

# DISTRIBUCION COMERCIAL EN EUROPA ORIENTAL

## ESTRATEGIAS DE PENETRACION DE LAS EMPRESAS OCCIDENTALES EN LOS MERCADOS DE LOS PAISES DEL ESTE

■ JOACHIM ZENTES y EVANGELOS PETER POUNGIAS



**A** pesar del tiempo transcurrido desde que se inició la ruptura política y económica con los regímenes anteriores, los sistemas políticos y sociales de Europa del Este se encuentran todavía en una fase de cambio permanente, dentro del proceso generali-

zado de evolución de un sistema centralizado de economía planificada hacia estructuras liberales-democráticas y de economía de mercado.

Un proceso similar que, sin embargo, no oculta las diferencias de partida a nivel económico, político y cultural entre los distintos países. Diferencias

que se constatan haciendo referencia a la velocidad y vías de transformación.

Como países más adelantados —desde que se inició el rápido proceso de cambios— y con las mejores perspectivas para la realización de estructuras “occidentales” comparativamente dinámicas —aunque no del nivel de

bienestar occidental— se encuentran Hungría, Polonia y los dos estados que han resultado de la división de Checoslovaquia.

Dado que aquí ya se pueden observar los primeros indicios de la entrada en los mercados de empresas comerciales occidentales, este análisis se centrará con mayor énfasis sobre estos mercados.

Los estados del Este observados se encuentran supeditados a la colaboración de la comunidad internacional de estados dentro del marco de su proceso de transformación. Especialmente en lo que se refiere a los aspectos económicos, el Este se encuentra interesado en inversores occidentales, con el objetivo de obtener por esta vía un mejor suministro de productos de consumo, transferencias de capital y de "know—how".

La unificación alemana, la realización del Mercado Único Europeo, la consecución del Espacio Económico Europeo (EEE) y la liberalización de los sistemas sociales y económicos de Europa central y del Este ("Ecoestroika") abren al comercio —al igual que a las otras áreas de la economía— nuevas perspectivas de crecimiento para los años noventa (Zentes 1989). Posibilitan el crecimiento mediante el desarrollo del mercado en el sentido de la matriz estratégica de Ansoff, esto es, la apertura de nuevos mercados (regionales o nacionales) con los programas de prestaciones actuales, manteniendo las actividades de negocio y los canales de distribución (ver Zentes, 1992c, p. 438 y la bibliografía allí referenciada).

Las empresas comerciales occidentales han estado ocupadas durante los últimos años, y aún se encuentran ahora, en los efectos estratégicos del Mercado Único europeo y sus consecuencias, incluyendo políticas de costes y de competencia, tipos de negocio, aspectos logísticos, política de marcas comerciales, etc...

mercados de Europa del Este se deduce, por tanto y esencialmente, de su potencial de mercado y de los efectos de reacción sobre las estructuras competitivas europeas. Esta internacionalización de las actividades empresariales va unida a un aumento de la "masa crítica" en muchos sectores. Como consecuencia de ello y precisamente para empresas que hoy en día ya presentan un alto grado de europeización, se produce una presión de cierre de los mercados respecto a Europa del Este, ya que, en caso contrario, se perjudicaría su posicionamiento competitivo relativo.

Frente al telón de fondo de la limi-

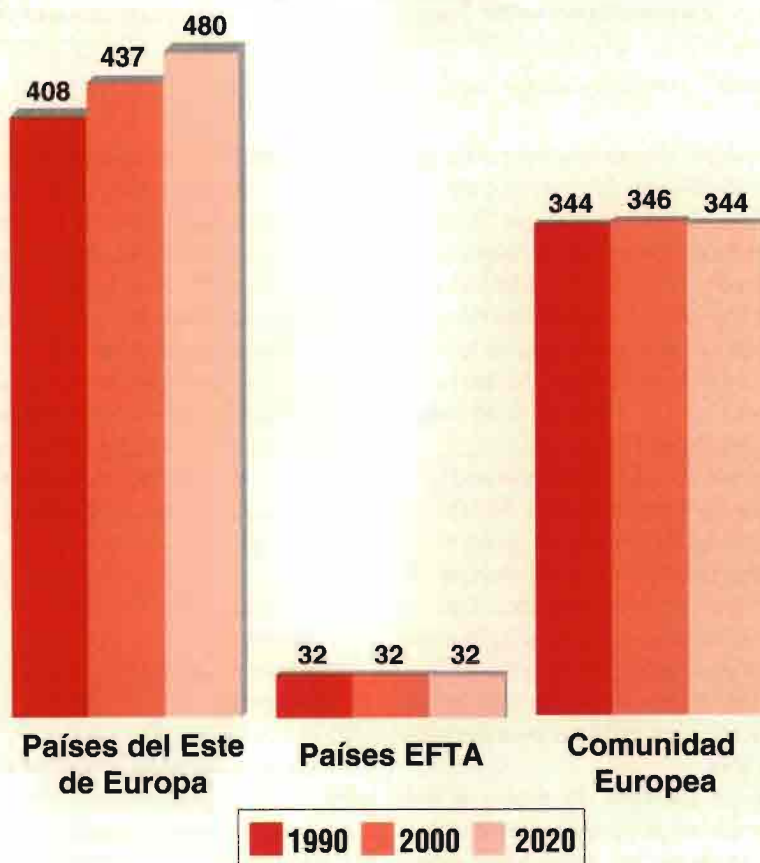
tación de recursos de gestión y de capital de las empresas comerciales occidentales y de la inesperada evolución dinámica en la apertura de los mercados del Este, con el alineamiento reforzado hacia Europa del Este también se hace necesaria una reorientación en la colocación de los recursos de las empresas (ver Conradi 1990, p. 2). Con ello se hace necesaria una evaluación precisa de las consecuencias estratégicas de una orientación hacia Europa del Este.

Un vistazo a la estructura poblacional actual de Europa (ver Gráfico nº 1) y sus pronósticos de evolución muestra el enorme potencial actual, creciente

GRAFICO Nº 1

## POBLACION EUROPEA DESDE 1990 HASTA 2020

(Millones hab.)



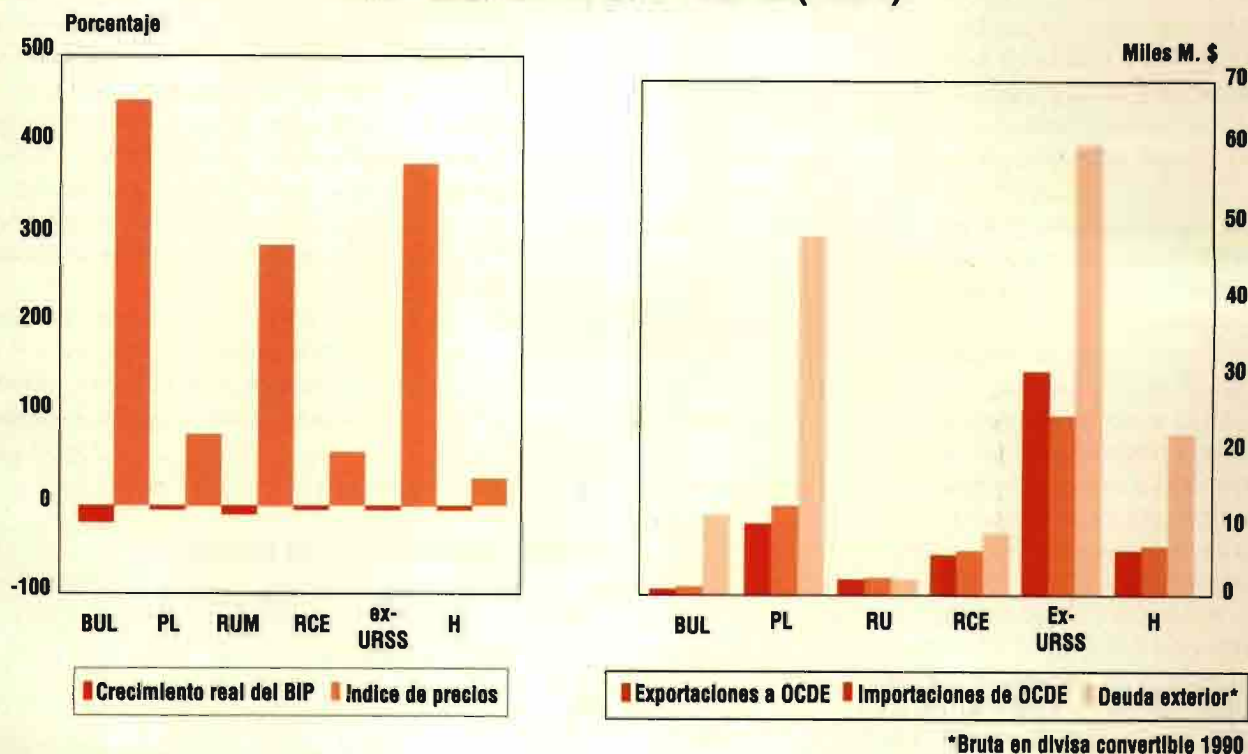
### LA AVENTURA DEL ESTE

La importancia estratégica de los

Fuente: Euromonitor 1992, S. 126.

GRAFICO 2

### DATOS MACROECONOMICOS BASICOS DE EUROPA DEL ESTE (1991)



Fuente: Ostwirtschaftsreport, 1992.

en el futuro, de muchos mercados del sector de bienes de consumo de los estados del Este de Europa. Incluso considerando solamente a Polonia, los dos estados de la antigua Checoslovaquia y Hungría para la próxima década, la población será similar a la de la antigua República Federal Alemana y supondrá casi el doble de la de todos los países de la EFTA.

Las necesidades de recuperación de los consumidores de Europa del Este en los sectores de bienes de gasto y de consumo indica el enorme potencial de crecimiento de estos mercados. Esto se expresa, por una parte, en el bajo nivel de equipamiento de los hogares con este tipo de bienes y, por otra, en la planificación de compras para los próximos años.

De los objetivos de ahorro de los consumidores se pueden derivar ciclos de necesidades, los cuales harán esperar primero un fuerte gasto en las áreas del automóvil, la electrónica de consu-

mo, los textiles y el equipamiento del hogar (ver Szallies 1992). A la vista de la alta elasticidad—renta de la demanda de las importaciones en Europa del Este (ver Lang 1992) se pueden vislumbrar unas posibilidades de colocación de productos occidentales nada despreciables. Así, los productos franceses y alemanes han logrado conjuntamente las siguientes cuotas de mercado en Polonia en el año 1991 en las categorías de productos antes mencionadas (ver B.P.S. 1992):

Champú	24,5%
Dentífricos	24,2%
Bebidas Refrescantes	19,8%
Detergentes	30,0%

Debido a los precios relativamente altos de los productos provenientes de los países occidentales (el precio medio de los detergentes alemanes era en 1991, por ejemplo, un 247% superior al de los de procedencia polaca) los

datos anteriores son muy altos para artículos no de consumo en público. No obstante, estos datos, optimistas desde la perspectiva de Europa occidental, han de relativizarse, dado que el poder adquisitivo en los tres países analizados, Polonia, Checoslovaquia y Hungría, no se acerca siquiera de lejos al de los mercados de Europa occidental.

Mientras que en Alemania en promedio llegan 7 salarios mensuales para la adquisición de un vehículo de clase media, los hogares checos, por ejemplo, necesitan para ello el equivalente al salario de más de 3 años (ver Szallies 1992, p. 108).

El potencial de mercado actual de muchos sectores en Europa del Este es aún muy reducido. Esto queda demostrado por una comparación de Polonia y Hungría con Portugal, como el país más pobre de la Comunidad Europea en muchas áreas (ver cuadro 1). La demanda privada nacional de Portugal, país de población similar a la de Hun-



gría, ascendió en 1990 a unos 37.000 millones de dólares. Esto corresponde aproximadamente al dato para Polonia, teniendo este último país alrededor de cuatro veces la cifra de habitantes de Portugal. El volumen de mercado para productos alimentarios en Portugal fué en 1990 incluso similar al de Polonia y Hungría juntos.

Las perspectivas de mercado para las empresas occidentales a corto y medio plazo deben enmarcarse, en todo caso, dentro del conjunto de datos macroeconómicos básicos de los países del antiguo bloque comunista.

A este respecto, en primer lugar, cabe destacar que ninguna de estas economías populares ha podido realizar la convertibilidad total de su moneda hasta el momento; y que, a pesar de la progresiva convertibilidad interna unida a nuevas emisiones, se crean problemas adicionales para la colocación de productos y tecnologías occidentales en estos mercados.

Asimismo, hay que resaltar la cróni-

renta ha de destinarse a la compra de productos alimenticios. Por ello, siguiendo el análisis de Maucher/Bra-beck—Lethmathe (1991, p. 1112 y p. 1124), se ha de esperar en conjunto un bajo nivel de precios medios —en comparación con la CE— en este tipo de productos. Es en este punto donde se manifiesta la fuerte orientación hacia el precio de los consumidores de Europa del Este, la cual a su vez se refleja en la estructura del surtido del comercio.

### VENTAJAS COMPETITIVAS

Hasta aquí, los planteamientos expuestos han resaltado la diferencia en las posibilidades de desarrollo de las empresas comerciales de Europa occidental en los distintos estados del Este. Las ventajas competitivas frente al comercio minorista de Europa del Este surgen para los inversores occidentales tanto por la demanda de productos occidentales como tales —que podrían ser suministrados dentro del marco de los procesos y vías de adquisición existentes de manera más económica—, como por la reforzada orientación hacia el precio, dada la existencia en algunos estados del Este de un alto nivel de profesionalización referente a la gestión de las formas de negocio de descuento (ver Tietz

ca de oferta. A pesar de que en los últimos meses se ha producido una evolución dinámica dentro del ámbito del comercio minorista de Europa del Este, se van a analizar primero las estructuras existentes hasta el momento, sobre las que se dibujarán las tendencias más recientes.

El insuficiente grado de abastecimiento de lugares de compra para la población destaca en el análisis de la densidad muy reducida de puntos de venta, especialmente representativa en el comercio de productos no alimentarios.

Si además se observa la superficie media de ventas por establecimiento, las diferencias respecto a los comercios minoristas de Europa occidental quedan claramente visibles. Este valor oscilaba en Europa del Este entre los 50 y los 95 m<sup>2</sup>, mientras que en la República Federal de Alemania rondaba los 300 m<sup>2</sup>. El mayor número de establecimientos en Europa del Este se encuentra en las tiendas de hasta 40 m<sup>2</sup>, cuya cuota en 1990 aún se encontraba en el 43,3% (ver Kostrik 1990, p. 74).

De igual modo, junto a la baja densidad de puntos de venta y la reducida superficie media de ventas, hay que añadir también la pequeña oferta total de superficie de ventas. Esto está directamente relacionado con la reducida oferta de productos, a la cual se tuvo que enfrentar la población durante los últimos decenios de la economía de escasez. Los surtidos estaban definidos por productos casi exclusivamente de carácter nacional y de baja calidad no adaptándose a las necesidades de los consumidores (ver Barta 1990).

El estado de la tecnología en el comercio minorista de Europa del Este se encuentra profundamente subdesarrollado. En 1990 existían en toda Europa del Este menos de 90 empresas con instalaciones de 'scanners', mientras que en la antigua República Federal Alemana había 4.849 y en Portugal 269 empresas con dispositivos de escaneado (ver Euromonitor 1992, p. 298).

A la luz de las características actuales del comercio minorista en Europa del Este, surge la pregunta sobre la

CUADRO Nº 1

#### DATOS BASICOS DE LOS MERCADOS DE CONSUMO EN POLONIA, PORTUGAL Y HUNGRÍA (1990)

	Habitantes en mill.	Demanda privada mill. \$	Volumen de mercado de alimentación en mill. \$
Polonia	38,0	38.600	9.600
Portugal	10,0	37.000	13.100
Hungría	10,5	14.000	3.700

ca falta de divisas de los países del Este, que responde, de una parte, a su déficit de productos exportables y, de otro lado, a un endeudamiento exterior extremadamente elevado en algunos casos. A lo que hay que añadir los fenómenos clásicos de una recesión friccional, esto es, un descenso continuado del producto interior bruto, altas tasas de inflación, de desempleo, etc... (ver Gráfico nº 2).

Estas condiciones globales influyen en gran medida en la demanda de bienes de consumo en Europa del Este. Los parámetros reseñados indican, de tal forma, que una gran proporción de la

1991a, p. 489f.).

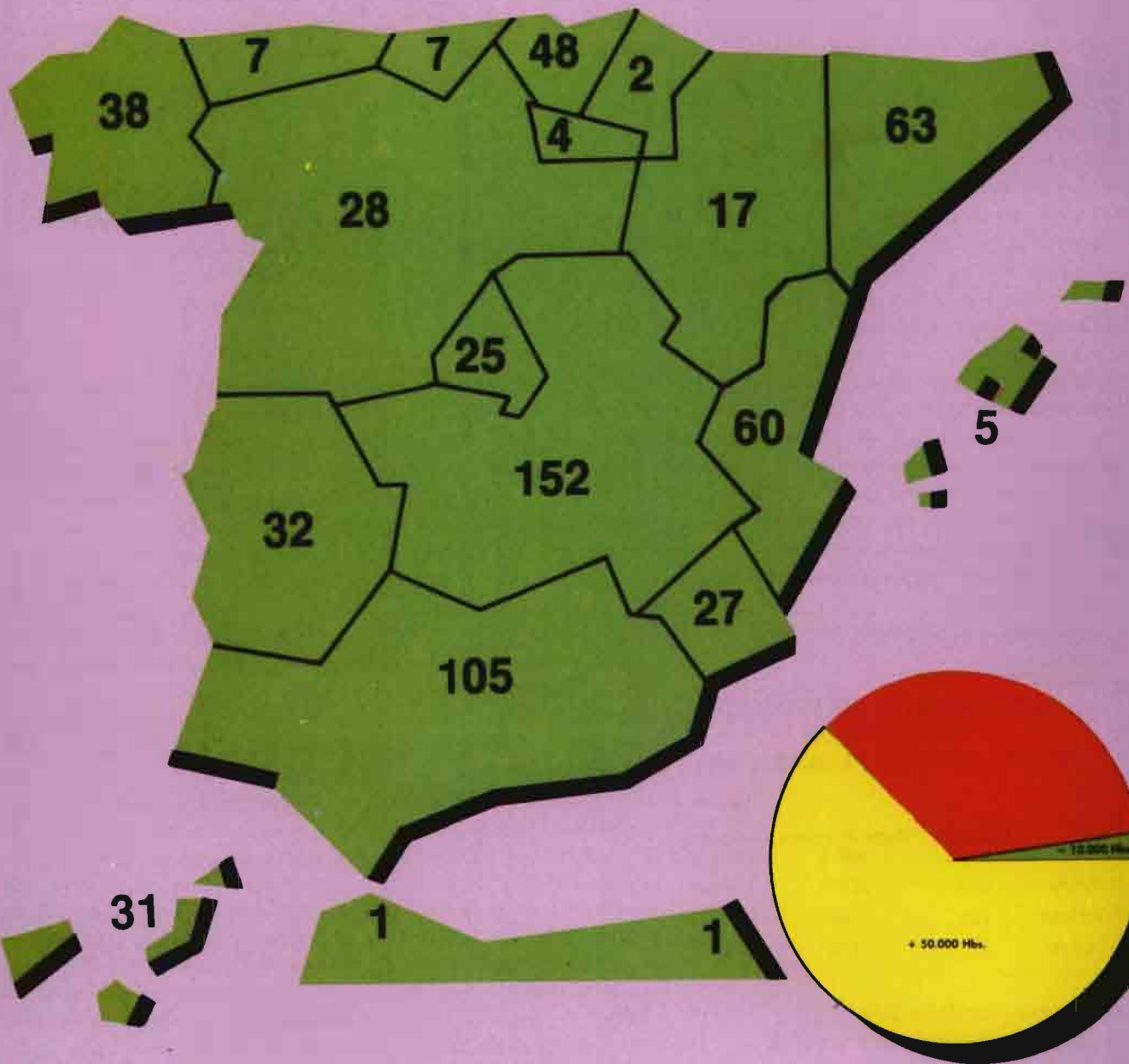
El comercio minorista de bienes de consumo en Europa del Este sigue muy impregnado por la estructura de los pasados 40 años. Su papel dentro del sistema de la economía planificada socialista correspondía menos al de la intermediación entre consumidores y productores (ver Tietz 1985, p. 4f.), como al del simple reparto. Los mostradores de "entrega y recepción" (Stutzer 1990, p. 82) del comercio minorista se proveían de mercancías de acuerdo con las autoridades estatales de planificación, sin que existiera posibilidad de influencia del comercio sobre la políti-

# OFICINAS MUNICIPALES DE INFORMACION

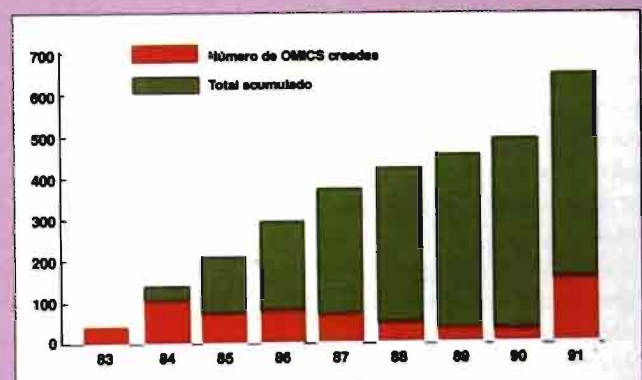
AL CONSUMIDOR



(Diciembre 1991)



TAMAÑO POBLACION	N.º DE MUNICIPIOS	N.º DE OMIC	%	POBLACION ATENDIDA	%
HASTA 10.000 HABITANTES	7 472	250	3,3	1 054 938	10,5
DE 10.000 A 50.000	487	287	58,9	6 378 935	68,3
MAS DE 50.000	111	116	101,8	20 412 901	99,6
TOTAL	8 070	653	8,1	27 846 774	69,8



necesidad, a corto o medio plazo, de los sistemas de economía de productos al nivel del comercio minorista. En una fase intermedia, que bien podría llevar algunos años, se podría pensar en unos sistemas basados en las tecnologías de la información para la optimización de los procesos de distribución implantados en la fase logística intermedia (almacén) o en la etapa intermedia del canal de distribución (comercio mayorista).

Respecto al flujo físico de productos, se constata que el suministro del comercio minorista se realizaba en el pasado casi exclusivamente sectorial y regionalmente a través del comercio mayorista. Tanto desde el punto de vista tecnológico—organizativo como del de capacidades, tan sólo una parte del comercio mayorista existente está preparado para las tareas logísticas pendientes. Las superficies medias de los almacenes mayoristas rondan los 1.200 m<sup>2</sup> en Checoslovaquia y en Polonia tan sólo 700 hasta 1000 m<sup>2</sup> (ver Barta 1991; Seitz 1991 y Pilarczyk 1992).

## TENDENCIAS DE FUTURO

La futura estructura del comercio minorista en Europa del Este se verá influenciada por el proceso de transformación actual del "mercado de vendedores" a otro de "compradores". Las necesidades acumuladas de la demanda se encuentran crecientemente en el punto de mira de las valoraciones empresariales en el comercio. La posición de mercado monopolista del comercio estatal y cooperativo hasta ahora va perdiendo importancia con la privatización y apertura de nuevas empresas comerciales, favoreciendo la diversidad pluralista y competitiva del paisaje comercial. El comercio privado en Polonia ya alcanzaba en 1991 una cuota del 75% en puntos de venta y de casi el 80% en facturación.

En esta valoración hay que tener en cuenta que el número total de comerciantes minoristas registrados asciende a 800.000, de los cuales 250.000 dis-



ponen de un quiosco de pocos metros cuadrados y 500.000 se dedican a la venta callejera (ver Pilarczyk 1992 y Wodkowski 1992). También en los dos nuevos estados de la antigua Checoslovaquia, el proceso de privatización se encuentra muy avanzado. Hasta el momento, más del 60% de los antiguos puntos de venta estatales se encuentran en manos privadas (ver a.m. 1992).

Al aumento en el número total de puntos de venta hay que añadir, asimismo, una tendencia similar en la superficie media de ventas. Debido a la disponibilidad de productos occidentales, se observa una creciente internacionalización de la oferta de productos. El aumento del surtido conlleva la necesidad de la ampliación de las superficies de ventas.

Este desarrollo se refuerza mediante la entrada en los mercados de empresas comerciales occidentales, las cuales sólo están interesadas en grandes superficies de ventas. Las necesidades de espacio son enormes y la oferta de superficies de venta en los núcleos de las ciudades del Este de Europa, en las que hasta el momento se concentraba la oferta de comercio minorista, es cualitativa y cuantitativamente muy reducida. Ello lleva a pensar en las periferias de las ciudades y en las nuevas áreas de aglomeración comercial a desarro-

llar en las zonas rurales como posibles localizaciones futuras del comercio minorista. Estas ganan continuamente en atractivo con el proceso de aumento de movilidad de la población (creciente parque de vehículos) y con unos problemas logísticos de las localizaciones urbanas nada despreciables.

Paralelamente, cabe esperar una mayor diversidad en la tipología empresarial, en la que las formas orientadas al descuento (alimentación y droguería, mercados especializados) tendrán grandes posibilidades de éxito, mientras que las formas empresariales tendencialmente más antiguas —por ejemplo, grandes almacenes— disfrutará de menores cuotas de mercado en Europa del Este que en Europa occidental (ver Conradi 1991).

## EL MARCO LEGAL PARA LOS INVERSORES EXTRANJEROS

Al contrario que en los países occidentales, en los estados del Este no se ha producido ninguna evolución continuada de las instituciones de derecho privado o de cualquier otro área del derecho relevante para la economía de mercado durante varios decenios, debido a que se desactivaron durante la creación de las estructuras económicas





socialistas. Por un lado, esto ha llevado al envejecimiento de las leyes. Por otra parte, después de que durante el transcurso de la liberalización se procediese a una revitalización de la anticuada legislación, se evidenciaron vacíos en muchas áreas legales.

Una de estas áreas son las inversiones extranjeras. Pero a los estados no les queda tiempo suficiente para realizar un desarrollo evolucionado y armónico del marco legal. En lugar de la discusión intensiva y el análisis sopesado de las iniciativas de derecho, muchos gobiernos introducen el sistema "prueba y error", lo que desde el punto de vista occidental provoca la relativamente rápida expedición de las leyes. Con la misma velocidad se realizan también las modificaciones y renovaciones de las leyes al comprobarse su falta de eficacia. Este comportamiento es necesario debido a la gran rivalidad existente entre los países del Este por atraer las inversiones de capital occidental.

Con ello se obliga a los potenciales inversores occidentales no sólo al análisis de los marcos legales para inversiones extranjeras existentes en Europa del Este, sino también a la valoración de los beneficios de un posible retraso en las decisiones de inversión, esto es, la inclusión de un factor de evaluación dinámico (ver, para los marcos y las reglamentaciones legales para la protección de las inversiones extranjeras en Europa del Este, Pougias 1992 y Anderer 1992). La fuerza de la influencia de mejoras en los marcos de inversión se deja ver por la evolución del número de "joint ventures" en los distintos estados, sobre todo, al compararlo con las fechas de expedición de las leyes sobre inversiones (ver Ihrig 1992).

Para las empresas comerciales de Europa occidental, son especialmente importantes las condiciones legislativas referentes a la adquisición de la propiedad privada de suelo y de empresas, a la transferencia de divisas y el trasvase de beneficios y las leyes de comercio exterior. La compra de empresas o la creación de "joint ventures" es, en principio, posible en todos los estados de Europa del Este.

Los posibles socios del Este considerados son las empresas hasta ahora estatales, las privatizadas, las que se encuentran en vías de privatización y las empresas privadas y cooperativas.

Las empresas comerciales de gestión estatal y cooperativa son mayoritarias en todos los estados del Este de Europa. Su venta se conduce principalmente a través de la privatización. La participación de inversores extranjeros en los procesos de privatización en Hungría, Polonia y Checoslovaquia es posible. En Checoslovaquia se ha distinguido —hasta su división en dos nuevos estados— entre una primera, denominada pequeña, privatización y una segunda gran privatización. En la primera se trataba del traspaso de empresas estatales normalmente pequeñas o medianas a formas de empresa privadas a las cuales los nacionales del país van teniendo progresivamente acceso.

No antes de la segunda fase, se contemplaba un cierto protagonismo las empresas extranjeras. Ello ha llevado hasta ahora a que la mayoría de las

empresas de comercio minorista, limitadas en su superficie de ventas, hayan sido adquiridas por inversores de Europa del Este. Mientras tanto, actualmente se encuentran a la venta principalmente las empresas comerciales de grandes superficies. A la vista de las limitaciones de capital de las economías domésticas, las posibilidades de adquisición para los inversores extranjeros son relativamente favorables.

Aparte de las empresas públicas, las cooperativas también tenían un papel fundamental en el comercio minorista de las economías planificadas del Este. En estos casos se trata principalmente de unidades organizadas regionalmente, las cuales también ostentan funciones de producción o se encuentran introducidas en el área gastronómica, aparte de realizar las actividades clásicas del comercio tradicional. Los comercios minoristas se encuentran localizados principalmente en zonas rurales y muestran unas diferencias claras de superficie de ventas.

La adquisición de propiedad privada en los países del Este sigue siendo



relativamente difícil. Por ello, los extranjeros sólo pueden adquirir propiedades en casos excepcionales. Por ejemplo, en Polonia cada compra necesita la autorización del ministro del Interior. Frente a esto, se encuentra la compra de propiedad inmobiliaria por parte de las "joint ventures" o de otras entidades nacionales de hasta un 100% de participación extranjera sin límite alguno, dado que siempre se trata de personas jurídicas nacionales (de Europa del Este).

Las reglamentaciones sobre divisas y transferencias de dinero al exterior en los países del Este tienen una gran influencia sobre las actividades comerciales en estos países. La falta de convertibilidad de las monedas del Este obliga a una reglamentación de los mercados de capitales y de dinero, diferente según el país del que se trate.

Por encima de ello, la falta de divisas crónica lleva a que se combata este problema elevando los aranceles de importación de los productos de consumo para lograr una balanza de pagos equilibrada. Mientras que por este hecho muchos productores occidentales se ven forzados a la producción en Europa del Este, en las empresas comerciales occidentales se alza la pregunta de hasta qué punto se tendrán que sustituir los surtidos occidentales por los orientales para lograr unos precios competitivos y evadir la problemática de las divisas (esto es especialmente válido para países sin convertibilidad interna de su divisa). Con ello una internacionalización de los tipos de empresa puede requerir una apertura de los respectivos mercados de aprovisionamiento. Una alternativa se presenta por el lado del comercio de compensación, el cual no entra dentro de las parcelas de negocio tradicionales de la mayoría de los inversores (ver Mayor, 1991).

En conjunto, se puede observar que los marcos legales, al igual que los factores de influencia antes discutidos, difieren mucho entre sí en algunos casos, por lo que no se puede denominar a los estados analizados como un mercado común de Europa del Este.

Utilizando las características y los potenciales específicos mencionados y la necesidad de la apertura secuencial de nuevos mercados, una evaluación de países realizada aproximativamente da el siguiente orden:

1. Checoslovaquia, Hungría
2. Polonia
3. Bulgaria, estados de la CEI  
Rusia, Ucrania, etc...)
4. Rumanía, Albania

### ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACION DEL COMERCIO

El nivel de desarrollo científico de la teoría de la internacionalización del comercio ha de calificarse más bien de rudimentario, sobre todo en comparación con el grado de madurez de las correspondientes teorías de la empresa industrial internacional (ver Dichtl/Lingenfelder/Müller 1991).

Durante los años ochenta, las estrategias de crecimiento de las empresas del comercio de alimentación en Europa —tomando como referencia a Alemania, Francia y Gran Bretaña— estaban orientadas al dominio del mercado en los planos nacional o regional. La expansión se producía mediante la 'filialización', esto es, mediante la multiplicación de conceptos empresariales de éxito, tanto de manera estandarizada como adaptada local o regionalmente, o mediante adquisiciones de empresas comerciales existentes que no pocas veces concluían en fusiones.

Esta estrategia de dominio del mercado conducía tendencialmente a una mejora de la rentabilidad del negocio. Al mismo tiempo, las empresas comerciales de alimentación comenzaron sus primeras incursiones e intentos internacionales con resultados muy dispares.

Las empresas de no—alimentación —por ejemplo, las de textiles o del comercio de muebles— se distinguen por una concepción estratégica diferente. Su grado de "europeización" es sustancialmente mayor. Esta afirmación es especialmente válida para los grupos

escandinavos, franceses, italianos y británicos (ver Patt 1989). Las empresas alemanas de no—alimentación se han centrado hasta el momento en su mercado nacional, al igual que las empresas comerciales de alimentación.

Como motivos fundamentales de la hasta el momento limitada orientación internacional de las empresas comerciales se han aducido los siguientes:

— Prioridad en la absorción completa del potencial del mercado interior

— Conocimientos precarios del entorno de mercado exterior con el convencimiento de que todo negocio es local

— Falta de recursos (capital, gestión, etc...)

— Tendencia a la orientación doméstica de los gestores comerciales

— Problemas de adaptación de los conceptos de negocio a los diferentes hábitos de compra y las expectativas en los mercados extranjeros (ver Tordjmann 1988 y Conradi 1990).

Las condiciones de partida de las empresas comerciales en el umbral de todo el mercado europeo son, por tanto, muy dispares. Ello es válido, por una parte, en relación al comercio de alimentación y no alimentación y, por otra, en relación a las empresas comerciales de los distintos países de Europa. La mayor europeización abarca filiales y países, lo cual también incluye sondeos, proyectos piloto y primeras implantaciones.

Por tanto, las actividades en Europa del Este no han de evaluarse solamente por su potencial de mercado y las condiciones—marco de estos estados, tal y como se ha expuesto anteriormente, sino que han de considerarse también dentro del contexto de la internacionalización del comercio minorista.

Sin embargo, la incursión de empresas comerciales occidentales en Europa del Este sigue siendo reducida. El mayor nivel de involucramiento extranjero en 1991 se realizó en Hungría con 18 inversiones en el área del comercio. En Polonia fueron 13 y en Checoslovaquia 11 empresas. El núme-





ro de localizaciones comerciales también se mueve alrededor de estas cifras. Unicamente en Hungría se encontraban representaciones de empresas extranjeras en 400 puntos, tratándose de "joint ventures" con empresas comerciales húngaras.

El número de empresas de Alemania occidental activas en Europa del Este es comparativamente elevado. Con 13 empresas representando en conjunto 23 inversiones en países de Europa del Este (14 de ellas en Polonia, Checoslovaquia y Hungría), Alemania lidera la lista de Europa occidental. Esta cifra es considerable, a la luz de los enormes esfuerzos e inversiones para la apertura y cobertura del mercado de Alemania del Este y lleva a conclusiones sobre las actividades futuras, una vez que los cinco nuevos estados federales presenten un grado de integración suficiente.

En conjunto, se puede observar un lento pero continuado crecimiento de la presencia de empresas comerciales occidentales en Europa del Este. Las actividades preferidas son actualmente la alimentación, máquinas, textiles y, en parte, muebles.

### ESTRATEGIAS DE PENETRACION

Como opciones estratégicas para la cobertura de los potenciales de creci-

miento y de ingresos en el comercio de bienes de consumo en Europa del Este se mencionan, principalmente:

- Estrategias de multiplicación
- Estrategias de adquisición
- Alianzas estratégicas.

En el primer caso, dentro del marco de las estrategias de multiplicación se trasladan concepciones empresariales ya probadas y maduras a los mercados de otros países. Diciendo esto, habrá que distinguir entre las estrategias de internacionalización globales y las multinacionales. Estas son realizables, tanto a través de estrategias de expansión del número de filiales, como por sistemas de franquicia.

En las estrategias de globalización se produce una multiplicación idéntica de un concepto en el extranjero. Se observarán potenciales de éxito en la consecución de ventajas de volumen y productividad en las distintas áreas de la empresa, siempre y cuando las estructuras de los mercados a abordar sean homogéneas. Hay que resaltar la integración vertical, la gestión centralizada, un sistema de logística optimizado y un sistema de información potente como factores internos de éxito (ver Patt, 1989).

Igualmente necesaria será la existencia de un segmento de mercado definible e identificable transnacionalmente, el cual habrá de representar un

tamaño económicamente relevante en los mercados elegidos. Sobre la existencia de segmentos de demanda en Europa del Este que sean adaptables a las concepciones tipológicas transnacionales hasta ahora existentes no se han realizado aún estudios (ver Tietz 1991b, p. 438f.). Sin embargo, existen algunos ejemplos empíricos de empresas que han seguido una estrategia global en Europa del Este (por ejemplo, Benetton, Stefanel, Yves Rocher...).

Bajo la estrategia multinacional también subyace un concepto de base bastante perfilado. Sin embargo, se le da un mayor peso a las características específicas de los países para facilitar la adaptación individual a las exigencias de los mercados. El grado de estandarización se verá fuertemente influenciado por la pertenencia a determinados sectores. Ello lleva a que no se observen multiplicaciones puras de 1 a 1 en sectores tales como el comercio de la alimentación y de manera muy limitada en los sectores comerciales de no alimentación, ya que la adaptación será necesaria al menos en políticas de surtido.

Un alto grado de estandarización en los procesos de organización, dirección y control en la empresa serán determinantes para el éxito de una internacionalización de la tipología empresarial diferenciada por países, con el fin de que la estructura descentralizada de decisión y las competencias de configuración a nivel regional no obstruyan la estrategia de internacionalización de la empresa.

Ejemplos de este tipo de procedimientos se encuentran para Europa del Este tanto en el sector de la alimentación como en el de no alimentación. Así, se expanden el grupo Ahold en Checoslovaquia con su concepto empresarial "Mana" en alimentación y los grupos Ikea en Hungría y Polonia y los comercios de zapatería Reno del grupo Metro en Checoslovaquia.

Las variantes de multiplicación de expansión del número de filiales y de franquicia persisten independientemente del grado de estandarización de los conceptos empresariales. Estas se diferencian tanto en el plano del involucra-



miento operativo sobre el terreno como en relación a la intensidad de capital de la inversión extranjera. La limitada disponibilidad de recursos de las empresas comerciales de Europa del Este llevan a pensar en la realización de estrategias que combinen ambas formas.

Por su parte, las estrategias de adquisición representan una alternativa a las estrategias de multiplicación. La adquisición de puntos de venta ya existentes, cuello de botella competitivamente relevante para la entrada en los mercados de Europa del Este, es de una importancia crucial.

Por encima de ello, la estrategia de adquisición ofrece la posibilidad de una cobertura de mercado rápida y, en su caso, completa (según el objetivo de la adquisición), a la vez que evita una competencia de desplazamiento a nivel comercial por el aumento de la oferta.

Además, con la empresa adquirida se obtendrán también unos conocimientos sobre el mercado existente. Ante las diferencias en el comportamiento de los consumidores y en las estructuras de la distribución entre Europa del Este y occidental, los conocimientos de los mercados locales son altamente valorados por los inversores extranjeros.

Un supuesto para esta estrategia es la disponibilidad de capital necesaria para afrontar el coste de compra y las inversiones posteriores necesarias. Estas últimas han supuesto un esfuerzo muy importante en el comercio minorista en Europa del Este. Las adquisiciones en Europa del Este son específicas y problemáticas por las estructuras empresariales allí existentes. Las empresas muestran con frecuencia numerosos campos de actividad, desde jardines de infancia hasta la gestión de hospitales, pasando por las lavanderías, los cuales persisten tras la privatización (ver Mate-la 1992, p. 4).

Ello representa en muchos casos un freno para las inversiones o, al menos, un riesgo para estas. Como ejemplos empíricos de empresas occidentales que siguieron una estrategia de adquisi-



ción o participación para su entrada en los mercados del Este de Europa, se pueden nombrar las cadenas comerciales Spar y Julius Meinl, las cuales han adquirido participaciones mayoritarias en empresas comerciales húngaras y van transformando sucesivamente una parte de sus filiales en establecimientos de su enseña.

### ALIANZAS ESTRATEGICAS

Al igual que en Europa occidental, se dibujan cada vez más estrategias competitivas de cooperación para la cobertura de nuevos mercados en Europa del Este. Mientras que el comercio en Europa occidental, a la luz del aumento de la masa crítica, tiende a las llamadas alianzas en "Y", las cuales apuntan preferentemente hacia los efectos de aglomeración y disminución de costes (por ejemplo, centrales de compra europeas), las alianzas en "X" ganan en importancia en la entrada en los mercados de Europa del Este (ver Zentes 1992a). La explotación de los mercados se produce, por ejemplo, a través de "joint ventures" entre un socio occidental —que aporta capital, "know how" y productos—, y un socio del Este, el cual dispone de los recursos locales (red de puntos de venta,

almacenes, personal, etc...) (ver Zentes 1992d).

Los socios cooperativos no siempre pertenecen al mismo escalón económico. Mientras que los socios del Este representan una red comercial en dos etapas, los socios occidentales pueden ser tanto empresas comerciales mayoristas o conglomerados comerciales, como empresas comerciales minoristas. La elección de los campos de la cooperación es independiente de ello. Estas pueden tanto abarcar todo el espectro de las actividades comerciales, como estar restringidas a ámbitos específicos.

Por este motivo, algunos inversores occidentales sólo consideran en una primera etapa las actividades comerciales mayoristas, en el sentido de una estrategia de entrada sucesiva. Aquí se puede ver la base para la pretendida ampliación del espectro de actividades a medio y largo plazo a las áreas del comercio minorista. Este camino ha sido seguido en Checoslovaquia por el grupo Spar y por EDEKA—Baviera, mediante la creación de empresas mayoristas que se ocupaban de buscar los socios apropiados entre los minoristas independientes. Aparecen analogías muy próximas al desarrollo en Alemania del este, en donde se ha llegado a cooperaciones entre empresas minoristas indivi-



duales o asociaciones cooperativistas y empresas comerciales de Alemania Occidental. Un ejemplo de ello es la alianza entre Vdk y Asko.

## UNA APUESTA COMPLEJA

La entrada en Europa del Este presenta complejidades para las empresas comerciales de Europa occidental. Aparte de los factores de influencia típicos en las decisiones de internacionalización, los marcos legales, los procesos económicos revolucionarios y el aún alto riesgo político son de indudable importancia.

A pesar de que la explotación de los mercados se realice desde muchos estados de Europa occidental, se está

perfilando una tendencia respecto a los países de origen primarios. Así, las empresas productoras y comerciales tienen frecuentemente un origen alemán o austríaco. Por encima de ello, las filiales alemanas de empresas multinacionales son frecuentemente las elegidas para servir de base al proceso de entrada en estos mercados —por ejemplo, Niedermayer (Austria) como filial del grupo suizo Interdiscount—.

A pesar de lo cual, actualmente, aún no se puede determinar hasta qué punto las afinidades culturales y lingüísticas de estos países hacia los países del Este de Europa influyen en la creación de ventajas competitivas a largo plazo para las empresas comerciales alemanas y austríacas.

Todo ello, sin olvidar que la incursión en Europa del Este ha de comprenderse como una pieza integrante de una estrategia europea global y ha de evaluarse desde un punto de vista estratégico en relación al potencial del naciente espacio económico europeo. □

**JOACHIM ZENTES.**

Director del Instituto Internacional de Marketing,  
Universidad de Saarlandes

**EVANGELOS PETER POUNGIAS.**

Profesor del Instituto Internacional de Marketing,  
Universidad de Saarlandes

\* Este trabajo se publica en **DISTRIBUCION Y CONSUMO** con la autorización del autor y del Profesor Trommsdorff, como editor de "Handelsforschung 1992". (Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel, FfH Berlin 1992).

## BIBLIOGRAFIA

- ANDERER, M.: Investitionsförderungs- und Investitionsschutzabkommen als Katalysator für Ost-West Joint Ventures. In: Zentes, J. (Hrsg.): Ost-West Joint Ventures, Stuttgart 1992, S.331-355.
- BARTA, V.: Psychologische Auswirkungen eines Mangelmarktes auf das Verbraucherverhalten, Prag 1990.
- BARTA, V.: Umstrukturierung des Großhandels in der CSFR. Europäisches Handelsforum, Berlin 1991.
- B.P.S.: Polens Handel im Umbruch, Tagung der Lebensmittel-Zeitung, 1992.
- BURT, S.; SPARKS, L.: Retailing in Poland. In: Retail & Distribution Management, 1988, Nr. 1, S. 35-39.
- CONRADT, E.: Neuorientierung in einer veränderten Handelsgeographie, BFS-Unternehmerkongress, 1990.
- CONRADT, E.: Entwicklungstendenzen im europäischen Einzelhandel. In: gdi-impuls, 1991, Nr. 4, S. 3-13.
- CORPORATE INTELLIGENCE GROUP: Cross-Border Retailing in Europe, London 1991.
- DICHTL, E.; LINGENFELDER, M.; MÜLLER, S.: Die Internationalisierung des institutionellen Handels im Spiegel der Literatur. In: zfbf, 1991, S. 1023-1047.
- EUROMONITOR: European Marketing Data and Statistics 1992, London 1992.
- IHRIG, F.: Ost-West Joint Ventures: Historische Entwicklung und Bestandsaufnahme. In: Zentes, J. (Hrsg.): Ost-West Joint Ventures, Stuttgart 1992, S.25-57.
- KOSTRIK, D.: Die Renaissance des westlichen Handels. In: dynamik im Handel, 1990, Nr. 4, S. 72-75.
- KRASNY, T.: Der Einzelhandel in Osteuropa. In: Der Verbund, 1991, Nr. 1, S.10-12.
- LANG, P.: Außenhandel bringt Wohlstand. In: Lebensmittel-Zeitung, 1992, Nr. 11, S. 82-86.
- MAYOR, A.: Frankreich auf dem Weg nach Osteuropa, Europäisches Handelsforum, Berlin 1991.
- MATELA, A.: Gestaltungsrechtliche Aspekte der Handelsprivatisierung in Polen, Tagung der Lebensmittel-Zeitung, 1992.
- MAUCHER, H.; BRABECK-LETHMATHE, P.: Auswirkungen des gemeinsamen Marktes auf die Möglichkeit regionaler Produkt- und Preisdifferenzierung. In: zfbf, 1991, S. 1108-1128.
- O.V.: Von der Subvention zur Nachfrage. In: Lebensmittel-Zeitung, 1992, Nr. 19, S. 122-123.
- PATT, P.-J.: EG'92 - Chancen deutscher Unternehmen im europäischen Einzelhandel. In: Bruhn, M.; Wehrle, F. (Hrsg.): Europa 1992, Münster-Hiltrup 1989, S. 261-280.
- PILARZCYK, B.: Die Differenzierung der Handelsformen in Polen zur Marktwirtschaft, Tagung der Lebensmittel-Zeitung, 1992.
- POUNGIAS, E.P.: Vergleichende Analyse der rechtlichen Rahmenbedingungen für Ost-West Joint Ventures. In: Zentes, J. (Hrsg.): Ost-West Joint Ventures, Stuttgart 1992, S. 59-92.
- SEITZ, H.: Die Neuordnung der Sowjetunion - Optionen für den Handel, Europäisches Handelsforum, Berlin 1990.
- SEITZ, H.: Umstrukturierung des Großhandels in der Sowjetunion, Europäisches Handelsforum, Berlin 1991.
- STUTZER, D.: Grenzenloser Bedarf bei begrenzten Kapazitäten. In: Lebensmittel-Zeitung, 1990, Nr. 41, S. 82-84.
- SZALLIES, R.: Die positiven Seiten sind nicht zu übersehen. In: asw, 1992, Nr. 3, S. 108-115.
- TIETZ, B.: Der Handelsbetrieb, München 1985.
- TIETZ, B.: Dynamik des Euromarktes, 2. Aufl., Landsberg a.L. 1991 (a).
- TIETZ, B.: Euro-Marketing, 2. Aufl., Landsberg a.L. 1991 (b).
- TIPHINC, B.: Der Kampf um die Wertschöpfungskette. In: Lebensmittel-Zeitung, 1990, Nr. 48, S. J4-J10.
- TORDIMANN: Die Internationalisierung des Handels. In: gdi-impuls, 1988, Nr. 4, S. 15-25.
- WODKOWSKI, A.: Wirtschaftlich-finanzielle Probleme der Handelsprivatisierung in Polen, Tagung der Lebensmittel-Zeitung, 1992.
- ZENTES, J.: Auswirkungen der EG-Binnenmarktintegration auf den Handel. In: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1989, Wiesbaden 1989, S. 223-234.
- ZENTES, J. (Hrsg.): Strategische Partnerschaften im Handel, Stuttgart 1991 (1992 a).
- ZENTES, J. (Hrsg.): Ost-West Joint Ventures, Stuttgart 1992 (b).
- ZENTES, J.: Grundbegriffe des Marketing, 3. Aufl., Stuttgart 1992 (c).
- ZENTES, J.: Euro-Logistik des Handels. In: BFuP, 44(1992), Nr. 3, S. 215-226.