

# El Sector Primario Andaluz. Su Estructura Productiva y de Gestión: Problemas y enfoques más importantes.

Buenaventura OLEA PORCEL

## 1. Planteamiento general

Este trabajo parte de la consideración de tres pilares básicos que son: La estructura productiva; el capital humano y su estructura organizacional; y la política de gestión llevada por las empresas andaluzas. A través de estos pilares analizamos la situación estructural del sector primario andaluz, así como de la estructura de la empresa agraria andaluza.

A los cambios sufridos por el sector tanto a nivel nacional como autonómico, junto a los retos planteados por el mismo, han de hacerse frente con políticas estructurales y de rejuvenecimiento, planteamiento ambos estudiados en este trabajo, siendo los objetivos formulados: El desarrollo del sector de forma armónica y sostenible; incrementos de productividad y de valor añadido para el agricultor; junto con el medio rural dentro de un contexto global y de liberación internacional.

El sector primario andaluz históricamente, ha adolecido y adolece de problemas de tipo estructural en sus empresas, al carecer de una dimensión óptima, es decir, bien se encuentra sobredimensionada –latifundismo– ó bien infradimensionada –minifundismo–; estando por tanto necesitado de cambios con nuevas actuaciones en políticas de gestión, actuaciones de instituciones autonómicas públicas y privadas, así como políticas de empresa montadas sobre ventajas competitivas de dirección estratégica, que respondan y estén en sintonía con las exigencias del mercado y un entorno cambian-

te; cambios que tiendan a actualizar un sector cada vez más competitivo, con una demanda internacionalizada e interdependiente.

El sector agrario andaluz en un entorno de alto nivel económico y de desarrollo, ha de sufrir transformaciones económicas, estructurales y de gestión, en un mercado cada vez más competitivo que sigue demandando mayor variedad de productos y calidad de los mismos, de acuerdo con una cultura, con unos hábitos y pautas de conducta así como de consumo, más variada y madura.

## 2. Análisis y diagnóstico del sector agrario andaluz

El sector agrario andaluz, y en gran parte el ganadero y pesquero, registra un conjunto de rigideces estructurales en sus empresas por unas inadecuadas dimensiones respecto a la óptima, haciendo difícil su competitividad y modernización, frente a los cambios urgentes que demandan los nuevos mercados y entornos relacionados con la variedad y calidad-precio, impuesta por la concurrencia de nuevos competidores dentro de unas economías y sectores más globalizados.

El encarecimiento de los inputs con relación a los outputs, sobre todo del factor “mano de obra”; el alto riesgo soportado por el sector ante la incertidumbre climatológica, además de estructuralmente encontrarse excesivamente fragmentado, con una

oferta atomizada en la mayoría de los casos por grandes déficits estructurales, hace que en muchas zonas de nuestro país, como es el caso de Andalucía, los productos agropecuarios resulten caros en su obtención, necesitados de subvenciones institucionales para subsistir como se manifiesta en el Cuadro 1, sobre todo en aquellos productos más tradicionales: forrajes, algodón, lino, aceite, etc.; además de ser excedentario en otros como: leche, vino etc., respecto a las cuotas asignadas por la Unión Europea, que ante las rigideces de la oferta-demanda hacen más difícil la toma de decisiones en materia de política agraria.

Igualmente, la incorporación de avances tecnológicos no ha sido suficiente para dar a nuestro sector la competitividad requerida respecto a los países de nuestro entorno, así como ni la profesionalización a nuestros agricultores, siendo como habitualmente ocurre uno de los de menor eficiencia, contribución al PIB, y de menor valor añadido por hectárea y por persona ocupada; así como de los de más baja rentabilidad frente a los países de la UE, salvo determinadas excepciones de explotaciones y cultivos, en una clara referencia a las frutas y hortalizas, más por la exclusividad del factor climatológico, que por la eficiencia en la gestión.

**Cuadro Nº 1: EVOLUCIÓN DE LOS PAGOS SECTORIALES DEL FEOGA-G EN ANDALUCÍA. (en millones de Ptas).**

Sectores	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Cult. Herbáceos	-	-	-	46.652	86.731	89.175	46.008
Cereales	6.261	18.684	13.210	644	-	-	-
Arroz	479	1.311	1.534	352	-	-	-
Azúcar	1.173	1.133	1.170	1580	2.116	s/d	-
Aceite de oliva	29.004	41.003	50.144	98.824	69.484	96.994	45.152
Oleaginosas	18.302	37.653	35.819	17577	-	-	-
Algodón	17.646	26.022	24.953	9.964	13.631	7.073	-
Frutas y hortaliz.	561	659	860	4.669	3.453	3.042	s/d
Tabaco	1.456	976	146	819	1.684	s/d	-
Ovino-caprino	7.422	10.420	9.640	11.119	6.634	17.720	3.315
Vacuno	940	1.082	381	1.593	3.953	5.303	s/d
Porcino	8	13	-	14	16	65	-
Lácteos	1.081	1.475	1.247	468	162	105	-
Vino	993	2.082	6.288	1.576	1.738	2.036	999
Otros	151	602	445	40	1.381	2.525	-
Restituc. Exporta	13.411	16.070	15.898	17.602	16.494	11.047	s/d
<b>Total</b>	<b>98.888</b>	<b>159.185</b>	<b>161.735</b>	<b>213.493</b>	<b>207.477</b>	<b>235.085</b>	<b>237.058</b>

FUENTE: MAPA, ESECA (1998). ELABORACIÓN PROPIA.

La estrategia de liderazgo en coste requiere estructuras y niveles de producción adecuados, con empresas óptimamente dimensionadas, la consecución de bajos costes ha de pasar casi siempre por la obtención de economías de escala, difícil de conseguir en gran parte de nuestro sector agropecuario por los problemas de tipo estructural-dimensional anteriormente mencionados y de experiencia, que sí creemos que nuestros empresarios la tengan en su actividad productiva, pero no tanto en la de gestión de dichas empresas, manufacturación, distribución y

comercialización del producto, actividades todas ellas de un mayor contenido de valor añadido, y sin embargo poco optimizadas dentro de la cadena de valor, así como los eslabones interrelacionados de las cadenas de proveedores y canales.

Por tanto a través de la estrategia de coste, difícilmente se pueda competir con productos tradicionales dentro del Mercado Único Europeo de los que son excedentarios y cuentan con estructuras productivas más optimizadas.

Por otro lado, escasamente se podrá en estos mismos productos competir con países en vía de desarrollo, por el bajo coste de su mano de obra principalmente, incluso en la consideración de productos como las frutas y hortalizas.

En nuestro sector agrario, aún hemos de reconocer otros puntos débiles que fortalecer para la consecución de esa competitividad necesaria ante nuestros competidores europeos, entre los que podemos considerar como más importantes: a) Déficit estructural productivo; b) el organizativo; y c) el de recursos humanos etc.

También se puede hablar de falta de competitividad, o al menos de no toda la que se debiera de nuestras explotaciones agrícolas-ganaderas, o de nuestra flota artesanal pesquera, subsectores todos ellos con problemas tradicionalmente estructurales, que sobre viven a través de las subvenciones de Organismos Regionales; Estatales; o de la UE.

## La demanda.

La demanda de productos agrarios tanto en Andalucía como en las demás regiones españolas, no ha crecido igual que la de otros sectores de la

economía por dos razones principales (Atienza Serna, 1993:125):

1º) Bajo crecimiento demográfico.

2º) Menor peso específico de la alimentación en el gasto familiar, que pasa de un 50% de su renta en 1.950, al 27% en 1.989.

En 1997 según el Panel de consumo alimentario del MAPA, se han gastado 8,3 billones de pesetas en alimentación, de los cuales 6,1 corresponden a hogares lo que representa 154.370 pts. per cápita, cantidad que porcentualmente es sensiblemente menor al 27% de 1989. (MAPA 1998:57)

La composición de la demanda también ha cambiado a través de los años, al haber pasado de comer menos pan y leguminosas, a más carne, huevos, leche y frutas. La demanda es además cada vez más exigente en términos de calidad y presentación, orientándose a productos con algún grado de transformación y comercialización.

Como resultado final, el sector primario y dentro de él el agrario pierde peso relativo en el conjunto del sistema agroalimentario, en beneficio de la industria agroalimentaria, y en menos medida del comercio, como manifiesta el **Cuadro 2**.

**Cuadro Nº 2: PARTICIPACIÓN (%) DE LA ACTIVIDAD AGROALIMENTARIA EN LA ECONOMÍA NACIONAL.**

Rama de actividad-Indicadores	1965	1975	1985	1995	1996	1997
<b>I. Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca (1).</b>						
V.A.B. a precios de mercado.	16,0	10,0	6,0	3,2	3,7	3,4
Población Ocupada.	34,6	23,0	18,3	9,2	8,7	8,4
Comercio exterior.	14,4(3)	10,7	7,4	8,8	8,0	7,9
<b>II. Industria Agroalimentaria (2).</b>						
V.A.B. a precios de mercado.	4,2	4,9	5,4	4,1	4,1	4,2
Población Ocupada.	3,2	3,6	3,6	3,0	3,0	2,9
Comercio Exterior.	14,1(3)	11,5	8,5	7,3	7,1	7,1
<b>III I+II Actividad Agroalimentaria.</b>						
V.A.B. a precios de mercado.	20,2	14,9	11,4	7,3	7,8	7,6
Población Ocupada.	37,8	26,6	21,9	12,2	11,7	11,3
Comercio Exterior.	28,5	22,2	15,9	16,1	15,1	15,0

FUENTE: M.A.P.A.: Hechos y cifras del sector Agroalimentario Español 1998. INE y Agencia Tributaria.

1. Secciones A y B de la CNAE-93.

2. Subsección DA de la CNAE-93.

3. Año 1966.

De igual forma, el sector agrario de Andalucía pierde peso relativo en el conjunto del sistema econó-

mico en beneficio de la industria, construcción y de los servicios, como manifiesta el **Cuadro 3**.

**Cuadro Nº 3. IMPORTANCIA RELATIVA DEL SISTEMA AGRARIO. (en VAB a precios básicos en Mill. ptas. constantes 1995.)**

Sector	Datos	Datos	Variación interanual	Variación interanual	Periodo.
Oferta	Andalucía	España	Andalucía	España	
Agricultura	213.501	934.780	-5,3	-1,3	4Trim- 1999
Industria	407.816	4.509.865	3,3	2,8	4Trim- 1999
Construcción	269.031	1.574.484	12,9	6,9	4Trim- 1999
Servicios	1.816.508	12.239.766	3,9	3,4	4Trim- 1999

FUENTE: IEA. Indicadores Económicos de Andalucía. 12 de Mayo de 2000. Elaboración propia.

En resumen, la demanda está prácticamente estancada, se orienta hacia nuevos productos de más calidad y con algún grado de transformación, debiendo ponerse más énfasis en la calidad frente a la cantidad, en la adaptación de la producción a las exigencias de la demanda, y en la participación de los agricultores solos o asociados en las tareas de transformación y comercialización, aportando mayor valor añadido a sus productos a lo largo de la cadena agroalimentaria de valor, hasta el consumidor.

## La oferta

El incremento sufrido por la oferta agraria tras el

progreso tecnológico, habitualmente asociado a incrementos del capital físico, según muestra el **Cuadro 4**; junto al mayor nivel de conocimiento y formación de los agricultores, ha generado incrementos continuos en la productividad del trabajo, así como también notablemente en el de la tierra. Con una demanda apenas creciente, estancada o en recesión, y la progresiva liberalización de los mercados exteriores con economías más globalizadas y interrelacionadas, han conducido inevitablemente a la acumulación de productos excedentarios, cuya eliminación pasa por una serie de reducciones tanto de superficies de cultivos, como de empleo agrícola.

**Cuadro Nº 4: EVOLUCIÓN DEL PARQUE DE MAQUINARIA EN ANDALUCÍA AÑO 1996**

Tipo maquinaria	Al 31-12-95 Unidades	Pot (Cv)	Incremento año 1996. Unidades	Pot (Cv)	Al 31-12-96 Unidades	Pot (Cv)
Tractores ruedas	82.264	5.345.994	1.991	187.776	84.255	5.533.770
Tractores orugas	27.213	1.651.083	327	27.767	27.540	1.678.850
Molocultoras	27.432	381.125	30	415	27.462	381.540
Cosechad. cereal	6.095	-	- 134	-	5.961	-
Cosechad. forraje	33	-	1	-	34	-
Cosechad. hortof.	3	-	-	-	3	-
Cosechad algodón	867	-	26	-	893	-
Otras cosechador.	146	-	12	-	158	-
Reco Emp Piston	255	-	17	-	272	-
Reco Emp Rotati	40	-	3	-	43	-
Otras Recog Emp	5	-	10	-	15	-
Remolques	6.647	-	1.453	-	8.100	-
Otras maquinas	26.726	-	857	-	27.583	-

FUENTE: Anuario de Estadísticas Agrarias y Pesqueras de Andalucía 1998: 244

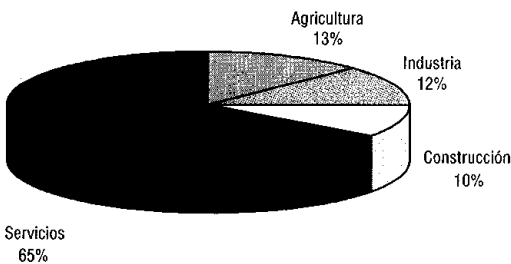
El incremento de la productividad por persona ocupada en la agricultura, ha originado igualmente una reducción de la población activa agraria, que según los datos de la Encuesta de Población Activa del I.N.E., la población activa agraria en España ha descendido un 32% durante el decenio 1988/1997, pasando de una tasa de actividad del 13,2% en 1988 a un 8,2% en 1997 (INE 1998); y un 5% en 1998, frente al 12,79% en Andalucía, (ESECA,1998:313; 69).

El sector primario andaluz sin embargo representa un 10,9% del PIB; frente al 5% de PIB a nivel nacional, contribuyendo con una aportación en torno al 10% del VAB; habiendo aumentado la renta familiar disponible/habitante Andalucía/España porcentual, que pasa de 78,99% en 1996 a 78,91% en 1997 y 78,43 en 1998; la misma corregida respecto al poder de compra del 81,35% en 1996 a 81,62% en 1997 y 81,51 en el 1998 aunque menos que en otros sectores (ESECA, 1999:17;15).

**Cuadro Nº 5: ESTRUCTURA SECTORIAL DE EMPLEO EN ANDALUCÍA 1997 Y 1998. (Porcentajes).**

ANDALUCÍA	1997(%)	1998(%)
Agricultura	12,79	12,90
Industria	12,27	13,10
Construcción	9,84	10,30
Servicios	65,10	63,80

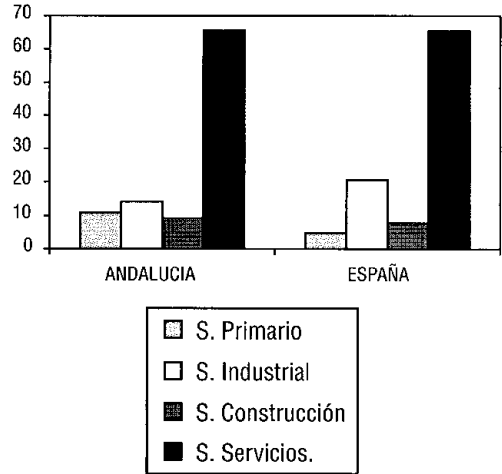
FUENTE: INE; ESECA (1998: 69).  
INE; ESECA (1999: 66).



**Cuadro Nº 6: COMPOSICIÓN PIB A PRECIOS CORRIENTES DE 1998.**

	ANDALUCIA	ESPAÑA
S. Primario	10,9%	5%
S. Industrial	14,5%	22,1%
S. Construcción	8,7%	7,7%
S. Servicios.	66%	65,2%

FUENTE: FIES; ESECA (1999:17).



También es destacable, la necesidad de promover la generación de nuevos empleos y nuevas fuentes de renta en el medio rural, ante la incapacidad del sector agrario de mantener la tasa de empleo al mismo tiempo que elevar el nivel de renta, con el objetivo de recuperar el retraso respecto a los demás sectores, todos con mayor nivel de renta, para evitar que continúe el desplazamiento que se ha producido como consecuencia de la fuerte caída del empleo en la agricultura.

Se trata por tanto de: a) Promover la generación de empleo y el valor añadido en el complejo agroalimentario y en las actividades relacionadas con el bosque; b) incentivar la demanda creciente de servicios turísticos que se dirijan al mundo rural; así como c) fortalecer y diversificar el tejido económico del medio rural mejorando la accesibilidad, el equipamiento, el nivel de formación, promoviendo las pequeñas y medianas empresas así como la implantación de otros servicios productivos.

La aparición de excedentes, la reducción en el peso económico del sector agrario, así como una mayor conciencia social sobre la necesidad de gestionar

racionalmente y conservar sus recursos naturales, han promovido nuevas responsabilidades para la actividad agraria como son:

- 1ª) Mantener la diversidad de la flora y de fauna.
- 2ª) Prevenir la erosión y frenar el despoblamiento.
- 3ª) Proteger las medidas contra incendios forestales.
- 4ª) Mejorar la calidad y cantidad de las aguas, así como la belleza del paisaje.

Todo ello nos lleva a una doble conclusión: a) Por un lado, es socialmente deseable el sostenimiento de determinadas actividades agrícolas no competitivas, por su contribución a la gestión del medio natural; y b) hay que restringir ciertas prácticas agrícolas que contribuyen a generar excedentes y deterioran el medio ambiente, sin que se vea perjudicada la renta de los agricultores.

### 3. Análisis estructural en la necesidad de una estructura competitiva

Con el objeto de diseñar estrategias que nos permitan hacer frente a las nuevas exigencias del sector agrario andaluz, es necesario ser conscientes de los recursos, puntos fuertes con los que contamos, así como las limitaciones o debilidades, sobre todo de carácter estructural como pueden ser y entre los que se encuentran según Atienza Serna (1993:126):

1º) Las debilidades o restricciones de carácter natural, derivada de la incertidumbre climatológica, relieve y calidad de los suelos.

2º) Un suelo agrícola sobredimensionado, al existir suelos roturados marginales y de escasa productividad agrícola.

3º) Grave problema de erosión, que afecta al 43% del territorio, con más del 18% sometido a un proceso erosivo de alta intensidad, como consecuencia de la degradada o inexistente cubierta vegetal en muchas zonas, o de prácticas agrícolas poco adecuadas para superficies con pendientes.

4º) Insuficiente modernización tecnológica, tanto en cuanto a la incorporación de equipos como a productos y su adaptación a la demanda, tratamientos sanitarios o a técnicas de gestión y comerciali-

zación. Solo el 1,6% de las explotaciones tienen un titular con formación profesional o superior.

5º) Edad avanzada de los titulares de las explotaciones agrarias. Mas del 58% tienen más de 55 años, lo que supone una ralentización en la modernización, planteando a medio plazo un problema de relevo generacional.

6º) El grave despoblamiento del medio rural, con densidades inferiores a 10 habitantes e incluso menos por kilometro cuadrado en ciertas comarcas, en donde existen grandes problemas para la retención de los más jóvenes y dinámicos, como consecuencia de las dificultades para la diversificación de las oportunidades de empleo, acceso a la educación y formación, así como a otros servicios, lo que contribuye al mismo tiempo a la existencia de una de desvalorización social de la actividad agraria y del medio rural, a pesar de la mejora en infraestructuras, equipamiento social y acceso a servicios, de los últimos años.

7º) De gran importancia es también tener en cuenta el grave problema de la escasa dimensión física y económica de las explotaciones agrarias, ya que la explotación media tiene una dimensión de 18,96 ha. de superficie total; 10,93 ha. de superficie agrícola útil (SAU) a nivel nacional, así como de 17,93 ha. de superficie total y 10,71 ha. de superficie agrícola útil (SAU) en Andalucía, como manifiesta el **Cuadro 8**, si dividimos superficie total entre nº de explotaciones respectivamente, proporcionando 0,6 unidades de trabajo anuales, con unos ingresos brutos en torno al millón de pesetas.

El **Cuadro 7** ratifica igualmente con cifras absolutas en Andalucía los déficit anteriores, ya que se puede comprobar el intervalo modal, -el que mayor numero de veces se da- entre 1 y 2 ha.; con una media de 1,384 ha. de superficie total y de 1,250 ha. de superficie agrícola útil (SAU), así como el de mayor numero de parcelas 165.262. Por el contrario el intervalo que menos veces se da con 1.000 ha. o más por explotación; tiene una media de 2.407,29 ha. de superficie total, con el 0,2%, y 681,57 ha. de (SAU) el 13,4%, con el menor numero de parcelas 6.171; lo que manifiesta el déficit estructural del sector tanto a nivel minifundista, como latifundista, como referenciamos al principio. (Censo Agrario de Andalucía 1.998:59).

**Cuadro Nº 7: NUMERO, SUPERFICIE TOTAL Y SUPERFICIE AGRÍCOLA UTILIZADA (SAU) DE LAS EXPLOTACIONES EN ANDALUCÍA.**

Tamaño en Superficie	Explot. con tierra	%	Superficie total	%	SAU	%	Número Parcelas
Total en Ha.	Nº de Explot.		Ha.		Ha.		
>=0,1-<0,2	9.735	2,3	1.287	0,0	1.094	0,0	10.913
>=0,2-<0,5	39.086	9,1	12.768	0,2	11.438	0,3	49.557
>=0,5 -< 1	58.617	13,7	40.701	0,5	37.129	0,8	91.126
>=1-< 2	80.837	18,9	112.026	1,5	101.168	2,2	165.262
>=2-< 3	46.794	10,9	112.438	1,5	99.629	2,2	124.379
>=3-< 4	32.351	7,6	109.519	1,4	97.833	2,1	100.068
>=4-< 5	22.803	5,3	100.026	1,3	88.794	1,9	78.407
>=5-< 10	54.680	12,8	377.641	5,0	331.978	7,3	219.252
>=10-< 20	35.003	8,2	480.492	6,3	412.788	9,1	162.496
>=20-< 30	12.599	2,9	303.597	4,0	252.246	5,5	66.084
>=30-< 50	10.902	2,5	413.917	5,4	335.881	7,4	60.539
>=50-< 70	5.102	1,2	298.211	3,9	231.552	5,1	28.464
>=70-< 100	3.921	0,9	325.484	4,3	247.205	5,4	22.330
>=100-< 150	3.351	0,8	405.366	5,3	297.416	6,5	19.343
>=150-< 200	1.887	0,4	321.463	4,2	228.636	5,0	10.582
>=200-< 300	2.022	0,5	488.320	6,4	319.622	7,0	11.521
>=300-< 500	1.769	0,4	670.552	8,8	397.070	8,8	8.960
>=500-< 1000	1.305	0,3	877.905	11,5	438.427	9,7	7.755
>=1000	891	0,2	2.144.896	28,2	607.280	13,4	6.171

FUENTE: Anuario de Estadísticas Agrarias y Pesqueras de Andalucía. 1998 (59-60).

Otro análisis a tener en cuenta según se manifiesta en el **Cuadro 8**, sería que ni el acusado descenso de la población activa agraria, ni el elevado número de

explotaciones marginales, han inducido a una movilidad de la tierra que se haya traducido en una reducción en el número de explotaciones.

**Cuadro Nº 8: EXPLOTACIONES AGRARIAS. CARACTERÍSTICAS CENSALES SEGÚN RÉGIMEN DE TENENCIA. AÑO 1989. (\*)**

Tipo de explotación.	Andalucía			España		
	Nº Explot.	S. Total (ha).	SAU (ha).	Nº Explot.	S. Total (ha).	SAU (ha).
Todos los regímenes	423.645	7.595.603	4.537.188	2.264.188	42.939.214	24.740.525
Propiedad.	400.286	6.042.632	3.596.064	2.149.512	32.379.591	17.929.461
Arrendamiento	43.073	952.308	682.036	332.656	5.624.111	4.901.455
Aparcería	11.426	183.961	163.386	72.951	1.288.565	1.174.789
Otros regímenes.	6.261	416.702	95.702	72.977	3.646.947	734.820

FUENTE: Anuario Estadístico de Andalucía 1999.

(\*) La suma de regímenes no tiene por qué coincidir con el total, al poder estar constituida una explotación por tierras bajo distintas formas de tenencia.

También el alto precio de la tierra como consecuencia de vínculos afectivos, dinero negro emergente y otros, no corresponde con su rentabilidad, lo que motiva el escaso éxito del arrendamiento según se observa igualmente en el **Cuadro 8**, como instrumento canalizador hacia los agricultores de las tierras de quienes abandonan la agricultura, conduciendo a una situación en la que los agricultores a tiempo completo sólo cultivan el 40,6% de la superficie agrícola útil, que se eleva al 55,2% si incluimos también a los que viven mayoritariamente aunque no exclusivamente de la agricultura. El 45% de la superficie agrícola útil por tanto, está siendo cultivada por agricultores a tiempo parcial, lo que constituye sin duda un freno para la consecución de explotaciones más grandes, económicamente viables según la Comisión Europea.

Como resultado de estas dimensiones insuficientes de las explotaciones agrarias, derivada el elevado número de las mismas, junto con el bajo valor añadido de la producción agraria por hectárea y por persona ocupada, es decir, el VAB/Explotación en España, apenas representa el 56% de la media comunitaria, según la Comisión Europea.

Deduciéndose por tanto de todo lo anteriormente dicho, manifiesta deficiencia estructural y de viabilidad de la mayoría de las explotaciones de nuestro sector agrario, escasamente competitivo.

#### 4. Análisis organizativo y de capital humano en el contexto de una estructura competitiva

**Análisis del déficit organizativo.** Estrechamente vinculado al déficit estructural del sector, el déficit organizativo creemos que se manifiesta principalmente en las actividades productivas y en las de comercialización, así como en el de asesoramiento en I+D de inputs. Déficit tratado parcialmente, aunque con graves carencias a través del asociativismo de: a) cooperativas; b) organizaciones de productores agrarios (OPAS); c) agrupaciones de productores agrarios (APAS); y d) sindicatos.

El déficit organizativo que podría centrarse en la falta de gerencia profesional a través de una falta de mentalidad empresarial, de capitalización, y de escasas dimensiones, origina que en muchas aso-

ciaciones se nieguen a crear fondos a través de aportaciones, como de repartir excedentes. Las rigideces en la toma de decisiones por el sistema de un socio un voto, contribuye también a una política de intereses de los cooperativistas, que con una peculiar concepción por parte de los mismos de concebir la asociación como pequeños organismos de intervención en el mantenimiento de los precios, muchas veces por encima del mercado, provocan su hundimiento financiero.

También se hace necesario un modelo de organización en el sector agroalimentario, por su estrecha vinculación con el agrario, así como de algún tipo de organizaciones interprofesionales como existen en otros países de la UE, encargados de coordinar esfuerzos entre el sector agrario y la industria agroalimentaria, fomentando el I+D con relación a la selección de semillas y variedades, calidad, ordenación e incremento de las exportaciones, como también de otras actividades y aportaciones que mejoren la competitividad, haciéndolas obligatorias a los operadores formados por mayoría tanto de agricultores como de industriales, y que son competencias tímidamente tomadas por las organizaciones cooperativas, OPAS y APAS, en el sentido de los mecanismos de gerencia, así como en la ordenación y gestión de los mercados.

**Análisis del déficit Capital Humano.** El factor humano como factor más importante de la actividad económica, puede ser otro de los factores que dificultan la modernización y competitividad de este sector, al existir una alta proporción de empresas agrarias gestionadas por agricultores poco profesionales de edad avanzada; aunque se detecta un cierto rejuvenecimiento de la población activa, sobre todo en el estrato de 30-39 años; habiendo de tenerse en cuenta que la población que supera los 50 años alcanza algo más del 35% del total, (Anuario Estadístico del MAPA 1998:28).

De igual forma se da un escaso dinamismo e innovación, debido a su escasa formación y cualificación, —solo el 1,6 por ciento de las explotaciones tienen titular con formación profesional o superior (Atienza Serna, 1.993:127)—, así como no presentar demasiado atractivo el sector para la gente joven frente a otras actividades urbanas, como el escaso apoyo por parte de la administración al sector, al no haber por parte de la misma ningún organismo con funciones técnicas de formación y asesoramiento a



los agricultores, dando confianza y revalorizando la profesión “in situ”, lo que ha ido configurando elementos negativos a nuestra agricultura, y sí contribuyendo por el contrario a la despoblación de las zonas rurales y desprestigio del campo, respecto a su rentabilidad y expectativas de futuro para los jóvenes.

Por último hemos de señalar que dichos déficit organizativo y humano, no han de considerarse por igual en todo el sector ante las grandes diferencias interprovinciales e interregionales existentes entre las diferentes agriculturas del mismo, de peculiares características estructurales tanto en su tamaño organizacional y capital humano, lo que ocasiona el análisis pormenorizado de cada región y de su agricultura, como es el del sector andaluz.

## 5. Política de gestión y de “dirección estratégica” de la empresa agraria

En este contexto descrito de cambio estructural, y habida cuenta de las debilidades estructurales de nuestro sector agrario andaluz y mundo rural, la política agraria estructural debería ir según nuestro criterio encaminada a:

1º) Incrementar la productividad de las explotaciones agrarias andaluzas en base a:

- a) Aumentar las dimensiones de las explotaciones.
- b) Rejuvenecimiento de los titulares de dichas explotaciones agrarias e incremento de su nivel de formación.
- c) Modernización tecnológica y sanitaria de las explotaciones, así como de las técnicas de gestión y comercialización.

2º) Aumento del valor añadido para los agricultores andaluces, lo que requiere:

- a) Reconversión productiva en nuevas variedades, mejoras de calidad y normalización de productos.
- b) Adaptación a la cambiante demanda de productos.
- c) Fomentar el asociacionismo y cooperativismo, para que mediante la concentración de la oferta, mejore el poder negociador de los

agricultores y les facilite su participación en la transformación y comercialización de sus productos. Se trata de incrementar la participación de los agricultores en el valor añadido agroalimentario.

3º) Establecer un desarrollo armónico y sostenible de la agricultura andaluza y del medio rural a través de:

- a) Forestación con prácticas agrícolas compatibles con el medio ambiente.
- b) Contribuir a sostener la renta y el empleo en el medio rural.
- c) Consolidación de una base agraria firme, y aprovechamiento del potencial de desarrollo del sector agroalimentario andaluz en el medio rural.
- d) Dotar al mundo rural de infraestructuras, equipamiento y mecanismos financieros.
- e) Por último, apoyo de las instituciones al fortalecimiento y la diversificación de su tejido económico, creando empleos y rentas alternativas o complementarias a los del sector.

Es necesario por tanto en la consecución de estos objetivos de cambios estructurales, articular programas de actuación como un todo, para alcanzarlos dentro de las misiones encomendadas por la política económica, en una sociedad de desarrollo armónico y sostenible de la agricultura tanto andaluza como nacional y el medio rural, mediante:

1º) Una ley de modernización de las explotaciones agrarias, revisando y actualizando la legislación agraria de carácter estructural con los fines de:

- a) Precisar y homogeneizar los conceptos básicos referentes a la actividad agraria, con orientaciones de política agraria estructural andaluza, española y comunitaria.
- ab) Definir qué explotaciones agrarias deben ser consideradas prioritarias, bien a tipo individual o asociativo como destinadas preferentes, aunque no exclusivas de los apoyos políticos.
- c) Fomentar la transmisión integral de las explotaciones prioritarias, promoviendo la ampliación de las explotaciones frenando así su división, para crear una unidad crítica viable económicamente.

- d) Ayudar en la incorporación de jóvenes a la empresa agraria, llevándose a cabo en la actualidad en una insuficiente proporción a través de la asociación de "Jóvenes Agricultores", facilitando su acceso a la titularidad, como ha de lograrse igualmente mayor movilidad en el mercado de la tierra, tanto en el de la propiedad como en el de arrendamiento.
- e) Estimular la concentración parcelaria revisando la unidad mínima de cultivo, frenando el fraccionamiento.
- f) Facilitar más aún el apoyo a los planes de modernización, mediante subvenciones y créditos a bajos tipos de interés.

2º) Más programas de ayudas e incorporación de jóvenes a la modernización de las explotaciones agrarias a través de:

- a) Inversiones en equipamiento e incorporación de nuevas tecnologías.
- b) Reconversión de cultivos, así como mejoras en la gestión y en la formación de su personal.
- c) Diversificación de rentas dentro de la propia explotación con actividades cinegéticas, forestales, de producción y comercialización.

3º) Programas de reestructuración y rejuvenecimiento, mediante cese o jubilación anticipada de la actividad agraria con indemnizaciones en función de la situación familiar.

4º) Programas encaminados a fomentar las vocaciones medioambientales de la agricultura, en su nueva relación tradicional productiva y la trascendental de interés social, creciente por su contribución a la protección de los valores ecológicos, culturales y paisajísticos del medio rural.

5º) Desarrollo agrario y rural en el contexto de los países de la Comunidad Económica Europea, con relación a los regadíos y sobre las direcciones siguientes:

- a) Modernización de los regadíos mas antiguos para mejorar su eficiencia en el uso del agua y de los inputs, como fertilizantes y productos fitosanitarios.
- b) Modernización de la red primaria y secun-

daria, en base al Plan Hidrológico Nacional y de Comunidades de Regantes.

- c) Todo ello con una viabilidad manifiesta tanto en lo técnico como en lo económico, con relación a la disponibilidad de agua y suelo con condiciones agronómicas adecuadas, así como la existencia de mercados para las producciones generadas.
- d) Retención del despoblamiento del medio rural, con una articulación socioeconómica del espacio, con esa actividad agraria dentro de una diversificación productiva.
- e) Crear un impacto medioambiental a través de estas transformaciones sobre la erosión, calidad del agua, salinización de suelos, diversidad de flora y fauna con el paisaje frenando el despoblamiento, aumentando las necesidades de empleo y dinamismo de la actividad agraria.

Podríamos decir que se trata de una estrategia de desarrollo, que en muchos de los casos no se puede dar respuesta con un enfoque exclusivamente agrario, sino en el marco de una estrategia de desarrollo rural integral, con explotación de todos los recursos potenciales y capacidades de cada una de las comarcas en particular de Andalucía.

Estrategias de desarrollo para cada comarca aprovechando su potencial agroalimentario, que respondan a una demanda cada vez mas creciente y diversificada con relación a servicios turísticos y de ocio, accesibilidad de personas, mercancías o información, con infraestructuras de transporte y telecomunicaciones, contribuyendo al desarrollo socioeconómico del entorno.

Estrategias que igualmente apoyen la creación de pequeñas y medianas empresas industriales y de servicios, así como la diversificación de las actividades en las explotaciones agrarias con actividades cinegéticas, forestales, de producción y comercialización artesanal o de turismo e infraestructura rural, y apoyo a las inversiones en el sector agroalimentario andaluz.

Para concluir podríamos finalizar diciendo, que como políticas y estrategias de crecimiento y desarrollo rural dentro de una política agraria estructural andaluza, deben ampliar su tradicional campo de actividad, con unas explotaciones más grandes, mas modernas y mejor gestionadas, con agriculto-

res más jóvenes, innovadores y mejor formados, que orienten sus producciones de acuerdo con las preferencias de la demanda, y que participen solos o asociados en mayor medida a la comercialización y transformación de sus productos, consiguiendo así rentas más altas.

## 6. Elaboración e implantación de un plan estratégico dentro de la empresa agraria

Son grandes los retos a los que ha de hacer frente el sector agrario español y andaluz, ante los profundos cambios que se han ido produciendo en las últimas décadas en la política agraria española, relacionados con el intenso proceso de:

1º) *Consolidación del estado de las autonomías.* Por el art. 148.1,7ª CE., todas las Comunidades Autónomas pueden asumir competencias en materia de "agricultura y ganadería, de acuerdo con la ordenación general de la economía", pareciendo evidente que la incidencia sobre las "bases y coordinación de la planificación general de la actividad económica", sean competencia estatal según el art. 149.1, CE.

De esta manera la agricultura se configura en el propio texto constitucional, como una materia objeto de competencias compartidas entre el Estado y las Comunidades Autónomas, extremo confirmado por los diferentes Estatutos de Autonomía de las respectivas comunidades.

Resulta por tanto posible constatar, la variedad de materias de ámbito competencial genérico sobre la agricultura, a efectos de los correspondientes trasposos de servicios a las Comunidades Autónomas como a la de Andalucía.

2º) *La adhesión de España a la UE.* El sector Agrario Andaluz a pesar de contar con explotaciones agrarias y agropecuarias muy experimentadas, en cultivos muy competitivos como pueden ser las frutas y hortalizas extra-tempranas, aceite de oliva etc., se puede decir que no se ha visto del todo recompensado con la adhesión a la CEE. (Sumpsi J. Mª, 1994: 2-14).

3º) *La Liberalización del Comercio Internacional.*

Respecto a la liberalización del Comercio Internacional, con la incorporación del sector agrario por primera vez en la Organización Mundial del Comercio (OMC) tras la VIII Ronda de Negociaciones del GATT, conocida por la Ronda de Uruguay, hemos de decir, que ha afectado al sector agrario y sobre todo a nuestra agricultura andaluza en aquellos productos no incorporados en la reforma de la PAC., -vino, azúcar y aceite- pudiendo acusar el impacto, aunque dependerá en gran medida de las reformas que la Unión Europea (UE) introduzca en sus organizaciones de mercado.

El sector más afectado es el hortofrutícola sino se refuerzan algunos mecanismos reformando tales Organizaciones de Mercado, ya que hasta ahora disfrutaban de precios de referencia, por lo que su protección dependerá de cómo se gestione el nuevo régimen de precios mínimos de entrada.

Por tanto, aquellos productos amparados sólo por mecanismos de derechos de aduana quedarán desprotegidos frente a terceros, lo que puede afectar a nuestra balanza comercial no sólo a nivel de las importaciones del mercado interior, sino por la intensificación de la competencia de terceros países en nuestros tradicionales mercados europeos de exportación.

No se estará exento igualmente de fuertes incertidumbres en nuestras diferentes agriculturas andaluzas, al estar pendiente de las próximas reformas de las Organizaciones Comunes de Mercado (OCM) con respecto al modo de aplicación, seguimiento y repercusión del acuerdo del GATT, incertidumbre por los cambios que puedan introducirse en relación a posteriores reformas, al mismo tiempo que con las nuevas concesiones comerciales a los países del Norte de Africa y del Este de Europa.

Por tanto, y por todo lo relacionado con los cambios descritos y retos a los que hacer frente por el sector, se hace necesario elaborar e implantar un plan estratégico, con estrategias que hagan a muchos subsectores de la agricultura andaluza económicamente rentables y viables, que habrán de estar en estrecha relación tanto con los déficit estructurales descritos, como con las políticas de gestión y de dirección estratégica también descritas, y a las que nos remitimos además de crear necesario un adecuado nivel y desarrollo tecnológico I+D, así como una mayor especialización y

mejora de la calidad en todos los productos en los que seamos competitivos.

Plan estratégico que corrija los déficit y dé respuesta a las empresas del sector, con una cuidadosa elaboración de las estrategias y comunicación de las mismas, que serán aceptadas y desarrolladas eficientemente en una cultura estratégica y estructura organizativa, de acuerdo con el sistema de cultura de la empresa en cuestión.

Por último se puede llegar a una reflexión, después del análisis y diagnóstico efectuado a través de los apartados anteriores sobre los cambios de los últimos años en descentralización de competencias a las Comunidades Autónomas por parte de la Administración Central, así como las derivadas de la pertenencia de pleno derecho a la Unión Europea y Mercado Único con la entrada de España en la CEE en 1.986, y las de la incorporación del sector agrario en la Organización Mundial del Comercio.

Como consecuencia de tales cambios y acontecimientos, se presentan como retos para el sector agrario español y andaluz, el dar respuesta a una demanda mas exigente y universal en concurrencia con sectores de otros países, lo que necesariamente le hace que tenga que ser más competitivo y moderno, con incorporación de nuevas tecnologías, y sobre todo afrontando sus déficit de tipo estructural, organizativo y de capital humano.

## 7. Conclusiones mas importantes

1º) Estructuralmente en la fase productiva y comercial, existen déficit físicos de carácter dimensional para el logro de economías, al estar compuesto el sector bien por empresas demasiado pequeñas y marginales, o por otras de grandes extensiones mal o nada explotadas, no existiendo óptimo dimensional, así como:

- a) Insuficiente modernización tecnológica en lo relacionado con la producción y su adaptación a la demanda, así como a sus técnicas de gestión y comercialización.
- b) Existencia de atractivo en ciertos segmentos de productos del sector, sobre todo a nivel familiar, como son las empresas de cultivos intensivos y hortofrutícolas, siendo escasamente defendidas frente a terceros países por la Unión Europea.

2º) También en el aspecto organizacional existen déficit como consecuencia del estructural, déficit organizativo en la actividad productiva y de comercialización así como en el asesoramiento en I+D de los inputs, parcialmente tratado en su solución mediante las OPAS y APAS, así como a través de cooperativas ordinarias o de otro tipo de organización.

Dicho déficit se refiere a la falta de gerencia profesional y de liderazgo, así como a la de ordenación y gestión de los mercados, cultura empresarial, escasa capitalización por sus pequeñas dimensiones así como sistemas deficientes en la toma de decisiones "un socio un voto".

3º) Existencia igualmente de déficit en capital humano. Déficit que junto con los anteriores dificulta la modernidad y competitividad de las empresas, al existir una alta proporción de las mismas en el sector gestionadas por agricultores poco profesionales y de edad avanzada, con escaso dinamismo e innovación debido a su escasa formación y cualificación, al no presentar demasiado atractivo la mayoría de las veces el sector para la gente joven frente a otras actividades urbanas, así como no tener un apoyo por parte de la administración "in situ", lo que ha ido configurado elementos negativos y despoblación de las zonas rurales, con desprestigio del campo respecto de su rentabilidad y expectativas de futuro para los jóvenes, aunque se ha de admitir que dichos déficit no han de considerarse por igual dentro del sector, al existir grandes diferencias interregionales entre las diferentes agriculturas del mismo.

4º) Ante dicho contexto, llegamos a la conclusión de que han de implantarse políticas, que a nuestro juicio deberán ir encaminadas hacia:

- A) Incrementos de la productividad en las explotaciones agrarias.
- B) Aumento del valor añadido por los agricultores.
- C) Políticas encaminadas a establecer un desarrollo armónico y sostenible de la agricultura y del medio rural mediante:

- Una ley de modernización de las explotaciones agrarias.
- Programas de ayudas e incorporación de jóvenes.
- Programas de reestructuración y rejuvenecimiento con jubilaciones anticipadas.

- Programas de fomento a vocaciones y sensibilidad medio ambiental.
- Desarrollo agrario y rural en el contexto de los países de la CEE en relación a regadíos, diversificación de la oferta, calidad etc.

## 8. Bibliografía

- ATIENZA SERNA, L. (1993): "La modernización de las estructuras agrarias". Monográfico. *Información Comercial Española*. nº 720-721, págs. 125-136. Agosto-Septiembre.
- COMISIÓN EUROPEA, CEE (1991a): "Evolución y futuro de la PAC." COM (91) 100 Febrero, Bruselas.
- COMISIÓN EUROPEA, CEE (1991b): "Desarrollo y futuro de la PAC." COM (91) 258 Julio, Bruselas.
- DÍAZ MIER, M.A. (1.996): "Del GATT a la Organización Mundial de Comercio". Ed. Síntesis. Madrid.
- DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO EXTERIOR, (1995): "La Ronda Uruguay del GATT: Impacto en los Sectores Agroalimentarios e Industriales". (Informe) Ed. Ministerio de Comercio y Turismo. Madrid, 1.995.
- ESECA, (1998): "*Informe Económico Financiero de Andalucía*". Caja General de Ahorros de Granada. Granada.
- ESECA, (1999): "*Informe Económico Financiero de Andalucía*". Caja General de Ahorros de Granada. Granada.
- GAMIZ, A. (1991): "Reflexiones sobre la Agricultura Andaluza en la reforma de PAC." *Boletín Económico de Andalucía*. nº 12.
- InfIEA (2000): "Indicadores Económicos de Andalucía". Sevilla
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, (1998): Encuesta de Población Activa, Madrid.
- JUNTA DE ANDALUCÍA (1985): "Ley y Reglamento de Reforma Agraria". Secretaría General Técnica de Consejería de la Presidencia. Consejería de Agricultura y Pesca, Sevilla.
- JUNTA DE ANDALUCÍA (1998): "Censo Agrario". *Anuario de estadísticas agrarias y pesqueras de Andalucía*. Pág. 59-75. Sevilla.
- JUNTA DE ANDALUCÍA (1999): "Agricultura". *Anuario de estadísticas agrarias y pesqueras de Andalucía*. Sevilla.
- MAPA, (1998): "Estadísticas". Hechos y cifras del sector Agroalimentario Español.
- MARTÍN, C. (1.995): "La Convergencia Real en Europa: Un referente clave para la Política Económica Española." *Papeles de Economía Española*. nº 63, Madrid.
- OLEA PORCEL, B. (1.985): "Empresas agrarias de cultivos intensivos en la Costa del Sol." Universidad de Málaga. Málaga.
- ROCA AYMAR, J.L. (1994): "La Ronda de Uruguay sobre negociaciones comerciales multilaterales". Mundi-Prensa. Madrid.
- SUMPSI, J.M<sup>a</sup>. (1994): "La Agricultura Española actual. El marco de referencia." *Papeles de Economía Española*. nº 60-61. págs. 2-14.
- SUMPSI, J.M<sup>a</sup>. (1995): "Situación actual de la Agricultura Española." *Papeles de Economía Española*. nº 62, págs. 172-187, Madrid.
- VARELA, C.; SUMPSI, J.M<sup>a</sup>. (1.993): "La evolución de los precios de la tierra en España." *Boletín Mensual de Estadística*. Ed. MAPA. Secretaria General Técnica. Madrid.