

ÁLVARO FAUBEL FRAUENDORFF

Consejero Delegado de Natra, S. A.

JOSÉ MARÍA CARRILLO DE ALBORNOZ

Presidente de Industrias M. Blobis, S. A. L.

RAMÓN CERDÁ GARRIDO

Presidente de la Feria Muestrario

Internacional de Valencia

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA  
EN LAS  
PYMES VALENCIANAS



## MESA REDONDA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYME

**Álvaro Faubel Frauendorff**

Consejero Delegado de Natra, S. A.

**Q**UIERO empezar mis palabras dejando muy claro que la planificación estratégica no puede ni debe de plantearse como una herramienta o proceso aislado sino que es el resultado de aplicar, al menos en el caso de la Sociedad para la que trabajo, una técnica determinada al servicio de un proceso plurianual de modernización y adaptación de una sociedad a las nuevas condiciones del entorno.

Así pues, empecemos comentando que Natra, S. A., una Sociedad de origen familiar que en 1993 cumple su cincuenta aniversario, venía dedicándose en un mercado de extraordinaria competitividad a nivel mundial, en el que las economías de escala son importantísimas y no existe posibilidad de fijar los precios a niveles distintos, tanto para las materias primas como para los productos acabados, de los que marcan las bolsas internacionales, todo su esfuerzo a la fabricación de derivados del cacao.

Este esfuerzo se inicia en 1985 con la construcción de una nueva planta de prensado con una capacidad de 29.000 Tm. de cacao anuales lo que significaba casi cuadruplicar la hasta entonces capacidad de 8.000 Tm/año. Pasado el tiempo e independientemente de haber acometido dicha inversión tras la realización de rigurosísimos estudios de evaluación financiera, hemos visto como los precios tanto de nuestras materias primas como de los productos acabados se han derrumbado y por lo tanto también los márgenes de la Sociedad.

Este hecho es el que nos lleva a plantearnos la necesidad de redefinir estratégicamente el futuro de la Sociedad para lo cual se concluye en 1990 un Plan Estratégico tendente a salir de la situación en que nos encontramos.

¿Cómo abordamos en nuestro caso la búsqueda de soluciones?

Básicamente, mediante la realización de dos documentos con el siguiente contenido:

## DOCUMENTO I:

- Análisis de la situación de partida.
- Análisis de la evolución del entorno y posibles mejoras internas.
- Perspectivas de diversificación.

## DOCUMENTO II:

- Plan de implantación de mejoras operativas (internas) e impacto de este esfuerzo en los resultados.
- Evaluación del atractivo de actividades relacionadas con el negocio tradicional.
- Evaluación y requisitos para la entrada de negocios no relacionados.

Enumero a continuación los pasos que fue necesario dar para la realización de los anteriores documentos:

Se analizaron y evaluaron los siguientes aspectos para poder disponer del análisis de la situación de partida:

- 1.º Evolución de la rentabilidad.
- 2.º Análisis de la estructura de actividades.
- 3.º Análisis de la evolución de las rentas.
- 4.º Análisis de la importancia de los diferentes negocios dentro de la actividad tradicional.
- 5.º Evolución de los gastos financieros.
- 6.º Impacto en los resultados de las variaciones en las diferentes estructuras de negocio.

Continuamos en un segundo paso el análisis de la evolución del entorno y posibles mejoras internas estudiando los siguientes puntos:

- 1.º Concentración de clientes e internacionalización del mercado.
- 2.º Análisis de excedentes de producción y valoración de la tendencia bajista de los precios.
- 3.º Estudio de la tendencia a la integración aguas abajo en los países productores de materias primas.

Llegando a las siguientes conclusiones:

- A) La caída del margen bruto de la actividad de prensado de cacao obedecía a factores estructurales externos y
- B) La necesidad de producir mejoras internas en tanto cristalizaba el proceso de diversificación.

Para lo cual se procedió a:

- 1) Extensión del concepto de compras de materias primas en origen a otros países.
- 2) Maximización del grado utilización de las capacidades instaladas.
- 3) Reducción de los costes de mantenimiento (mediante subcontratación) y fletes.
- 4) Colocación de los productos acabados según las mejores alternativas de venta.
- 5) Reducción de costes en base al análisis del valor de actividades.

Finalmente pusimos en marcha un estudio encaminado a evaluar y valorar las diferentes posibilidades de diversificación para lo cual se estudiaron los siguientes aspectos:

- 1.º Metodología de evaluación de alternativas de diversificación.
- 2.º Estimación inicial del potencial de la Sociedad para extraer valor del mercado.
- 3.º Opciones de diversificación en negocios similares.
- 4.º Análisis de dimensiones y rentabilidades de las distintas alternativas.
- 5.º Potencial de creación de valor de cada alternativa de diversificación.
- 6.º Análisis de las sinergias de capacidades y de recursos de las distintas alternativas.
- 7.º Propuesta de prioridades de diversificación.
- 8.º Recomendaciones finales.

Con todo ello llegamos a 1993 con el objetivo claro de transformar una Sociedad monoproducción, monolítica, en una Sociedad apoyada sobre cuatro ramas de actividades distintas y estos son los momentos en que nuestro mayor esfuerzo se centra precisamente, sin abandonar en modo alguno nuestra actividad de prensado de cacao, en continuar la puesta en marcha de dichas nuevas actividades.

Desde 1991 en que finalizó la elaboración del Plan Estratégico hasta hoy, hemos continuado vigilando la bondad de nuestros planteamientos iniciales comparando continuamente la evolución de nuestra Sociedad con la de los sectores en los que hemos ido tomando posiciones, confirmado en algunos casos el rumbo o rectificando allí donde era necesario.

En cualquier caso puedo afirmar que para nuestra Sociedad la utilización del Análisis Estratégico como herramienta de trabajo nos está permitiendo salir de una situación en la que apenas teníamos margen de maniobra, tomando de nuevo el protagonismo en las decisiones que día a día debíamos y debemos asumir, teniendo no obstante que advertir que como herramienta tiene un potencial enorme pero que su uso supone en cualquier caso un esfuerzo adicional para las estructuras de las empresas tremendo.

# LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PYMES VALENCIANAS

**José M.<sup>a</sup> Carrillo de Albornoz y Serra**

Presidente de Industrias M. Blobis, S. A. L.

INDUSTRIAS METÁLICAS BLOBIS, S. A. L. \*

SECTOR: Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo de transporte.

ACTIVIDAD: Subcontratista metal-mecánico de fabricantes de grandes sistemas informáticos, microinformática, cajeros bancarios y telecomunicaciones.

CREACIÓN: 1992. Surge de Industrias Blobis, S. A. (1985), que a su vez proviene de Industrias Blobis, S. L. (1967) y esta a su vez de la empresa individual creada en 1949 por E. Arias y M. Sáenz.

EMPLEADOS: 105.

FACTURACIÓN: 1.000 millones de pesetas.

EXPORTACIÓN: 30 %

## BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE SU ACTIVIDAD

1949 / 1963 Fabricante de productos propios para el sector de motocicletas y línea blanca.

1963 / 1978 Fabricante de productos propios para el sector de maquinaria agrícola, y subcontratista de este sector –depósitos de combustible–.

---

\* Agradezco a la Real Sociedad Económica de Amigos del País, así como a Ernst & Young y Bancaja, la invitación a esta Mesa Redonda para hablar sobre la dirección estratégica en las Pymes valencianas.

- 1979 / 1993 Subcontratista metal-mecánico de los sectores informático, telecomunicaciones y cajeros bancarios.
- 1989 / Diversificación estratégica, participando como partner europeo en programas de I + D dentro de las tecnologías de información (ESPRIT II, ESPRIT III). Persiguiendo como objetivo estratégico la comercialización en España del Soft-ware Cim que se desarrolle. Búsqueda dentro del sector metal-mecánico de productos propios, donde aprovechar el Know-How que Blobis posee. Identificadas 700 oportunidades. Seleccionadas 40.

**T**RES palabras sintetizarían mi gestión desde que estoy al frente de Industrias M. Blobis: a) Crisis. b) Evolución y adaptación.

a) CRISIS, debida a la turbulencia del entorno y a los rápidos cambios, han hecho pasar a primer lugar la SUPERVIVENCIA de la empresa.

Desde finales de los años 70, hemos observado que los cambios eran más rápidos que nuestras propias reacciones. Así mismo los acontecimientos son cada vez más discontinuos y novedosos, lo que hace que el FUTURO sea parcialmente pronosticable y con sorpresas impredecibles –guerra del Golfo y sus efectos, crisis del sector informático, cambios en los planes de Telefónica–.

b) Para subsistir son necesarios mecanismos de ADAPTACIÓN, lo que significa introducir el concepto de EVOLUCIÓN. *La gestión*, como sabemos, está inspirada en todos sus aspectos por la necesidad de adaptación en el fenómeno de la EVOLUCIÓN:

- Técnica.
- Económica.
- Sociológica.

Sabedores de que toda gestión se tiene que apoyar en:

1. El fomento y práctica de la innovación.
2. Mayor creatividad en la forma de gestionar.
3. La búsqueda de estructuras flexibles y adecuados sistemas de información.

Gran parte de nuestros esfuerzos se han dirigido en esa dirección, como prueba de ello:

–Las inversiones en Gestión de la Calidad, CNC, Robótica, CAD-CAM y CIM, así como en mejoras de procesos de los últimos cinco años, han sido de 350 millones de pesetas, o sea el 73 % del Cash-flora generado.

–En formación hemos invertido durante los últimos 5 años el 2 % de la

cifra de negocios. Buscando la cualificación de nuestra mano de obra, para facilitar el acceso a las nuevas tecnologías. Tecnologías que deben proporcionar la flexibilidad demandante actualmente por el mercado. Donde no solo hay que ser flexible sino buscar la adaptación total al cliente, el cual cada vez es más exigente. Para que además esto se pueda dar, teniendo ventajas competitivas, es necesario como decía Sun Tsc:

“Conócete a ti mismo, conoce a tu enemigo, y tu victoria no estará jamás en peligro. Conoce el terreno, conoce tu tiempo y tu victoria será entonces total”. Ya, 500 años a.C., estaba definiendo la meta de toda estrategia, o sea la ventaja competitiva sostenible, y se adelantó en 2400 años a M. Porter en las cinco fuerzas del mercado que determinan la formulación de estrategias.

Cuando una empresa no tiene una ventaja competitiva definida, está totalmente a expensas de las circunstancias del entorno. Por lo tanto la responsabilidad última de la competitividad es de las empresas.

La competitividad es una variable compleja que depende de muchos factores que tienen que ver no solo con costes y precios, sino con comportamientos estratégicos, fruto de una actitud estratégica, no solo voluntarista sino además anticipadora. La actuación estratégica de nuestra empresa de los últimos tres años se ha basado en los siguientes objetivos estratégicos:

1. CALIDAD TOTAL
2. CUALIFICACIÓN DE TRABAJADORES
3. INCREMENTO SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES
4. DISMINUCIÓN DEL PLAZO DE ENTREGA
5. OPTIMIZACIÓN DE COSTES
6. OPTIMIZACIÓN TECNOLÓGICA
7. INCREMENTO FLEXIBILIDAD
8. INCREMENTO DE ESPECIALIZACIÓN
9. NUEVOS MERCADOS

Para alcanzar estos objetivos nos hemos apoyado en los factores internos de éxito como han sido:

- El espíritu innovador y la actitud estratégica de nuestra empresa.
- El estilo del equipo de dirección, que ha sido flexible y profesional.
- Cultura de empresa integradora y participativa.
- Organización adaptativa.
- Capacidad de innovación.
- Importancia y calidad de la información.

Como se ha constatado en los objetivos estratégicos, nuestra estrategia ha sido una estrategia genérica de “ENFOQUE” y dentro de esta nos hemos basado en la *diferenciación*, dadas las ventajas competitivas que observamos en nuestros mercados. Tanto en el crecimiento como en la diversificación nos hemos basado en la aplicación de estrategias de cooperación: producción y tecnología -I + D-. Si bien he dicho anteriormente que la responsabilidad última de la

competitividad es de la empresa, es indudable que determinados factores externos procede coadyuvar al éxito de la empresa, como lo demuestra el hecho de que en Japón, de las seis claves del éxito japonés cuatro de ellas se deben a la actuación de las Políticas económicas/industrial, monetarias y fiscales.

*(Política industrial:* Terciarización de la economía japonesa 56 % PIB.

*Política monetaria:* demanda interna, dinero barato.

*Política fiscal:* incentívación y desgravación a las inversiones en I + D).

Es por ello que nuestro Gobierno debe asumir el papel que le corresponde, si quiere un país competitivo.

## ESTRATEGIAS ANTE EL MERCADO ÚNICO (según estudio de J. Viñals)

La posición de partida es la siguiente:

DESVENTAJA ESPAÑOLA EN SECTORES con un mayor contenido relativo de capital humano, no solo en la OCDE, sino fuera.

Debilidad de la posición española en sectores con un mayor contenido de capital tecnológico.

OTRAS DESVENTAJAS: A la falta de flexibilidad de la industria española para reorientarse con rapidez hacia los productos con mercados más dinámicos.

El sistema bancario español, como uno de los menos eficientes de la Comunidad, la alta dependencia del Crédito bancario COSTOSO podría ser una DESVENTAJA para las empresas industriales españolas en su competencia con el exterior.

La fórmula para hacer frente a estas amenazas, consiste en comprender las oportunidades que se nos presentan y desarrollar internamente las capacidades necesarias que nos permitan utilizarlas y transformar aquellas oportunidades en negocios con una posición competitiva singular y mantenible. Esto exige como ingredientes fundamentales de cualquier estrategia los siguientes:

-VISIÓN GLOBAL: Pocas empresas podrán aislarse en sus propios mercados locales de las acciones de sus competidores extranjeros. Es necesario analizar los modos de competición internacional.

-VISIÓN LOCAL: Al mismo tiempo que se tiene una visión global, deben conocerse y comprenderse las diferencias relevantes entre países y regiones y sus singularidades. Deben comprenderse ciertos entornos.

## INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS VENTAS Y DE LAS INVERSIONES

CULTURA EMPRESARIAL INNOVADORA: La innovación es uno de los caminos del éxito que es más necesario abordar.

RECURSOS HUMANOS CON CONOCIMIENTOS / COMPROMISO Y ENTRENAMIENTO: Personal polivalente, con formación permanente, motivado, que conozca su empresa, que sea capaz de comprender los temas desde ángulos distintos y se sienta partícipe de los éxitos de la empresa, que pueda contribuir al mismo y que se le reconozca su mérito.

I + D y CREACIÓN DE CAPACIDAD TECNOLÓGICA: Cooperación con Institutos Tecnológicos y Universidades.

TAMAÑO DE LA EMPRESA: Son necesarias todo tipo de empresas: grandes, medianas y pequeñas. Cada vez más las PYMES han de jugar un papel importante en innovación y especialización.

POSICIONAMIENTO COMPETITIVO DEFINIDO: Coste, calidad, ritmo y alcance en la innovación, flexibilidad en producción, diferenciación.

LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA DE LOS 90: Son puntos clave que conozcan la ventaja comparativa de los estados y regiones y las ventajas competitivas de las empresas.

-INNOVACIÓN: El surgimiento incrementado de nuevos bienes y servicios ha pasado a tener una gran repercusión en la competitividad de las empresas. Se convierte así la CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y DE RESPUESTA A LA MISMA en un importante factor del éxito competitivo.

SERVICIOS EXTERNOS A LA EMPRESA: La existencia de determinados servicios se convierte en un factor esencial por su éxito y por tanto en un factor de ventaja competitiva.

RECURSOS HUMANOS: Resulta un elemento vital para la empresa de los 90 poder contar con recursos humanos de calidad en todos los sentidos. No sucede así ahora con la importancia que se concedió en otras situaciones a la mano de obra barata y teniendo en cuenta además la situación de los países de reciente industrialización.

CALIDAD DEL PRODUCTO: Dentro del mercado único sin barreras del 93 el mejor indicador de calidad será la capacidad de vender el producto a un precio superior.

## DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PYMES VALENCIANAS

**Ramón Cerdá Garrido**

Presidente del Comité Ejecutivo  
de la Feria Muestrario Internacional

### SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL Y PERSPECTIVAS

**E**N los últimos años hemos sido testigos de importantes acontecimientos que han afectado de forma muy directa a la economía española. Desde la adhesión de España a la Comunidad Europea se ha hablado mucho de la desaparición de fronteras, nuevas condiciones de mercado, mayor competencia, etc., y se ha cuestionado, por otra parte, la preparación para afrontar esta nueva situación, de un importante porcentaje de empresas de nuestro país o, más concretamente, de la Comunidad Valenciana, donde el tejido empresarial está compuesto en su mayor parte por pequeñas y medianas empresas.

Más recientemente podríamos destacar dos fenómenos de sumo interés: el Mercado Único, en vigor desde primeros de año, y la crisis económica que atraviesa la economía mundial, cuyos efectos están sintiéndose en nuestro país de forma muy notable.

Las perspectivas no son en absoluto halagüeñas, al menos a corto plazo. La mayor parte de indicadores económicos evidencian una situación claramente difícil.

El horizonte para muchas empresas de nuestro entorno es en este momento incierto y, las que no lo han hecho ya en estos años pasados, buscan con énfasis fórmulas o modelos de actuación que les permitan afrontar con resultados positivos las condiciones adversas.

### DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

No solamente en condiciones como las actuales, sino de forma habitual las empresas están en continuo proceso de adaptación, bien para desarrollarse o, sencillamente, para sobrevivir.

Es por ello que la empresa necesita de un sistema de management adecuado, como puede ser la Dirección Estratégica, o metodología que sirva de

marco para tomar decisiones, solucionar problemas en materia de dirección o administración empresariales, centrando su atención en áreas tan importantes como la estrategia y su formulación, el estudio del entorno y del potencial de la empresa, la tecnología, los recursos humanos, el liderazgo, las estructuras organizativas, la cultura empresarial o los sistemas de control y de información...

La Dirección Estratégica puede entenderse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, reflexión *fundamentada en una nueva cultura* de la organización y *una nueva actitud de la dirección*, donde ya no se trata de capear dificultades producidas por un entorno alterado, sino de ir a su encuentro, huyendo de la improvisación.

Por otro lado es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización, haciendo uso de la estrategia para guiar sus acciones, integrando las acciones de preparación de la puesta en marcha y de la asignación de recursos.

Podemos describir el proceso de Dirección Estratégica del modo siguiente:

-Fase de formulación de la estrategia empresarial, conjugando tres elementos, como son las aspiraciones de la dirección para la empresa, las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y las capacidades internas de la propia empresa.

-Fase de implementación, es decir posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida y asegurar su control:

- Plasmando las líneas de acción diseñadas en planes estratégicos y tácticos, programas y presupuestos, o sea concretando acciones para las distintas áreas y niveles organizativos.

- La función de control será posible gracias a la retroalimentación, que permitirá aplicar acciones correctoras, en base a la información derivada del análisis de las desviaciones, llevándose así a cabo un control a priori y a posteriori, a través de acciones preventivas más que correctivas.

- A continuación se asignarán las distintas tareas y su responsabilidad a los miembros de la empresa, coordinando e integrando acciones, estableciendo las líneas de autoridad y canales de comunicación por los que ha de fluir la información.

La estrategia empresarial expresa lo que quiere hacer la empresa y cómo lo va a hacer, con el fin de realizar sus aspiraciones y objetivos generales, que de alguna forma representan lo que quiere ser la empresa en el futuro. El cometido de las estrategias es el proporcionar un conjunto de normas o reglas y unos criterios para las decisiones empresariales futuras.

Las estrategias empresariales pueden situarse en tres niveles:

-La estrategia global, de empresa o maestra, donde se planteará en qué actividades participar y la combinación más apropiada de éstas.

-La estrategia de negocios, para determinar cómo competir mejor en tal o cual negocio o unidad estratégica.

-La estrategia funcional, para conocer cómo utilizar los recursos y habilidades en cada área funcional, para maximizar la productividad de dichos recursos, por ejemplo en materia de producción, marketing, inversión y financiación, recursos humanos, investigación y desarrollo...

Destacaremos también aquí la importancia de la formulación de objetivos dentro de la Dirección Estratégica, los cuales pueden ser desglosados en: “objetivo supremo” o misión de la empresa desde el punto de vista de sus directivos, los “objetivos generales”, teniendo en cuenta la situación y posibilidades de la empresa en relación con su entorno, y por último, los “objetivos operacionales”, fijados a todos los niveles de decisión en las distintas áreas de la empresa, para concretar los objetivos generales y hacerlos *operativos*, posibilitando su realización.

En fin, deseamos señalar que la utilidad de la Dirección Estratégica no se limita a las grandes empresas o importantes grupos industriales. Las PYMES pueden beneficiarse de la misma sustituyendo decisiones intuitivas o impulsivas de muchos empresarios, por planteamientos más racionales, rigurosos y sistemáticos de los problemas existentes.

Al hilo de todo lo anteriormente expuesto paso a comentar, de forma resumida, el plan de actuación de la Feria de Valencia correspondiente a 1992-95.

Evidentemente la Feria, siendo una institución oficial, es al mismo tiempo una empresa de servicios, con una creciente competencia, y con similares posibilidades y dificultades que otras empresas de muy diferentes sectores.

## PLAN DE ACTUACIÓN DE FMI 1992-95

En el texto que recoge el mencionado plan de actuación se establecen cinco grandes objetivos prioritarios para todo este periodo:

- a) Incrementar el número de expositores y los m<sup>2</sup> ocupados de exposición de las distintas ferias organizadas por F.M.I.
- b) Incrementar el número de visitantes, incidiendo especialmente sobre los compradores potenciales.
- c) Rentabilizar el espacio ferial disponible, utilizándolo durante el mayor tiempo posible, es decir, elevando las tasas de rotación o de aprovechamiento hasta alcanzar el óptimo.
- d) Mejorar la gestión de F.M.I. en todas sus áreas, equiparándola a las más

evolucionadas empresas internacionales de servicios.

e) Intensificar aún más las relaciones y colaboración con instituciones y entidades, especialmente de Valencia y de la Comunidad Valenciana, haciéndola extensible a colectivos afectados directa o indirectamente con la actividad ferial.

Las acciones a realizar o estrategias quedan recogidas en nueve puntos que comentamos a continuación:

1. Desarrollo de programas de actuación individuales por parte de los distintos departamentos y ferias monográficas, con análisis de su situación actual, objetivos, medios disponibles y acciones concretas para alcanzar dichos objetivos.

2. Elaboración de un plan integral de marketing, enfocado hacia el mantenimiento y cuidado de los clientes actuales, recuperación de posibles expositores y visitantes perdidos, captación de nuevos clientes potenciales y desgaste de la competencia. Todo ello, rentabilizando al máximo las inversiones en publicidad y promoción, tanto de la institución ferial como de los certámenes, potenciando la imagen de F.M.I., de las respectivas ferias y de otros actos complementarios.

3. Diseño e implantación de un sistema presupuestario, que apoye a la dirección en el proceso de toma de decisiones respecto al mantenimiento o creación de nuevos certámenes.

4. Potenciar los canales de comunicación, tanto internos como externos, en línea con las actuales tendencias en esta materia, con vistas a obtener los máximos beneficios derivados de dicha acción (mejor información, eliminación de errores, mejora en la calidad de gestión, conocimiento de opinión y expectativas de los clientes, etc.).

5. Rentabilizar mejor el espacio ferial, ocupándolo durante el mayor tiempo posible, mediante distintas alternativas: creando nuevos certámenes tras un estudio previo de viabilidad, organizando congresos, seminarios, jornadas, etc., o bien subarrendando el espacio para la organización de diferentes actividades.

6. Adaptar los pabellones para evitar la existencia de puntos negros y los problemas de orientación durante las visitas al recinto ferial, numerando los pabellones más claramente, completando la señalización existente donde sea necesario, etc.

7. Emprender un sistema de formación continuada para el personal de F.M.I., que permita elevar su preparación, aspecto importantísimo, pues

recordemos que se trata de una empresa de servicios donde el personal es su activo más valioso, así como crear un manual interno de funcionamiento para el mismo.

8. Mantenimiento y mejora de los servicios existentes tras su análisis correspondiente, e incorporación de otros servicios y prestaciones que se estimen necesarios.

9. Mantener y potenciar las relaciones establecidas con los organismos públicos y privados, tanto de la Comunidad Valenciana como nacionales e internacionales, y con los sectores económicos relacionados directa o indirectamente con la Feria, de modo que se mejore en áreas que puedan afectar positivamente a la actividad ferial, como puedan ser obras, mejora de servicios, información en medios...

En definitiva, este plan de actuación cuatrienal, pensamos que ha de permitir situar a la Feria de Valencia al nivel de las más avanzadas empresas de servicios y equipararse a las organizaciones punteras en la industria ferial internacional.

Valencia, marzo 1993