

LA UE Y LA PAC, EEE Y NAFTA. LA NECESIDAD DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL, LA INNOVACIÓN Y EL PROGRESO TECNOLÓGICO, ANTE EL RETO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA COMPETENCIA.

Antonio COLOM GORGUES. (1)

Jordi CARBONELL SEBARROJA. (2)

Conxita VILLAR MIR. (3)

1.- INTRODUCCIÓN. UE, EEE, PAC Y NAFTA, Y EL ENTORNO SOCIOECONÓMICO MUNDIAL

En los últimos años, los cambios aparecidos en el entorno socioeconómico, el nuevo orden mundial y las nuevas formas de sociedad, los nuevos vínculos relacionales en el plano sociopolítico, en el técnico-económico y en el comercial, la globalización mundial de la economía, la internacionalización de la competencia y la globalización del mercado, los avances tecnológicos en los procesos productivos, en la organización de las empresas y el comercio, el contexto de incertidumbre y turbulencia que afectan a las decisiones de la iniciativa privada y pública, todo ello dentro de un mundo económico inestable, oscilante y de futuro incierto, ha creado la necesidad de analizar múltiples escenarios y diseñar planteamientos estratégicos basados en la información-comunicación, el conocimiento, la tecnología y el saber hacer. Todos los países del mundo se esfuerzan y se esmeran en buscar fórmulas válidas para dar avance a la integración y la cooperación, tanto en el ámbito productivo como de comercio. No obstante, todos son conscientes del eterno conflicto conceptual y positivo de la liberalización mundial del comercio versus las medidas proteccionistas, y los esfuerzos derrochados en la esta área por parte del GATT. Las empresas agrarias y agroalimentarias están especialmente implicados en esta dinámica de cambio profundo.

Paralelamente a la construcción de la Unión Europea (UE) y el dilema entre su ampliación o la puesta en marcha del Espacio Económico Europeo (EEE), un proyecto ambicioso para crear y poner en marcha una zona de libre comercio en América del Norte es el NAFTA o ALCAN (Acuerdo de Libre Comercio en América del Norte), propuesto por EE.UU., Canadá y México, para buscar una serie de puntos de interés común en los intercambios comerciales, en los sistemas productivos y en lo social. Supondrá un área de libre comercio con una población total de unos 378 millones de consumidores finales, una producción de bienes y servicios valorada en 6.2 billones de dólares USA (886 billones de pesetas), y un volumen import-export de bienes valorado en más de 1 billón de dólares USA (138 billones de pesetas). El NAFTA se concibe con la base motivacional de unos acuerdos bilaterales anteriores (CUSTA o Acuerdo EE.UU.-Canadá, Acuerdo EE.UU.-México) que hay que ampliar y desarrollar, teniendo en cuenta las disposiciones del GATT y de la actual Ronda Uruguay, ya finalizada, donde se observa un trasfondo bipolar con el bloque europeo en un extremo (la UE con 345 millones de consumidores, el Espacio Económico Europeo o EEE con 377 millones de consumidores, y la incertidumbre sobre la posible integración de países de la Europa del Este) y el bloque americano en el otro extremo, liderado por EE.UU. que desea mantener su relación y liberalizar el comercio con los países europeos, a la vez que seguir desarrollando los ámbitos de mercado de las grandes zonas pobladas del Pacífico y de la América Latina. Citar también la posible incorporación de Chile en el NAFTA, dadas sus preferencias frente a MERCOSUR (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay).

Por un lado el NAFTA plantea problemas estructurales como los relativos a México y su necesaria transformación en cuanto a liberalización y cambio estructural pre-NAFTA, así como de inseguridad frente los posibles impactos en lo productivo-comercial-social sobre cada país componente del acuerdo. En los últimos años, profesores, científicos investigadores y extensionistas de Universidades norteamericanas, mexicanas y canadienses, y de diversos organismos públicos o privados, han estudiado y analizado los posibles efectos o impactos del acuerdo del NAFTA en base a los cuadros macroeconómicos, diversos parámetros sociológicos como la inmigración-emigración, los ambientes productivos y de mercado de diversos productos, así como han explorado y analizado una serie de escenarios de integración, identificando las relaciones entre distintas políticas, potencial económico y de desarrollo e impacto social. Globalmente, existen suficientes puntos de razonamiento para pronosticar suficientes ventajas para cada país componente, planteando la mejora del comercio de productos agrarios, la creación de empleo, la disminución de los problemas migratorios, el posible desarrollo de empresas multinacionales y otras ventajas particulares para cada país. Todo ello bajo los condicionantes de la supresión de barreras arancelarias y no arancelarias y los cambios estructurales necesarios en México, y bajo la conciencia de que la relación más impactante en el sector agrario es la de EE.UU.-México.

Por otro lado la UE plantea también problemas estructurales y de cohesión, que nacen de la heterogeneidad de los doce países miembros en lo estructural, en lo productivo-comercial y tal vez en lo socio-político. La Ronda Uruguay ha hecho salir a la luz, entre otras, las diferencias entre EE.UU. y la UE en la concepción y en la realidad del sistema productivo-comercial agrario. La Reforma de la PAC ha tenido como una de sus puntos de motivación, aparte del principal de tratar de resolver el problema de los excedentes agrícolas y ganaderos y los gastos financieros incontrolados, el seguir las pautas liberalizadoras o antiproteccionistas propugnadas por el GATT. El contenido de la Ronda Uruguay ha mostrado su punto débil en la parte agraria. El preacuerdo de Blair House entre EE.UU. y la UE, que la Comisión europea plantea como compatible con la Reforma de la PAC, encontró en Francia y los países que le apoyaban un escollo importante para la culminación de la Ronda Uruguay, con una base campesina movilizada. La culminación de la Ronda Uruguay y los contenidos del acuerdo, conjuntamente con las expectativas alrededor de las políticas de acuerdos con terceros países y de cooperación al desarrollo, respecto a los países de Europa Central y Oriental (PECOs), asistencia técnica (TACIS) a la CEI, unión aduanera con diversos países mediterráneos, la 4ª Convención de Lomé con los países ACP, las relaciones con países de la América Latina, y las relaciones multilaterales respecto diversos organismos internacionales (OCDE...), crean expectativas de desarrollo y crecimiento socioeconómico de todo el entorno.

(1) Antonio COLOM GORGUES, Doctor Ingeniero Agrónomo, Ingeniero Técnico Agrícola, Máster en Marketing, Profesor Titular de la Unitat d'Economia Agraria de l'Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Agrària de Lleida-Universitat de Lleida.

(2) Jordi CARBONELL SEBARROJA, Economista, Ingeniero Técnico Agrícola, Director del Centro de Documentació Europea de Lleida, Director del Curs de Postgrau sobre l'Agricultura Europea, la PAC y la seva Reforma a l'Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Agrària de Lleida-Universitat de Lleida.

(3) Conxita VILLAR MIR, Ingeniero Agrónomo, Ingeniero Técnico Agrícola, Profesor Asociado de la Unitat d'Economia Agraria de l'Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Agrària de Lleida-Universitat de Lleida.

2.- LA MOTIVACIÓN INNOVADORA, EL PROGRESO Y LA COMPETITIVIDAD GLOBAL EN LAS EMPRESAS.

Al hablar de *innovación*, nos referimos a la inclusión de algo nuevo en la empresa, que favorezca los buenos resultados empresariales y su posicionamiento competitivo. TUSHMAN y MADLER (1986) definen la *innovación* como *la generación de nuevas ideas mediante las cuales se puede crear un nuevo producto, servicio o un proceso*. Desde un punto de vista globalizador, puede hablarse de innovación en muchos sentidos posibles:

i.- Se pueden tener en cuenta las *innovaciones en productos y servicios* que la empresa distribuye al mercado. En tal caso puede aparecer el invento o diseño de nuevos productos o servicios que sustituyen o no a otros antiguos, nuevas gamas, implementaciones o cambios en productos antiguos como el aumento de su calidad, cambios en la forma o presentación u otras características, etc...

ii.- Se pueden considerar las *innovaciones tecnológicas en los procesos productivos*, con sustituciones, adiciones o implementaciones de instalaciones, maquinaria, mecanismos, robótico-automatismos, informatizaciones, medios de transporte, nueva estructura productiva, sustituciones de recursos energéticos y recursos humanos por recursos tecnológicos, etc.... que da lugar a la adopción de una nueva tecnología favorable para el resultado productivo y económico empresarial.

iii.- Se pueden citar las *innovaciones en procesos comerciales*, con nuevas metodologías y nuevas técnicas de Marketing, planteamientos de novedosas estrategias de Marketing-Mix, nuevas formas de distribución, de Marketing directo, etc.... que van a mejorar los resultados económicos por la vía de valores añadidos por este proceso comercial.

iv.- Se puede hablar de las *innovaciones en métodos organizacionales dentro de la empresa*, como la adopción de una nueva estructura organizativa, la adopción de nuevas formas de management o dirección general como la dirección estratégica, de relación social interna en la empresa, cambios en los sistemas de planificación y control, modificación del sistema de información empresarial, planteamientos novedosos de búsqueda de la alta cualificación del factor humano y formación permanente, la adopción de la cultura de la calidad total, etc...

v.- Se pueden citar las *innovaciones en la estrategia de empresa y en el crecimiento empresarial*, atendiendo tanto a los cambios estratégicos inducidos por el ciclo de vida de la empresa, por la inter-relación con el entorno competitivo o por las características del mercado según el ciclo de vida del producto, como a los cambios relacionados con la estrategia de crecimiento empresarial como la diversificación o la especialización, la integración vertical, estrategias de internacionalización, adquisiciones y fusiones empresariales, los sistemas de cooperación o alianza entre empresas: la franquicia, la subcontratación, los consorcios, los contratos específicos sobre objetivo o programa concreto, las Joint-venture, las licencias, etc...

vi.- Se pueden enumerar las *innovaciones en el campo de la financiación empresarial y la asunción y cobertura de riesgos*, como las sustituciones favorables de recursos financieros, operaciones en mercados de futuros y opciones, el capital riesgo y los viveros de empresas, etc... Actualmente se habla mucho del desarrollo y aplicación a la empresa de la *Ingeniería financiera*, apareciendo nuevas formas y productos del ingenio humano en dicho campo, sobre todo en la cobertura del riesgo financiero.

Aparte de definir y clarificar el concepto de innovación, es importante la *capacidad de innovación* de la empresa. Esta capacidad está íntimamente relacionada con *la aptitud de tener ideas nuevas, de crear cosas nuevas*, tanto en el ámbito técnico productivo, como en el comercial-marketing, como en el de management, la organización empresarial, el sistema de información, el sistema financiero o en tantas otras áreas de contenido de actividad o actuación empresarial. También se relaciona con *la aptitud para la administración del proceso mismo de innovación*, donde se argumenta la necesidad de dar continuidad y controlar dicho proceso, y se metiva la existencia de agentes de cambio y figuras específicas que fertilicen y estimulen los flujos lineales y cruzados de ideas, que aceleren los procesos I+D, que agilicen la penetración de los nuevos productos o servicios al mercado o la adopción de nuevas tecnologías en el interior de la empresa, etc... Finalmente, no podemos olvidarnos de *la aptitud de la empresa en descubrir o inventar al cliente*, de manera que se plantee y canalice una biyección entre las características o beneficios del producto y las necesidades o gustos del consumidor. Es muy importante partir del estudio del entorno competitivo, del mercado y sus posibilidades segmentarias, de los grupos de consumidores posibles, etc.. En los planteamientos estratégicos, es decir, a largo plazo, es interesante recoger, analizar y sacar conclusiones a partir de las opiniones de los expertos, de los empresarios y de los mismos consumidores, para poder perfilar las tendencias de future de un sector productivo y de consumo determinado y los cambios que van a producirse. Es importante la transcendencia que se otorga hoy día a los sistemas informativos generados por las encuestas *Delphi*, cuyas conclusiones pueden ayudar de enorme manera a planificar eficientemente la estrategia de empresa, y predecir la serie de cambios, y las innovaciones necesarias para la adaptación dinámica empresarial.

Anotar también que el curso de la experiencia y el incremento de conocimientos a través de la misma, es un buen método e instrumento de innovación y cambio tecnológico. El progreso empresarial debe nacer de la adaptación al presente teniendo en cuenta lo pretérito y de la inquietud e ímpetu constante en desear y materializar el adelanto al futuro. Además del posible papel directo de las empresas grandes o pequeñas en la innovación y progreso, debemos destacar la necesaria participación de las Universidades como generadoras de *ciencia y conocimiento, tecnología y talento*, de los entes dedicados a la Investigación y Desarrollo tecnológico bien sean públicos o privados (Institutos o Centros de I+D, laboratorios tecnológicos de ensayos y experimentos, etc...), inventores y Agencias de Cambio. *El talento, el conocimiento, la tecnología, el capital y el saber-hacer (know-how)*, son las bases para asegurar un buen futuro de los procesos de innovación y progreso empresarial.

Con el término *Competitividad global* se quiere precisar tanto el aspecto integral de la competitividad (no se trata de competitividad de un producto o servicio, de una sección productiva determinada, sino de la globalidad de la empresa en relación al resultado integral), como el aspecto de perdurabilidad y adaptación dinámica. LESCA (1992) propone una acertada definición de Competitividad global en el sentido de capacidad empresarial a largo plazo: *Una empresa es competitiva cuando es capaz de mantenerse de forma duradera y voluntarista, en un mercado competitivo y evolutivo, obteniendo un margen de autofinanciación suficiente para asegurar su independencia financiera y los medios de su adaptación*.

Un punto clave para la adaptación empresarial y la consecución de la competitividad global es la trilogía: *Información, Conocimiento y Tecnología*. El formar a las personas con responsabilidad empresarial en cada uno de estos temas puede suponer un grado de garantía para el buen encauzamiento y la buena marcha empresarial, el camino hacia la *eficiencia técnica y socioeconómica*. Suele existir casi siempre un grupo de empresas punto muy eficientes, las mejores, que presentarán un notable progreso productivo y las demás, irán a la zaga, con resultados peores, pudiendo existir así un cierto ranking o clasificación en tal orden productivo. Ello da pie a la definición de *Frontera Productiva* como el conjunto de resultados máximos que se pueden esperar al aplicar combinaciones dadas de factores de producción que han sido asignados a un proceso productivo, considerando una cierta tecnología. Se denomina *Función Frontera Productiva* aquella relación funcional entre *Combinaciones de Factores* y *Duplet* que representa la *mejor tecnología*, dentro del contexto del *Estado Tecnológico del momento*. Se planteó en la Teoría Neoclásica que las empresas que igualaran la frontera serían las empresas eficientes, porque producirían el máximo que se podría producir con esta mejor tecnología, para una combinación de factores dada; y las empresas que produjeran por debajo de la frontera serían consideradas ineficientes. Hay muchos autores que han trabajado sobre este tema proporcionando modelos paramétricos y no paramétricos de análisis de la eficiencia, tipificando la eficiencia técnica y la económica o de asignación de recursos según precios. Se puede ver una síntesis de tales temáticas en COLOM (1992).

La realidad ofrece el panorama de que en cada sector productivo hay unas *empresas que funcionan bien* y otras *empresas que funcionan mal*. Si se analizan las posibles características de ambos grupos, se tiene:

-Dentro del *primer grupo* se pueden encontrar empresas con clara identidad, que saben lo que quieren lograr, que saben lo que son y lo que quieren ser y como conseguirlo, que tienen capacidad para disponer y movilizar las inteligencias, acciones y energías necesarias para conseguir los objetivos fijados, que son capaces tal vez de cambiar o bien adaptarse dinámicamente al entorno y de realizar un aprendizaje organizacional innovador que se proyecte en una acertada dirección empresarial; que son capaces de esforzarse en conseguir los planteamientos de calidad total, atendiendo los gustos y necesidades de los consumidores, las singularidades de cada cliente interno o externo, la apertura y comunicación tanto al interior como al exterior, el ofrecer los medios para el perfeccionamiento de sus miembros; que por la buena marcha y acierto empresarial son capaces de generar rentabilidad a corto plazo y asegurar su perdurabilidad a largo plazo. Este sería el grupo de *empresas eficientes en el sentido de competitividad global*.

-Dentro del *segundo grupo* se encuentran las empresas donde pueden aparecer defectos de estructura, quizás con sobredimensionamiento de las estructuras fijas que llevan muy a menudo a costes de marcha en semivacio con una gran componente de precio de coste, o por lo contrario la estructura es de dimensión insuficiente y por ello se llega a problemas operacionales y también se agrando dicho precio, estructuración financiera inadecuada con gran carga de financiación ajena, tal vez mucha parte de ella a corto plazo que se traduce en una estructura de apremio, de fatiga en búsqueda de refinanciaciones y en unos costes financieros excesivos; organizativos y de dirección en algunas o muchas de las facetas como el ignorar parcialmente o por completo los objetivos empresariales, ir sin rumbo, plantear una relación social solo con el intercambio trabajo-salario, o el sobremandar y en cambio subdirigir, tal vez con una decisión extraordinariamente contralizada, o tal vez con un estilo *laissez faire*, tal vez con un equipo tecnócrata cuyo proyecto no es compartido y aceptado por la mayoría del personal, defectos operativos que inciden negativamente en alguna componente de la calidad total, o implican realizar una serie de valores añadidos invendibles o no rentables; una continuada conflictividad laboral y absentismo; falta de programación y ejecución de planes formativos quizá porque se consideren penosos, de difícil ejecución y sobre todo de dificultosa motivación para el personal de la empresa; etc... Todo ello puede caracterizar a las empresas que funcionan mal, que son *ineficientes en el sentido de competitividad global*, y que obtienen escasa o nula rentabilidad o a lo peor, se hunden cada vez más en una dinámica de desaparición.

El antídoto contra cualquiera de las componentes de ineficiencia en el sentido de competitividad global, que lleva a clasificar también a las empresas en un ranking o serie de categorías de eficiencia, está contenido en la trilogía *Información, Conocimiento y Tecnología*, cuya aplicación puede llevar a corregir defectos mediante adaptaciones estructurales económicas o financieras, una buena dirección empresarial y una buena operatividad productiva y comercial.

3.- INCORPORACIONES FUNCIONALES A LA EMPRESA PARA SU PERVIVENCIA. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

La empresa debe considerarse como un conjunto de partes inter-relacionadas entre sí, en función de un fin u objetivo general. La empresa es un *sistema abierto*, que interacciona con un *suprasistema ambiental o entorno*. Dentro de la consideración sistémica de la empresa, donde el *sistema empresa* decide los mecanismos de asignación de recursos, surgen una serie de relaciones con los demás agentes del sistema socioeconómico global, dentro del cual ella está inmersa.

-Por una parte existe el *sistema técnico-económico*. La función básica de la empresa es de *naturaleza técnico-económica*, por la cual se considera a la empresa como una unidad de producción, como una unidad técnica donde se ha constituido una explotación o establecimiento, donde se eligen una serie de factores que quedan afectados al proceso productivo, y donde según una determinada técnica se transformarán hasta el logro del producto/s y/o servicio/s pretendidos por la misma. De esta forma la empresa cumple con su papel técnico, generando con su actividad productiva un determinado valor añadido, y también pedrá cumplir con su papel económico, si es capaz de lograr una asignación eficiente de los recursos.

-Por otra parte se tiene el *sistema socio-organizacional*, aludiendo al conjunto heterogéneo de personas y grupos que desarrollan una labor o se relacionan con la empresa. Respecto estas personas o grupos, es esencial tener en cuenta las relaciones formales e informales, la cultura y el nivel formativo general y específico de los individuos, la dinámica sociológica y la psicología de cada individuo y de cada grupo, para armonizar sus intereses y dar cabida a un proyecto común, de todos, por el que vale la pena esforzarse, dando sentido común a las aspiraciones respectivas. De aquí nace la idea de que la empresa es también una *unidad social organizada*.

-Finalmente existe el *sistema socio-político*, entendido como un conjunto de individuos cuya reunión crea relaciones, que se transforma en un conjunto social unitario y coherente para perseguir un fin, con sentido y eficacia. Además de constituirse la empresa como una unidad técnico-económica productiva y en una unidad socio-organizacional, también podemos hablar de la unidad socio-política, ya que la unidad organizacional nace del poder a la vez que genera poder, que a su vez establece relaciones de poder con otros agentes. No podemos olvidar por otro lado, en sentido externo a la empresa, las implicaciones de las normativas que nacen de las Administraciones Públicas que como sabemos son regidas por los partidos políticos en el poder, de donde emanan las políticas de subvenciones y medidas de fomento y desarrollo, las normas restrictivas en razón de la protección medio-ambiental, las medidas de regulación de los mercados, la regulación del Comercio Exterior, la política laboral, las relaciones y los acuerdos sectoriales o intersectoriales, y también el papel de determinadas empresas públicas.

La historia ha ido mostrando como las empresas, sistemas abiertos, han ido evolucionando de acuerdo con los cambios y transformaciones de su entorno socioeconómico. La historia continua y el future se perfila con una dinámica de cambios cada vez a mayor velocidad. La empresa debe seguir adaptándose a los cambios de su entorno o suprasistema ambiental. Por analogía con la Ciencia Termodinámica, la empresa de buen funcionamiento y buenos resultados sería un sistema con *entropía negativa*, ya que es capaz en el global de su funcionamiento de consumir menos energía de la que recibe, pudiendo así almacenarla generando un mayor estado de orden, o un estado de cosas que son más preferibles al conjunto de cosas al principio del acto productivo.

Cuanto mayor sea la velocidad de los cambios del entorno y cuanto mayor sea su inestabilidad, la empresa necesitará de mayor capacidad de adaptación, mayor reflejo y vitalidad de cambio. Es el caso de estos últimos años, que ya se ha comentado en otros lugares de esta obra. Este supercapacidad de adaptación estará ligada, sin lugar a dudas, a la información, al conocimiento y a la tecnología en la empresa, pero será necesario además un planteamiento estratégico o de futuro en la dirección empresarial. El enfoque del management empresarial según la *Dirección Estratégica*, ha tenido en estos últimos años una gran aceptación, y ha sido un tema muy estudiado y analizado por los expertos y científicos.

La *Dirección Estratégica* se desarrolla tratando de superar o ampliar los planteamientos de la llamada *planificación estratégica*, por la cual y ante unas aspiraciones u objetivos empresariales, trata de perfilar el cauce de la empresa hacia el future, a partir de tres elementos: 1) *de un análisis sistemático y riguroso, tanto del ámbito interno empresarial como de su entorno, en busca de elementos positivos y negativos respectivos, y de un equilibrio o compatibilidad entre ambos;* 2) *de la definición del papel e estatus que se quiere desarrollar para nuestra empresa, inmersa en el entorno socioeconómico;* y 3) *de la responsabilidad de la alta dirección para conducir a buen término la empresa por el cauce previsto.* Se establecerá una lista de puntos fuertes y débiles de la empresa versus ídem del entorno, e ídem en concepto de oportunidades y amenazas, y la estrategia (o estrategias) enfatizará los puntos fuertes de nuestra empresa y disminuirá los débiles, planteará batalla a las amenazas del entorno para tratar de salir airoso de los embates que se produzcan, y se aprovecharán las oportunidades que brinda el mismo.

El desencanto padecido por algunas empresas ante resultados negativos o poco buenos generados por la planificación estratégica, llevaron a muchos estudiosos del tema a la conclusión de la insuficiencia del método a causa de la enorme complejidad de la empresa y del entorno, o a la implantación poco esmerada de la estrategia formulada, o a una subestimación de la complejidad de la misma estrategia empresarial. ANSOFF y HAYES (1983) anotan que la planificación estratégica es solo un ataque parcial al problema estratégico: *a) El análisis del entorno se basa solo en variables económicas y tecnológicas y no psico-socio-políticas;* *b) Se toman como puntos de atención básicos las relaciones empresa-entorno, bajo la hipótesis que la configuración interna empresarial permanecerá sin cambios sustanciales;* *c) Se enfatiza el acto de formulación de la estrategia y se supone que la organización empresarial seguirá sin problemas, sin pensar en las condiciones necesarias para su ejecución, sin precisar la propia ejecución y su control.*

La *Dirección Estratégica* cubre las deficiencias planteadas por ANSOFF y HAYES y establece un proceso con carácter de completitud que se resuelve en dos grandes fases: La *Fase de Formulación de la Estrategia* y la *Fase de Implementación y Control de la misma*.

-La *Fase de Formulación de la Estrategia*, recoge los elementos expresados por la planificación estratégica, si bien implementados por un análisis más completo de variables *hard* (técnico-económicas) y variables *soft* (psico-socio-políticas y culturales). En esta fase se establece la estrategia, que va a suponer la conducta y el cauce de actividad empresarial en un futuro, como la integración o conjunción de tres elementos: Las oportunidades y amenazas que presenta el entorno; las capacidades, puntos fuertes y puntos débiles de la empresa; y las aspiraciones de la alta dirección respecto a la misma. Una técnica muy utilizada como punto de partida es el análisis DAFO (Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades), que propone llegar a unas conclusiones sobre lo positivo y lo negativo de la empresa y el entorno, las relaciones e interacciones posibles, a través de un análisis efectuado con información y opiniones procedentes de expertos y de miembros de la propia empresa.

-La *Fase de Implementación y Control de la Estrategia* consta de tres grandes partes:

-*Planificación de las líneas de acción*, que comprende todo lo necesario para poner en marcha la estrategia formulada. Se trata de la elaboración de planes estratégicos y tácticos, programas y presupuestos, con las especificaciones de las acciones concretas a emprender por las distintas áreas o secciones de la empresa y de los diferentes niveles organizativos, aumentando el grado de concreción a medida que vamos acercándonos al nivel operativo.

-*Función de Control*, muy necesaria por el carácter cambiante del entorno y su interrelación con la empresa, y por las influencias que puedan implicar dichos cambios sobre los resultados esperados por la aplicación de la estrategia. Una pauta de control basada en el *feed-back* o *retroalimentación* permitirá diseñar acciones correctoras cuando constatemos desviaciones entre lo esperado por los planes y programas y lo que vamos obteniendo en la realidad, considerando también el análisis dinámico del entorno. Este sería el tipo de control *a posteriori*. Otro tipo de control será el *a priori*, que responderá a una actitud anticipadora propia de la misma actitud estratégica y que permitirá acciones profilácticas o preventivas, más que

curativas, y en el cual el olfato de futuro respecto al entorno será una característica personal muy apreciada. Finalmente, podríamos definir el último tipo de control que lo denominaríamos *global o de reflexión de la estrategia*, con el cual de manera dinámica se buscaría refrendar o modificar a partir de un análisis reflexivo, la misma esencia de la estrategia, si las condiciones evolutivas del entorno y de la propia empresa dieran motivo a ello.

- *Constituir la Superestructura de la Dirección Estratégica*, que consta de: a) un Sistema de Información-Comunicación que permita atender a las necesidades de análisis de la primera fase y a los requisitos planteados por la planificación, control y por la organización de la empresa; b) una sólida y competente estructura organizativa; c) un estilo de Dirección y Liderazgo; y d) una Cultura Organizacional. Es necesaria la asignación de tareas y la correspondiente responsabilidad a los miembros de la empresa, establecer las líneas de autoridad, la coordinación y la integración de todas las acciones, los canales de comunicación y las características de cantidad y calidad de las informaciones fluyentes, y sobre todo será importante la motivación de todo el personal participante.

4.- CONCLUSIÓN.

Las profundas mutaciones y dinámica de cambios a gran velocidad observados en los últimos tiempos en el entorno socioeconómico, y en particular en los ámbitos del mercado y la tecnología, sumergen a la empresa en un ambiente de incertidumbre, de oscilaciones, de inestabilidad y de futuro incierto. La necesidad de eficacia y eficiencia empresarial se vuelve imperiosa, y se establece un contexto nuevo de empresa-sistema, planteado en base del continuado análisis del entorno competitivo y del suprasistema ambiental. Nacen unos nuevos valores básicos prioritarios en la nueva cultura y estilo empresarial: *el riesgo, la incertidumbre, la creatividad y la innovación*. El nuevo concepto de competitividad global permite resaltar o enfatizar *la información, el conocimiento y la tecnología*, como la tríada clave para el buen futuro de la empresa, para alcanzar *un posicionamiento de competitividad duradera y adaptación continuada al entorno*. También es importante *la cultura de la calidad total* en la empresa, en crecimiento en los últimos años. Todo ello es aplicable también en el entorno del Sistema Agroalimentario, y por lo tanto en el Sector Agrario y Agroalimentario.

Los nuevos enfoques del management o dirección general de la empresa bajo la óptica del largo plazo, y teniendo en cuenta las implicaciones del suprasistema ambiental y el concepto de competitividad global, han cristalizado en nuevos conocimientos y métodos organizacionales. La *Dirección Estratégica*, se perfila hoy en día como la alternativa válida para dirigir y decidir en la empresa, bajo la enorme responsabilidad y riesgo emergente de la actual situación socioeconómica y la insuficiencia de la planificación estratégica convencional.

BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS.

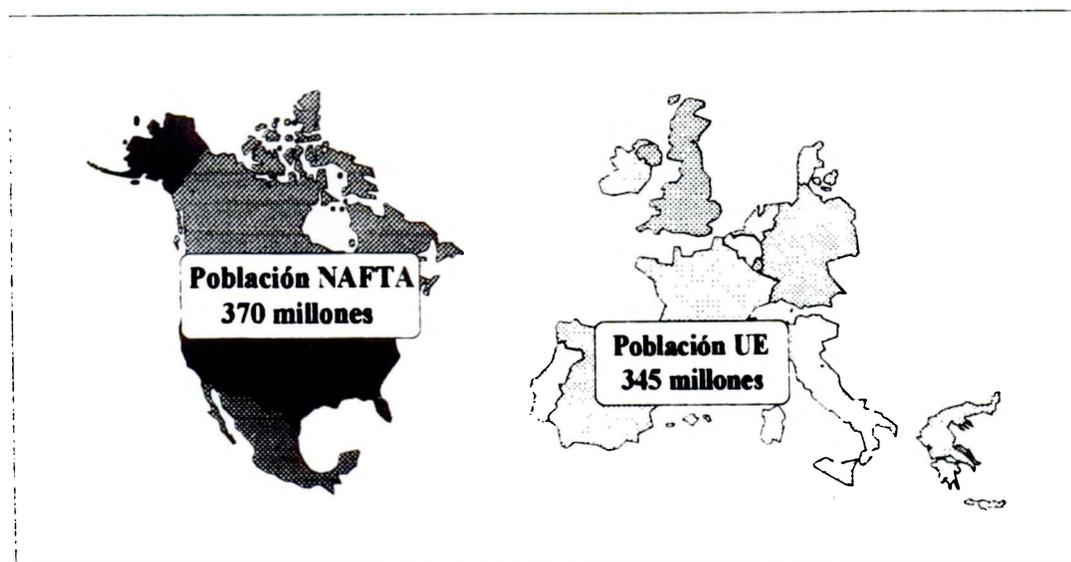
- ANSOFF H.I., HAYES R.L. - El planteamiento estratégico. Ed. Trillas. México, 1983.
- BARICHELLO R.R., BIVINGS C., CARTER C., JOSLING T., McCALLA A.F. - "The Implications of a North American Free Trade Area for Agriculture". International Trade Research Consortium commissioned paper, November, 1991.
- COLOM GORGUES A. - Análisis de la producción de grupo. Aspectos fundamentales sobre Fronteras de Producción y el estudio de la eficiencia productiva de las empresas. ETSEAL-UdL. 167 pág. Lleida, 1992.
- COOK R.L. y otros. - "Fruit and Vegetable Issues". en North American Free Trade Agreement: Effects on Agriculture, Volume IV. American Farm Bureau Research Foundation Project, 1991.
- EUROSTAT-UE. - "Estadísticas básicas de la Comunidad". Oficina Estadística de las Comunidades Europeas, EUROSTAT, 29ª edición. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo, Bruselas, 1992.
- EUROSTAT-UE. - "Europa en cifras". Oficina Estadística de las Comunidades Europeas, EUROSTAT, Tercera edición. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo, Bruselas, 1992.
- JORDAN A.G. - Reflexiones sobre transferencia de tecnología y desarrollo de la competitividad empresarial. Art. de la Revista Quaderns de Tecnologia nº 5, Ed. Institut Català de Tecnologia, Barcelona, 1992.
- LESCA H. - Información y Cambio en la empresa. Ed. FundEmi books-Gestión 2000. 256 pág. Barcelona, 1991.
- MENGUZZATO M., RENAU J.J. - La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Ed. Ariel Economía. 441 pág. Barcelona, 1992.
- ROBINSON S., HINOJOSA-OJEDA R., COOK R.L. - "The Macroeconomic Implications of a North American Free Trade Agreement". Art. de North American Free Trade Agreement: Implications for California Agriculture. University of California, International conference 5-Mar-1992. Los Angeles-CA. Ed. Ray Coppock Agricultural Issues Center, UC-Davis, 1992.
- SMILOR R.W. - Transferència tecnològica als Estats Units. Art. de la Revista Quaderns de Tecnologia nº 5, Ed. Institut Català de Tecnologia, Barcelona, 1992.
- TARRAGÓ SABATÉ F. - Notas sobre los conceptos de Organización y Administración. Depto. de Economía y Organización de Empresas. Facultad de CC EE-UB. Barcelona, 1988.
- TUSHMAN M.L., NADLER D. - Organizing for Innovation. California Management Review, vol. XXVIII, nº 3. California, 1986.
- Van ASSELT H. TH. - Estratègies per incorporar tecnologia. Art. de la Revista Com innovar a l'empresa dels 90, adenda de Tecno-2000. pág. 45-53. Barcelona, 1992.

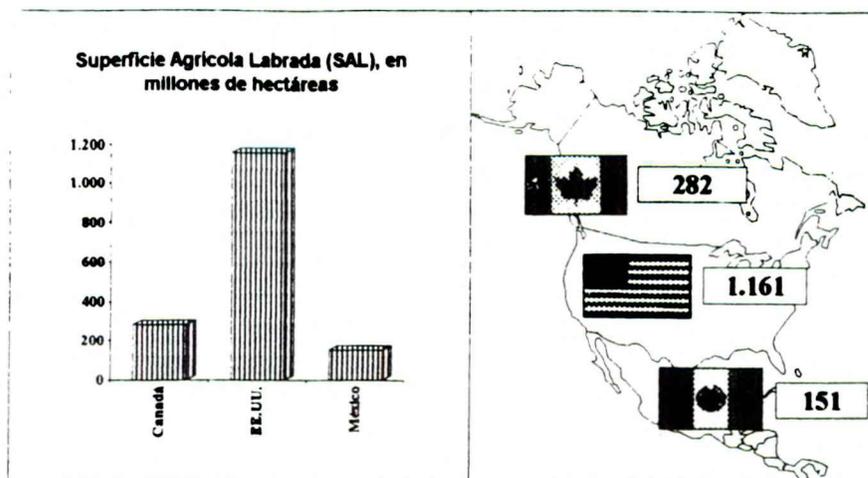
ESTADÍSTICAS DE LOS PAISES DEL NAFTA

Concepto	Unidad	U.S.A.	Canadá	México
Habitantes	millones (1993)	255	29	89
Superficie	millones de km ²	9	10	2
Densidad demográfica	habitantes/km ²	27	3	44
PNB/habitante	dólares USA	23.690	19.800	3.700
Población activa	millones personas	127	14	30
Tasa de paro	%	7	11	20
Tasa de inflación	%	3	2	8
Exportaciones Totales	10 ³ millones \$USA	448	134	46
Exportaciones Agrarias	10 ³ millones \$USA	63	24	4
% Exp. Agr. sobre Exp. Totales	%	14	18	9
Interdependencia comercial (1)				
U.S.A.:				
-Exportaciones Totales	%	--	20	9
-Exportaciones Agrarias	%	--	11	7
Canadá:				
-Exportaciones Totales	%	77	--	1
-Exportaciones Agrarias	%	51	--	1
México:				
-Exportaciones Totales	%	69	3	--
-Exportaciones Agrarias	%	78	3	--

(1) Cuota de cada país individual en las exportaciones de 1992.

Fuente: BFAI, GATT, International Trade Statistics 1993.





Superficie territorial, población, población activa y empleo, P.I.B. y P.I.B. per cápita.

País	1.000 km ² Superficie	1.000.000 Población 1990,1991 (1)	año 1990		año 1990 1.000 Empleo Agricultura	P.I.B. a p.m.(2) Mil Millones de ECU's (1990)	Indices (3) cant.PIB-IPC 1985=100
			Población 1.000	Activa % de la pob.			
Europa-12 (CE)	2.368,0	344,9247	144.542	45,7 %	8.681	4.405,3	116,7-129
Alemania (unificada)	356,6	79,7005	29 829	47,6 %	961	1 171,7	116,3-110,7
Belgica	30,5	9,9870	4 091	41,1 %	100	151,5	117-114,6
Dinamarca	43,1	5,1465	2 889	56,3 %	158	103,2	107,9-124,1
España	504,8	38,9938	15 021	38,6 %	1 486	387,2	124,5-145
Francia	549,1	56,8932	23 929	42,4 %	1 325	937,8	115,5-120
Grecia	132,0	10,2000	3 967	39,5 %	930	51,9	108,5-264,7
Holanda	41,5	15,0104	6 784	45,4 %	289	219,8	114,1-108,4
Irlanda	70,3	3,5183	1 294	36,9 %	167	33,5	123,9-121,3
Italia	301,3	57,7462	23 744	41,7 %	1 895	858,7	116-146,2
Luxemburgo	2,6	0,3844	167	44,0 %	6	6,9	123,6-112,4
Portugal	92,1	9,8586	4 694	47,9 %	795	47,0	125-190,3
Reino Unido	244,1	57,4858	28 133	49,1 %	569	769,3	117,1-141,1
EE UU	9 372,7	249,9750	124 787	49,9 %	3 355	4 235,1	115,8-126,6
Canadá	9 976,2	26,5220	13 681	51,6 %	531	447,9	115,8-
México	1 960,0	88,0000	-	-	-	133,5	-
Japon	272,3	123,5370	63 840	51,7 %	4 510	2 319,9	125,4-110,4

Fuente: EUROSTAT, y elaboración propia

(1) Población referida a 1991 en el caso de Europa, y a 1990 el resto de países

(2) Cambio corriente medio en 1990 1 ECU = 1.27322 dolares USA = 129,315 Ptas

(3) Índice de cantidad PIB referido a 1990, e Índice sobre la variación del Índice de Precios al Consumo (IPC) referido a 1991

Producción cerealícola, patatas, remolacha azucarera y azúcar blanco. Media 1988-90.

País	Producción Trigo 1.000 Tm	Producción Cebada 1.000 Tm	Producción Maiz grano 1.000 Tm	Producción Arroz 1.000 Tm	Producción Patatas 1.000 Tm	Producción Remol. azuc. 1.000 Tm	Producción Azúcar blanco 1.000 Tm
Europa-12 (CE)	78.148	47.737	26.396	2.045	39.208	99.554	13.778
Alemania (unificada)	11 336	9 499	1 551	-	7 373	20 889	2 853
Belgica	1 345	640	55	-	1 785	6 196	895
Dinamarca	3 086	5 122	-	-	1 322	3 407	460
España	5 585	10 282	3 316	473	5 079	7 874	1 049
Francia	31 388	9 914	12 441	101	5 097	29 546	4 123
Grecia	2 352	516	2 190	113	1 047	2 539	262
Holanda	983	257	1	-	6 878	7 680	1 036
Irlanda	526	1 487	-	-	636	1 422	211
Italia	7 804	1 638	6 171	1 207	2 379	14 116	1 619
Luxemburgo	34	61	-	-	23	-	-
Portugal	437	72	672	151	1 087	8	3
Reino Unido	13 272	8 249	-	-	6 168	8 088	1 267
EE UU	260 870	8 078	172 120	7 096	16 943	23 446	5 558
Canadá	47 355	11 800	6 260	-	2 839	847	105
Japon	1 392	372	1	12 826	3 617	3 783	905

Fuente: EUROSTAT, y elaboración propia

Producción de leche de vaca, derivados lácteos, huevos, y algunos consumos.

Pais	Producc. 1989 Leche de vaca 1.000 Tm	Producc. 1989 Mantequilla 1.000 Tm	Producc. 1989 Queso 1.000 Tm	Producc. 1989 Huevos 1.000 Tm	Consumo 1989 cereal-harina kg/hab y año	Consumo 1989 carne y despoj. kg/hab y año	Consumo 1989 verduras kg/hab y año
Europa-12 (CE)	110.652	1.729	4.814	4.720	82,0	92,1	-
Alemania (unificada)	24 240	401	1 050	706	73,8	99,9	82,2
Belgica	3 632	83	62	171	72,1	97,9	90,0
Dinamarca	4 747	92	277	82	63,7	105,6	-
España	5 747	31	162	642	71,9	94,0	223,4
Francia	25 984	526	1 437	922	76,6	109,8	-
Grecia	714	4	157	132	107,5	84,0	-
Holanda	11 321	213	559	646	52,0	87,7	-
Irlanda	5 375	156	74	34	97,7	88,5	88,9
Italia	10 576	81	702	589	110,1	87,8	180,6
Luxemburgo	285	-	-	-	-	-	-
Portugal	1 599	12	55	93	80,5	70,9	-
Reino Unido	16 433	130	279	704	80,9	73,8	-
EE.UU.	65 431	578	2 941	3 978	68,0	120,8	49,0
Canadá	7 980	102	280	325	78,3	102,1	78,9
Japón	8 060	78	85	2 423	33,4	43,4	110,5

Fuente: FAO, EUROSTAT, y elaboración propia

Datos sobre Comercio Exterior en 1990. Importaciones y Exportaciones. Balanza comercial.

País	Importaciones			Exportaciones			Saldo millones de ECU's
	millones de ECU's	% del PIB	1000 ECU's por habitante	millones de ECU's	% del PIB	1000 ECU's por habitante	
Eur-12 (intra+extra)	1.129.055	23,8	3,3	1.061.428	22,8	3,1	-47.627
Eur-12 (extra)	78.148	9,8	1,3	419.814	8,9	1,2	-42.906
Alemania (unificada)	269 814	23,0	3,4	317 238	27,0	4,0	-47 424
Belgica/Luxemburgo	98 571	65,1	9,5	92 962	61,4	9,0	-5 609
Dinamarca	25 452	24,7	4,9	27 848	27,0	5,4	-2 396
España	66 319	17,1	1,7	46 175	11,9	1,2	-20 144
Francia	191 777	49,5	3,4	174 499	18,6	3,1	-17 278
Grecia	15 571	30,0	1,5	6 350	12,2	0,6	-9 221
Holanda	106 893	48,6	7,2	107 188	48,7	7,1	-295
Irlanda	16 288	48,6	4,6	18 638	55,6	5,3	-2 350
Italia	143 040	16,7	2,5	133 773	15,6	2,3	-9 267
Portugal	19 547	41,6	2,0	12 847	27,3	1,3	-6 700
Reino Unido	175 784	22,8	3,1	143 912	18,7	2,5	-31 872
EE.UU.	388 917	7,9	1,6	308 596	7,9	1,2	-80 321
Canadá	91 376	20,4	3,4	99 636	22,2	3,8	-8 260
Japón	184 219	7,9	0,7	225 407	9,7	0,8	-41 188

Fuente: EUROSTAT, y elaboración propia

