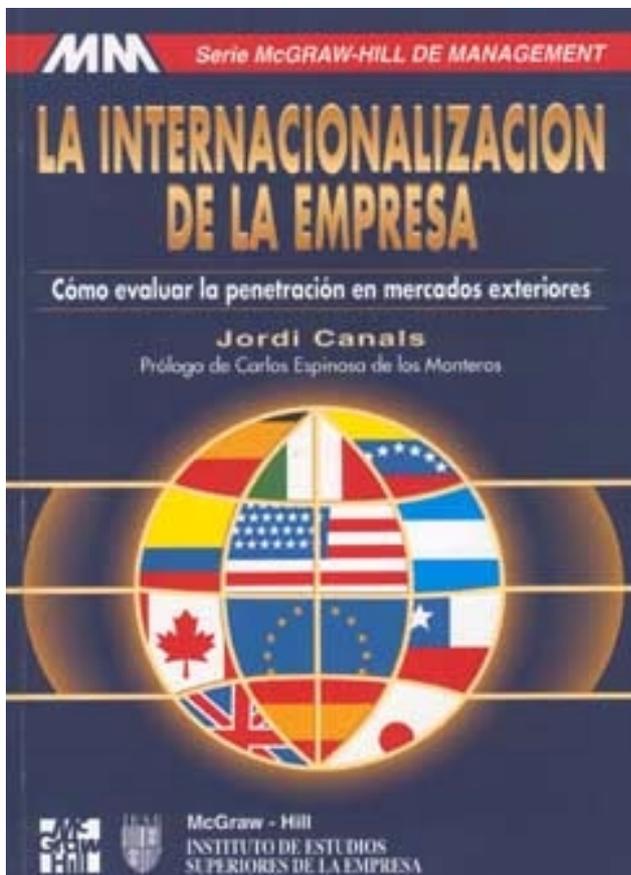


# La internacionalización de la empresa

Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores

Jordi Canals



McGraw-Hill/Interamericana de España,  
S.A.

© 1994

Este material se utiliza con fines  
exclusivamente didácticos

---

# CAPÍTULO 1

## LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA Y DE LOS MERCADOS

### 1.1. INTRODUCCIÓN

La creciente rivalidad internacional, la aceleración de la innovación tecnológica, el proceso de unión económica europea, el incremento de las importaciones procedentes del Sudeste asiático, la integración creciente de los distintos mercados financieros internacionales, la aprobación del Acuerdo de Libre Comercio entre Canadá, México y Estados Unidos, o la mayor cooperación económica a nivel internacional son fenómenos de rabiosa actualidad que marcan un auténtico punto de ruptura con la evolución económica internacional hasta hace muy pocos años.

Estos y otros acontecimientos de la vida económica suponen no sólo un cambio ligero en la economía internacional, sino la raíz de un fenómeno de largo alcance que se manifiesta con una intensidad mayor que nunca: se trata de la globalización de los mercados que, simultáneamente, es causa y consecuencia del fenómeno universal de la internacionalización de las empresas.

No es este un proceso nuevo. Los negocios internacionales han existido, de un modo u otro, desde hace siglos con períodos de auge espectacular. Sin embargo, lo característico de nuestra época es, precisamente, la rapidez e intensidad con que este fenómeno se está extendiendo.

La internacionalización de la empresa y los problemas derivados de la gestión del proceso de internacionalización son cuestiones que merecen la atención de los directivos de empresa, hombres de gobierno, académicos y medios de información<sup>1</sup>. Las razones de este interés hay que hallarlas, en primer lugar, en la rapidez e intensidad con que este fenómeno ha irrumpido en los últimos años y la mayor competencia que ello ha supuesto para las empresas locales. Sin embargo, esta explicación aislada sería insuficiente para entender este proceso de cambio.

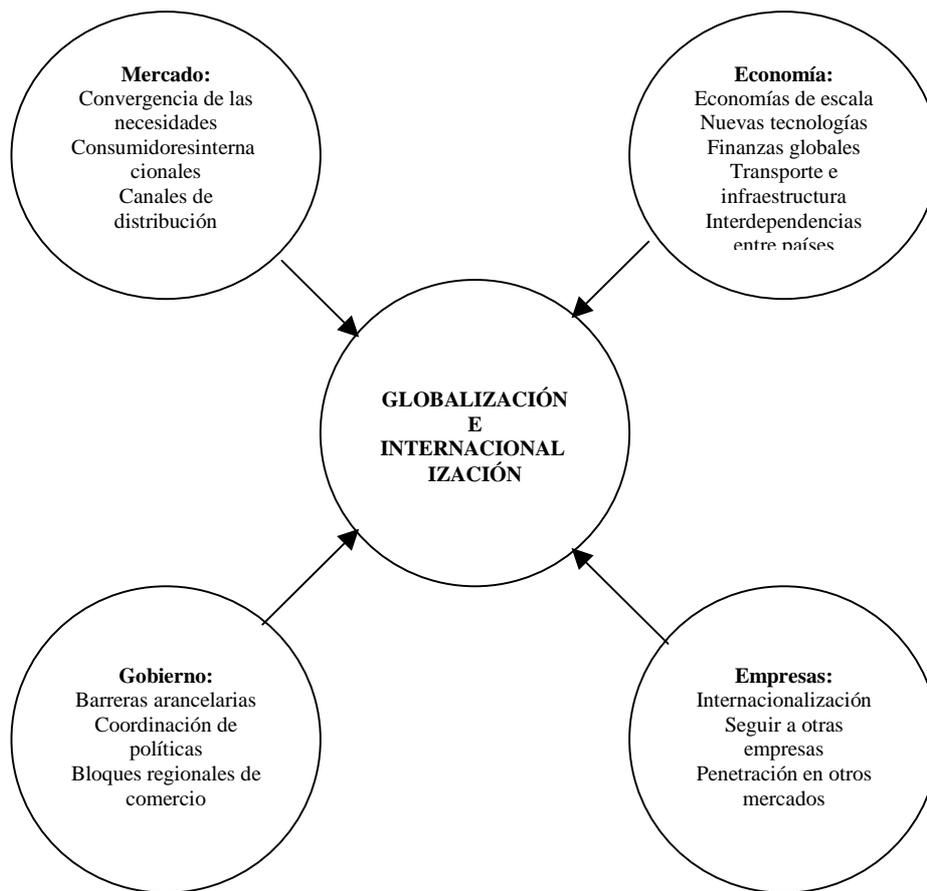
Las razones últimas del proceso de globalización de los mercados son variadas. En la Figura 1.1 recogemos algunas de sus fuerzas motrices. Como contrapunto, podemos observar en la Figura 1.3 que estas fuerzas no tienen validez universal y, a veces, son contrarrestadas por otros factores.

La globalización de la vida económica internacional afecta a las empresas de manera directa. La globalización de los mercados abre, en primer lugar, nuevas oportunidades de expansión en el exterior. Las posibilidades de diversificación en otros mercados geográficos nunca habían sido tan altas como en la actualidad, en un mundo con barreras comerciales decrecientes, con unas facilidades de comunicación extraordinarias y con un coste de transporte inferior.

La globalización, sin embargo, plantea ciertos retos a las empresas. El primero es la creciente presencia de empresas extranjeras en mercados locales, tanto por la vía de la exportación como por la de la inversión directa; esto significa una rivalidad mayor, más competencia en precios y presión adicional para mejorar constantemente la calidad de los productos.

---

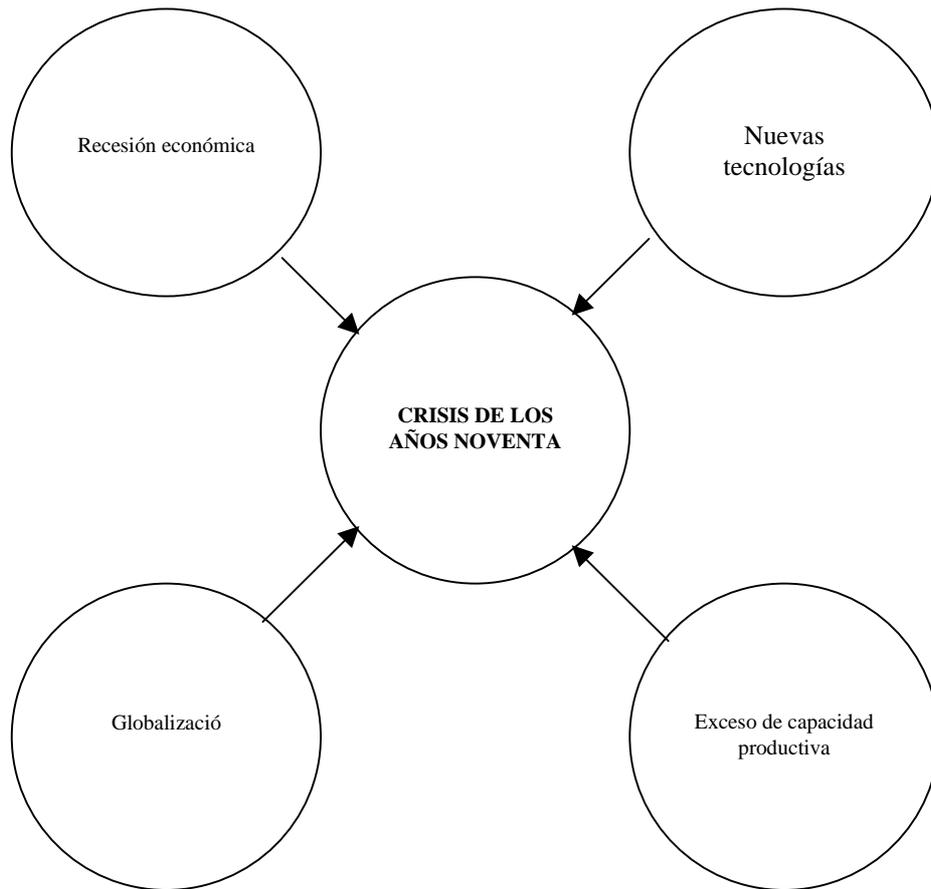
<sup>1</sup> Véanse, por ejemplo, Porter (1986), Ohmae (1991) o Vernon-Wortzel (1991).



**Figura 1.1 Fuerzas que conducen a la globalización de los mercados**

Precisamente, la globalización ha provocado en los últimos años una creciente e intensa rivalidad internacional en muchos sectores de la economía. Esta rivalidad ha supuesto no sólo una caída de los precios y beneficios, sino un exceso de capacidad productiva considerable en muchos sectores. Este exceso ha agudizado el estrechamiento de los márgenes empresariales, la caída de la inversión y el aumento del desempleo.

Por consiguiente, la crisis económica de los años noventa no es solamente una crisis explicable por los altos tipos de interés forzados por Alemania. La globalización de la economía, el exceso de rivalidad generado y la aparición de nuevas tecnologías han contribuido a que la presente crisis no sea meramente coyuntural, sino reflejo de cambios estructurales radicales en la economía mundial.



**Figura 1.2 La crisis de los años noventa**

Estos cambios radicales impuestos por la globalización implican que algunos países y sus empresas respectivas mejoran o empeoran su posición económica internacional. Los Cuadros 1.1 y 1.2 muestran el ranking de países según el número de empresas entre las cien mayores del mundo y de Europa entre 1988 y 1992. Como podemos observar, los cambios son importantes.

**Cuadro 1.1** Número de empresas entre las cien mayores del mundo por países

País	1988	1992
Alemania	24	23
Gran Bretaña	28	22
Francia	17	21
Italia	5	6
España	0	3

*Fuente:* Fortune

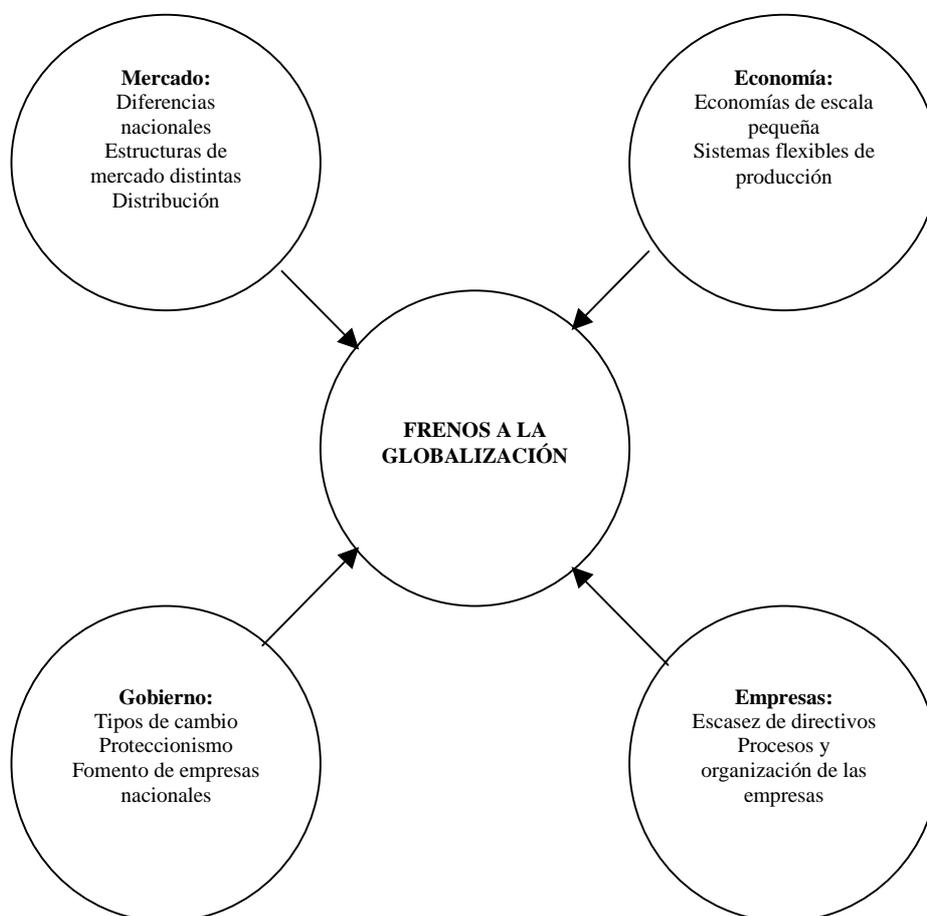
**Cuadro 1.2** Número de empresas entre las cien mayores de Europa por países

País	1988	1992
Estados Unidos	31	28
Japón	15	20
Alemania	11	16
Francia	9	8
Gran Bretaña	7	5

*Fuente:* Fortune

El segundo reto que plantea la globalización es la complejidad que añade a la dirección de empresas. No se trata sólo de un aumento de la rivalidad, sino de que la dirección de empresas con operaciones en mercados geográficos distintos, con clientes diferentes y con riesgos políticos, económicos y financieros mayores, supone, como es evidente, un reto formidable para su directivos.

La globalización también afecta a los gobiernos, pues les impone una restricción cada vez mayor a la hora de diseñar la política económica. Es conocido cómo los procesos de ajuste económico en un país han venido, en muchas ocasiones, forzados por restricciones de la balanza de pagos o del tipo de cambio. Lo mismo puede decirse de los límites impuestos a la política económica. Sin ir más lejos, puede pensarse en el fracaso de la política inicial de Francois Mitterrand en Francia en 1981 o en las razones últimas de las medidas de ajuste perfiladas en los Pactos de la Moncloa en España en octubre de 1977. En ambos casos, la integración económica internacional era un factor que condicionaba tanto las políticas a seguir como sus resultados. También en estos momentos la dependencia de la economía española respecto del exterior genera limitaciones importantes para el gobierno en todos los ámbitos: monetario, fiscal, tipo de cambio de la peseta, laboral o industrial.



**Figura 1.3 Fuerzas que frenan la globalización de los mercados**

La globalización de mercados incide también en la sociedad civil. Las dimensiones de este impacto son variadísimas, y van desde la disponibilidad de una mayor diversidad de bienes y servicios hasta una aceptación creciente de lo foráneo, pasando por la favorable acogida de la inversión extranjera y la creciente flexibilidad para aprender y mejorar de lo que hacen otros en otros países. El cambio social y cultural que la internacionalización supone es enorme.

## 1.2. DISTINTOS ASPECTOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La internacionalización de la empresa presentaba, hasta muy recientemente, dos aspectos muy específicos<sup>2</sup>. El primero se refiere a los flujos comerciales, es decir exportaciones e importaciones de bienes y servicios.

Después de la Segunda Guerra Mundial los flujos comerciales crecieron espectacularmente debido a los acuerdos del GATT, el proceso de crecimiento económico y la estabilidad financiera internacional, derivada del sistema imperante de tipos de cambio fijos.

La segunda manifestación de la internacionalización de la empresa fueron los flujos de inversión directa desde un país a otro. Entre 1950 y 1975 las inversiones directas en el extranjero, llevadas a término principalmente por empresas multinacionales, se multiplicaron casi por siete. Estos flujos de inversión directa eran, en ocasiones, antecedentes inmediatos de flujos comerciales en el futuro.

Junto a los flujos comerciales y de inversión directa en el extranjero descritos ha aparecido en los últimos años un conjunto de fenómenos adicionales que acentúan el proceso de globalización. En primer lugar, los flujos financieros distintos de los originados por inversión directa en el extranjero.

Dentro de este grupo de flujos financieros, destaca, en primer lugar, el endeudamiento en mercados internacionales por parte de empresas y gobiernos. El crecimiento del volumen de estas operaciones se ha debido tanto a las limitaciones y restricciones crediticias en los mercados domésticos como a la abundancia de recursos - principalmente eurodólares - en los centros financieros internacionales y a su coste inferior, en general, al de los mercados financieros nacionales.

Un segundo tipo de flujos financieros procede del crecimiento de las inversiones en cartera, tanto a corto como a largo plazo. La eclosión de los denominados inversores institucionales - principalmente americanos, japoneses, alemanes e ingleses -, como fondos de pensiones, compañías de seguros y fondos de inversión, ha sido enorme en los últimos años. Estas instituciones, con unos excedentes de tesorería extraordinarios, invierten sus recursos líquidos en títulos financieros públicos y privados en los mercados internacionales, siempre en busca de una rentabilidad diferencial.

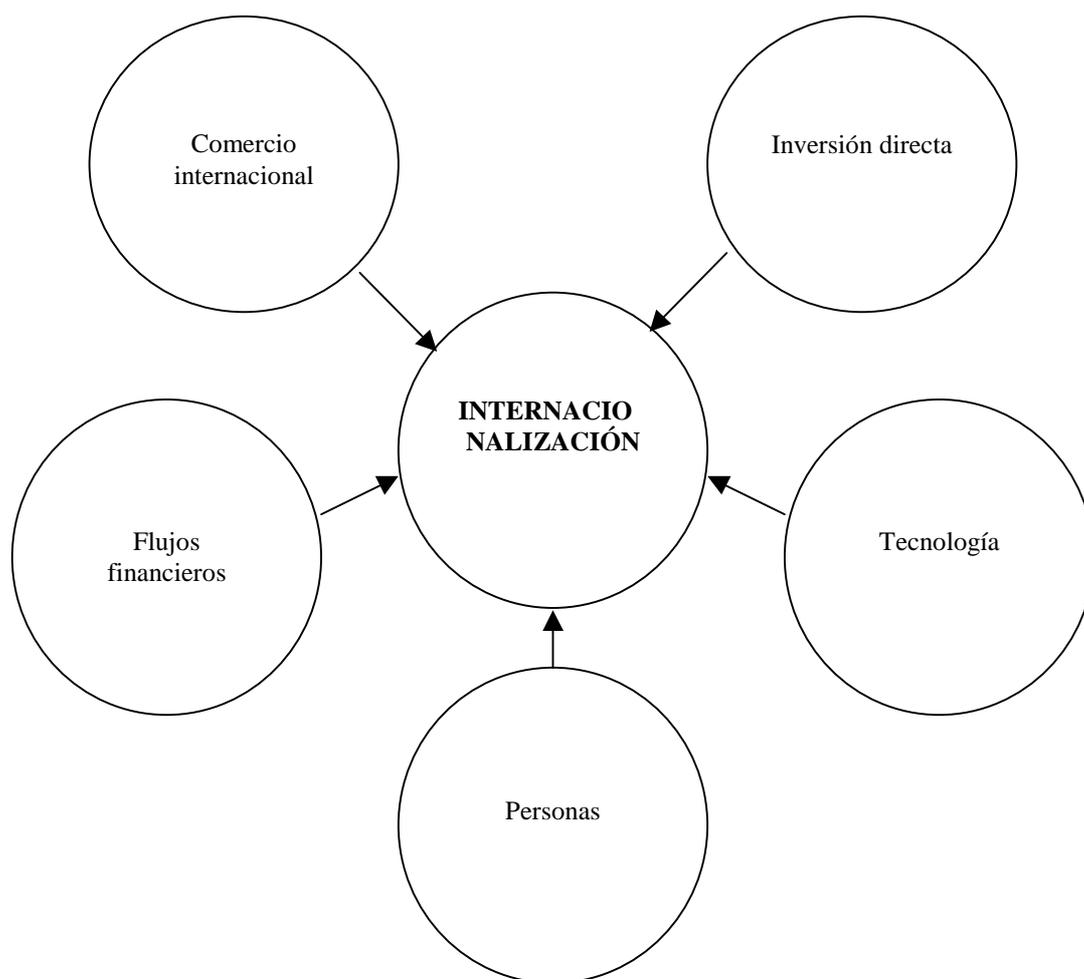
El tercer tipo de flujos financieros están relacionados con el desarrollo de nuevos instrumentos financieros de financiación y de cobertura de riesgos, especialmente en divisas. Opciones, futuros o *swaps* llevados a término desde distintos centros financieros para una o varias divisas suponen no sólo una mayor complejidad en la gestión financiera, sino también una aceleración del crecimiento de los flujos financieros entre países.

Otra dimensión importante del proceso de internacionalización es la tecnológica. Las licencias de tecnología concedidas por empresas de un país a socios en países extranjeros son antiguas en el mundo de los negocios. Sin embargo, la aceleración del proceso de innovación tecnológica, la intensificación de la rivalidad en los distintos mercados nacionales y el propio proceso de globalización de los mercados han sido factores que han provocado un crecimiento mayor de los flujos tecnológicos entre países, en especial desde 1973.

La aceleración del volumen de flujos tecnológicos es una de las razones subyacentes de la eclosión en los últimos años, en una escala sin precedentes, de las alianzas internacionales entre empresas con el propósito de compartir inversiones en I+D y de asegurar su aplicación en un número mayor de mercados.

---

<sup>2</sup> Puede verse esta cuestión con más detalle en Canals (1989).



**Figura 1.4 Dimensiones de la internacionalización de las empresas**

El último aspecto de la internacionalización, desde el punto de vista de la empresa, es el humano. Las empresas se han visto forzadas a buscar y formar equipos directivos con mentalidad internacional. Algunas de ellas, cada vez más, han percibido la necesidad de fomentar este proceso desarrollando equipos directivos auténticamente internacionales, con personas procedentes de países diferentes que puedan aportar no sólo una experiencia profesional previa, sino un perfil directivo basado en la diversidad humana, cultural y geográfica, como un paso necesario para gestionar mejor los negocios internacionales.

Por consiguiente, un supuesto clásico en la selección y el desarrollo de personas dentro de las empresas internacionales, como era buscar exclusivamente profesionales del país de destino para dirigir las operaciones en aquel país, ha perdido validez. En estos momentos las empresas persiguen no sólo la familiaridad y la adaptación a lo local, sino la capacidad de responder al complejo reto de la internacionalización con una variedad de planteamientos y puntos de vista.

### **1.3. HACIA UN ENTORNO ECONÓMICO GLOBAL**

#### ***1.3.1. La dimensión financiera de la globalización<sup>3</sup>***

La globalización del sector financiero y de los mercados financieros se acelera a comienzos de la década de los años sesenta. El detonante fue el conjunto de servicios que los bancos comerciales norteamericanos comenzaron a ofrecer en otros países (préstamos, gestión de divisas, *clearing*, etc.). Poco

<sup>3</sup> El impacto de la globalización de las finanzas se discute en detalle en Canals (1990, 1993) y Lessard (1986). El resto de esta sección está basado en Canals (1992b).

después, los bancos de negocios norteamericanos también extendieron sus operaciones en el extranjero, comenzando en el mercado de eurobonos de Londres.

La captación y posterior inversión de los llamados “petrodólares” en los años sesenta contribuyó en gran medida a la globalización de los mercados financieros. Un hito decisivo en la consolidación de esta tendencia fue la transformación de los mercados de divisas en mercados de 24 horas.

La progresiva implantación de los mercados financieros de futuros en todo el mundo ha impulsado esta tendencia. La lista de activos financieros que en ellos se negocian es cada vez más larga; a las divisas se han añadido otros activos como títulos de deuda pública y privada.

La desregulación y modernización de los mercados financieros nacionales y el progresivo desmantelamiento de los controles a los movimientos de capital entre países también han influido en la globalización de las finanzas internacionales. La regulación de las operaciones del sector financiero es tan antigua como la existencia de este sector. Su justificación ha sido y es la necesidad de proteger el ahorro y reducir el riesgo con el que operan los diferentes agentes financieros.

La experiencia de los años setenta, con altas tasas de inflación, enseña que la regulación no siempre consigue el objetivo propuesto y, en cambio, tiene efectos negativos sobre la dirección de las entidades o la asignación de los recursos. Así, por ejemplo, la prohibición de que ciertas entidades no puedan operar fuera de su ámbito geográfico natural puede tener poderosos argumentos políticos, pero, al menos en los últimos años, ha carecido de razones técnicas.

Los cambios registrados en la regulación de los mercados financieros que han impulsado el proceso de globalización financiera se centran en los siguientes aspectos. En primer lugar, el libre acceso de las empresas extranjeras a los mercados financieros nacionales. Durante muchos años, el sector financiero de la economía ha sido considerado de especial interés nacional y, como tal, ha sido objeto de una protección gubernamental frente a competidores extranjeros.

Entre los factores que han contribuido a este proceso de desregulación destacaremos el desarrollo espectacular de las entidades financieras con negocios internacionales; la mayor competencia en el sector, que ha empujado a las empresas hacia el desarrollo de una estrategia global; la mayor interrelación entre los diversos sistemas financieros nacionales; los esfuerzos de ciertos gobiernos por atraer empresas financieras de otros países para reforzar su papel a escala internacional; en el área de la CE, la meta del mercado único de 1992, con su correspondiente mercado financiero único, ha sido un factor decisivo para este fenómeno liberalizador; por último, los Códigos de Liberalización de Movimientos de Capitales y de Operaciones Corrientes de Inversiones de la OCDE han desempeñado un papel notable en esta tarea de abrir las fronteras a instituciones financieras extranjeras y evitar distorsiones que la tecnología llegaría a anular.

Un segundo cambio importante es la universalización de las instituciones y los mercados financieros. Algunas medidas desreguladoras han consistido en permitir a ciertas instituciones financieras operar en otros segmentos del negocio financiero con el fin de lograr una mayor eficiencia en su gestión, una mayor competencia en los mercados correspondientes y, en última instancia, un mejor servicio a los clientes.

Este proceso ha sido más intenso en aquellos países en los que las diferentes instituciones financieras estaban especializadas en las áreas clásicas del mundo financiero: banca comercial, banca de negocios y seguros. Con la desaparición de las limitaciones existentes se ha abierto la puerta para que cada institución trace su estrategia, de acuerdo con sus criterios para ofrecer unos servicios, sin estar limitada por las disposiciones administrativas.

En tercer lugar, la libertad de fijación de los precios de los servicios financieros, principalmente las comisiones de emisión en los mercados primarios y de las transacciones en los mercados secundarios. El inicio de la desregulación en este terreno se debe a la creciente competencia entre bancos de negocios en diferentes países, donde, anteriormente, los distintos agentes pactaban una comisión uniforme.

Un cuarto fenómeno decisivo ha sido la desregulación de los tipos de interés de las instituciones financieras en todos los países de la CE. Con ello se ha logrado que el precio de las operaciones vaya acercándose más a las condiciones de oferta y demanda del mercado, y no a puras decisiones administrativas. La razón de estas medidas es la creciente competencia entre instituciones bancarias, que las ha conducido a ofrecer nuevos productos a tipos de interés no regulados y con un coste más bajo.

Por último, hemos de destacar que el sistema de tipos de cambio flotantes existente desde 1973 ha favorecido importantes flujos de capitales de unas monedas a otras, así como un fuerte crecimiento de los préstamos de países industriales a países en vías de desarrollo. Estos fenómenos están conduciendo hacia la configuración de un sistema financiero realmente global.

### ***1.3.2. La expansión del comercio internacional***

Desde el final de la Segunda Guerra Mundial, el comercio internacional ha experimentado una expansión sin precedentes y ha contribuido a la globalización de los mercados. Las razones de este fenómeno tienen que ver con la consolidación progresiva del libre comercio. En primer lugar, la aprobación del GATT en 1947, acuerdo orientado a suprimir todo tipo de obstáculos al libre comercio. Este acuerdo descansaba sobre tres principios básicos. Primero, el principio de transparencia, según el cual los gobiernos se comprometen a eliminar todo tipo de barreras cualitativas (no arancelarias) al comercio y a sustituirlas por barreras arancelarias. El objetivo último de este principio era, inicialmente, dismantelar la red de regulaciones no arancelarias que afectaban al comercio internacional.

Segundo, el principio de no discriminación o cláusula de la nación más favorecida, por el cual todos los países se comprometen a tratar de manera igual a sus socios comerciales. Este principio pretende evitar los conflictos entre países por razones comerciales.

El principio de reciprocidad, por último, compromete a los firmantes del acuerdo a adoptar reducciones recíprocas en sus barreras arancelarias, lo cual se debería extender inmediatamente al resto de los países con los que aquéllos mantengan relaciones comerciales, gracias a la cláusula de la nación más favorecida.

Tanto el GATT en sus inicios como las posteriores reuniones entre países convocadas por aquella institución, especialmente las llamadas rondas Dillon (1960-61), Kennedy (1964-67) y Tokio (1973-79) supusieron un fuerte impulso al libre comercio, lo que ha contribuido al crecimiento señalado del comercio mundial en las pasadas décadas. A título de ejemplo, en la ronda Kennedy los aranceles se redujeron para la mayoría de los productos en un 50 por 100. Desgraciadamente, en la última de las rondas, la Uruguay, iniciada en 1986, el proceso de avance ha sido muy lento, de modo que en noviembre de 1993 aún no se había concluido. Los subsidios al sector agrícola, la protección de la propiedad intelectual y la liberalización de servicios eran algunos de los temas conflictivos que frenaban el logro de nuevos avances.

El sistema de tipos de cambio fijos de Bretton Woods es un segundo factor importante para explicar la expansión de los flujos comerciales. Este sistema incluía, entre sus finalidades, la creación de un ambiente económico internacional estable que favorecía los intercambios comerciales entre países.

El crecimiento del comercio internacional durante las últimas cuatro décadas es importante, no sólo por su tasa de crecimiento, sino por los cambios registrados en su estructura. En este sentido, resulta útil presentar algunos datos. Primero, la creciente participación de países en vías de desarrollo en el comercio internacional, principalmente, desde los años de la década de los setenta. Las razones de este fenómeno son numerosas. Es de destacar la aparición en los años setenta de un conjunto de países de rápida industrialización en el Sudeste asiático (Corea, Singapur, Hong Kong y Taiwan) que, junto al crecimiento que experimentaron otros países latinoamericanos como México y Brasil, dieron un fuerte impulso a las exportaciones y al comercio internacional.

De otra parte, el comercio internacional se ha orientado durante las últimas décadas hacia la similitud y complementariedad de los productos. Los modelos teóricos, clásicos y modernos que explicaban el comercio internacional (la teoría de la ventaja comparativa de Ricardo, el modelo de Heckscher-Ohlin y, en general, los modelos basados en las diferencias de dotación de factores) resultan incompletos para explicar las tendencias del comercio entre países. Según estimaciones de la OCDE, en 1991 un 76 por 100 del comercio internacional de mercancías era comercio de bienes complementarios entre países de similar dotación de factores (particularmente de tecnología) y de parecido nivel de desarrollo económico.

En 1991, alrededor del 40 por 100 del comercio internacional fue comercio intraindustrial, es decir, comercio entre empresas de un mismo sector industrial y, en buena parte, comercio entre distintas filiales de empresas multinacionales. Este tipo de comercio va unido a la separación geográfica de la producción, facilitada por unos bajos costes de transporte. Es, sin duda, un fenómeno interesante que está contribuyendo a mantener abiertos los mercados internacionales, pues las propias empresas multinacionales involucradas en este proceso se encargan de hacerlo.

Por su parte, el sector servicios ha logrado una creciente participación en el comercio internacional, hasta alcanzar el 47 por 100 del comercio total en 1992. Los servicios, en general, son poco intensivos en capital, lo cual hace que la formación de personas y la dotación de tecnología sean más importantes que la abundancia o escasez de otros factores productivos. Al mismo tiempo, este fenómeno revela con claridad que en las recientes rondas de conversaciones del GATT el acento se haya puesto más en los servicios (especialmente financieros) que en el comercio de productos industriales.

La expansión del comercio contribuyó en buena medida al crecimiento de la producción mundial hasta 1970. Sin embargo, a partir de la segunda mitad de la década de los años setenta, se observa una

desaceleración del crecimiento del comercio mundial (véase Cuadro 1.3). Su explicación tiene dos causas que se alimentan mutuamente: el estancamiento económico subsiguiente a la primera crisis del petróleo y el retorno al proteccionismo. El alto crecimiento económico de los países industriales en el período 1950-1970 se registró en paralelo con la continua apertura de mercados exteriores y el dismantelamiento de barreras arancelarias y no arancelarias. Después del primer *shock* petrolífero, la ausencia de un ajuste de rentas y precios ralentizó el crecimiento económico, el desempleo aumentó y se inició la propagación de una nueva mentalidad proteccionista, especialmente, contra aquellas exportaciones de precios más bajos procedentes de países en vías de desarrollo.

Los brotes más recientes de proteccionismo tienen diversas facetas que conviene discutir, porque suponen un freno al proceso de internacionalización. Comencemos por las barreras arancelarias.

Durante las negociaciones de la ronda Tokio (dentro del GATT), sobre la liberalización del comercio internacional se alcanzaron dos resultados importantes. El primero fue la consolidación de las reducciones logradas en las rondas anteriores. El segundo consistió en un recorte de los aranceles establecidos. De este modo, los aranceles medios en manufacturas y primeras materias quedaron por debajo del 5 por 100 en Estados Unidos, Japón y en la Comunidad Europea.

**Cuadro 1.3** Volumen de exportaciones y producción mundial\*

	1960-1970	1970-1980	1980-1991
<b>Exportaciones:</b>			
Productos agropecuarios	4,0	3,5	1,3
Productos de las industrias extractivas	7,0	1,5	-0,7
Manufacturas	10,5	7,0	5,3
Todas las mercancías	8,5	5,0	3,5
<b>Producción</b>			
Productos agropecuarios	2,5	2,0	1,6
productos de las industrias extractivas	5,5	3,0	-0,4
Manufacturas	7,5	4,5	1,9
<b>Producción total</b>	6,0	4,0	1,7

\*Variación porcentual media anual

Fuente: Gatt (1992)

Junto a estos logros positivos de la Ronda Tokio, ciertas decisiones supusieron un freno a la progresiva reducción de las tarifas arancelarias. Así, las reducciones de aranceles en el caso de los productos agrícolas fueron escasas. Algo parecido ocurrió con las importaciones efectuadas por los países industriales de bienes procedentes de países en vías de desarrollo. Además, estos últimos mantuvieron tarifas relativamente altas, lo cual dificultaba el acceso de empresas de otros países en vías de desarrollo a estos mercados.

Además de las barreras arancelarias, las llamadas barreras no arancelarias son, en estos momentos, la artillería pesada de la batalla proteccionista. Su creciente importancia en las prácticas del comercio internacional coincide con la progresiva reducción de las tarifas arancelarias. En la medida en que los países no han podido frenar mediante aranceles la entrada de productos procedentes del exterior que ponen en peligro las industrias domésticas, se levantan otras barreras de carácter no arancelario.

De ahí que la amenaza más importante que el proteccionismo plantea en la actualidad venga de las barreras no arancelarias. Estas tienden a retrasar el crecimiento económico, a posponer las medidas de ajuste necesarias y a mantener artificialmente unos cuantos miles de puestos de trabajo. En definitiva, no se atacan las raíces de la enfermedad, sino tan sólo los síntomas. Las principales manifestaciones de las barreras no arancelarias son las medidas que no tienen que ver con los precios, sino con las cantidades, tales como la restricción voluntaria de importaciones, las medidas *antidumping*, los contingentes de importación, las importaciones preferenciales, etc.

En general, las barreras no arancelarias inciden sobre sectores específicos, que varían de país en país, en función de su fortaleza relativa frente a la competencia extranjera. Sin embargo, los sectores elegidos en los países más avanzados suelen ser sectores maduros, como el del automóvil, textil, agricultura, naval o siderúrgico.

Dentro del grupo de barreras no arancelarias, destacan con fuerza las aplicadas específicamente en tres sectores. En primer lugar, la política agraria común (PAC) adoptada por la CE. De acuerdo con esta política, el sector público ofrece protección en la actualidad a más del 90 por 100 de la producción agraria total de la CE. Los instrumentos de esta política actúan sobre los precios de las importaciones de productos agrarios procedentes de fuera de la CE, sobre los precios de garantía que los productores perciben y sobre los precios de las exportaciones a otros países.

El sector siderúrgico es otro sector importante en este contexto. La Comisión de las Comunidades Europeas ha seguido desde 1977 una política de marcado carácter proteccionista para defender el sector siderúrgico a nivel europeo. El exceso de capacidad que experimentó dicho sector como resultado de la crisis del petróleo y la transformación de las tecnologías y los procesos de fabricación puso en jaque a numerosas empresas.

En un intento de salvar el sector, la CE comenzó a intervenir en sus decisiones básicas, como si fuera una agencia de planificación, mediante tres instrumentos concretos: la asignación de unas cuotas de producción a las empresas del sector, el establecimiento de precios mínimos de importación y de restricciones voluntarias a la exportación y, por último, el mantenimiento de subsidios públicos a las empresas en pérdidas. Como resultado de estas medidas se ha registrado un enrarecimiento de las relaciones comerciales internacionales, así como una creciente sensación de agravio contra Europa.

Ante prácticas de este tipo surgen las amenazas y las represalias contra los países que han desencadenado la ola proteccionista. Así, Estados Unidos respondió en 1978 al establecimiento del plan especial para el sector siderúrgico aprobado por la CE con el llamado mecanismo del precio de referencia (*trigger price*) por el cual, cuando los precios de las importaciones de productos siderúrgicos procedentes de la CE quedaran por debajo de cierto precio mínimo, la Administración adoptaría medidas defensivas para frenar dichas importaciones, por la presunción de que se trataba de prácticas de *dumping*.

A toda acción de tinte proteccionista inmediatamente le siguen otras que, a pesar de su supuesta provisionalidad, no dejan de enturbiar el panorama económico internacional y que son una amenaza, como en los años treinta, para el crecimiento económico.

El sector textil ha sido el tercer sector objeto de la política proteccionista. En 1973 se firmó el llamado Acuerdo Multifibras, que ha conducido a que la mayor parte del comercio internacional de estas manufacturas pasara de ser libre a estar controlado por el gobierno de cada país. El principal instrumento utilizado por los gobiernos para controlar el comercio de estas manufacturas, son las restricciones voluntarias a la exportación. Sin embargo, las sucesivas renovaciones del acuerdo fueron incorporando nuevos instrumentos de carácter no arancelario dirigidos a evitar el cierre de empresas ineficientes.

Sin embargo, a pesar de los frenos que el proteccionismo ha impuesto al desarrollo del comercio internacional, éste ha seguido creciendo en los últimos años, contribuyendo así de modo decisivo a una globalización creciente de la economía mundial. La desaceleración del crecimiento económico registrada en 1992 en muchos países industriales ha despertado de nuevo la esperanza en el proteccionismo, especialmente en Europa.

### ***1.3.3. La creación de bloques económicos regionales: El mercado Unico de 1992***

El mercado Unico de 1992 en Europa, el acuerdo de libre comercio entre Estados Unidos, Canadá y México y la existencia de una creciente cooperación entre los países asiáticos que operan bajo la influencia de Japón son tres fenómenos que inciden de lleno en la globalización de la economía internacional. Es cierto que estos bloques económicos regionales encierran el peligro de que se conviertan en fortalezas de los intereses nacionales y que, por tanto, aumenten la intensidad de la presión proteccionista frente a terceros países. Además, el comercio internacional no sólo se concentra en estos bloques, sino entre estos bloques, como podemos observar en la Figura 1.5.

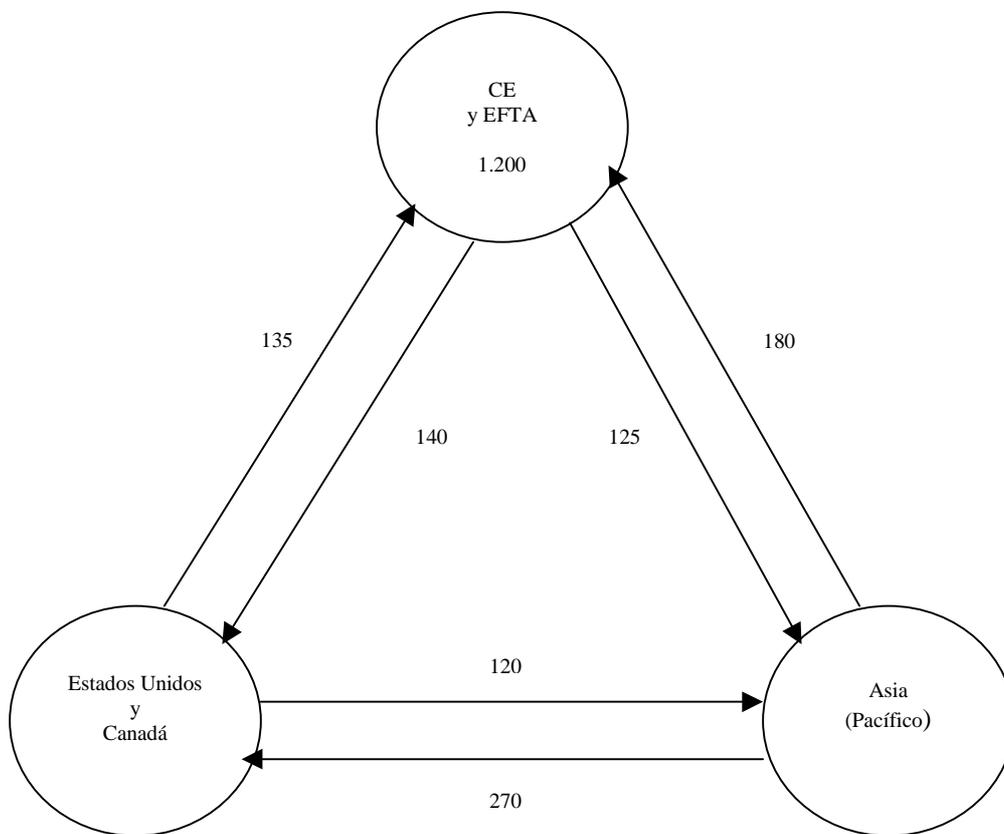
No obstante, en sí mismos constituyen oportunidades extraordinarias de internacionalización, tanto para las empresas de los países miembros como para las empresas de terceros países. Por razones de proximidad geográfica y por constituir un caso paradigmático, en las páginas siguientes discutiremos algunos de los efectos de la creación del mercado Único en Europa sobre la internacionalización de las empresas.

- **La desaparición de las barreras al comercio en la CE**

Los países miembros de la CE tenían en 1992 una población ligeramente superior a 320 millones de habitantes y un PNB agregado de más de 3.800 millones de ECU. Para tener una idea de lo que ello supone, Estados Unidos tenía 244 millones de habitantes a finales de 1992 y su PNB era de 3.700 millones de ECU. Como puede verse, el potencial económico de Europa es superior, en términos absolutos, al de Estados Unidos.

Este potencial hasta 1992 no era real, debido a las barreras existentes al libre comercio en los países comunitarios. El proyecto del mercado único de 1992 perseguía la eliminación de todas las barreras que se interponían al libre flujo de personas, bienes, servicios y capitales entre los países miembros de la CE.

La situación de la industria europea a principios de los años ochenta frente a Estados Unidos o Japón era de clara inferioridad. En el Cuadro 1.4 se presenta la tasa anual media de crecimiento de un conjunto de sectores industriales entre 1973 y 1985. El análisis se refiere a la CE, Estados Unidos y Japón. Puede observarse que parte de la fortaleza industrial de la CE se concentraba en las industrias de demanda moderada o débil, lo cual no dejaba de ser una debilidad, pues se trata, habitualmente, de sectores maduros. En cambio, en los sectores de mayor crecimiento, el potencial comunitario era menor<sup>4</sup>.



Fuente: GATT (1992)

**Figura 1.5 Localización del comercio mundial, 1992 (en miles de millones de dólares).**

¿Cuáles eran las causas de este comportamiento diferencial de la industria europea, con una menor participación en los productos de demanda fuerte, que son los que incorporan un mayor grado de tecnología?

<sup>4</sup> La clasificación de los distintos sectores se efectúa en función del crecimiento de la demanda en los países de la OME. Para tasas de crecimiento de la demanda superiores al 5 por 100 se ha considerado una demanda fuerte y por debajo del 2 por 100 una demanda débil. Entre ambos extremos, la demanda se considera moderada.

Una primera respuesta consiste en atribuir la responsabilidad de la situación a las barreras existentes entre los distintos países comunitarios y que impedían la existencia de un mercado de suficiente tamaño en la Europa Comunitaria.

**Cuadro 1.4.** Evolución de la demanda interior por sectores industriales, 1973-1985 (tasa anual de crecimiento).

	CE	EE.UU.	Japón
<b>Sectores demanda fuerte</b>	5,0	5,2	14,3
Instrumentos oficina	9,0	6,5	7,2
Productos eléctricos y electrónicos	3,5	7,2	20,7
Productos químicos y farmacéuticos	5,3	2,3	9,9
<b>Sectores demanda moderada</b>	1,2	2,8	3,1
Productos plásticos	2,8	5,4	2,0
Equipos transporte	1,7	2,7	5,2
Alimentación, bebidas y tabaco	1,2	0,4	0,0
Papel	1,6	2,9	2,7
Maquinaria agrícola e industrial	-0,1	5,6	5,6
<b>Sectores demanda débil</b>	-0,3	0,5	2,4
Productos metálicos	-0,5	-0,4	3,4
Manufacturas varias	-0,6	2,1	1,9
Metales	0,6	-1,8	2,0
Textiles	-0,2	2,0	2,2
(Minerales no metálicos)	0,1	1,7	1,1

*Fuente:* European Commission (1988).

El escaso tamaño de los distintos mercados nacionales dificultaba la formación de empresas con una dimensión mínima que les permitiera afrontar proyectos que exigen una inversión, en términos de I+D, muy cuantiosa. En general, en estos sectores las economías de escala y de alcance que se generan a partir de una dimensión determinada constituyen una ventaja competitiva importante, y ésta sólo se alcanza con un volumen de producción mínimo.

De acuerdo con unas estimaciones de la Comisión Europea, el peso de los sectores de demanda fuerte en el conjunto de la industria comunitaria en 1985 no era muy alto. La producción de los sectores de demanda fuerte supuso el 22,4 por 100 del valor añadido total de la CE frente a cerca del 27 por 100 en Estados Unidos y 28 por 100 en Japón. Entre 1973 y 1985 los sectores de demanda fuerte crecieron a una tasa media anual del 5 por 100 en la CE frente a un 5,2 por 100 en Estados Unidos y un 14,3 por 100 en Japón, según puede verse en el Cuadro 1.4.

La existencia de barreras al libre comercio era una causa importante de este retraso de los países comunitarios en relación a Estados Unidos y Japón, pero, en modo alguno, podía considerarse como la causa exclusiva de este fenómeno. La competitividad de las empresas depende de factores del entorno como el que aquí hemos presentado, pero también depende de la estrategia que adopten y de la organización que sigan para alcanzar unos objetivos determinados.

Además, dentro de los factores que pertenecen al ámbito del entorno económico, hay otros que también han influido en los resultados de las empresas europeas, como son los elevados costes salariales unitarios y la productividad. El Cuadro 1.5 recoge información al respecto, relativa a la productividad en ciertos sectores económicos en algunos países industriales en 1985, que se puede comparar con la de 1991.

**Cuadro 1.5.** Tasas de productividad (EE.UU. 1985=100)

Tipo de sector	EE:UU:		CE		Japón		Alemania	
	1985	1991	1985	1991	1985	1991	1985	1991
Demanda fuerte	100	145	70	78	93	123	85	89
Demanda media	100	131	76	85	85	101	91	96
Demanda débil	100	123	57	74	64	94	62	65

*Fuente:* CE, Banco Mundial y McKinsey

Resulta llamativo comprobar cómo en ninguno de los países europeos considerados (Alemania, Francia y Gran Bretaña) el nivel de productividad era mayor que el de la industria correspondiente en Estados Unidos en 1985.

La información anterior arroja cierta luz sobre otro factor explicativo importante. Se trata de que las tasas de productividad más elevadas en la industria europea se daban en aquellos sectores, como alimentación, químico, productos metálicos, en los que el número e importancia de barreras al libre comercio ya eran menores (y, por tanto, contaban con un mercado potencial mucho mayor). En cambio, la productividad era más baja en aquellos sectores en los que las barreras a la libre circulación eran mayores, como el caso de maquinaria y bienes de equipo.

En el Libro Blanco sobre el Mercado Único preparado en 1985 por la Comisión Europea se distinguían tres tipos distintos de barreras. El primer tipo correspondía a las barreras físicas aún existentes en las zonas fronterizas de los respectivos países miembros. El segundo tipo agrupaba aquellas barreras técnicas que establecían regulaciones acerca de la configuración de los distintos bienes y servicios. Dentro de esta clase de barreras se incluyen las derivadas de la escasa competencia existente en las compras por parte del sector público en los países miembros, debida, bien a una situación de monopolio en la provisión de dichos bienes, bien a una falta de apertura a la competencia extranjera.

Finalmente, hemos de distinguir las llamadas barreras fiscales, derivadas de las diferencias de impuestos existentes en los distintos países, especialmente, el impuesto sobre el valor añadido, el impuesto sobre la renta de las personas físicas y el impuesto sobre el beneficio de las sociedades.

Este conjunto de barreras actuaba de modo distinto según los países. La Comisión Europea<sup>5</sup> ha sistematizado los distintos modos concretos de articular los tres tipos de barreras descritos en cinco grandes instrumentos: aranceles, restricciones cuantitativas (cuotas), medidas que incrementan el coste, restricciones de entrada en el mercado y subsidios (y otra prácticas) que distorsionan el mercado.

Los aranceles son un instrumento de protección claro y sencillo de identificar y, quizá por esta razón, menos preocupante a largo plazo. Los aranceles en el seno de la CE han ido desapareciendo. La rápida identificación de este tipo de barreras ha hecho que su eliminación constituya el primer objetivo del Mercado Único.

La segunda clase de instrumentos agrupa a las barreras cuantitativas al libre comercio de bienes y servicios. Las barreras de este tipo han ido también desapareciendo y, actualmente, sólo subsisten aquellas que se refieren al sector siderúrgico y al sector agrícola. Sin embargo, la desaparición hace referencia a las barreras dentro de la CE, pues aún subsisten restricciones importantes en el comercio con terceros países, como ocurre en el sector del automóvil.

En tercer lugar distinguimos aquellos instrumentos que provocan un aumento importante de los costes, actuando, por tanto, como obstáculos al libre comercio. En general, podemos observar dos tipos de barreras de esta naturaleza. La primera corresponde a los controles aduaneros, sea con un propósito fiscal, técnico o meramente estadístico. La segunda se refiere al derivado de la existencia de normas técnicas diferentes en cada uno de los países considerados, lo que repercute en un coste de producción o distribución mayor, dificultando así el libre comercio.

Las restricciones a la libre entrada en los mercados constituyen un cuarto tipo de barreras. Dichas restricciones abarcaban un variado número de prácticas que van desde la necesidad de una autorización administrativa para ejercer una profesión o establecer un negocio a la situación de monopolio en el suministro de bienes y servicios al sector público, pasando por las restricciones al acceso a ciertos sectores (por ejemplo, productos energéticos o servicios financieros). En definitiva, las restricciones a la libre entrada

<sup>5</sup> Puede verse al respecto el trabajo de Emerson *et alia* (1988).

de nuevos competidores impedía el logro de una asignación más eficiente de los recursos, dando pie a una situación de costes y precios más altos.

Finalmente, los subsidios de precios eran, y siguen siendo aún, otro instrumento que dificulta el libre comercio entre países al beneficiar claramente a alguno de ellos por encima de los demás. La eliminación de las subvenciones públicas a empresas es un objetivo claro a lograr para avanzar en la construcción de un mercado europeo realmente integrado.

Cada uno de estos instrumentos tiene efectos diferentes sobre los precios y los costes de los bienes y servicios correspondientes y, por consiguiente, sobre la asignación de los recursos y sobre el bienestar que obtiene el consumidor. En el próximo apartado analizaremos los beneficios concretos derivados de la eliminación de las distintas barreras. Sin embargo, anticipemos que el primer logro del Mercado Único ha sido una mayor rivalidad entre empresas, la reducción de precios de los bienes al consumo y la reducción del precio de las compras de las empresas.

- *Los efectos del Mercado Único sobre precios y costes*

En la Figura 1.6 hemos representado de modo muy simplificado los principales efectos que el logro del Mercado Único ha provocado en las empresas, algunos de los cuales se han observado ya en los últimos años.

Podemos distinguir tres grandes tipos de efectos derivados del Mercado Único. El primero se refiere al efecto sobre costes y precios, debido a la eliminación de las barreras, que provocaban niveles de precios superiores. La reducción de costes y subsiguiente reducción de precios (suponiendo un margen precio - coste aproximadamente constante) ha provocado un aumento de la demanda, lo cual ha resultado en un aumento de la producción. Este último, por su parte, ha ayudado a la generación de economías de escala y al descenso de los costes unitarios de producción, reforzándose el mecanismo descrito.

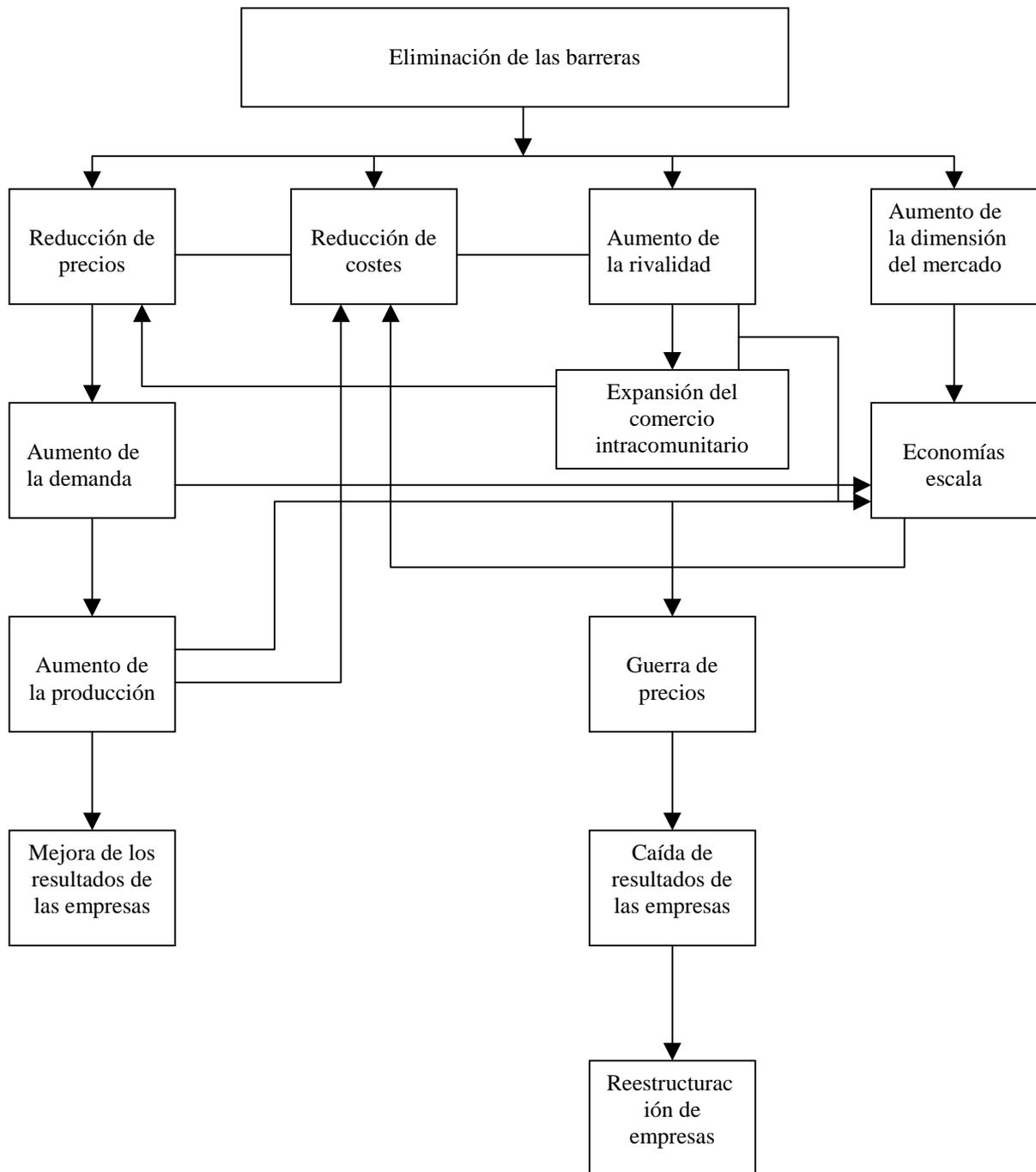
El segundo efecto considerado es el del aumento de la competencia y, en particular, el aumento resultante en el comercio intracomunitario. Como consecuencia inmediata de la mayor competencia hay que destacar la reducción de costes y precios, que, si bien es positivo para el conjunto del país, exigirá la reestructuración de muchas empresas, como está ocurriendo en 1993, no sólo como resultado de la mayor rivalidad, sino también de la crisis económica general.

Finalmente, tenemos un tercer tipo de efecto, derivado del logro de un mercado mucho más amplio, que puede permitir el aprovechamiento de economías de escala y de alcance que antes, con doce mercados fragmentados, no estaba al alcance de las empresas. La generación de economías de escala tendrá, a su vez, dos efectos importantes: sobre el nivel de costes, reduciéndolo, como resultado de la mayor producción para un mismo volumen de inversión, y sobre el nivel de gastos en I+D, permitiendo aumentos que antes, con un mercado más pequeño, resultaban económicamente insoportables.

Como puede comprenderse, en el mundo real estos efectos descritos anteriormente no se presentan por separado, sino que se registran conjuntamente. Además, según puede verse en la Figura 1.6, los efectos cruzados entre cada uno de los fenómenos apuntados son significativos. Sin embargo, tiene sentido su estudio separado en la medida en que responden a conceptos diferentes<sup>6</sup>; a ello dedicaremos nuestra atención seguidamente.

---

<sup>6</sup> En Emerson et alia (1988) y Owen (1983) puede encontrarse un enfoque algo diferente de estos conceptos.



**Figura 1.6. Los efectos del Mercado Único**

La reducción de precios y costes derivada de la eliminación de barreras al libre comercio entre los países comunitarios surge como resultado de cuatro causas distintas: 1) la eliminación de aranceles y de otras barreras no arancelarias a la competencia; 2) la aparición de economías de escala; 3) el aumento de la competencia; y, 4) el aumento de la producción que, en cierto modo, viene a reforzar el proceso anterior como resultado de una reducción inicial de costes y precios.

En resumen, la eliminación de barreras al comercio ha generado una importante reducción de las diferencias de precios entre los países comunitarios y, si bien las diferencias no han desaparecido por completo (debido a factores como los costes de transporte), sí es de esperar que disminuyan y, de modo especial, en aquellos sectores en los que la competencia sea intensa.

De otra parte, la desaparición de las barreras que se interponen al libre comercio intracomunitario ha dado lugar a un mercado de dimensiones más grandes, superando así la fragmentación originada por la existencia de doce mercados nacionales separados y diferentes.

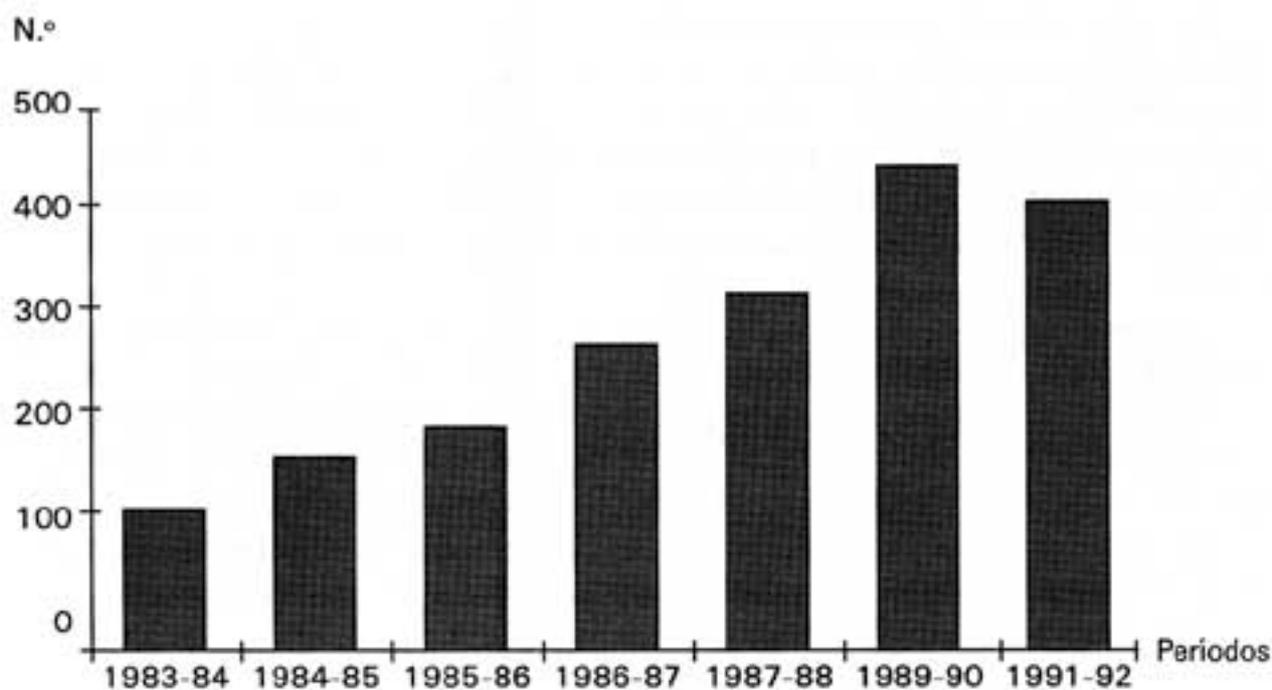
El logro de un mercado mayor y, por tanto, de unas oportunidades de ventas mayores, permite el aprovechamiento de economías de escala en los procesos de compra, fabricación e I+D. Las economías de escala se producen cuando los aumentos de producción exigen un aumento de los costes proporcionalmente inferior al aumento de aquélla, lo cual da lugar a una reducción de los costes por unidad de producto.

Lógicamente, el logro de un mercado mucho más amplio puede permitir a ciertas empresas (que actualmente operan con un volumen de producción por debajo del volumen en el que podrían comenzar a cosechar economías de escala) expandir el volumen de producción de modo que los costes unitarios podrían reducirse proporcionalmente más que el aumento de la producción.

Evidentemente, el potencial para lograr economías de escala difiere de sector en sector. En algunos estudios efectuados por la Comisión Europea se intenta identificar en qué sectores es posible lograr economías de escala y en qué medida.

Dentro de los sectores industriales, las economías de escala potenciales mayores son las que se alcanzan en equipos de transportes, maquinaria industrial, química, equipos eléctricos y electrónicos, papel e impresión. Dichas industrias suponían en 1991 cerca del 60 por 100 de la producción industrial en la CE, lo que da una idea de su importancia y de las consecuencias de lograr economías de escala en estos sectores. De otra parte, en algunos casos se trata de sectores de demanda fuerte, es decir, con futuro, y en general, con un alto contenido de I+D.

Por el contrario, en otros sectores importantes en la CE las economías de escala observadas son menores. Este sería el caso de los sectores de alimentación, bebidas y tabaco, textiles y confección. Se trata de sectores de demanda débil y con un menor contenido de innovación tecnológica. Es cierto que en estos sectores se pueden alcanzar economías de escala en la distribución a nivel europeo, pero resulta menos claro que la dimensión europea aporte economías de escala en la etapa de producción de dichos bienes.



Fuente: CE (1993).

**Figura 1.7. Fusiones de empresas industriales en la CE.**

Las economías de escala son también dudosas en el sector servicios, con excepción de las actividades de distribución, auditoría y consultoría. Dentro del sector servicios, los estudios realizados al respecto se concentran mayoritariamente en el sector bancario<sup>7</sup>. La evidencia de economías de escala es dudosa, aunque sí parece que se pueden generar economías de alcance, derivadas de la distribución de un mayor número de productos financieros a través de un mismo canal.

En resumen, la experiencia reciente permite aventurar la existencia de economías de escala en ciertos sectores, derivadas del logro de una mayor producción, lo cual ha redundado en una mayor eficacia y en unos precios menores. El impacto que esto ha tenido sobre la capacidad competitiva de las empresas europeas es notable, especialmente, en aquellos sectores de demanda fuerte.

El esfuerzo en lograr economías de escala ha provocado un fuerte aumento de las fusiones y adquisiciones de empresas en la CE, según puede verse en la Figura 1.7. La Figura 1.8 muestra el ámbito geográfico de las fusiones. Fusiones y adquisiciones han sido consideradas como procedimientos rápidos para alcanzar una dimensión mayor.

La Comisión Europea, a través de encuestas periódicas, ha intentado conocer mejor las razones de las fusiones de empresas. El Cuadro 1.6 muestra algunas de las razones señaladas para llevar a término una fusión. Podemos comprobar que las razones de expansión internacional y mejora de la posición de mercado tienen un peso alto.

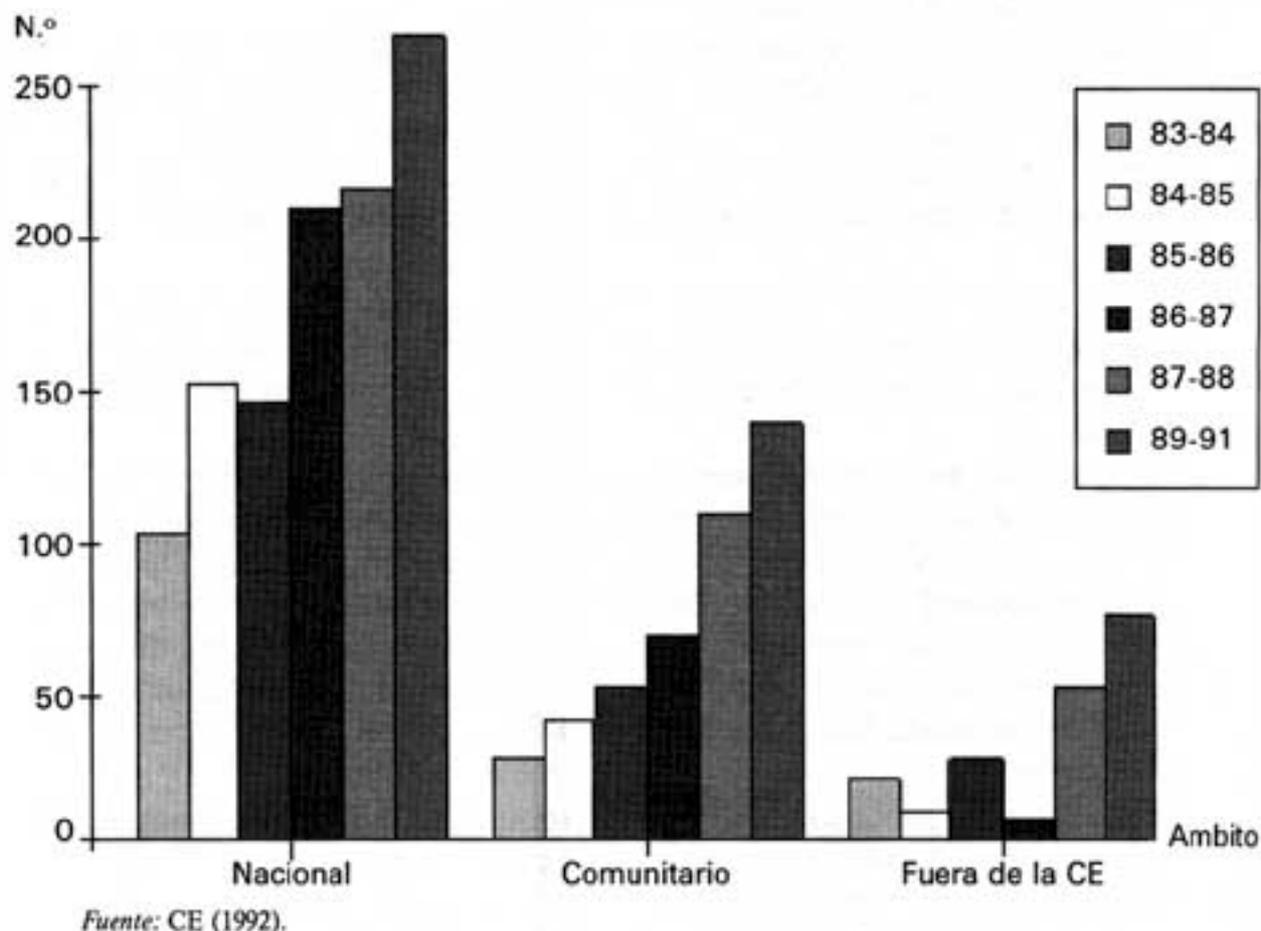
**Cuadro 1.6 Razones de las fusiones en la CE**

	Fusiones 1987-90
Reestructuración	13
Expansión	14
Sinergias	14
Mejorar la posición del mercado	18
Diversificación	6

<sup>7</sup> Los estudios efectuados presentan numerosas limitaciones metodológicas. Puede verse una síntesis de dichos estudios en Canals (1990 y 1993)

	<b>Fusiones 1987-90</b>
Investigación y desarrollo	1
Otros motivos	34
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: CE (1992)



**Figura 1.8.** Ambito geográfico de las fusiones.

145

- **La creación del Mercado Único y los cambios empresariales**

El logro del Mercado Único europeo ha provocado una integración de los distintos mercados nacionales que contribuye a promover una mayor eficiencia en las organizaciones empresariales y en los mercados. En este apartado pretendemos recordar algunos de estos fenómenos con el propósito de obtener de ellos las variables relevantes que todas las empresas deben considerar.

Anteriormente, hemos destacado que el efecto más importante del logro del Mercado Único es la desaparición de las barreras no arancelarias, de carácter físico, técnico o fiscal que se interponen al comercio libre entre países comunitarios. La abolición de dichas barreras está teniendo un efecto de reducción de precios y costes importante.

Dicha reducción de precios y costes tiene, a su vez, otra consecuencia: el aumento de la demanda. Además, este fenómeno viene alimentado por la creación de un mercado de bienes y servicios mayor que cada uno de los mercados nacionales.

Este conjunto de efectos puede, a su vez, agruparse en dos grandes categorías: 1) reducción de costes derivada de la ampliación del mercado y de la realización de economías de escala y curva de experiencia; 2) reducción de los márgenes precio - coste, como resultado de una mayor competencia en precios dentro del mercado comunitario.

Los efectos derivados de la ampliación de mercado suponen la posibilidad de un aumento de la dimensión de las operaciones de las organizaciones, lo cual puede dar lugar a un desarrollo de economías de escala notable.

El segundo grupo de efectos surge del aumento de la competencia y de la reducción de los márgenes precio - coste de los distintos productos. La experiencia disponible indica que los niveles de precios de bienes similares difieren de manera significativa de un país a otro dentro de la CE. Es de esperar una reducción importante de estos diferenciales de precios, una vez que las barreras no arancelarias hayan desaparecido completamente. Ya hemos visto que esto no quiere decir que los precios vayan a igualarse. Hay factores como el coste de transporte, los canales de distribución, las pautas de la demanda o las diferencias culturales que justificarían la persistencia de diferencias en los precios.

Del estudio de los efectos que trae consigo el logro del Mercado Único, podemos obtener cuatro variables relevantes. Desde el punto de vista de la ampliación del mercado podemos considerar dos variables: los efectos de la dimensión de la empresa y la etapa del ciclo de vida del producto. Una variable importante como puede ser el estado de la innovación tecnológica puede considerarse bajo la forma más amplia del ciclo de vida del producto.

Desde el punto de vista de la reducción de los diferenciales precio - coste, hay dos variables importantes: la fragmentación del mercado y la homogeneidad de la demanda. Estos efectos se encuentran enumerados, junto con sus variables significativas, en el Cuadro 1.7. Veamos cada una de estas variables con algo más de detalle.

Los efectos de la dimensión o de la escala han sido definidos anteriormente.

**Cuadro 1.7.** Cambios del entorno y factores del sector y de la empresa

Factores sector y empresa	Aspectos del nuevo entorno		
	Tamaño	Márgenes precio-coste	Crecimiento e innovación
Economías de escala	X		
Fragmentación del mercado		X	
Demanda		X	
Ciclo de vida del producto			X

Es importante considerar no sólo los efectos del mayor tamaño en la fabricación, sino también en otras funciones de la empresa, como compras o comercialización, tanto en lo que se refiere a las economías derivadas del logro de una escala determinada como de las derivadas de la acumulación de experiencia.

La etapa del ciclo de vida del producto es otra variable importante. Dentro de ella podemos incluir los efectos de la innovación tecnológica y la introducción de nuevos productos, que contribuirán a acelerar el ciclo de vida de un producto anterior.

La interpretación más exhaustiva de la evolución de una industria es, como hemos visto anteriormente, el ciclo de vida del producto. La explicación aportada por este modelo es que un producto pasa a través de cuatro fases consecutivas: introducción, crecimiento, madurez y declive, siguiendo una trayectoria en forma de S, trayectoria que expresa la incidencia del proceso de innovación e introducción de nuevos productos y de su imitación por otras empresas del sector. El grado de competencia del sector es distinto según cuáles sean las características de la etapa del producto, lo cual, a su vez, afectará a la estrategia idónea para competir en cada etapa del ciclo de vida.

Las críticas recibidas por esta teoría son importantes. Entre ellas, destacamos que la duración de las etapas difiere según los sectores; las empresas pueden incidir sobre la duración de cada etapa a través de la innovación de productos; la forma de S no es siempre la más común, etc. En cualquier caso, el concepto es de interés, y aunque el modelo haya perdido parte de su atractivo debido a las críticas recibidas, los conceptos que contiene son valiosos. En el contexto del Mercado Único se trata de una variable importante que tiene que ver con la madurez de los mercados y con el grado de innovación tecnológica.

Las otras dos variables están relacionadas con los diferenciales precio - coste y su reducción. La primera variable es la homogeneidad de la demanda. Cuando ésta es alta, los diferenciales de precios tienden a reducirse. La homogeneidad es alta si las marcas de los productos son globales, los estándares técnicos son

uniformes en los distintos países, existe una concentración de consumidores en algunos países y el uso del producto en distintos países es similar.

Desde el punto de vista de la homogeneidad de la demanda, hay algunas cuestiones de particular interés. ¿Cómo son los productos: estándar o hechos a medida? ¿Cómo son las especificaciones de los productos: nacionales o globales? ¿Cómo son las imágenes del producto: nacionales o globales? ¿Cómo son las pautas de uso en los distintos mercados: similares o diferentes? De acuerdo con estas consideraciones, importantes para el establecimiento de la estrategia, podemos concluir que la significación de esta variable es grande.

La segunda variable contingente derivada de la reducción de los diferenciales precio - coste es la fragmentación del mercado debida a las medidas regulatorias e intervencionistas que los gobiernos europeos han desplegado en las últimas décadas y que han contribuido a fragmentar los mercados nacionales, aislándolos de los vientos favorables de la competencia.

Sin duda alguna, el papel del gobierno como agente fragmentador de los mercados es importante y, aunque las medidas previstas por la Comisión Europea tienden a reducir dicho papel, la inercia de años de funcionamiento no desaparecerán de la noche a la mañana. Por estas razones, el aumento de la competencia en algunos mercados será lento, especialmente en aquellos sectores con larga tradición de intervencionismo público o con fuerte presencia de empresas públicas. Los sectores de telecomunicaciones o energético son buenos ejemplos de ello.

Dentro de esta clase de barreras hemos de incluir las derivadas de la escasa competencia existente en las compras realizadas por el sector público, debidos, bien a una situación de monopolio en la provisión de dichos bienes, bien a una falta de apertura a la competencia extranjera. Finalmente, hemos de distinguir las llamadas barreras fiscales, derivadas de las diferencias de impuestos existentes en los distintos países, y que hacen referencia, especialmente, al impuesto sobre el valor añadido, al impuesto sobre la renta de las personas físicas y al impuesto sobre el beneficio de las sociedades.

Las cuatro dimensiones descritas pretenden subrayar cuáles están siendo algunas de las principales áreas de impacto del Mercado Único para las empresas europeas. Estos aspectos son novedosos para las empresas y no pueden olvidarse si aquéllas desean afrontar el reto de la mayor competencia del Mercado Único con cierto éxito.