competitivo en ese momento y de la situación del mercado en cuestión. A medida que la plena realización del mercado interior exige nuevos planteamientos estratégicos para las categorías señaladas en el apartado anterior, se hace más necesario tener una idea clara de las condiciones estructurales que existen en los distintos sectores agroindustriales. Los cambios en el entorno estructural fomentarán el planteamiento de estrategias nuevas o diversificadas en las empresas europeas.

De acuerdo con conocidos métodos de análisis de las oportunidades de mercado y de la situación estratégica (BCG-Matrix, McKin-

---

sey), se pueden establecer dos opciones principales para que las empresas consigan una ventaja competitiva a largo plazo sobre sus rivales: el liderazgo en los costes y la diferenciación de los productos y servicios. Aplicado a las industrias del sector agrario, la realización del mercado europeo favorece la aplicación de una política de diferenciación destinada a mantener la participación en el mercado regional mediante el fortalecimiento de la lealtad del cliente en determinados ámbitos. Las empresas de otros sectores pueden adquirir ventajas convirtiéndose en grandes empresas «multipaíses» a escala europea que explotan el mercado interior con productos o servicios más eficaces que los de sus competidores. Estos criterios se definen de la siguiente forma:

- *oportunidades de convertirse en una empresa «multipaís» a escala europea:* en algunos sectores, para llegar a operar a escala europea, es preciso que las empresas consigan el liderazgo en los costes. Esta meta exige la creación de unidades de transformación eficientes desde el punto de vista de la escala. Para mantener esta posición, es preciso conseguir una cuota de mercado elevada o tener un acceso fácil a los mercados extranjeros. El liderazgo en los costes permite a las empresas agroindustriales acceder más fácilmente a los mercados exteriores, compitiendo con las empresas que los ocupan. En algunos sectores aún son muchas las empresas que no han alcanzado una ventaja competitiva, ya sea porque las economías de escala no son significativas o porque aquellas han tardado en darse cuenta de las implicaciones del mercado interior.
  - *oportunidades de diferenciación:* Las estrategias de diferenciación permiten a las empresas obtener ventajas sobre las rivales gracias a la lealtad de marca de los clientes y a una menor elasticidad de los precios. La ventaja competitiva puede conseguirse por medios tan diversos como la calidad del producto o su carácter único, un proceso de transformación superior, o el acceso a los consumidores a través de una red de servicios o puntos de venta. Las posibilidades de diferenciación van desde los productos estandarizados hasta los productos y servicios de complejo diseño. En muchos secto-
-

res, los productos diferenciados suponen una ventaja, en especial cuando los hábitos y comportamientos de consumo tienen un carácter decisivo.

La combinación de estos dos tipos de orientación estratégica, junto a una graduación de las oportunidades que han sido examinadas, ofrece ocho tipos generales de entorno estructural a los que se enfrentan los sectores agroindustriales y sus empresas en Europa (ver cuadro 6).

La eliminación de las barreras no arancelarias, sumada a la plena realización del mercado interior, tiene implicaciones distintas para cada uno de los sectores. Las decisiones en las empresas dependen en gran manera de las características estructurales del sector en que operan. La tipología basada en este doble criterio mostrará de forma más clara en qué sector es más probable que se de uno de los planteamientos estratégicos mencionados. No hay que olvidar que el tipo de estrategia adecuado para cada sector no será único. Por otra parte, puede ocurrir que en muchos sectores coexistan distintas estrategias y que sea su estructura la que las limite. Esta combinación de los principales enfoques tiene en cuenta asimismo las implicaciones dinámicas que impone la evolución de las condiciones del mercado para las estrategias de las empresas. De acuerdo con estas consideraciones, el cuadro 6 evalúa los cambios que pueden producirse con la plena realización del mercado interior y las consecuencias para las empresas de los diversos sectores, agrupados bajo diferentes tipos de estrategia.

#### VI.1. *Tipo global-especializado (sector de los plaguicidas)*

El entorno estructural en los segmentos del mercado viene determinado por la competencia de grandes empresas en cada país de la Comunidad. Empresas como Bayer, BASF, Ciba-Geigy, ICI, Hoechst, Rhône-Poulenc, con filiales en todos los países europeos, controlan el mercado mediante el suministro de una gran variedad de productos diferenciados. Además, utilizan una amplia red de puntos de asesoramiento y de servicio al agricultor.

---

**Cuadro 6**  
**CARACTERISTICAS ESTRUCTURADAS DE DIVERSOS SECTORES EUROPEOS DE LA INDUSTRIA AGRARIA**

		OPORTUNIDADES DE DIFERENCIACION		
		ALTAS	MEDIAS	FUERTES
OPORTUNIDADES DE CONVERTIRSE EN UNA EMPRESA «MULTIPAIS»	ALTAS	GLOBAL-ESPECIALIZADO	GLOBAL-FRAGMENTADO	GLOBAL-VOLUMEN
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sector de plaguicidas</li> <li>.....</li> <li>• grandes y medianas empresas</li> <li>• gran número de productos distintos</li> <li>• economías de escala</li> <li>• importancia del asesoramiento y el marketing</li> <li>• diferenciación de productos y servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chocolate y artículos de confitería</li> <li>- Maquinaria agrícola</li> <li>- Sector de las semillas</li> <li>.....</li> <li>• un pequeño número de grandes empresas controlan el mercado</li> <li>• armonización de las normas técnicas (maquinaria)</li> <li>• diferenciación de productos y servicio postventa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fábricas de harinas de cereales</li> <li>- Grasas vegetales y animales</li> <li>- Fertilizantes</li> <li>- Féculas y derivados</li> <li>.....</li> <li>• sensibilidad del precio de compra</li> <li>• grandes y pequeñas empresas</li> <li>• menor diferenciación</li> <li>• economías de escala</li> <li>• ausencia de una tecnología compleja básica</li> </ul>
	MEDIA	REGIONAL-ESPECIALIZADO	REGIONAL-DIVERSIFICADO	REGIONAL-ESTANDARIZADO
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alimentación animal</li> <li>- Cerveza</li> <li>- Pan y harina de pastelería</li> <li>.....</li> <li>• algunas grandes empresas europeas</li> <li>• grandes empresas regionales</li> <li>• economías de escala</li> <li>• diferenciación de productos</li> <li>• importante fidelidad a la marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Industria láctea</li> <li>- Mataderos y productos cárnicos</li> <li>.....</li> <li>• gran número de empresas a escala nacional</li> <li>• numerosas empresas pequeñas con incidencia local o regional</li> <li>• diferenciación de productos</li> <li>• economías de escala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fabricación de pasta</li> <li>- Industria hortofrutícola</li> <li>.....</li> <li>• gran número de empresas a escala nacional</li> <li>• pequeñas empresas con influencia regional</li> <li>• diferenciación de productos o servicios no significativa</li> </ul>
	DEBIL	LOCAL-ESPECIFICO		LOCAL-NO DIVERSIFICADO
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viticultura</li> <li>.....</li> <li>• algunas empresas trabajan a nivel internacional</li> <li>• gran número de empresas regionales y locales</li> <li>• diferenciación de productos y servicios para adaptarse a los gustos regionales o locales</li> <li>• ausencia de economías de escala significativas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manipulación de cereales y venta de consumos intermedios para las explotaciones agrarias</li> <li>.....</li> <li>• algunas grandes empresas nacionales</li> <li>• predominio de empresas regionales o locales</li> <li>• ausencia de diferenciación de productos               <ul style="list-style-type: none"> <li>- poca en los servicios</li> </ul> </li> <li>• ausencia de economías de escala específicas</li> <li>• el precio es una importante variable de decisión</li> </ul>

Cuadro 7

CAMBIOS PREVISTOS CON LA REALIZACION DEL MERCADO EUROPEO

		OPORTUNIDADES DE DIFERENCIACION		
		ALTAS	MEDIAS	FUERTES
OPORTUNIDADES DE CONVERTIRSE EN UNA EMPRESA «MULTIPAIIS»	ALTAS	GLOBAL-ESPECIALIZADO	GLOBAL-FRAGMENTADO	GLOBAL-VOLUMEN
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sector de plaguicidas</li> </ul> <hr/> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 ampliación del mercado</li> <li>2 las medianas empresas pueden beneficiarse</li> <li>3 el asesoramiento y el marketing deben intensificarse para fomentar la diferenciación de servicios</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chocolate y artículos de confitería</li> <li>- Maquinaria agrícola</li> <li>- Sector de las semillas</li> </ul> <hr/> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 efectos sobre I+D</li> <li>2 sin cambios en las características del producto</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fábricas de harinas de cereales</li> <li>- Grasas vegetales y animales</li> <li>- Fertilizantes</li> <li>- Féculas y derivados</li> </ul> <hr/> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 sin efectos sobre la diferenciación de productos</li> <li>2 las adquisiciones internacionales aumentarán la importancia del precio y de las economías de escala</li> </ol>
	MEDIA	REGIONAL-ESPECIALIZADO	REGIONAL-DIVERSIFICADO	REGIONAL-ESTANDARIZADO
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alimentación animal</li> <li>- Cerveza</li> <li>- Pan y harina de repostería</li> </ul> <hr/> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 ampliación del mercado europeo</li> <li>2 la reducción de los costes del transporte aumentará la competencia en las zonas fronterizas</li> <li>3 aumento de la sensibilidad de los precios</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Industria láctea</li> <li>- Mataderos y productos cárnicos</li> </ul> <hr/> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 aumento de la diferenciación de productos</li> <li>2 competencia con productos de imitación</li> <li>3 economías de escala más importantes</li> <li>4 competencia por las materias primas</li> <li>5 el precio se convertirá en una variable decisiva</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fabricación de pasta</li> <li>- Industria hortofrutícola</li> </ul> <hr/> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 no aumentará la diferenciación de productos</li> <li>2 sin efecto en las economías de escala</li> </ol>
	DEBIL	LOCAL-ESPECIFICO		LOCAL-NO DIVERSIFICADO
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vinicultura</li> </ul> <hr/> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 poco o ningún efecto en la diferenciación de productos</li> <li>2 sin efecto en las economías de escala</li> </ol>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas de manipulación de cereales y venta de consumos intermedios para las explotaciones agrarias</li> </ul> <hr/> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 sin efectos sobre la diferenciación de productos y de servicios</li> <li>2 mantenimiento de la orientación regional de marketing</li> </ol>

Dentro de cada país, subsiste un gran número de medianas o pequeñas empresas. Las barreras para entrar en un país europeo son importantes, dada la necesidad de seguir un largo procedimiento de registro oficial estrictamente controlado. Las condiciones de registro en Europa varían considerablemente de un país a otro, con lo que se restringe la entrada al mercado y, en consecuencia, se produce una separación de los mercados nacionales. La existencia de patentes mantiene la ventaja competitiva, ya que limita las posibilidades de imitación. Los proveedores, que distribuyen los productos, no tienen una influencia verdadera sobre el mercado. Las economías de escala en I+D son significativas y la rivalidad de las empresas se basa principalmente en el desarrollo de nuevos productos, por lo que la competencia de precios, con el consiguiente desgaste de los beneficios, no es tan fuerte. Las actividades de marketing y venta han de adaptarse a las necesidades regionales y, a veces, locales. Otra importante variable de decisión en este sector es la amplitud de su gama de productos y la determinación del área geográfica que se va a cubrir.

**EUROPA 92:** El sector de fabricación de plaguicidas ha de ser consciente de que la realización del mercado interior ampliará su mercado geográfico. Hasta ahora ha habido varios intentos de armonizar los distintos procedimientos de registro. Pero los Estados europeos aún no han sido capaces de hallar unas normas comunes y una formulación aceptable para un procedimiento de registro oficial en la Comunidad Europea. Puede preverse que hasta que finalice 1992 no podrá producirse una completa liberalización, a pesar de algunos cambios secundarios. No obstante, tarde o temprano llegará la eliminación de las barreras no arancelarias, como los procedimientos de registro, lo que influirá considerablemente en el comportamiento estratégico de las medianas empresas. Con la eliminación de las barreras comerciales, a estas empresas les resultará más fácil entrar en el mercado de la Comunidad y tener acceso a un mercado mayor. La reglamentación y armonización de las tarifas del transporte favoreció el intercambio de bienes. El único modo de que las medianas empresas se beneficien y alcancen una ventaja competitiva sobre sus rivales extranjeras es lograr intensificar el proceso de penetración en el mercado, mediante la ampliación del servicio

---



de asesoramiento y venta para conseguir la lealtad del comprador y evitar la sensibilidad de los precios. Sin embargo, las grandes empresas multinacionales también se verán afectadas por la expansión de los segmentos de mercado. Estarán en mejor posición porque aún perduran las economías de escala en la investigación y desarrollo.

VI.2. *Tipo global-fragmentado (maquinaria, sector de semillas, chocolate y artículos de confitería)*

Los sectores de este apartado se caracterizan por un número relativamente pequeño de grandes empresas que ya tienen carácter global. En el sector de maquinaria agrícola, empresas multinacionales como Case-IH, Claas, Fendt, Fiatagri, John Deere, KH-Deutz, Massey-Ferguson y Ford-New Holland poseen una cuota de mercado suficiente para explotar su influencia en el mercado. En Alemania, por ejemplo, los tres mayores fabricantes de tractores, Fendt, John Deere y Case-IH, abastecen a casi el 50% del mercado. La situación en el sector de fabricación de chocolates y artículos de confitería es similar. Empresas como Cadbury-Schweppes, Ferrero-Group, Jacobs-Suchard (filial de Philipp Morris desde septiembre de 1990), Nestlé y Rowntree-McIntosh dominan el mercado europeo con numerosos nichos de mercado desde hace ya varios años. Junto a ellas, otras medianas y pequeñas empresas fabrican con éxito para abastecer una demanda diversificada de los consumidores.

**EUROPA 92:** En espera de la realización del mercado interior, ya se ha hecho un esfuerzo considerable en el sector de la maquinaria agrícola para definir unas normas técnicas aplicables a toda Europa sobre aspectos de seguridad y de fabricación. La diversificación de los productos se orienta principalmente en función de las necesidades de la estructura agraria local o regional y está limitada en buena parte por el tamaño de las explotaciones y por las zonas de producción. Más importante es el papel que desempeña la diversificación en la creación de una red de servicios de venta y reparación en colaboración con las asociaciones de vendedores. En los tres sectores, la

---

cuota potencial de mercado reviste un gran valor, debido a la fuerte dependencia de la rentabilidad y la cifra de ventas. Otro tanto sucede en el sector de semillas. En él, la diferenciación supone la adaptación de semillas de alto rendimiento a las condiciones climáticas locales o regionales.

En estos segmentos del mercado, la realización del mercado interior afectará al entorno estructural de tal forma que las cuotas de mercado más elevadas se harán más evidentes que antes. Esto dará ventaja a las grandes empresas sobre sus competidores europeos más pequeños. La razón de que la mayor empresa de semillas de Europa, Limagrain (Francia), adquiriese en 1989/90 las empresas alemanas de semillas y plaguicidas, Nunngesser y Flora-Fey, fue conseguir economías de escala en la distribución y el desarrollo de productos. En el mercado, no predominarán los cambios en las características del producto. Las barreras no arancelarias desempeñarán un papel secundario frente a factores tales como el aumento del rendimiento y la cifra de ventas, como requisito previo para la I+D y la diferenciación de productos. El anuncio de cooperación entre dos empresas alemanas, el fabricante de tractores Schluter y el especialista en recolección Claas, que tuvo lugar a finales de 1989, puede servir de indicador a este respecto. Lo mismo ocurre con el acuerdo de cooperación aprobado recientemente entre los fabricantes de tractores italianos y estadounidenses Fiat y Ford-New Holland.

### VI.3. *Tipo global-volumen (sectores de cereales, aceites vegetales, fertilizantes, azúcar, féculas)*

En este segmento de mercado predominan las grandes empresas. La tecnología de transformación necesaria está al alcance de todos los competidores. Para mejorar la posición competitiva a nivel individual es preciso conseguir una cuota de mercado que permita operar con economías de escala significativas. En el sector azucarero y en el de los cereales existen todavía pequeñas empresas de carácter regional. Su influencia va disminuyendo mientras prosigue el proceso de concentración, como muestran los siguientes datos: de las 31 empresas azucareras de Francia, por ejemplo, cuatro producen más

---

del 50 % de la producción nacional de azúcar. Igualmente sucede a nivel europeo; las estrategias de las empresas intentan conseguir una mayor cuota de mercado con el fin de organizar la producción de azúcar a una escala eficaz. En la Europa comunitaria, ocho de un total de 92 empresas (1988/89) producen casi el 60% del azúcar de la CE y, de ellas, cuatro tienen una cuota total de mercado de más del 45%: Sudzucker (francoalemana) 14%, Ferruzzi (italiana) 13%, British Sugar (británica) 9,4% y Tate & Lyle (británica) 9,1%. Dos de estas empresas (Ferruzzi y Tate & Lyle) también tienen grandes intereses en el sector de las féculas y derivados. Producen más del 40% y casi el 11%, respectivamente, de las féculas del mercado europeo.

Los cereales, los aceites vegetales, las grasas animales, el azúcar y las féculas son productos sin capacidad de diferenciación. Muchos de ellos son productos intermedios para posteriores transformaciones; el azúcar, para la industria chocolatera, el aceite para la industria de las grasas y margarinas, los cereales para el mercado de los cereales y la industria panadera. Por otra parte, los artículos de consumo producidos directamente por estas industrias se venden directamente al consumidor a través de las cadenas de detallistas. Ambos grupos de compradores poseen un gran poder de negociación y compran en toda Europa. Esto obliga a los sectores de este grupo a una transformación con costes de producción bajos, para vencer el poder de negociación de los compradores.

**EUROPA 92:** La realización del mercado interior producirá algún impacto en estos sectores. Los costes de transporte son importantes, por tratarse de productos de alto consumo. Todos los sectores se beneficiarán de unos costes de transporte más bajos.

En consecuencia, esta reducción eliminará el aspecto regional del mercado, produciéndose un aumento de la competencia en la adquisición de materias primas y en la distribución de los productos transformados. Esta ampliación del mercado favorecerá la transformación a gran escala a un coste de producción más bajo. No todas las empresas han logrado ya economías de escala. Como no existen grandes posibilidades de diferenciar los productos, la competencia se centrará en las estrategias que minimicen los costes. Así, Ferruzzi, el

---

primer fabricante italiano de azúcar y féculas, ha ampliado su influencia en el mercado concentrándose en una estrecha línea de productos con una tecnología de fabricación análoga y de utilización similar. Ferruzzi tiene importantes intereses en la producción europea de azúcar y féculas. En lo que concierne al mercado total de las féculas en la CE, produce más del 40% y su cuota de producción se estima en casi un cuarto de la cuota de isoglucosa de la CE. En la industria azucarera, es uno de los cuatro mayores productores, con una cuota de mercado superior al 13%. Su reestructuración del proceso de transformación ha ido acompañada de inversiones en capacidad en diversos países de la CE (Alemania, Francia, Gran Bretaña). Las empresas rivales producen con técnicas de fabricación similares y los productos serán sustituibles. Esto debería coincidir directamente con el comportamiento de compra a escala europea de las empresas minoristas y de las industrias usuarias del azúcar, dando lugar a una sensibilidad de los precios en el mercado mucho mayor.

#### VI.4. *Tipo regional-especializado (sector de la alimentación animal, pan y harina de pastelería, cerveza)*

Este segmento se caracteriza por la existencia de un reducido número de grandes empresas europeas, aunque también hay grandes empresas que operan a escala regional con gran poder en el mercado. Las empresas pequeñas y medianas venden productos diferenciados en los mercados locales o regionales. Sin embargo, en estos sectores se pueden hallar diversos productos y empresas de varios tamaños. Los hábitos de consumo difieren bastante de un país a otro, así como dentro de un mismo país. Ello permite a algunas pequeñas empresas seguir coexistiendo gracias a la creación de una lealtad de marca y de comprador. El crecimiento de la demanda de estos productos es estable y, al tratarse de un mercado en estancamiento, predomina la infrautilización de las capacidades.

En el sector de la alimentación animal, la disminución de la demanda ha originado un exceso de capacidad y el poder de negociación de los compradores es elevado. La competencia ha surgido no sólo en cuanto a los precios, sino también, y de forma importante,

---

en lo que respecta a la demanda de los compradores de productos diversificados. Una vez establecidas, las relaciones comerciales son duraderas y la lealtad a la marca de los agricultores reduce hasta cierto punto la competencia en los precios. Por otra parte, la diversidad de productos restringe las oportunidades de que una empresa pueda adquirir relevancia a nivel europeo. La industria cervecera en la CE se halla concentrada, salvo en Alemania, donde el gran mercado de que dispone ha dado lugar a la existencia de numerosas fábricas (1.200, equivalente al 75% del total de Europa). Sin embargo, los líderes de los mercados nacionales no adoptan una perspectiva europea importante, salvo en el caso de algunas empresas multinacionales, como Tuborg Carlsberg (Dinamarca), Guinness (Gran Bretaña), Heineken (Países Bajos). En la industria del pan y la harina de pastelería, se observa un entorno competitivo similar. Unas cuantas grandes empresas que operan globalmente, como BSN (Francia) (que es el líder en el mercado europeo de galletas tras la adquisición de cinco filiales de Reynolds-Nabisco después de su absorción por KRR (EE.UU)), British Biscuits (Gran Bretaña) y la alemana Bahlsen dominan los segmentos de esta industria. A pesar de ello, en cada país europeo existen numerosas empresas medianas con diversidades de productos en varios segmentos del mercado.

La estrategia de estas empresas se centra en conseguir una determinada capacidad de transformación para disfrutar de economías de escala, pero este objetivo se ve limitado por el hecho de que deben tener en cuenta la necesidad de abastecer distintos segmentos de mercado con productos diversificados.

**EUROPA 92:** En el futuro seguirán prevaleciendo factores tales como la presencia a nivel local o regional y la atención de unas necesidades de consumo diversificadas. La realización del mercado interior no tendrá mucha influencia en la tecnología de transformación y en la escala de producción, que quedará limitada al tamaño del segmento del mercado. Como en otros sectores, la reducción de los costes de transporte repercutirá en los costes de distribución y de aprovisionamiento. La influencia no será tanta como para elegir nuevos emplazamientos más cerca de los consumidores o de los recur-

---

sos. También pueden notarse algunos efectos en lo que se refiere a la composición de los productos.

Desde 1987, la ley alemana «Reinheitsgebot» sobre la cerveza no excluye a las cervezas extranjeras del mercado alemán. En los últimos tres años, cervezas de distintas características han podido ser importadas legalmente en Alemania. Pero hasta hoy, no ha aparecido ningún nuevo competidor extranjero en el mercado alemán. Las razones de esta modesta penetración en el mercado deben buscarse en la dificultad para adaptar las cervezas extranjeras a los hábitos de consumo locales o regionales y en la fuerte relación vertical, en forma de contratos, existente entre las fábricas de cerveza y los bares y cafés. En cuanto a los efectos de la plena realización del mercado interior, los fabricantes alemanes esperan una mayor competencia nacional y, de forma muy limitada, una competencia internacional en las zonas más cercanas a otros países europeos.

#### VI.5. *Tipo regional-diversificado (industrias láctea y cárnica)*

Las empresas de estas industrias operan en diferentes entornos económicos. En función de la distribución regional o local de la producción de leche o carne, junto a algunas grandes empresas a escala nacional, predomina un gran número de empresas de transformación de carácter regional. Las economías de escala constituyen un factor decisivo para el éxito, pero el tamaño mínimo eficaz de las instalaciones es también relativamente pequeño. Ello explica que sigan existiendo en el sector muchas empresas pequeñas. Esta estructura se mantiene también por el carácter perecedero de los productos frescos, que sostiene numerosos mercados regionales. No todas las empresas han alcanzado ya la escala de producción óptima. En la industria de los lácteos, en algunas líneas de productos, como el queso y el yogur, se está produciendo una diversificación.

**EUROPA 92:** La realización del mercado interior tiene diversas repercusiones sobre el entorno estructural de este segmento de mercado. La industria láctea ya se vio obligada a adaptar su capacidad de transformación al descenso en el abastecimiento de leche provocado

---

por la aplicación del sistema de cuotas. Los resultados fueron unas estructuras de mercado relativamente estables, pero en ningún caso óptimas. Las cuotas son a veces la causa de distorsiones en la competencia, pues mantienen en el mercado a fabricantes antieconómicos. Cabe alegar que el sistema de cuotas no coincide con la libre circulación de bienes y servicios. De hecho, la Comisión Europea declaró recientemente, en respuesta a una pregunta en el Parlamento Europeo, que las cuotas no se consideran incompatibles con el nuevo régimen de la CE, aunque es posible que se tomen medidas para mejorar la eficiencia económica como parte de uno de los objetivos más amplios de la realización del mercado interior. Normalmente, todo cambio debería ir orientado hacia la liberalización, dotando a las cuotas de mayor flexibilidad y haciéndolas transferibles o comercializables. De producirse este cambio, las empresas lácteas eficientes a escala estarán en condiciones de responder al procedimiento competitivo de adquisición de cuotas. En ese caso, la producción de leche podría concentrarse alrededor de las empresas más grandes de la Comunidad.

Tanto la industria láctea como la cárnica se enfrentan a los sucedáneos de la leche y de la carne. Las proteínas vegetales sustituyen a las proteínas de origen animal en algunos productos de consumo, como las salchichas y productos lácteos. El desafío de los sucedáneos tiene una doble vertiente. Los productos de imitación pueden lograr mejores precios que los productos lácteos o cárnicos tradicionales. Pero, por otra parte, no se sabe con claridad cómo responderán los consumidores ante ellos. De algún modo, las empresas de ambas industrias se enfrentan a un cierto grado de incertidumbre. Tienen que decidir si deben diversificar su gama tradicional de productos, intensificando el esfuerzo de I+D para innovación de productos, y, a la vez, han de buscar la adopción de medidas internas con el fin de modificar los productos y responder a las necesidades del consumidor o del comprador local.

#### VI.6. *Tipo regional-estandarizado (sector de fabricación de pastas, sector hortofrutícola)*

En el sector hortofrutícola, el mercado al que se puede abastecer se circunscribe, para la mayoría de los productos, al tamaño de los

---

mercados nacionales. Salvo en el caso de las frutas tropicales, donde los importadores y distribuidores para el mercado europeo son grandes empresas multinacionales, quienes operan principalmente son empresas de transformación de tamaño medio. Los métodos de abastecimiento de materias primas difieren según las empresas, aunque predominan los contratos agrícolas destinados a garantizar una determinada calidad estándar y asegurar el suministro. La estructura del sector de las pastas se caracteriza por la existencia de empresas dominantes en cada país miembro. La empresa italiana Barila tiene una cuota de mercado de casi el 30%; la francesa BSN abarca casi el 40% de su mercado nacional y, tras la adquisición del líder del mercado alemán Birkel, controla casi el 40% de este. Algunas empresas medianas más pequeñas todavía conservan alguna influencia en los mercados regionales, sobre todo en Italia. Otra de las características de estos sectores es que sus posibilidades de diversificar el producto final se ven considerablemente reducidas. La estandarización favorece las economías de escala en la elaboración y la distribución y publicidad a nivel europeo.

**EUROPA 92:** En consonancia con la realización del mercado interior, en 1988 el Tribunal de Justicia europeo decidió que también debe haber libre circulación de bienes en el mercado de las pastas. Como consecuencia, se produjo la penetración de los espaguetis alemanes (elaborados principalmente con trigo blando) en el mercado italiano, donde predominan las pastas elaboradas con trigo duro. Este ha sido el principal cambio que se ha producido como consecuencia de la política de liberalización en Europa. En el mercado de la industria hortofrutícola, perduran las limitaciones en cuanto al tamaño, debido a los hábitos de consumo y a las diferencias de consumo nacionales o regionales.

La realización del mercado europeo no afectará a las economías de escala. Seguirán predominando los mercados regionales y nacionales. Las estrategias de diversificación constituirán una respuesta adecuada a la hora de dominar los mercados nacionales. La adquisición de Birkel, líder del mercado alemán de pasta (40%), por parte de la empresa BSN de origen francés puede considerarse una estrate-

---



gia de diversificación geográfica. Los cambios en la política europea no tendrán una influencia directa sobre las industrias.

VI.7. *Tipos con orientación local (vinicultura, manipulación de cereales y venta de consumos intermedios para explotaciones agrarias)*

En estos sectores no es posible definir una estructura industrial clara. En la vinicultura, cabe destacar algunas grandes empresas que operan en países vecinos. Pero, en general, la necesidad de diferenciar el producto debido a la demanda por parte de los consumidores de un origen local y los vinos de reserva favorecen la elaboración a pequeña escala en empresas con mercados locales o regionales. En varios países, algunas empresas de manipulación de cereales y venta de consumos intermedios para explotaciones agrarias operan a nivel nacional, pero normalmente predominan las empresas locales o regionales. La variable de decisión más importante se orienta hacia la diferenciación en el servicio, siempre que se reúnan las condiciones para mantener una presencia local, de forma estratégica, preferentemente de carácter centralizado o con algunos establecimientos repartidos. A diferencia de lo que ocurre en la vinicultura, las oportunidades de diferenciación se limitan fundamentalmente a los servicios de suministro y de compra. La disminución del número de explotaciones agrarias conduce a un aumento del poder de negociación, de modo que el factor precio compensa en parte el esfuerzo en la diversificación de servicios.

**EUROPA 92:** A estos sectores, el gran mercado europeo les afectará sólo parcialmente. La diferenciación de productos en la industria vinícola se mantendrá en niveles similares. Los hábitos de consumo y la demanda no han evolucionado hacia productos más baratos y estandarizados, por lo que la ampliación del mercado no se reflejará en economías de escala. No cabe esperar una evolución hacia empresas de mayor tamaño. Las empresas de cereales y de comercialización de la producción deben plantearse también algunos aspectos de la comercialización nacional y regional. La diversificación de pro-

---

ductos o servicios no se verá afectada de forma significativa, lo que supone que la presencia nacional favorecerá más a las empresas nacionales o regionales y no a las que operan en varios países.

## VII. CONSECUENCIAS PARA EL ENTORNO COMPETITIVO

El tema central del capítulo anterior era la clasificación de los sectores europeos en un contexto estratégico bidimensional. Esta matriz permite apreciar el punto de partida de las agroindustrias y los retos que las influencias externas, como la realización del mercado interior, supondrán para el entorno estructural y competitivo de cada sector. La agrupación de estos en los segmentos característicos de la matriz de dos criterios permite comprender mejor las diversas consecuencias que tendrán los cambios exteriores en las condiciones básicas del entorno, en sectores bien definidos.

Esta tipología determina la posición estratégica general de un determinado sector con respecto a los otros. Mediante esta descripción se evalúan las principales corrientes de desarrollo y las oportunidades estratégicas de ciertos sectores y, también, por qué otros sectores pueden comportarse de distinto modo. En este sentido, la matriz no es estática y en el análisis hay que considerar los aspectos dinámicos que van implícitos en el planteamiento de la misma. No puede esperarse que los sectores mantengan la posición asignada dentro de la matriz de una forma permanente. Las empresas habrán de decidir las estrategias que les permitan enfrentarse de la mejor manera posible a los cambios previstos con la integración del mercado europeo. Como hemos visto, algunas ya han adoptado medidas con respecto a su crecimiento o diversificación. Pero en casi todos los sectores, la mayoría de las empresas aún no ha dado con el modelo de respuesta adecuado. Así pues, hay empresas que necesitan hallar respuestas estratégicas en el contexto crecimiento-diversificación. La iniciativa de los cambios depende en gran manera del grado de influencia de la eliminación de las barreras no arancelarias en la situación competitiva de cada empresa. Lo que le pueda suceder a una de estas pudiera sucederle también a todo el sector. Según la situación competitiva en un sector, el número y tamaño relativo de

---

las empresas, la naturaleza de los productos y la dinámica que le impriman los nuevos competidores extranjeros pueden desencadenar el desplazamiento de todo aquel hacia nuevas posiciones en la matriz. En especial, los sectores situados en los segmentos intermedios no deben olvidar que, en lo que se refiere al crecimiento de la empresas y a la diversificación de productos y servicios, están en una posición transitoria. La tipología previa y las consideraciones de tipo dinámico indican asimismo que la respuesta estratégica en cada sector ante la realización del mercado europeo variará de acuerdo con las características de la industria. Ello supone también que los formas de acceso al mercado adquieren importancia a la hora de aprovechar los cambios estructurales que se avecinan.

#### VIII. OPORTUNIDADES DE ACCESO AL MERCADO

La armonización de las condiciones del comercio reduce los costes de las transacciones entre distintos países. Cabe esperar que, con la intensificación del comercio ante la desaparición de las barreras no arancelarias, las oportunidades de acceso, ya sea mediante el establecimiento de una nueva empresa o mediante la diversificación de otra existente, sean más frecuentes. La mayor parte de las empresas de los sectores descritos se han visto expuestas anteriormente a una enérgica competencia nacional. Pero ahora, muchas industrias tienen que soportar una presión competitiva de carácter europeo. Estos cambios fuerzan a las empresas nacionales a buscar nuevas maniobras estratégicas para sacar partido de la ampliación producida por el mercado interior y servir mercados extranjeros a fin de conseguir un crecimiento. Sobre todo cuando hay economías de escala, los competidores nacionales y extranjeros se obligan mutuamente a orientarse al exterior en busca de mayor eficiencia y rentabilidad. Las empresas que no pueden o no desean expansionarse procuran fortalecer su posición en el mercado de origen, entregándose con gran empeño a la diferenciación de su actividad, lo que implica la selección de nuevos segmentos de mercado o la modificación de su cobertura geográfica.

---

Las actividades de fusión producidas hasta ahora (ver cuadro 3) muestran que algunas empresas han adaptado sus estrategias al aumento de la competencia previsto a través de alianzas nacionales, europeas o internacionales. Esta forma de expansión y concentración de las actividades fue iniciada principalmente por las grandes empresas. Al aplicar la matriz de dos criterios, se observa que las características estructurales de algunos sectores hacen que sus empresas estén en mejores condiciones de conseguir ventajas aprovechando la oportunidad de convertirse en un productor a bajo coste a nivel europeo o en proveedor de productos o servicios diversificados a los mejores precios. Asimismo, muestra que los sectores del segmento superior se adecúan mejor a estos dos tipos de estrategia. Algunas empresas ya han tomado medidas para responder al reto europeo. Alcanzan grandes dimensiones a través de fusiones o adquisiciones, y pueden ser calificadas de verdaderas empresas europeas. En este segmento encontramos empresas firmemente establecidas que aprovechan su capacidad de I+D, su personal cualificado y sus recursos de marketing, así como su experiencia en la variada estructura de la agricultura europea.

La expansión de algunas empresas nos lleva al problema de la entrada en el mercado de nuevas empresas. Cabe esperar que la ampliación del mercado, sumada al proceso de concentración, conduzca generalmente a un aumento del tamaño óptimo mínimo de las empresas europeas del sector agrario. Las que ya trabajan en los mercados europeos pueden servir de referencia a este respecto. Por lo tanto, los recién llegados que centren sus esfuerzos en los sectores del segmento superior de la matriz se enfrentan a unas necesidades de financiación decididamente superiores, al crear una planta de tamaño óptimo mínimo en el mercado interior. Este estudio puede tener efectos disuasorios para las nuevas entradas proyectadas en el mercado. Pero, por otro lado, hay un gran número de sectores, especialmente en los segmentos medios, en las que las empresas aún no han explotado, o no tienen intención de explotar, plenamente el tamaño necesario de sus capacidades de transformación para competir en Europa. En estos sectores, la realización del mercado interior dará lugar, ante todo, a una reestructuración de la estructura industrial dominante que acelerará el movimiento de concentración, antes

---

de pensar en establecer consorcios de cooperación o de colaboración a nivel europeo.

No hay un planteamiento general y justificado para la obtención del éxito a escala europea. Las formas de acceder al mercado extranjero no son arbitrarias, lo que hace preciso hallar una estrategia definida para cada empresa. La elección de la estrategia está condicionada por el conjunto de las características del producto, del mercado al que se pretende llegar, de la empresa y de la Administración pública. Las estrategias variarán según que la estructura de exportación esté constituida por materias primas, productos intermedios o productos de consumo. Las ventas en los mercados exteriores pueden iniciarse a través de la concesión de licencia a un fabricante extranjero, las exportaciones, las inversiones directas en el exterior o la inversión en un tercer país que exporte a ese país extranjero. Cuando se trata de un grupo de productos que precisa de un servicio previo o post-venta, conviene recurrir a una estrategia de entrada próxima al consumidor. Estos mercados cubren una demanda fragmentada y de orientación local. La presencia a nivel local y la relación directa con el consumidor constituyen, en estas circunstancias, un factor crítico para el éxito.

No parece lógico suponer que la realización del mercado interior ofrezca a las empresas del sector agrario nuevas alternativas para acceder al mercado. En general, las líneas a seguir serán tres:

- comercio
- cooperación
- inversión directa en el exterior.

**Comercio:** Cabe esperar que la mayor parte de las estrategias estén configuradas por una combinación integrada de intercambios comerciales e inversión directa en el exterior. La progresiva eliminación de las barreras comerciales y de otras imperfecciones del mercado, que acompañaron a la formación de la CE, ha producido dos efectos opuestos en la inversión directa en la CE, así como algunos efectos secundarios en las inversiones en la CE procedentes de países no comunitarios. Al reducirse los costes de exportación desde el país de origen de la empresa extranjera, se ha estimulado un mantenimiento de la producción en dicho país de origen, con la reducción consi-

---

guiente de la necesidad de una inversión intracomunitaria. Las pequeñas y medianas empresas tienden a recurrir a estas estrategias, con sólo una inversión directa en el exterior restringida.

Al mismo tiempo, la reducción de los costes del transporte entre los Estados miembros permite a las empresas coordinar mejor sus actividades en distintos emplazamientos de la Comunidad. La especialización en productos o procedimientos de fabricación, destinada a abastecer un mercado mucho más amplio, fomenta la inversión intracomunitaria en la transformación a mayor escala. En otras palabras, la supresión de las distorsiones estructurales en el interior de los países permite a las empresas «multipaís» de la CE aprovechar las ventajas de la gestión conjunta de múltiples plantas, en mejores condiciones que si estas mismas plantas constituyeran unidades independientes. Esto puede suponer una ventaja para las empresas y sectores que tienen que mantener actividades dispersas en varios países o en muchos de ellos. Esta estrategia de gestión de múltiples instalaciones se ve favorecida en los sectores en que los elevados costes de transporte, comunicaciones o almacenamiento, hacen que resulte ineficaz operar desde un emplazamiento central, y por el riesgo que conlleva desarrollar una actividad en un emplazamiento único: riesgos de los tipos de cambio, riesgos políticos y riesgo de interrupción del suministro.

**Cooperación:** Puede demostrarse que la coordinación entre las actividades desarrolladas en diferentes países mejorará con la eliminación de las barreras no arancelarias. Aunque la realización del mercado aportará considerables beneficios a la coordinación de las actividades comerciales o inversoras, persistirán las diferencias nacionales en cuanto a las necesidades del comprador y a las condiciones nacionales del comercio. La formación de alianzas europeas de cooperación puede servir para salvar las diferencias en las estructuras organizativas, los ideales de gestión, los conceptos políticos o culturales, y para obtener más información sobre la mejor forma de adaptar los productos o los métodos de fabricación a los países extranjeros. En concreto, las empresas que disponen de recursos limitados, las de menor tamaño que se ven en la necesidad de obtener información sobre el mercado extranjero, de entender las necesidades de

---

dicho mercado y de ofrecer un servicio postventa, pueden solucionar estos problemas mediante alguna forma de cooperación.

La cooperación puede establecerse de distintas formas, debido a las diferencias de los entornos estructurales. Como respuesta a los cambios en el entorno estructural, las empresas del sector agrario tienen la posibilidad de establecer simples acuerdos de distribución, donde ni el proveedor ni el distribuidor estén sujetos a obligaciones de carácter restrictivo, o acuerdos de distribución más exclusivos, en los que el proveedor se compromete a suministrar a un único distribuidor en un territorio determinado.

Otra forma de cooperación consiste en la concesión de licencias sobre los derechos de propiedad industrial o intelectual (marcas de fábrica, nombres o conocimientos técnicos especializados) para la venta de bienes o la prestación de servicios al usuario final, con una presentación uniforme y los mismos métodos comerciales. Por ejemplo, los acuerdos verticales pueden resultar especialmente importantes para la creación del mercado europeo, ya que los acuerdos de distribución más allá de las fronteras de un Estado miembro pueden fomentar la unificación del mercado.

La ventaja competitiva, que favorece la cooperación en primer lugar como inversión en el exterior, se basa en la posesión de activos intangibles específicos (por ejemplo, tecnología, patentes, marcas comerciales, eficiencia de gestión). Estos se transfieren a través de la cooperación a los distintos países receptores dentro de la misma empresa, en lugar de venderse en el mercado libre. En tal caso, con las distintas filiales dentro de un mismo acuerdo de cooperación, pueden aprovecharse plenamente las ventajas de minimización de costes que lleva consigo la diversificación geográfica, gracias a la supresión de la distorsión estructural entre países.

Otra de las razones que aconsejan la cooperación consiste en que los productores autóctonos tienen una mayor experiencia y unos sistemas de distribución ya establecidos y, probablemente, ya habrán efectuado algunas economías a escala política. Tales circunstancias pueden favorecer los acuerdos de cooperación con empresas europeas. Esta estrategia incluye la transferencia de información entre el inversor nacional y las empresas extranjeras. Asimismo, reduce la cuantía de la inversión en infraestructura que sería necesaria si las

---

empresas optasen por una inversión directa mediante la construcción o adquisición de capacidad de producción en el exterior.

La estrategia de cooperación implica una entrada gradual en el mercado, mediante la concentración en un mercado europeo. Aunque la realización del mercado europeo crea un gran mercado único, puede ser conveniente iniciar las actividades sólo en un país, para empezar a estudiar a fondo ese mercado concreto, y buscar luego la posibilidad de una penetración a escala europea. Esta es una decisión de pleno alcance adecuada para establecer y adiestrarse en una gestión de orientación internacional. La meta es pertenecer a un mercado extranjero y conocerlo a fondo, mediante la creación de empresas conjuntas o la cooperación, y no desempeñar un papel de exportador ocasional.

**Inversión directa en el exterior:** Según Dunning (1982), una empresa puede llevar cabo inversiones directas en el exterior si reúne las tres condiciones siguientes:

- 1) Si tiene ventajas de propiedad netas en relación con las empresas de otras nacionalidades para servir determinados mercados. Estas ventajas específicas adoptan la forma de posesión de activos intangibles que, al menos durante un tiempo, son derecho exclusivo de la empresa titular.
- 2) Cumplida la condición 1), si es más beneficioso para la empresa utilizar esas ventajas por sí misma que arrendarlas a empresas extranjeras para su utilización. Esto significa que es preferible internalizar tales ventajas a través de una ampliación de las propias actividades que exteriorizarlas recurriendo a transacciones de mercado con empresas independientes.
- 3) Cumplidas las condiciones 1) y 2), si es beneficioso para la empresa utilizar esas ventajas en conjunción, al menos, con algunos factores de producción (esto es, recursos naturales) fuera del país de origen; de otro modo, los mercados exteriores estarían servidos enteramente por las exportaciones y los mercados nacionales por la producción nacional.

Las distintas posibilidades de servir un mercado aparecen reflejadas en la siguiente matriz:

---



		<i>Ventajas</i>		
		<i>Propiedad</i>	<i>Internalización</i>	<i>Emplazamiento exterior</i>
vías para servir a un mercado	Inversión directa exterior	sí	sí	sí
	Exportaciones	sí	sí	no
	Transferencia de recursos en cartera	sí	no	no

Es evidente que dos de los tipos de ventajas (propiedad, internalización) son condiciones necesarias, y que la ventaja del emplazamiento (emplazamiento exterior) basta para plantearse la inversión directa en el exterior. El grado de compromiso de la empresa con las inversiones directas en el exterior depende de hasta qué punto considere provechoso explotar las ventajas en un emplazamiento exterior, en lugar de uno nacional.

La inversión directa en el exterior puede ser más rentable que las exportaciones o las transferencias de recursos en cartera si existen activos específicos. Pero la especificidad de los activos (de emplazamiento o humanos) origina imperfecciones en el mercado que hacen de una inversión directa en el exterior una estrategia útil para controlar el mercado. La inversión directa en el exterior puede sustituir a las exportaciones, aun en ausencia de barreras arancelarias o no arancelarias, porque, de forma simultánea, permite reducir los costes de las transacciones (costes contractuales) e incrementar el poder en el mercado mediante el compromiso de activos inmovilizados. Con esta estrategia, una empresa estará en disposición de demostrar mediante una inversión irreversible su compromiso decidido de explotar el mercado exterior.

Falta por saber si las empresas europeas están capacitadas para evitar el acceso al mercado de las empresas con potencial procedentes de países no europeos. La capacidad depende de la existencia de «barreras estratégicas a la entrada». La principal herramienta de creación de esas barreras es la explotación del papel de innovador, es

decir, el aprovechamiento de la ventaja derivada de ser «el primero en mover». Esto implica el uso de un procedimiento de aprendizaje más rápido, el mantenimiento de relaciones especiales con los clientes y proveedores, que pueden incrementar los costes del cambio, y el control de los productos, comprendidos los sustitutivos. ¿Qué cabe esperar de las empresas europeas a este respecto? El aumento de la escala óptima mínima y la mayor rapidez en la integración regional hacen que las grandes empresas europeas sean más eficaces relativamente. Esta tendencia se verá apoyada por la ampliación de sus mercados europeos, mediante la racionalización del proceso de producción y el fomento de las empresas en colaboración. A este respecto, las empresas europeas cuentan con la oportunidad de obtener una cuota mayor de mercado, con la posibilidad de situarse en una posición más favorable para aprovechar las ventajas derivadas de ser «el primero en mover» y competir con más éxito con inversores extranjeros en sus propios mercados.

#### IX. CONCLUSION Y PERSPECTIVAS

Las nuevas condiciones del mercado interior exigen que las empresas europeas y no europeas del sector agrario lleven a cabo un replanteamiento de sus estrategias empresariales para enfrentarse mejor a los retos de 1992. Para evaluar la posición estratégica de cada sector, es preciso que todas ellas procedan a analizar las características estructurales de cada sector y los cambios ocasionados por la integración del mercado. No todos los sectores son conscientes de las implicaciones estratégicas de los cambios estructurales en el entorno económico. La tipología basada en un criterio doble (las ventajas de convertirse en una empresa «multipaís» y las oportunidades de diferenciación de los productos y servicios) muestra que el programa 1992 repercutirá en los sectores de manera distinta y que no todos los sectores se ven afectados en el mismo grado. Asimismo, se pone de manifiesto el papel específico de ciertas maniobras estratégicas, como la reestructuración empresarial, la concentración o la cooperación, para las empresas europeas, y las condiciones de acceso al mercado para las empresas agroindustriales no europeas.

---

La armonización de las condiciones del comercio reduce los costes de transporte entre los distintos países. Este avance permite a las empresas abastecer un mercado mucho más amplio y fomenta las inversiones intracomunitarias en la transformación a mayor escala. Las crecientes interdependencias ofrecen nuevas oportunidades de beneficio a las empresas alimentarias, sobre todo a aquellas que de una manera eficaz pueden transferir las ventajas competitivas a nuevos mercados. El incremento de las relaciones de inversión puede dar lugar también a una mayor competencia en los mercados nacionales de productos y capitales y a la disminución de las ventajas competitivas existentes de las empresas nacionales.

El acceso a los mercados exteriores se producirá en forma de una combinación integrada de comercio e inversión directa en el exterior. La progresiva eliminación de las barreras comerciales y otras imperfecciones del mercado que acompañan la formación de la CE fomentará las estrategias comerciales de cooperación o colaboración, motivadas principalmente por la necesidad de salvar las diferencias en la estructura organizativa, los ideales de gestión, las circunstancias políticas y culturales y las dificultades de las barreras legales o antimonopolísticas. La estrategia de cooperación aumenta el intercambio de información entre las empresas nacionales y extranjeras y facilita el acceso al mercado de las empresas europeas y no europeas.

## BIBLIOGRAFIA

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, 1985. *Realización del mercado interior: Legislación comunitaria sobre alimentos*. COM (85) 603, Bruselas.

INFORME CECCHINI, 1988. *Europa'92-Der Vorteil des Binnenmarkts*. Baden-Baden.

GRUPO MAC, 1988. *The «Cost of Non-Europe» en Foodstuffs Industry*. Vol. 12 of Research on the «Cost of Non-Europe». Basic Findings, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo. pág. 370.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, 1989a. *Realización del mercado interior*. COM (85) 310, Bruselas.

BECKER, R. *Marketing Strategien von Zulieferfirmen im europäischen Binnenmarkt - am Beispiel des verarbeitenden Gewerbes*. En: Europa 1991 - Chancen und Risiken für das Marketing, dirigido por: M. Bruhn y F. Wehrle, Landwirtschaftsverlag, Munster-Hiltrup 1989, págs. 161-168.

---

- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, 1989b. *Informe sobre la política de competencia*. Bruselas.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, 1989. *Europäische Wirtschaft: Die Auswirkungen des Binnenmarktes*. nº 42, págs. 189-213.
- KARLOF, B., 1989. *Business Strategy - A Guide to Concepts and Models*. The MacMillan Press, Londres.
- PORTER, M.E., 1985. *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, Nueva York.
- PORTER, M.E., 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, Nueva York.
- KÜHL, R.W., 1989. EG-93: *Bedeutung der Angleichung von Rechtsvorschriften im Lebensmittel - und Umweltschutzrecht für die Landwirtschaft*. En: Schriftenreihe der Agrarwissenschaftlichen Fakultät der Universität Kiel, nº 71, Kiel, págs. 129-138.
- FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG, nº 118. 24 de mayo de 1991.
- FLORIOT, J.P., 1989. *Comparaison de Performances Economiques des Industries Alimentaires des Differents Pays de la Communauté a 12*. En: *Economie & Gestion Agro-Alimentaire*, nº 12, págs. 8-17.
- BROUWER, M., 1988. *Evolutionary Aspects of the European Brewing Industry*. En: *The Structure of European Industry*, dirigido por H.W. de Jong, 2ª ed. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht. Págs. 157-182.
- FRETER, H., 1989. *Die Marktsituation deutscher Brauereien nach der Aufhebung des REinheitsgebotes für importbiere*. En: *Europa 1992 - Chancen und Risiken für das Marketing*, dirigido por M. Bruhn y F. Wehrle, Landwirtschaftsverlag, Munster-Hiltrup. Págs. 131-140.
- RAFTERY, T., diputado al Parlamento Europeo. Pregunta nº 45, publicada en los Debates del Parlamento Europeo, 12 de octubre de 1988.
- LINDA, R., 1988. *The Food and Drinks Industry*. En: *The Structure of the European Industry*, dirigido por H.W. de Jong, 2ª ed. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht. Págs. 127-156.
- BUIGUES, P. y Jacquemin, A., 1989. *Strategies of Firms and Structural Environments in the Large Internal Market*. En: *Journal of Common Market Studies*, Vol. 28, nº 1, septiembre. Págs. 53-57.
- PORTER, M.E., 1990. *Europe's Companies after 1991*. En: *The Economist*.
- DUNNING, J.H., 1982. *Multinational Enterprises in the 1970's: An Economist's Overview of Trends, Theories, and Policies*. En: Hopt, K.J. (dir. ed.), *European Merger Control*, Vol. 1, Berlín.

## RESUMEN

En este trabajo se recogen algunas ideas sobre las posibilidades estratégicas de que disponen las empresas agroindustriales europeas y no europeas para aprovechar mejor las oportunidades que ofrece la plena realización del Mercado Único Europeo.

---

Tras una primera parte en que se realiza una breve revisión del programa legislativo comunitario, se hace un análisis de las estrategias que las empresas pueden utilizar como modelo de respuesta a las modificaciones de la Política Comunitaria.

El artículo destaca a continuación los cambios en el entorno competitivo que originará la plena realización del mercado interior. Dado el elevado número de sectores de la industria agroalimentaria y la fragmentación del mercado que predomina en alguno de ellos, se propone una tipología del sector y en base a ello se analizan las diferencias en el entorno competitivo que reflejen las principales disparidades en la concentración del sector, su grado de madurez y su exposición a la competencia internacional.

#### RESUME

Dans ce travail sont recueillies quelques idées sur les possibilités stratégiques dont disposent les entreprises agroindustrielles européennes et non européennes, par tirer le meilleur profit des opportunités qu'offre la pleine réalisation du marché intérieur. Vu le nombre élevé de secteurs de l'industrie agroalimentaire et la fragmentation du marché qui prédomine dans certains d'entre eux, il est proposé une typologie du secteur et sur sa base sont analysées les différences dans le domaine compétitif qui reflètent les principales disparités dans la concentration du secteur, son degré de maturité et son exposition à la concurrence internationale.

#### SUMMARY

This study provides some ideas on the strategic opportunities available for European and non-European food processing companies seeking to take full advantage of the Single European Market.

The study includes a brief review of the Community legislation programme and a more in-depth review of the strategies that companies can follow in the face of changes in Community policy.

The article then highlights the changes that will take place in the business environment as the Single European Market is fully developed. As there is a high degree of specialisation in the agrofood industry, and in some cases the market is broken down, the author proposes a typology for the industry. On the basis of the typology, he reviews the various business environments resulting from the different degrees of concentration, maturity and exposure to world competition.

---