

## 2.5. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES ANTE EL RETO EUROPEO: LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

JOSÉ MARÍA YARTU GONZÁLEZ  
DIRECTOR GENERAL DE CAMPOFRÍO, S.A.

Excmos. e Ilmos. señores, señoras y señores. En primer lugar, quiero agradecer muy sinceramente las elogiosas palabras de presentación de mi amigo y compañero Juan José Cot y, por supuesto, también la gentileza que han demostrado los organizadores de este III Congreso Regional de Economía, al invitarme a darles una breve charla que responde al título de, «La empresa española ante el reto europeo».

En este sentido, quiero indicarles previamente que el eje central de mi intervención parte desde mi experiencia como empresario y más concreto, desde la trayectoria de la empresa a la que me honro representar en estos momentos: el Grupo Alimentario Campofrío, S.A.

Desde esta apreciación, mis palabras surgen de una vida dedicada intensamente al trabajo, en supuestos de máxima responsabilidad y en situaciones de todo tipo: bonanzas y crisis, devaluaciones y recesiones, pero siempre al pie del timón y sin zozobras. Sin falsa modestia, la plena satisfacción del deber cumplido a lo largo de más de 44 años, nos permite afirmar que si pudieramos volver atrás, haríamos las mismas cosas con la misma intensidad y entusiasmo de los primeros años. Nuestro espíritu emprendedor y el capital humano del que siempre hemos sabido rodearnos, nos permite afrontar el futuro inmediato con renovada ilusión y fe en el trabajo de cada día, por muy duras que vayan a ser las próximas singladuras.

Dicho esto, vamos al tema que nos ocupa. Sin duda alguna, uno de los factores mejor anticipados de la integración económica de Europa es el aumento de la competencia empresarial. El comportamiento de las empresas en el gran mercado europeo se verá profundamente caracterizado por la capacidad de competir libremente. En principio, cuanto más competitivo sea el mercado europeo, que resulte de la desaparición de las barreras al libre

comercio, más difícil les resultará a las empresas poder influir en los precios o en las condiciones de venta de sus productos. Este hecho también traduce en un mensaje que puede compartirse o no pero que, personalmente, veo claro: aquellos empresarios que no hayan sabido adaptarse y autoexaminarse durante este período preliminar, analizando sus puntos débiles y dotando a sus empresas de los medios necesarios, lo van a tener muy difícil. Es más, me permito afirmar —sin ningún ánimo fatalista— que a tan sólo un mes del emblemático 1 de enero de 1993, aquellas empresas que no hayan sopesado seriamente este factor nuevo de competitividad están abocadas a desaparecer.

Es claro que el mercado español compuesto por 38 millones de personas, constituye un apetitoso bocado para el resto de los países comunitarios que conocen nuestros hábitos y gustos. El consumidor español podrá tener a su alcance productos de otros países miembros de la CEE, cuya calidad tal vez aventaje la de los nacionales y cuyos precios pueden resultar más asequibles. Ello supone, por una parte, una ventaja innegable desde el punto de vista de la demanda, pero una desventaja para la oferta nacional que también deberá hacer frente a un libre mercado de 340 millones de europeos. En la medida en que esta situación pueda servir de estímulo a la producción española, la desventaja inicial podrá cristalizar en mayores esfuerzos para modernizar las instalaciones y alcanzar dimensiones competitivas a los productos del exterior. Si ello se consigue, no sólo se habrá puesto a salvo la vida de las empresas afectas, sino que se favorecerá la consecución del objetivo de mejorar el saldo comercial con el exterior.

Pero ya vamos contra reloj y, de entrada, la incorporación definitiva de España al Mercado Común Europeo, exige un inevitable tributo. A los empresarios, porque se nos van a limitar los márgenes, la competencia será feroz y las inversiones son cada vez más necesarias. Estamos obligados a dedicar una parte de nuestros presupuestos a investigación y a la mejora de la productividad, con una clara vocación de especialización. Se impone, al mismo tiempo, el saber programar el futuro con planes a 2 ó 3 años, analizando diariamente nuestra competencia.

La formación a todos los niveles de la empresa, el respeto al medio ambiente o la implicación de todos los estamentos de la empresa en la mejora continua, deben ser los pilares básicos de esta nueva política empresarial.

Por su parte los trabajadores deberán concienciarse en que los próximos años habrá que trabajar más para igual salario, tendrán que mejorar aún más su productividad, consiguiendo que su rendimiento sea —aunque con un menor número de horas— más intenso que el actual. Estas inevitables circunstancias implican un renovado concepto de la responsabilidad laboral: el de estar a la altura exigida por la empresa para afrontar sin riesgos esta rabiosa competencia que pondrá y pone ya de hecho en juego su propia estabilidad en el puesto que ocupan. Nos adentramos en una jungla del trabajo donde subsistirán las empresas más fuertes, mejor preparadas por tanto, y donde conceptos como la «movilidad» será un elemento a considerar en el nuevo diseño de relaciones laborales que se nos impone desde el exterior.

A estas alturas ya no hay tiempo para las justificaciones, hemos llegado hasta aquí y a partir del 1 de enero comienza un nuevo concepto en nuestra vida comercial. Bien es cierto que nuestros «competidores» europeos son personas como nosotros, industrial como las nuestras, mercados similares, donde con trabajo, constancia y creatividad, ningún reto tiene por qué ser inalcanzable.

Realizadas estas puntualizaciones, en los próximos minutos voy a referirme a un concepto que considero clave a la hora de plantear nuevas alternativas al reto del mercado único europeo.

Esta palabra clave de mi intervención, va a ser la de la internacionalización de la empresa española. Una característica que honradamente creo diferencia y distingue a una empresa líder en el sector agroalimentario español: Campofrío, S.A. Confío en que la experiencia personal extraída de mi trabajo al frente de esta empresa, les sea de interés y utilidad.

Para centrarnos en el tema, conviene señalar en primer lugar que los cambios en el escenario político y económico de los tiempos más reciente manifiestan una tendencia evidente hacia la internacionalización, e incluso globalización de la sociedad, tanto en sus formas de vida, como en los modos de producción, relaciones laborales y sistemas distributivos. El proceso, que parece irreversible, ha sido posible merced al desarrollo tecnológico, y de modo especial, a las modernas comunicaciones.

Parece innegable, hoy en día, la fuerte interdependencia entre los mercados, e incluso es ya un hecho frecuente, su globalización, en el sentido de que los tamaños mínimos para que exista eficiencia no se alcanzan dentro de las fronteras del mercado doméstico. La caída de barreras de entrada tradicionales, está provocando economías de escala superiores en producción, investigación y desarrollo, e incluso y fundamentalmente en distribución.

De todo ello se deriva la necesidad de una nueva cultura competitiva internacional, que anime la incorporación de la presencia y organización internacional en el seno de la empresa española.

Sin embargo, estas cuestiones, que hoy parecen casi obvias, no lo han sido así no hace todavía muchos años en que nuestro país, que ha sufrido una larga etapa de autarquía económica y aislamiento político. Es fácil observar aún resistencias, e incluso temores, ante estos planteamientos, y es preciso reconocer que, junto a las oportunidades que aparecen, existen también verdaderas amenazas si no se facilita una transición comedida y armónica.

Solamente con examinar las cifras de comercio exterior de los años recientes, se aprecia el importante cambio que se ha producido en este sector de nuestra economía. De esta manera, en los últimos años se ha producido un fuerte crecimiento de las exportaciones e importaciones, que refleja la profunda integración que ha experimentado la economía española en la economía internacional, con tasas de crecimiento de sus intercambios muy superiores a la media de la OCDE. La apertura de la economía española y la consecución del mercado único hará prácticamente imposible cualquier estrategia basada únicamente en el mercado interior.

La dimensión del mercado nacional no es suficiente, y la empresa se encuentra con la necesidad de internacionalizarse para poder continuar su desarrollo futuro. El éxito de este proceso de internacionalización dependerá de la voluntad firme por parte de la empresa de implantarse en el exterior, de la calidad del producto, y también, en buena medida, de la experiencia de la empresa en la exportación.

Pero no podemos hablar de la internacionalización de las empresas españolas sin conocer la situación general económica española y sin tratar de corregir sus desequilibrios, dado que influye decisivamente a la hora de acelerar o ralentizar este proceso.

La economía española tras una fase de expansión en los años 80 se halla inmersa en una situación coyuntural de desaceleración propiciada por sus propios desequilibrios macroeconómicos y por la falta de reactivación de la economía internacional.

Mediante medidas estructurales y restrictivas hace falta ajustar las variables desequilibradas (exceso de gasto público, déficit público, balanza comercial, inflación, empleo, tipos de interés, deuda pública) para conseguir un modelo estable de crecimiento dentro del proceso

de unidad económica y monetaria europea. Ajuste que por otra parte prácticamente se van a ver obligados a realizar todos los países de la C.E.E. en alguna o varias de las exigencias establecidas en Maastricht.

¿Qué significa el término, hoy tan de moda, llamado competitividad, para una empresa que quiera entrar en los mercados internacionales?

Significa, ser capaces de actuar con eficiencia en el conjunto de las decisiones que estamos obligados a tomar en nuestro acontecer diario, para mantener e incrementar la presencia de nuestros productos en los nuevos mercados, asegurando su rentabilidad.

Para el buen fin de este objetivo habrá que hacer un especial énfasis en:

— Mejorar la calidad. Entendida en su sentido más amplio, es decir, la búsqueda permanente del mejor hacer en todas las áreas de la organización. Producir con sello de calidad es lo prioritario. Esto incluye buenos controles de los procesos de producción, distribución y servicios postventa, valorar los aspectos medioambientales, los de seguridad y motivación laboral.

Mejorar la calidad potenciando su diferenciación y reduciendo sus costes. Calidad, marca y productividad industrial y administrativa se convierten así en el trípode sobre el que se asienta la empresa europea del 1993. Y todo ello con un denominador común: innovación. Este es el mayor reto que todos nosotros tenemos planteado.

— Flexibilidad para adecuarnos a una demanda que cambia con rapidez. Esto implica estar atentos a las tendencias del mercado, reaccionar con rapidez y estar dotados de la necesaria flexibilidad para practicar una política de oferta adecuando los productos a los nuevos hábitos y comportamientos del mercado a penetrar.

Una buena capacidad de respuesta exige de una empresa moderna un espíritu permanente de innovación en todas las áreas de su actividad.

La innovación constituye la base de la filosofía de una empresa en busca de nuevas vías capaces de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores.

En consecuencia, nos encontramos ante un mercado maduro, cuya principal cuota de crecimiento estará en función de la respuesta a la transformación cualitativa de la demanda de los consumidores.

La modificación de la pirámide de población, con una tendencia al envejecimiento progresivo de la misma repercute en una demanda cada vez más selectiva y segmentada.

Estas y otras modificaciones están influyendo de forma muy concreta en el sector agroalimentario español, sometido a su vez a fuertes tensiones financieras, a una sobrecapacidad de producción y a una excesiva atomización.

El mercado único europeo va a producir importantes cambios en el sector agroalimentario español. Aún cuando el fenómeno de la internacionalización del mercado alimentario español ha comenzado años atrás con la entrada progresiva de capital extranjero en la industria y en la distribución española, 1993 será un año clave ya que marcará el inicio de una transformación que afectará al mundo entero y ante el cual muchas empresas, sobre todo extranjeras, se vienen preparando desde hace ya varios años. La libre circulación de mercancías, capitales y personas transformará los doce mercados nacionales actuales en un gran mercado único compuesto por más de 300 millones de personas, donde para competir habrá que asumir unas nuevas reglas de juego.

La principal consecuencia parece despuntar hacia la mayor concentración a través de grupos con dimensiones crecientes, los cuales van ocupando cada vez mayores cuotas de mercado a costa de empresas de pequeña y mediana dimensión que se ven incapacitadas para competir en un mercado muy agresivo.

Una adecuada estrategia de internacionalización debe tener en cuenta la configuración de grandes áreas o regiones que constituyen el primer escalón de relación económica de un país, una vez superado el ámbito de sus fronteras. Así, en las circunstancias presentes, se perfilan tres grandes áreas económicas como consecuencia de la creciente globalización e interdependencia de los mercados tradicionales.

A) En primer lugar, la Comunidad Europea que, con la Europa de este y los países de la EFTA, será el grupo económico más importante.

B) Los Estados Unidos y Canadá, con México como pariente próximo, constituirán la segunda área en importancia, tendiendo a mejorar sus relaciones económicas y políticas con los restantes países iberoamericanos.

C) Japón, el este asiático, Australia y Nueva Zelanda, constituirán el tercer bloque, con la diferencia, respecto a los dos anteriores, de la falta de acuerdos formales, que serán sustituidos por el liderazgo japonés que facilitará la armonización de las economías del área.

La globalización de la economía, producto de los acuerdos formales entre países, están dando lugar a la creación de espacios económicos más abiertos en los que desaparecen las barreras técnicas, fiscales y arancelarias, poniendo en mayor competencia no sólo a empresas, sino también a personas e instituciones. De otro lado, la eliminación de estas barreras y el flujo libre de la información permiten alcanzar un mayor grado de homogeneización en los gustos de los consumidores, facilitando la creación y comercialización de productos globales.

En líneas generales y quiero resaltar que es muy difícil dar juicios generalmente aplicables a todos los productos, la compañía a que pertenezco (Conserva Campofrío, S.A.) ha entendido que la Europa Comunitaria ofrece pocas oportunidades para la mayor parte de los productos alimenticios españoles. Los productos alimentarios son productos marquisas de consumo diario, repetitivo, y el mercado de los países europeos desarrollados está muy maduro, ocupado por marcas consolidadas, pertenecientes a empresas normalmente multinacionales, grandes y con una singular fortaleza financiera que son difíciles de desplazar.

En determinados productos poco conocidos en esos países, de alta calidad, que evidentemente no son ni de consumo masivo ni repetitivo, la exportación puede ser el camino más lógico, pero ello sólo es válido para una pequeña parte de nuestra producción.

Dadas las características de las empresas españolas, su internacionalización puede conseguir apostando por mercados nuevos, prácticamente inéditos, en la confianza de que se desarrollarán (ese es el riesgo que conlleva toda empresa) y en los que las empresas que se instalen pueden crecer con ellos.

Singularmente, son los países suramericanos y los países nacientes de la desintegración del bloque del Este. En ellos la elección exportar o producir, dadas las dificultades de ambas áreas de disponer de monedas convertibles, se simplifica: la exportación se convierte casi en una quimera, por lo que la decisión de producir allí debe tomar importancia.

Otro ejemplo de gran actualidad es determinar el momento adecuado para el establecimiento de la empresa en los mercados de la Europa del Este, que empiezan a abrirse, aunque

el proceso de transformación va a ser lento, y va a requerir mucho más tiempo de lo que, en un principio, la natural alegría de su incorporación a la cultura europea occidental permitiría anticipar.

La inversión internacional se muestra, quizá por ello, muy prudente a la hora de invertir en la Europa del Este, pero todas las empresas multinacionales de una cierta dimensión reconocen tener planes para establecerse en alguno de esos países. Nadie duda de la importancia relativa de estos mercados en el futuro, pero antes de arriesgar cantidades importantes están esperando a que se produzcan las correspondientes reformas jurídicas y económicas que garanticen la propiedad y el buen éxito de sus inversiones.

En todo este proceso de internacionalización las personas se presentan como el factor clave para asegurar el éxito.

La gestión internacional que abarca distintos países, que trata con amplios grupos de personas de distintas nacionalidades, que está sujeta a diferentes legislaciones, necesita, por encima de todo, un gran sentido de la anticipación, flexibilidad y oportunidad.

La forma y el «timing», es decir, la elección del momento oportuno para introducirse en los nuevos mercados o para decidir el establecimiento de la empresa en un nuevo ámbito geográfico, es fundamental. «Timing, timing, timing», decía un importante empresario, son los tres requisitos para asegurar el éxito empresarial. Y la experiencia de cada día no hace sino confirmar su importancia.

En toda empresa el factor humano es importante. No existe otro producto, no existe otro servicio, que el que facilitan las personas que trabajan en la organización. Las personas, pues, son las que hacen o las que deshacen la empresa.

Es necesario reconocer que España no ha podido ser, hasta ahora, la cuna ideal en la que se forjasen los mejores gestores de una economía globalizada.

Afortunadamente, los ejecutivos españoles empiezan a superar una serie de atavismos culturales.

El español, hasta generaciones recientes, siempre ha estado más interesado en el mundo de las ideas, en el «deber ser», que en el mundo real; más preocupado por juzgar las imperfecciones de este mundo, o por descubrir el cielo, que por involucrarse en el mundo real, y procurar entenderlo, dominarlo, modelizarlo, y, en definitiva, cambiarlo.

El retraso en el despertar industrial de nuestra economía fue como una premonición porque desde un comienzo ya empezamos a llegar tarde al nuevo mercado que entonces se vislumbraba. Como remate, nuestro aislamiento durante la época de la explosión de la multinacionalidad empresarial, acabó de acuñar un país y unos gestores ajenos en muchos aspectos al acontecer económico internacional.

Sin embargo, pese a estos inconvenientes culturales a que me refería antes, los españoles hemos sido también capaces de sacar partido a otras claras ventajas que nos proporciona nuestro peculiar carácter. A diferencia del anglosajón, que cuando se enfrenta a un trabajo requiere una organización clara, al menos teóricamente, y si ésta no responde a los cánones al uso parece incapaz de actuar, el español se adapta bien en entornos poco estructurados y rinde eficazmente porque es imaginativo y flexible. Es más inclinado a la actividad pionera, personalizada, que a la estructurada o basada en la delegación. Tiene una clara ventaja intuitiva con respecto a los europeos y un frescor o empuje en muchas áreas que sorprende a sus colegas del continente.

El español que aspire a gestor en un mercado global ha de estar en condiciones de ejercer un liderazgo basado en el ejemplo, que va más allá de la gestión y que no busca tanto el reconocimiento de su autoridad, como la lealtad y el compromiso de los demás con los valores y objetivos de la empresa. Un liderazgo con visión de futuro para inspirar la estrategia de la empresa y la voluntad para diseñar y acometer las acciones necesarias. Un liderazgo dirigido fundamentalmente a la gestión de las personas, identificando a las más capaces para asignarles las responsabilidades más importantes, motivándolas, inspirándolas, «empujándolas», a ser gestores de su propio destino y prestos a responder con prontitud al cambio permanente en el que estamos inmersos. Liderazgo, en fin, basado en un sincero interés en otras culturas y con una gran capacidad de comunicación, incluso en otros idiomas, de misiones, objetivos y realizaciones, para crear un fuerte espíritu de equipo entre personas altamente motivadas.

Campofrío, consciente de las oportunidades que representan mercados potenciales alejados de nuestras fronteras, ha venido desarrollando desde hace tres años una expansión internacional, no exenta de sacrificios y dificultades, pero que nos está permitiendo sentar las bases para lograr importantes tasas de crecimiento de nuestra cifra de negocios futura.

Nuestra voluntad de crecimiento hacia nuevos mercados, o hacia nuevos productos puede quedar definida en una sola palabra «diversificación». Con esta base Campofrío pretende dar una respuesta adecuada a las exigencias de las peculiaridades de cada mercado con el fin de configurar una nueva dimensión de empresa.

Las acciones de diversificación pretenden explotar al máximo las condiciones de cada mercado, anticipándonos a su evolución futura, incorporando nuevas líneas de producto, o bien mediante la penetración de nuestros preparados en otros mercados con canales comunes de distribución y venta.

Hemos alcanzado la madurez para poder llevar nuestros procesos, productos, marcas y «saber hacer» a otros países y continentes de los que esperamos mucho en el medio y largo plazo.

En Europa nuestros productos están presentes en las principales cadenas de distribución, siendo Francia y Portugal los mercados donde nuestra marca está mejor representada y existen mayores expectativas de crecimiento, ya que consumidores y productos se asemejan mucho a los españoles.

También hoy es una realidad nuestra factoría de Moscú, que viene trabajando desde el año 90 en la elaboración y distribución de nuestros productos, en un mercado tan problemático, pero a la vez tan esperanzados como el soviético. Queremos ser sujetos activos del cambio que se está produciendo en los países del Este y para ello debemos estar presentes, como mejor forma de identificar las óptimas oportunidades, minimizando riesgos.

En la República Dominicana nuestras instalaciones nos están permitiendo abordar no sólo el mercado interior, sino también el mercado centro americano, donde en países como México hoy es ya posible encontrar productos Campofrío en los establecimientos más prestigiosos de la ciudad de México, donde nuestra fábrica abastecerá un mercado que probablemente hoy sea el de mayor potencial de crecimiento a corto plazo para bienes de consumo.

Para finalizar este capítulo de la expansión internacional, nuestro último proyecto está localizado, y recién inaugurado, en Filipinas, para aprovechar el fuerte desarrollo que las economías asiáticas vienen experimentando en los últimos años.

Para concluir y a modo de resumen, la internacionalización de la empresa es toda una cultura. No es tan simple como intentar vender producto en un ámbito geográfico mayor, sino que hay que ser conscientes de que todo ello requiere una forma de contemplar la empresa y sus relaciones con el medio totalmente nuevas.

Podemos afirmar, que la empresa española tiene todavía un escaso grado de internacionalización, tanto en términos cuantitativos como en términos cualitativos.

Las causas de esta situación de escaso desarrollo son diversas. Entre las más importantes se pueden destacar las siguientes:

1. Escasa capacidad tecnológica de la empresa española.
2. Falta de apertura al exterior, hasta muy recientemente, con tasas de comercio exterior sobre el PIB muy inferiores a la media de la C.E.
3. Insuficiente capacidad financiera de la empresa española para acometer proyecto en otros países.
4. Falta de recursos humanos preparados para acometer dichos proyectos, destacando la escasez de directivos con dominio de idiomas extranjeros.
5. Escasa utilización de las medidas existentes de fomento de la internacionalización de la empresa.
6. Los factores anteriores conducen, en última instancia, al problema de la dimensión, pero no en su vertiente técnica (las economías de escala sólo son relevantes en casos muy determinados), sino en la comercial, financiera y profesional.

Por todo ello, la potenciación de nuestras inversiones productivas en el exterior es cuestión de supervivencia. Exportación e inversión empresarial en el exterior están claramente ligadas. La inversión en el exterior es una vía duradera clave para la expansión y consolidación de las exportaciones y de las empresas en sí. Que la empresa española necesita exportar más, se considera indiscutible, pero la necesidad de establecerse en el exterior, cada día se reafirma más, porque la propia dimensión del mercado español no parece suficiente para asegurar la viabilidad a medio y largo plazo de muchas de las empresas españolas.

Queramos o no, la empresa se encuentra sumergida en un entorno internacional que afecta a todas sus variables, y lo que es más importante, estamos inmersos en una corriente que deja poco margen para la acción individual y que cada vez es más fuerte. De cómo se acepte esta realidad (desde un punto de vista activo o reactivo) y de la continua adaptación, depende en definitiva la existencia de la empresa.

Muchas gracias.