

¿ACTORES O PÚBLICO?

PROPUESTAS PARA REVISAR LA ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS AGROALIMENTARIAS DESDE UN NUEVO ENTORNO¹

INTRODUCCIÓN

La nueva época que nos está tocando vivir era algo ciertamente inimaginable hace tan solo unos meses. Nadie podía aventurar en 2019 que, saliendo de la anterior crisis, íbamos a entrar en una nueva, y, sobre todo, con el origen y las proporciones —aún desconocidas en toda su extensión— de la que estamos viviendo.

Ya veníamos de un contexto complejo, acelerado e interconectado en lo económico, lo social y lo político, pero la situación actual ciertamente nos ha desbordado. Sin saber aún qué camino nos queda por delante, me atrevería a decir que lo único cierto es que ningún plan estratégico de ninguna compañía ha quedado en pie y que todo debe ser sometido a revisión.

Repensar el entorno en el que se mueven las empresas es siempre un sano ejercicio, pero más aún hoy, si cabe. Normalmente, la tendencia de las compañías a la hora de replantear sus planes estratégicos suele ser la de centrarse sobre todo en los aspectos más directamente ligados al negocio —producción, finanzas, clientes, mercados, gobernanza,...—, lo cual es completamente lógico, pero suele minusvalorarse el análisis del entorno; a lo sumo ocupa un apartado introductorio, o en otros casos se relega este tema a un apéndice que permita mayor lucimiento gráfico —aunque luego, en la práctica, pocos serán los que lo lean...—.

Si alguien dudaba de la importancia creciente del entorno global sobre los negocios, tiene en esta pandemia —por ser un factor ajeno, inesperado, y por sus efectos— el mejor ejemplo para cambiar su percepción.

¹ Nota Técnica de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparada por el profesor D. Horacio González-Alemán, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © febrero 2021, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

Este trabajo no pretende ayudar a formular el nuevo planteamiento estratégico de las empresas del sector agroalimentario; ni siquiera pretende recetar los factores globales que se deben tener en cuenta en este ejercicio. Tiene más bien como objeto recordar esta realidad y encender algunas luces en el camino para aquellos que entienden como una necesidad mirar hacia adentro pero también hacia lo que les rodea, adelantarse a los acontecimientos y apuntar a nuevos rumbos.

Los comentarios que siguen se refieren al mundo agroalimentario, que curiosamente ha sido uno de los que mejor han respondido en España en estos tiempos turbulentos, si lo comparamos con otros sectores; pero aun así no podemos dar nada por cerrado y no sabemos a corto y medio plazo qué situaciones habremos de afrontar. En todo caso, las fuerzas de fondo están ahí y pueden servirnos de muleta para afrontar el camino.

Se pretende por tanto servir de ayuda a la hora de pensar esa nueva hoja de ruta que los directivos de nuestras empresas deben gestionar, con la suficiente dedicación de tiempo y búsqueda de contraste con sus hombres de confianza y asesores externos; por ello, no nos vamos a limitar a proponer ideas, sino que las que exponemos se complementan con una serie de interrogantes, cuyo objetivo es provocar al lector, para que él mismo se cuestione su situación personal y empresarial.

Esperamos que estas reflexiones sobre lecturas y apuntes diversos sirvan para cumplir el objetivo último de ayudar a repensar las estrategias empresariales del sector agroalimentario hoy.

1. EL MUNDO DE LA GEOPOLITICA Y LA GEOECONOMIA

El hombre de empresa suele centrarse en lo inmediato, en la acción, en lo tangible. Sin embargo, cada día es más patente la importancia del entorno geopolítico porque, más que nunca, la posición dominante de los países se basa en factores económicos, que van directamente a la línea inferior de la cuenta de resultados: comercio, inversiones, ayudas públicas, tecnología, propiedad intelectual, ... Estas son las nuevas armas con las que los estados extienden su poder más allá de sus fronteras.

A la vez que la confrontación entre Estados Unidos y China es cada día más evidente, no lo es menos que los organismos internacionales que gestionan aspectos clave —como la salud, el comercio o el medioambiente— son cada día más débiles, hasta el punto de dejar de cumplir su función. Y eso no es bueno para el resto de los países, porque estamos a expensas de los intereses particulares de las dos grandes potencias, haciendo más difícil resistir con diplomacia ante sus pretensiones. La guerra por el 5G va a determinar si podremos aprovechar todo el potencial tecnológico actual y por venir en los próximos años, y, por tanto, hasta qué punto la agricultura inteligente o la industria 4.0 serán las palancas de crecimiento de nuestra cadena agroalimentaria, la de mayor valor de la economía española.

Pero de la misma forma cabe preguntarse si el porcino español seguirá batiendo récords de exportación a China cuando una nueva administración norteamericana firme la paz comercial y decaigan en China los aranceles sobre el cerdo de EE. UU.

No menos ejemplar es el caso del vino, el aceite de oliva o las aceitunas españolas, rehenes de las subvenciones con que nuestro gobierno ha venido favoreciendo a Airbus y que hoy, sin embargo, sufren aranceles punitivos en el mercado norteamericano.

Aunque no siempre lo parece, la realidad es cada vez más evidente: la política internacional condiciona directamente el negocio agroalimentario y en un momento de cambio como el actual —cuando EE. UU se desentiende de sus obligaciones que como superpotencia venía ejerciendo desde 1945, y China aprovecha la coyuntura para expandir sus intereses—, no parece desacertado seguir la evolución de los cambios geopolíticos globales y considerarlos a afectos del propio negocio. Sobre todo, porque lo económico prevalece cada vez más sobre lo militar, y porque la Unión Europea está empezando a reclamar su sitio entre las dos superpotencias de manera autónoma.

**Una pregunta que cabe hacerse cuando se mira adelante:
¿Hasta qué punto considero los riesgos políticos
cuando proyecto mis planes estratégicos?**

2. UN COMERCIO GLOBAL CONFUSO

Como se apunta en el comentario anterior, la debilidad de los organismos internacionales que regulan aspectos globales, en este caso la Organización Mundial del Comercio (OMC), hace difícil aventurar la ausencia de conflictos comerciales en el futuro.

La OMC está al borde del colapso por la negativa norteamericana a renovar su órgano de resolución de conflictos, encargado de solventar las disputas comerciales entre los miembros de la Organización. Si se paraliza este órgano, no podremos confiar en que otros hipotéticos órganos alternativos o un equipo de jueces independientes resuelvan los contenciosos pendientes —entre ellos, los derechos compensatorios impuestos por EE. UU. a las importaciones de aceituna negra española—, y los venideros.

Bien es verdad que la Unión Europea ha promovido, junto con un importante grupo de países, otro sistema de arbitraje para compensar la táctica norteamericana, pero su efecto será limitado.

Se pueden augurar importantes contenciosos comerciales en los próximos años, que tendrán como resultado escaladas arancelarias, cierre de fronteras y obstáculos técnicos —más aún si la pandemia no remite—, así como guerras de divisas.