

Ilustración 2.2

estrategia en acción

Fuerzas globales en Pilkington

Las fuerzas globales pueden afectar de distinta manera a las distintas partes de una misma empresa.

El principio del siglo XXI siguió planteando difíciles retos a las empresas manufactureras con sede en economías desarrolladas. Este era especialmente el caso de los fabricantes de materiales básicos, como el acero o el vidrio, que tenían que superar una fiera competencia en todo el mundo. Pilkington, con sede en St. Helens, Reino Unido, empezó a fabricar vidrio en 1826. Pero el gran avance de la empresa se produjo con el desarrollo de su proceso de fabricación de vidrio plano, anunciado en 1959. Esto revolucionó la fabricación de vidrio y permitió una importante expansión internacional de la empresa, fundamentalmente a través de adquisiciones. En la década de los noventa la facturación de la empresa rondaba los 3.000 millones de libras esterlinas (unos 4.500 millones de euros) y tenía operaciones en Europa, Norteamérica, Sudamérica y Australasia.

El vidrio plano tiene dos grandes aplicaciones: en la industria de la construcción para puertas y ventanas en locales comerciales y viviendas particulares, y para los automóviles. La competencia en la industria del vidrio y en las industrias de sus consumidores estaba globalizando cada vez más las actividades de las empresas fabricantes de vidrio. Algunas de estas fuerzas globales afectaban a todo el negocio, mientras que otras afectaban de distinta manera a los productos destinados a la construcción y a los productos destinados al sector del automóvil.

Influencia del gobierno

Aquí, las cuestiones incluían un aumento generalizado del libre comercio, las normativas sobre los estándares de aislamiento en las viviendas y los edificios de oficinas, y las acciones gubernamentales para atraer inversiones del extranjero, por ejemplo, empresas fabricantes de automóviles. La Europa del Este había abierto su mercado desde la década de los noventa a medida que se reestructuraban sus economías y muchos países empezaban a incorporarse a la UE.

Globalización del mercado

La industria del automóvil estaba muy globalizada ya que los principales fabricantes tenían instalaciones repartidas por todo el mundo. Sus programas de estandarización de

los productos les hacían preferir a los proveedores que podían suministrar en todo el mundo. Por el contrario, la industria de la construcción estaba muy fragmentada y los diseños, métodos y requisitos variaban considerablemente de un continente a otro. La climatología era una cuestión crucial.

Globalización de los costes

El vidrio es un artículo frágil, pesado y de un coste relativamente bajo. Así pues, el envío de vidrio “en bruto” a largas distancias no resulta económico. Sin embargo, la fabricación de vidrio también es intensiva en capital: una fábrica de vidrio plano cuesta entre 100 y 150 millones de euros y tiene que funcionar, al menos, al 70 por ciento de su capacidad anual de 200.000 toneladas para “ser rentable”.

Competencia global

Debido a algunas de estas fuerzas, la producción de vidrio ha experimentado una progresiva reducción en cuanto al número de empresas. A principios de la década de 2000 solo había seis grandes fabricantes, de los que únicamente tres (Pilkington, Asahi y Saint Gobain) podían afirmar que tenían una presencia significativa en los principales mercados mundiales, ya fuera a través de sus propias fábricas o de alianzas.

Fuente: publicaciones de la empresa (con autorización).

Preguntas

1. A partir del Cuadro 2.3, dibuje “mapas” separados para los productos de vidrio en los sectores de la construcción y del automóvil.
2. Explique cómo puede afectar el sector a la forma de organización de la empresa.