



19

Serie Economía

## El modelo de horticultura intensiva de Almería ante la crisis actual

Una visión desde las modernas teorías del crecimiento económico

Serafín Mateo Callejón





# **El modelo de horticultura intensiva de Almería ante la crisis actual**

**Una visión desde las modernas  
teorías del crecimiento económico**

Serie **Economía** [19]

# **El modelo de horticultura intensiva de Almería ante la crisis actual**

**Una visión desde las modernas  
teorías del crecimiento económico**

**Serafín Mateo Callejón**



## **El modelo de horticultura intensiva de Almería ante la crisis actual Una visión desde las modernas teorías del crecimiento económico**

---

© 2013 del texto: Serafín Mateo Callejón

© 2013 de la edición: Cajamar Caja Rural

**Edita:** Cajamar Caja Rural

*publicaciones@cajamar.com*

*www.publicacionescajamar.es*

**ISBN-13:** 978-84-95531-60-5

**Depósito Legal:** AL-XXXX-2013

**Diseño y maquetación:** Beatriz Martínez Belmonte / Ignacio López-Gay

**Imprime:** Escobar Impresores

**Fecha de publicación:** diciembre de 2013

**Imagen de cubierta:** cedida por CASI

Impreso en España / *Printed in Spain*

---

*La entidad editora no comparte necesariamente las opiniones contenidas en esta publicación, siendo responsabilidad exclusiva de su autor.*

*© Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, así como la edición de su contenido por medio de cualquier proceso reprográfico o fónico, electrónico o mecánico, especialmente imprenta, fotocopia, microfilm, offset o mimeógrafo, sin la previa autorización escrita de los titulares del Copyright.*

*A mis hijas, África y Victoria*



PRÓLOGO. UN ECONOMISTA ALMERIENSE [por Andrés Sánchez Picón] .....	11
INTRODUCCIÓN.....	17
<b>PARTE I. ALMERÍA: UNA «REVOLUCIÓN ECONÓMICA» DESORIENTADA ANTE SU CRISIS</b>	
I.1. <i>La revolución económica de Almería</i> .....	47
I.2. <i>Características del modelo Almería de crecimiento económico</i> .....	67
I.3. <i>La situación del debate sobre el modelo Almería</i> .....	85
I.4. <i>El modelo ante las características relevantes de la coyuntura económica actual</i> ...	101
<b>PARTE II. ANTECEDENTES Y BASES DEL MODELO ALMERÍA DE CRECIMIENTO ECONÓMICO</b>	
II.1. <i>Del parral de uvas al invernadero de hortalizas</i> .....	113
II.2. <i>La institución y organización base del modelo: la familia</i> .....	139
II.3. <i>Las alhóndigas y cooperativas, las instituciones del modelo para la organización del mercado y el cambio tecnológico</i> .....	149
<b>PARTE III. LA GLOBALIZACIÓN Y LOS CAMBIOS INSTITUCIONALES</b>	
<b>MARCAN LOS LÍMITES DEL MODELO ALMERÍA-70</b>	
III.1. <i>Los años 80: el nuevo marco político autonómico y de integración europea</i> ....	181
III.2. <i>Los años 90: los grandes cambios de la primera fase de la globalización</i> .....	203
III.3. <i>Los años 2000: se ha acabado lo fácil</i> .....	217
<b>PARTE IV. ES NECESARIO UN NUEVO MODELO ALMERÍA</b>	
IV.1. <i>¿Cuál es hoy el problema del modelo Almería?</i> .....	231
IV.2. <i>Es necesario reorganizar los procesos productivos y comerciales</i> .....	257
IV.3. <i>La estrategia competitiva de Almería en la horticultura europea</i> .....	279
CONCLUSIONES .....	293
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	311



## *Un economista almeriense*

En principio, las contribuciones principales al pensamiento económico cabe esperar que se produzcan en los más importantes centros económicos y académicos. De ahí que no parezca Almería, por su posición lejana y periférica, un lugar comparativamente bien situado para el despliegue del análisis económico. Un repaso a la reciente y monumental *Historia del pensamiento económico en Andalucía* (2013, editorial Comares, Granada) en la que el profesor Manuel Martín ha desplegado una vasta erudición, serviría para dar fe de la escueta aportación hecha desde Almería a este ámbito académico.

Antes de que hubiese lo que hoy entendemos por economistas profesionales, hubo debates, encendidos incluso, sobre los más dispares temas económicos. Desde los escolásticos del medievo, a los teólogos de la Escuela de Salamanca de los siglos XVI y XVII, desde los juristas, hacendistas o arbitristas de los siglos XVIII y XIX, tanto de la Ilustración como del primer liberalismo, pasando por políticos y empresarios, personas del más variado pelaje intelectual se enredaron en intensas discusiones sobre temas económicos. Aquí mismo, en Almería, podemos anotar algunas discusiones que ponen de manifiesto como los ecos de los primeros postulados con los que se iba construyendo la ciencia económica desde la publicación de la obra de Adam Smith allá por 1776 (*La riqueza de las naciones*), iban llegando a este remoto lugar. Algunos de los argumentos del sabio escocés que alumbraría a la primera economía política, se utilizaron por un influyente grupo de interés local organizado en favor de la privatización y liberalización de la explotación del mineral de plomo de la sierra de Gádor y de las Alpujarras en los años del Trienio Liberal (1820-1823). La abundante publicística que en forma de memoriales y artículos de prensa generó tal movilización, en la que destacarían plumas como las del motrileño Javier de Burgos o el almeriense José Felipe Martínez, da cuenta de que la integración de la economía local en los mercados internacionales del momento, significaba también la llegada de las ideas económicas que acompañaban el despliegue de la industrialización decimonónica.

También hubo argumentos económicos cruzados en el debate suscitado en 1863 sobre el aprovechamiento del esparto. Una polémica intensa en la que participaron algunos de los más conspicuos representantes de la oligarquía local en torno también a una cuestión de derechos de propiedad; en este caso sobre el acceso, libre o restringido, a la riqueza espartera que se criaba en los montes almerienses. En la discusión también se echó mano de ideas económicas en boga en aquel tiempo, lo que demostraba una cierta familiaridad con las que defendía la escuela clásica de pensamiento económico imperante en Europa.

En el primer tercio del XX, la discusión en torno al *problema uvero*, en donde diferentes autores de la más variada formación se enzarzaron en torno a las causas de la volatilidad de los mercados, de los problemas de atomización de la oferta (en esas seguimos en el actual ciclo de desarrollo agrícola), de la necesidad de una organización que garantizara el control de la calidad del producto, etc., se convertiría en un tema donde se concurría con argumentos económicos en decenas de folletos, ensayos y artículos.

El desarrollo del sector minero, uno de los pilares, quizá el principal, de la economía local durante más de un siglo (desde los años 1820 hasta los años 1930), también contó con analistas coetáneos de las deficiencias de una organización económica que incentivaba los comportamientos especulativos y rentistas. Aquí serían sobre todo ingenieros de minas como Monasterio, Pié y Allué, o Gómez Iribarne, entre otros, los principales protagonistas de los debates suscitados por la expansión minera.

Pero estas opiniones sobre los más diversos asuntos económicos habían sido vertidas por personas que no se habían formado como economistas, si como tales incluimos solo a los que más tarde han seguido estudios universitarios de Economía. La institucionalización de una titulación universitaria específica habrá de esperar en España hasta 1947, con la creación de las primeras facultades donde se impartan estudios de contenido primordialmente económico. Aunque ya en el siglo XIX, como ha subrayado el profesor Enrique Fuentes Quintana, el *Diccionario de Hacienda* de José Canga Argüelles (1833) recogiera en la voz «economistas españoles», cerca de trescientos cincuenta títulos de autores «que habrían dado muestras de su pericia en la ciencia económica», entre aquellos, y aunque no he indagado sobre el asunto, se me antoja que sería muy difícil encontrar aportaciones realizadas desde este rincón de la Península, antes del último tercio del siglo XX. Y aunque uno de los padres de la ciencia económica española, el jiennense Antonio Flores

de Lemus (1876-1941), gran estudioso del comercio exterior español y de la política arancelaria, tuviese ancestros almerienses (de Mojácar, exactamente), por ahora, y a falta de que alguien se tome la molestia de investigar sobre el asunto, el elenco de economistas originarios de Almería antes de, pongamos, 1970, se mantiene vacío.

En Andalucía, a pesar de que la tradición de los estudios mercantiles era antigua y se puede rastrear hasta el siglo XIX, los estudios de Economía se implantarían con retraso. Esto ocurriría avanzada la década de 1960 y además con una localización, Málaga -donde desde 1965 comenzó a funcionar una Facultad de Ciencias Políticas, Económicas y Comerciales-, que en principio pudiera parecer sorprendente. Sería en Málaga y no en la capitalidad del *alma máter* granadina, donde comenzaron los estudios de la nueva licenciatura. Seis años después, en 1971, la Universidad Hispalense seguiría el camino y acogería en su seno los estudios de Economía. No tengo criterio propio para valorar estos avatares, pero me dice el mismo autor de esta monografía, Serafín Mateo, testigo cualificado de aquel momento, que el *establishment* académico de la época observaba con mucha desconfianza una Facultad de estas características, valorada como un «indeseable germen de conflictos». «Mejor lejos», debieron pensar los responsables granadinos.

Al nuevo centro malacitano se dirigirían desde finales de los sesenta algunos jóvenes bachilleres almerienses que, una vez graduados, comenzarían a ejercer como economistas tanto en su provincia de origen como fuera de ella desde mediados de la década de 1970. A este grupo pertenecía el ejidense Serafín Mateo Callejón, vástago de una familia asentada desde antiguo en lo que entonces se denominaba el Campo de Dalías, y autor de esta monografía que me complace en prologar.

La cosecha de economistas almerienses formados en las postrimerías del franquismo y en los primeros años de la transición en Málaga fue pronto fructífera para Almería. Jerónimo Molina ha sido, y es, uno de sus frutos más destacados; tanto por su trayectoria al frente de algunas de las organizaciones del sector agrícola en Almería, como en su tarea al frente de los extintos servicios de estudios de la Cámara de Comercio y de la Caja Rural de Almería, en donde una serie de trabajos publicados bajo su autoría o dirección, han servido para configurar la que podríamos considerar la explicación más extendida de los factores que impulsaron el «milagro económico» almeriense y el gran salto adelante de la economía provincial durante el último tercio del siglo XX. No me resisto a mencionar a propósito, y con un punto de preocupación, que la

tarea de esos servicios de estudios, que durante más de veinte años, desde mediados de los años 1980, habían estado pendientes de monitorear la marcha de la economía almeriense, bajo la dirección sucesiva de Jerónimo Molina, David Uclés y José Felipe Jiménez, no tiene hoy en día garantizada su continuidad. A pesar de la calidad y puntualidad de los informes de la campaña agrícola que publica anualmente Cajamar, echo de menos los informes económicos de la provincia que durante años auspició la Cámara de Comercio.

Con Serafín Mateo y Jerónimo Molina, otros estudiantes de raigambre almeriense, como Francisco de Oña Navarro o, algunos años después, Agustín Molina Morales, recibirían las lecciones dictadas por maestros como Tammes, García Barbancho, Jané Solá o Cuadrado Roura en las aulas malagueñas. Unos, como el profesor Molina, harían carrera académica hasta convertirse en catedrático de Hacienda Pública en la jovencísima Universidad de Almería. Allí recalaría también otro futuro catedrático de Economía Aplicada formado en Málaga: Manuel Jaén. Pero no solo en Málaga, en Madrid también se formaron y ejercen o han ejercido nombres como los catedráticos Antonio Torrero Mañas (Universidad de Alcalá de Henares), Donato Fernández Navarrete y Juan José Durán Herrera (estos últimos ejerciendo en la Universidad Autónoma), como otros ejemplos de esa generación que estudió en los años 1960 y 1970.

Estos pioneros, junto con las docenas de titulados en los más diversos campus universitarios españoles que se han ido formando desde entonces, constituyen hoy, en los primeros años del siglo XXI, un grupo muy numeroso de economistas de origen almeriense o que ejercen su actividad profesional en la provincia de Almería.

Ubicado generacionalmente, volvamos a nuestro autor. Serafín Mateo estudió Ciencias Económicas en los años del tardofranquismo, entre 1969 y 1977, en una movida singladura universitaria afectada por su compromiso y actividad dentro del movimiento estudiantil antifranquista. A las dificultades para compaginar militancia y estudios, se le añadiría el *premio* de tener que permanecer durante casi dos años, como muchos otros compañeros y camaradas, haciendo el servicio militar en El Aaiun, en el antiguo Sáhara español. Con todo, Serafín Mateo supo aprovechar ese curriculum oculto, ese programa formativo paralelo al oficial que le brindaba su militancia política, a la vez que superaba el programa oficial de la licenciatura. De este venero, alimentado de numerosas corrientes, se nutriría su capacidad analítica y crítica. Porque esta es la característica que valoro más en los casi tres lustros que dura ya la

relación que me une a Serafín Mateo: su olfato extraordinario para mirar, en su disección de los procesos de cambio económico y social, más lejos que los demás, allí por donde pocos (o nadie) han transitado antes. Una capacidad analítica que no es fruto de una imaginación desatada, sino que es hija de una permanente curiosidad intelectual. Serafín Mateo, a pesar de que su biografía *oficial* lo ubica lejos del ecosistema académico y lo presenta dedicado a la dirección y gestión de empresas e implicado en responsabilidades dentro de las organizaciones empresariales de la provincia de Almería, se ha mantenido siempre al día de las principales novedades que se iban produciendo en la literatura económica. Desde el marketing, a la nueva teoría del crecimiento, desde las propuestas que sustentaron el Consenso de Washington a las que ahora se abren paso entre las ruinas de la crisis financiera, sin olvidar, cómo no, las lecciones de la historia económica. Sus lecturas, como se puede constatar en este libro, han sido y son variadas, huyendo de cualquier amago de empobrecedor sectarismo, por lo que en sus análisis veremos desfilan a marxistas como Hobsbawm, institucionalistas como Douglass North, practicantes de la nueva teoría del crecimiento como Helpman, o filósofos del *management* como Peter Drucker, entre otros muchos.

Los sólidos fundamentos teóricos de su proyecto de tesis doctoral me resultaron tan seductores como estimulantes. Mi labor en la dirección a lo largo de los años consistió en el acompañamiento y en la discusión. De esta última estoy seguro que saqué yo más provecho que el entonces doctorando Serafín Mateo.

La contribución fundamental del trabajo realizado por el ya doctor Mateo Callejón reside, a mi juicio, en el intento de aplicación por vez primera de la Nueva Teoría del Crecimiento y de la Nueva Economía Institucional al análisis del modelo de desarrollo económico impulsado por la horticultura intensiva en la provincia de Almería.

A esa aportación señera cabe añadir otras de no menos calado. Por ejemplo, la confrontación de sus hipótesis explicativas con las vigentes hasta ahora en la interpretación del modelo económico almeriense y su origen histórico. Este esfuerzo se apoya además, y esto yo lo valoro especialmente como historiador económico, en una particular sensibilidad para colocar su análisis en una perspectiva amplia tanto en el tiempo (antecedentes históricos) como en el espacio (el escenario de la globalización).

Por si no era suficiente, Serafín Mateo persigue una intención normativa o propositiva en su estudio. Lo culmina con unas ideas que debieran ayudar a

construir una nueva gobernanza para que el sector agrícola afronte la encrucijada en la que se encuentra.

Debemos de felicitarnos por el esfuerzo extraordinario y generoso que ha realizado el autor. Nos permite disponer de un material imprescindible con el que comenzar a construir el edificio que albergue la inteligencia colectiva que debe ayudar a proyectar el futuro de un modelo de desarrollo que, tras décadas de trayectoria exitosa, se enfrenta hoy a los retos, preñados de amenazas y oportunidades, que emergen de este tiempo de crisis.

Andrés Sánchez Picón  
*Catedrático de Historia e Instituciones Económicas  
de la Universidad de Almería*

# Introducción

Este libro es producto de un trabajo de investigación sobre el crecimiento económico referido específicamente a un caso que ha resultado paradigmático dentro de lo que hasta ahora había llegado a parecer casi un milagro: el crecimiento económico experimentado por España en el último tercio del pasado siglo -con su definitiva incorporación a los mercados internacionales y en concreto a la Comunidad Económica Europea- y, dentro de este fenómeno español, el fulgurante crecimiento del sector de la horticultura intensiva de Almería hasta conseguir que esta provincia llegara a ser calificada en los años finales de 1990 como *la huerta de Europa*, por su destacada posición como proveedora de hortalizas para los mercados de la CE.

En el sector hortícola de Almería, al igual que ha ocurrido en la mayoría de los sectores de la economía española, esas debilidades que se habían desatado en la última aceleración del crecimiento que tuvo lugar en la década de 1990, han venido siendo arrastradas ocultas bajo el falso resplandor económico de la burbuja de deuda, hasta que finalmente han aparecido al estallar la crisis de 2008.

Me he decidido a llevar a cabo esta investigación porque creo que el análisis de casos concretos como este puede arrojar luz sobre la ahora revitalizada teoría del crecimiento económico. El análisis de las dificultades que acechan al crecimiento económico se ha convertido en una cuestión del máximo interés desde el momento en que la globalización ha puesto de manifiesto la factibilidad de ese crecimiento en zonas alejadas de los grandes centros industriales y lo ha convertido en la senda por la que están transitando, y aspiran a transitar, las vigorosas economías emergentes que en estos convulsos tiempos están consiguiendo llevar a amplios sectores de la población mundial al añorado paraíso de unas aceptables condiciones de vida y riqueza.

Como es sabido, la investigación sobre el crecimiento económico (que sigue siendo la misma investigación que aquella «sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones» que dio pie al nacimiento de la ciencia económica

de la mano de Adam Smith), ha sido siempre una cuestión apasionante para cualquier interesado en comprender el quehacer económico, y el porqué unos pueblos triunfan y otros no, en esa enconada lucha en pos del acceso a más elevadas tasas de riqueza. Los actuales tiempos de grandes cambios, turbulencias y crisis, a la vez que están poniendo a prueba la capacidad de ese quehacer tan viejo como la humanidad que calificamos de económico y que trata de enfrentarse con éxito a los entornos de escasez en los que todavía vive la mayor parte de los humanos, están poniendo también a prueba los fundamentos mismos de esa joven ciencia que llamamos Economía y que intenta comprender, explicar y direccionar esa actividad humana de lucha contra la escasez y por el acceso a una vida mejor. Dilucidar cuáles son las causas de la riqueza de las naciones (o de su pobreza), nos resulta una cuestión próxima como participantes directos y como ciudadanos ahora ya locales y globales (participantes de nuestro entorno próximo y del mundo), aunque sus resultados, con ser siempre y sobre todo controvertidos, han resultado hasta ahora precarios y oscuros. Tan precarios y oscuros, que algunos destacados estudiosos de la realidad económica no dudan en hablar de «el misterio del crecimiento económico» (Helpman, 2007) o «el enigma del crecimiento económico» (Warsh, 2009) al referirse a los temas en torno a los cuales avanza la economía y gira, por tanto, el crecimiento de la riqueza. No cabe olvidar que la Economía sigue siendo esa disciplina que, después de que Thomas Robert Malthus (1789) la pusiera en referencia con sus participantes, al elaborarla en los términos de su Teoría de la Población, recurrentemente ha merecido el calificativo de «ciencia lúgubre» que le diera Thomas Carlyle.

Aunque a la mayoría de los jóvenes les pueda sonar extraño esta referencia al alto componente de inmediatez y apasionamiento que puede desatar el crecimiento económico, debidos a su vez al alto grado de concernimiento personal e incertidumbre general que lo rodea, no cabe olvidar que, en cualquier caso, durante todo el convulso siglo XX, las cuestiones referentes a la forma y contenido de ese crecimiento (y en general de la economía y de la disciplina económica) sufrieron una aguda polarización política entre partidarios de una u otra de las dos opciones que hasta no hace mucho (avanzada ya la década de los setenta) aparecían como las dos únicas estrategias de crecimiento posibles: el capitalismo y el comunismo.

En realidad, si hacemos un breve repaso histórico de estas dos opciones antagónicas, tal como sostiene Rafael Poch (2011):

«La industrialización europea se hizo en una serie de oleadas, cada una de ellas con su propia receta de crecimiento. La primera receta fue la de Inglaterra: el libre comercio surgido de la economía política de Adam Smith y de Ricardo. Con ella los ingleses fueron los primeros en industrializarse y salir al mundo a practicar el comercio moderno. La segunda receta la hizo Alemania, en la segunda ola de países industrializados. La confeccionó Friedrich List, el economista de Bismarck y de la Zollverein, mediante una enmienda al modelo inglés. El resultado fue el capitalismo de Estado que, frente al liberalismo, afirmaba un fuerte proteccionismo estatal para conseguir que la industria nacional pudiera competir con los países de la primera ola. Con ese capitalismo de Estado bismarckiano, Alemania, la “nación retrasada” en esa carrera europea, que empezaba tarde su industrialización, alcanzó los primeros puestos: un éxito. La enmienda de List, fue atentamente observada por la Rusia zarista, que estaba mucho más cerca de la autocracia prusiana que del liberalismo británico [...]. El primer ministro ruso Sergei Witte decía: “o alcanzamos a Europa, o en caso de fracaso, nos convertimos en una segunda China”. Al final le faltaron apoyos sociales y medios para imponer la vía prusiana al crecimiento, y Rusia recibió lo que parecía el golpe definitivo al perder la guerra ruso-japonesa de 1905 [...]. A ello se sumó el desastre de la primera guerra mundial y al final, la receta la aportaron los bolcheviques, ya no como enmienda, sino como ruptura, al afirmar una vía de crecimiento fuera del capitalismo, aboliendo la propiedad privada, con la ulterior colectivización estalinista (para la que Stalin sí que dispuso de medios para imponerla, el NKVD y un particular nuevo tejido social), etc., etc. Hubo una enmienda a la totalidad [a la receta liberal]. Una ruptura revolucionaria».

Esa fue la alternativa rusa de principios de siglo al problema del crecimiento: el comunismo; un capitalismo de Estado llevado hasta sus últimas consecuencias y soportado sobre el marco institucional más elemental y la organización política más primitiva concebibles: un feroz sistema dictatorial.

En esta confrontación, que durante mucho tiempo se ha presentado como una radical oposición entre los únicos dos modelos de crecimiento posibles (el basado en los individuos y el basado en el Estado; el capitalismo y el comunismo), la divergencia, como no podía ser de otra manera, no se ha venido planteando en torno a cuáles eran los fundamentos del crecimiento —que en ambos modelos hacen referencia a una coincidente realidad y responden a unas mismas combinaciones de trabajo y capital determinadas según la tecnología puesta en acción en cada momento y cada caso—, y para cuya eficiencia productiva resulta clave la acumulación cuantitativa y cualitativa de uno y otro factor. La divergencia surgió en torno a algunos otros aspectos clave y, especialmente, sobre la forma en que se había de organizar y gobernar colectivamente ese proceso de acumulación y sobre los incentivos a los que debía responder (si la organización y gobernanza habían de recaer sobre el mercado o sobre el Estado

y, en consecuencia, si la apropiación de sus resultados –el excedente que haría de incentivo– debía ser privada o pública, individual o del Estado).

Ese alineamiento y confrontación en torno a dos concepciones, aunque ahora puedan parecernos ya algo lejano, tuvo lugar tras la primera gran expansión económica que conoció el mundo moderno entre finales del siglo XIX y principios del XX, y como consecuencia de las fuertes desigualdades en el crecimiento a que esa expansión dio lugar. Fueron tales las tensiones y convulsiones que provocaron esas desigualdades, que acabaron por desembocar en el primer gran conflicto bélico de alcance mundial entre 1914 y 1918. En el seno y como consecuencia de este conflicto, se produjo la materialización, por primera vez, de esa radical alternativa organizativa al libre mercado y la apropiación privada de la riqueza que ya hemos comentado, con la Revolución Rusa de octubre de 1917 y el surgimiento de la URSS. Ese desmarque de Rusia en 1917, junto con la amenaza de otra revuelta igual en Alemania en marzo de 1918, ahogó el impulso expansionista de este último país y precipitó el final de la guerra en noviembre de ese mismo año.

Pero, para entonces, ya estaba claro que el libre mercado no se expandía y autorregulaba tendiendo al equilibrio por sí mismo, como sostenían los primeros teóricos de la economía clásica a mayor gloria de los beneficiarios del sistema. No obstante, entre unos y otros –los teóricos de la economía y sus beneficiarios– contra toda evidencia, lograron imponer el criterio de que lo mejor era continuar con ese «dejar hacer» al mercado, hasta que poco después, esa dinámica hundió al mundo en la Gran Depresión y en la Segunda Guerra Mundial, forzando la salida del sistema de otro de los grandes países especialmente castigados por las tensiones y desigualdades generadas por el libre juego del poder económico a escala mundial: de ahí surgió la República Popular China.

Tras de este nuevo desgarró sufrido por el sistema de libre mercado, a partir de 1949 el mundo pasó a estar dividido prácticamente en dos irreconciliables bloques económicos antagónicos, uno que preconizaba la supremacía del mercado bajo la tutela del capital como organizador óptimo de la economía (el bloque capitalista), y el otro que destacaba que esa organización ideal correspondía al Estado bajo la batuta de los trabajadores –de la vanguardia de esa clase trabajadora, el partido, decían– (el bloque comunista). Y así se mantuvo el mundo en un tenso pugilato entre dos sistemas económicos hasta que, transcurridas tres décadas, la perspectiva empezó a cambiar a partir de los años de 1970.

Ese nuevo cambio estuvo inducido por el influjo de la espectacular nueva fórmula de crecimiento puesta en marcha, primero por Japón, y después por sus vecinos Corea del Sur, Taiwán y Hong Kong, entre los años 1950 y 1975. En realidad, se trataba de una singular mezcla de ambas fórmulas de crecimiento, la inglesa y la austriaca, que consistía en una especial amalgama entre la libre iniciativa privada y la dirección del Estado. Esta misma fórmula acabó por introducirse más adelante en la China (continental) gracias, por un lado, al puente que supusieron la China insular (Taiwán) y Hong Kong, y por otro, al cambio radical de planteamiento que supuso el nuevo terreno de juego político e ideológico que se abrió en el PCCh, y el Estado chino, en el periodo que va desde la muerte del dirigente comunista Mao Zdong en septiembre de 1976, hasta la formulación expresa del objetivo de «establecer un sistema socialista de economía de mercado» que acordó el XIV Congreso del Partido Comunista Chino en octubre de 1992 bajo el liderazgo del pragmático Deng Xiaoping.

En realidad, la inquietud por la búsqueda de una forma híbrida entre mercado y Estado, que sirviera de modelo para abordar el crecimiento económico y la distribución de la riqueza que genera, fue la gran meta política de la segunda mitad del siglo XX –y está volviendo a serlo ahora de la mano de la crisis de 2008–, constituyéndose en el objetivo político central de las más diversas naciones, y de los líderes de las tendencias ideológicas más dispares, salvo de las empecinadamente conservadoras de la derecha y de la izquierda. Este objetivo de encontrar una forma de «economía mixta» queda perfectamente descrito por Mandelbaum y Haber (2005: 66) cuando, hablando de China, refieren que

«en uno de sus últimos viajes, Deng Xiaoping bendijo la experiencia (fue en Shenzhen, en 1992) y dispuso que fuese inscrita en la Constitución [china]. Acababa de nacer la “economía socialista de mercado”.

»El concepto es impreciso, pero la idea de vincular los mecanismos de mercado con lo que los chinos llaman el “socialismo” describe bastante bien el proyecto. En este sentido, la ambición china es análoga a la de la mayoría de países europeos que desde hace años buscan “vías” específicas para combinar el recurso al mercado como instrumento de creatividad, de empresa y de asignación óptima de los recursos, con unos modos de redistribución de la riqueza que sean acordes con el espíritu de cada nación. En Europa esa búsqueda reviste formas bastante similares, aunque siga abierto el debate sobre las diferencias, más políticas que económicas, entre la “economía social de mercado” de los alemanes, el socialismo al modo francés o la “tercera vía” británica».

Sobre la forma en que a su vez estas ideas penetraron, en la década de 1980, en el entonces llamado «bloque soviético» hasta llevarlo a su descomposición, es cada día una opinión menos controvertida, que fueron estas tendencias que se abrieron paso en China a partir de 1976 (y el cambio económico espectacular al que desde un primer momento dieron lugar) las que acabaron minando los fundamentos autocráticos de ese bloque soviético y, pasado algún tiempo, removieron la situación económica, política y social de los países del Este de Europa, hasta conducir, en nuestro entorno próximo, a la más que simbólica «caída del Muro de Berlín» en noviembre de 1989.

Me he detenido en destacar la gran trascendencia que han alcanzado en Asia estos modelos de crecimiento conocidos en Europa como de «economía mixta», porque, aunque por su dimensión y trascendencia quedan muy lejos del objeto de esta investigación, vistos desde esta perspectiva destacan muy nítidamente la limitada eficiencia que tienen los mercados como organizadores de la economía, asignadores de recursos e impulsores del crecimiento, y cómo para lograr alcanzar adecuadamente estos objetivos, esos mercados se ven necesitados del apoyo de las instituciones públicas, aspectos que sí interesan especialmente a esta investigación como tendremos ocasión de ver.

Por esa limitada eficiencia que tiene como organizador de la economía, la refutación del mercado como asignador óptimo de recursos no solo fue hecha por los «ideólogos marxistas» y llevada a la práctica por los dos países de mayor dimensión de Asia y del mundo, Rusia y China, sino que también en Europa y América, Keynes y sus muchos seguidores, aunque en un modo menos radical que los marxistas, pusieron asimismo en entredicho la teoría económica clásica, y los dirigentes de los principales países de esta otra parte del mundo también adoptaron importantes correctores a la labor de los mercados, hasta el punto de que los dos mayores, Estados Unidos y Alemania, cada país por diferentes razones y de diferentes formas, acabaron por dejar de lado al mercado como regidor indiscutido de la economía en la difícil coyuntura que media entre 1930 y 1950.

En aquella coyuntura, Keynes (1936) no solo refutó la teoría clásica de acuerdo a la cual la economía de libre mercado, regulada por sí sola, tiende automáticamente al pleno uso de los factores productivos, sino que el gran valor de su *Teoría General* estuvo en establecer las condiciones en las que el Estado, incentivando al mercado, podía manejar un nivel no pleno de ocupación de los medios de producción, tanto del capital como del trabajo. Esas situaciones de subocupación de los recursos productivos (paro y recesión) que se genera-

ban en coyunturas de crisis se podían manejar, conduciéndolos a situaciones de equilibrio óptimas o subóptimas, si el Estado trataba adecuadamente la demanda agregada (teniendo en cuenta la oferta monetaria y los tipos de interés), la inversión (según la eficacia marginal del capital y el tipo de interés que determinan la preferencia por la liquidez) y el desempleo involuntario (según ese mecanismo que después ha acabado por identificarse como NAIRU, *Non-Accelerating Inflation Rate of Unemployment*; tasa de desempleo que no acelera la inflación). Keynes lo que hizo así fue dar la vuelta a la Ley de Say: para él, lejos del mecanismo automático preconizado por los economistas clásicos, no es la producción la que determina la demanda, sino que es la demanda la que determina la producción y el nivel de empleo de los medios necesarios para obtenerla.

De esta forma, a partir de las tensiones que dieron lugar a la Primera Guerra Mundial, la Crisis de 1929 y la Gran Depresión posterior, el debate sobre el crecimiento económico, de estar enfocado sobre los factores de la oferta, de tal forma que mediante el ajuste vía precios determinado por el mercado el sistema tendía automáticamente al equilibrio con pleno empleo de los recursos, ese debate pasó a centrarse en los determinantes de la demanda, sobre la que el Estado podía influir haciendo uso de determinadas herramientas de política fiscal y monetaria (inversión pública financiada con déficit fiscal, mientras el Banco Central fija el tipo de interés y los prestamos de último recurso).

Aunque en este caso el debate también incidía sobre el papel del Estado y del mercado en la economía, ahora lo hacía desde un ángulo diferente. Como síntesis cabría decir que, tal como nos recuerda Krugman (2010):

«Adam Smith publicó *La Riqueza de las Naciones* en 1776 [y] durante los siguientes 160 años se desarrolló un extenso cuerpo de economía teórica, cuyo mensaje central era: confía en el mercado..., presunción básica de la economía *neoclásica*».

Pero, tras las grandes convulsiones que desembocaron en la Crisis del 1929 y la Gran Depresión posterior, se suscitó una gran desconfianza sobre la capacidad que la actuación del libre mercado tenía para asegurar la estabilidad y el crecimiento económicos. A partir del análisis de la desastrosa situación social creada, Keynes llegó a la conclusión de que a ese motor económico que era el libre mercado le había fallado «el alternador» que suponía la política monetaria (el tipo de interés en especial), y que para volver a funcionar satisfactoriamente precisaba una regulación y un estímulo que

solo podían ser proporcionados por el Estado mediante las consiguientes políticas e inversiones.

Pero esta revisión de Keynes a la teoría económica clásica de nuevo, como había ocurrido con la hecha por List y la escuela austriaca (que ahora han rebautizado algunos como «austeríaca»), venía a ser una enmienda parcial que constituía una versión moderada de la crítica radical que en el mismo sentido había hecho Marx. Respecto del manejo de la demanda agregada para estabilizar la economía en situaciones de crisis la escuela marxista también había hecho su propia apreciación. En palabras de Joan Robinson (1942: 71), discípula de Keynes:

«A través de los esquemas de reproducción simple y reproducción ampliada, Marx intentó elaborar una teoría de la demanda efectiva en los siguientes términos: el consumo de los trabajadores es limitado por su pobreza, mientras que el consumo de los capitalistas es limitado por la voracidad de capital, la cual los obliga a acumular riqueza más bien que a disfrutar lujos. La demanda de bienes de consumo, el producto del grupo II, se ve así restringida. Pero si la producción de las industrias de bienes de consumo está limitada por el mercado, la demanda de bienes de capital (grupo I) se restringe a su vez, porque el capital constante de las industrias de bienes de consumo no crecerá lo suficientemente rápido para absorber la producción potencial de las industrias de bienes de capital. Así, la distribución del ingreso entre salario y plusvalía es tal que da lugar a una tendencia crónica que lleva a una ausencia de equilibrio entre dos grupos de industrias».

Las crisis, en esta versión de Marx recogida por Robinson, no eran por tanto algo accidental consecuencia de un desequilibrio ocasional que no había sido corregido adecuadamente por la «mano invisible» del mercado debido a que le había «fallado el alternador», sino que eran algo consustancial al sistema que generaba la crisis como producto de su propia dinámica. Según esta versión, la crisis sería consecuencia de un exceso de acumulación de capital junto con una correlativa deficiencia en la retribución del factor trabajo que, además, se va viendo disminuida según aumenta la cantidad necesaria para retribuir una masa de capital en permanente expansión<sup>1</sup>.

De todas formas, tras esa especie de «borrón y cuenta nueva» (la radical eliminación del exceso de capital) que supuso la Segunda Guerra Mundial, el sistema de acumulación se puso de nuevo en marcha. Sobre la base de esa tabla rasa los programas de recuperación constituyeron un éxito que cada uno pudo

<sup>1</sup> Una versión que puede ayudar a entender la situación actual, así como las propuestas que algunos están haciendo de que Alemania suba sustancialmente los salarios reales.

interpretar como quiso. Para unos, ese éxito constituía una clara muestra de las posibilidades de lo que se había dado ya en llamar «keynesianismo», mientras que, para otros, como ya a mediados de los años 1950 la recuperación económica se mostraba tan firme que no parecía precisar de ayuda. De esta forma, tanto la enmienda parcial de Keynes como esa otra enmienda a la totalidad de Marx inmediatamente después de concluida la contienda quedaron pronto en entredicho. Y, a partir de ese momento, como termina de apostillar Krugman al comentario anterior (2010: 28): «la historia de la economía a lo largo del último medio siglo [entre 1960 y 2010] es, en gran medida, la historia de una retirada del keynesianismo [no digamos ya del marxismo] y de un retorno al neoclasicismo»; o dicho de otra forma, es la historia de una confrontación entre las capacidades del Estado y del mercado para regir la economía, en la que el mercado, una vez recuperado de la derrota de la década de los años treinta, ha ido ganando terreno hasta que, al volver a hacerse con todo el «control» de la economía, ha acabado por conducirnos a la crisis de 2008 y la fuerte recesión que en este momento estamos enfrentando.

Esta breve incursión en el pensamiento económico crítico con los postulados de la teoría clásica (el keynesianismo y el marxismo), que con diversa intensidad han dominado el escenario de la economía política de diferentes partes del mundo desde la ya casi olvidada Gran Depresión hasta esta nueva Gran Recesión de hoy, aunque no tiene una relación directa con las bases de la teoría del crecimiento que en esta introducción nos proponemos abordar (se sitúa en un nivel macroeconómico que no es el mesoeconómico propio de los estudios de las bases del crecimiento), sí marca la coyuntura en la que el crecimiento se desenvuelve ahora, y por eso he creído conveniente traerla a colación.

### *Las modernas teorías del crecimiento económico*

Pasando ya a situarnos en ese nivel mesoeconómico propio de las que hemos calificado de modernas teorías del crecimiento, por lo demás, en Occidente, tras las dos grandes conmociones bélicas, y ante la nueva fase de despegue de la economía de los años cincuenta del pasado siglo, la vuelta a un crecimiento económico, en algunos casos espectacular, en evidente contradicción con el supuesto de los rendimientos decrecientes que preconizaba la teoría económica clásica, tanto crítica como ortodoxa, cuestionó los presupuestos de esta teoría e hizo renacer el interés por la naturaleza misma del crecimiento

económico, más allá del estudio de las condiciones generales –macroeconómicas– necesarias para su difusión «automática» o tutelada por el Estado.

En ese sentido, la formulación revisada del planteamiento de la teoría económica, que desde Marshall había subordinado la teoría del crecimiento a la de la utilidad marginal y venía denominándose neoclásica, había optado por mantener el mismo supuesto clásico de los rendimientos decrecientes de los factores, solo que, con el propósito de salvar la evidente contradicción con la realidad, introdujo el concepto de cambio tecnológico que, mediante la aportación de conocimiento, potenciaba la productividad y el rendimiento de los factores. El artífice de esta renovación del pensamiento económico de la escuela neoclásica fue Robert Solow (1956 y 1957), quien vio conveniente introducir el progreso tecnológico como el motor adicional del crecimiento económico que venía a contrarrestar la tendencia decreciente de los factores trabajo y capital permitiendo el crecimiento a largo plazo. Pero, en el modelo de Solow, esta aportación de la tecnología mantenía un claro carácter externo, es decir que la tecnología se generaba fuera del proceso productivo y con independencia de este.

Robert Solow fue el primer economista que decididamente planteó la imposibilidad de que el modelo basado en la acumulación de los factores trabajo y capital sirviera para entender y explicar todo el contraste entre los presupuestos de la economía clásica y el rápido crecimiento generalizado que se produjo una vez terminada la Guerra Mundial en la década de los 50. Por eso, a este profesor de la Universidad de Harvard y del MIT se le considera legítimamente como el iniciador de la que luego vendría a denominarse «nueva» teoría del crecimiento. Posiblemente su mayor hallazgo en este campo consista en la identificación primero, y la contribución a su definición posterior, que hizo del famoso «residuo», incorporando a la función de producción que había venido elaborando la escuela neoclásica (el modelo de crecimiento basado en los factores capital y trabajo) ese «otro componente» que Solow define en principio como «el progreso tecnológico en su más amplio sentido» y que también lo refiere después con el ahora ya muy extendido concepto de «Productividad Total de los Factores» (PTF). De esta manera, este precursor de la «nueva» teoría del crecimiento, señalaba claramente la clave en la que se ha venido centrando todo el debate posterior sobre el crecimiento hasta la actualidad, a saber, cómo actúa el «progreso tecnológico» como determinante de los rendimientos crecientes. Esta línea de pensamiento abierta por Solow es válida tanto si el papel rector de la economía corresponde al Estado como si corresponde al mercado,

aunque algunos investigadores como Paul Romer o Robert Lucas han venido a reformularla después destacando fuertemente el papel rector del mercado, y otros como Nathan Rosenberg o Douglas North la han desarrollado dándole una fuerte prioridad al papel jugado por la tecnología o las instituciones, respectivamente, como vamos a tener ocasión de ver.

Dentro de ese importante papel que corresponde al conocimiento y la tecnología como motor del crecimiento económico, los grandes cambios de planteamiento se produjeron tanto en China como en Estados Unidos entre 1976 y 1992 y han acabado siendo decisivos para la gran transformación económica que está conociendo el mundo de la mano de la globalización. Curiosamente, ese énfasis en el conocimiento como dinamizador de la producción ocurría casi al mismo tiempo en uno y el otro extremo económico, político y geográfico del mundo. En Estados Unidos, las notables aportaciones de esa que se empezaba a denominar “nueva teoría del crecimiento” que se desarrollaba en las universidades de Chicago y Cambridge (Ma), estaban viniendo a sostener que el conocimiento había pasado a ser el factor clave de la producción. En China, Deng Xiaoping, al afirmar que “la ciencia y la tecnología son la principal fuerza productiva” en 1978, también estaba anticipando, en este caso esa “nueva teoría del crecimiento” basada en que la ciencia y la tecnología habían pasado a ser el principal factor de producción.

De todas formas, si bien la formulación de partida de la nueva teoría del crecimiento se sitúa en la aportación sobre «el cambio tecnológico exógeno» que hizo Robert Solow en 1956 y 1957, esa aportación vino a alcanzar su máxima proyección posteriormente cuando a Solow se le concedió el Nobel de Economía en 1986 y sobre todo cuando Paul Romer en 1990<sup>2</sup>, la reformuló en términos de «cambio tecnológico endógeno» (es decir, derivado del propio proceso de acumulación del capital). A partir de esta aportación que destacaba el papel que jugaba la incorporación de conocimiento y la tecnología en el crecimiento económico, en realidad los nuevos paladines del crecimiento no hacían sino enfatizar el papel que seguía jugando la acumulación de capital en ese proceso.

Como fieles seguidores de Milton Friedman, Paul Romer y Robert Lucas encabezaron una auténtica ofensiva teórica (e ideológica) que, reivindicando las virtudes del capital y del mercado, constituyó el armazón intelectual del *reaganismo* en lo referente a la economía y, solo de paso, las bases de la nueva teoría del crecimiento.

<sup>2</sup> Adaptando esta «nueva» teoría a los aires políticos y económicos neoliberales que entonces corrían en la economía occidental traídos de la mano del tándem Reagan-Thatcher.

Efectivamente, a finales de los ochenta, Romer por un lado, insistiendo en el factor tecnología (con datos de crecimiento de una gran cantidad de países a lo largo y ancho del mundo), puso de manifiesto que un modelo como el de Solow, con una tasa exógena constante de cambio tecnológico, no tenía capacidad para explicar las tendencias económicas a largo plazo y propuso un modelo que hacía hincapié en la importancia de las externalidades en la acumulación de conocimientos. Por otro lado, Lucas, destacando el aspecto de la acumulación de capital humano en paralelo con el de acumulación de capital físico, optó por insistir en la racionalidad de los inversores y consumidores (Hipótesis de las Expectativas Racionales –REH–) y en que, por tanto, los mercados (y en especial los mercados financieros) tendían a comportarse como instituciones eficientes desde el punto de vista económico (Hipótesis de los Mercados Eficientes –EMH–) a la hora de asignar los recursos, y no como «casinos» como afirmaban los partidarios de Keynes.

Pero, ¿en qué consistía realmente la explicación de Romer y Lucas al destacar la importancia de las externalidades y el capital humano? La respuesta era que la fuente de los rendimientos crecientes estaba fundamentada en un principio económico básico que hasta ahora faltaba: el principio de la *no rivalidad* del conocimiento (a diferencia de lo que ocurre con los recursos de capital físico, un mismo conocimiento puede ser usado por multitud de operadores al mismo tiempo). A decir de David Warsh (2009: 303):

«La escasez era realmente un principio fundamental en la economía, pero no era el único. La economía del conocimiento trataba de la abundancia (el conocimiento no está sometido a la restricción de la escasez)».

Por tanto, la posición del conocimiento como factor clave de la producción supone un cambio fundamental pero, al hilo de esta constatación conviene insistir en que lo que sí parecen tener finalmente claro las formulaciones de los más variados autores, desde Solow a Drucker pasando por Romer y Lucas, es que la incorporación de conocimiento (en la forma de innovación o cambio tecnológico «en sentido amplio»), en gran medida a través de las externalidades, constituye el principal determinante del aumento de la producción y la productividad de una economía, más allá de la simple incorporación de más capital y más trabajo.

En este contexto, la tesis doctoral de Paul Romer (escrita en 1983 y publicada en 1986), introdujo la novedad de que la tecnología se generaba y ac-

tuaba desde dentro mismo del proceso productivo al introducir conocimiento en él como respuesta a sus problemas concretos. Como el conocimiento era un bien «no rival» susceptible de ser transmitido, adquirido y utilizado por una multitud de productores a la vez (incorporado dentro de multitud de procesos) sin un coste adicional, esto suponía que este factor clave de la función de producción (que era el conocimiento en la forma de tecnología de proceso, de producto o de diseño), no estaba sometido a la ley de los rendimientos decrecientes y que, por tanto, la tasa de crecimiento a largo plazo era positiva sin la necesidad de suponer que alguna variable del modelo creciera de forma exógena.

Como ya se ha referido, a las nuevas teorías del crecimiento que surgieron de esa tesis de Romer se les bautizó con el nombre de *teorías de crecimiento endógeno*. Y, partiendo de ahí, los nuevos investigadores tuvieron como objetivo crucial la construcción de modelos en los que, a diferencia de los modelos neoclásicos, la acumulación de capital no conducía a un rendimiento decreciente y una «situación de estancamiento», sino al contrario. Además, dado que en todos los casos una parte de esa aportación tecnológica toma la forma de un aumento del acervo de conocimiento privado y público que se va depositando especialmente en los propios trabajadores involucrados en la producción, a esta parte de la acumulación de riqueza se ha dado en llamarla «capital humano».

Además, según el modelo de Romer, cuando una empresa desarrolla una nueva tecnología, hace descubrimientos que estarán disponibles para todas las empresas al mismo tiempo, de tal forma que la información generada por la empresa (a través de sus inversiones, su producto, etc.) es un bien no rival.

La consecuencia es que, aunque el capital tenga rendimientos marginales decrecientes para cada empresa individual, estos rendimientos pueden ser mayores, incluso crecientes, para la economía en su conjunto. La acumulación de capital genera una externalidad sobre el conjunto de la economía, y una parte de los beneficios que se producen por este camino no son apropiables individualmente.

No nos detendremos en el análisis de cómo, al mismo tiempo en que Romer daba a conocer estos planteamientos, el intento de llevar hasta su límite la noción neoclásica de racionalidad y la reivindicación de que en ausencia de restricciones las fuerzas del mercado tienden a ajustarse hacia el equilibrio, constituyeron la base sobre la que se formuló tanto la *hipótesis de las expectativas racionales* (REH) como la *hipótesis de los mercados eficientes* (EMH), ambas

centrales en la macroeconomía y la teoría de las finanzas que han predominado durante las últimas décadas. Precisamente estas son las teorías que se sitúan en el centro del huracán, tanto de la crisis teórica sufrida por la ciencia económica en el cambio de milenio, como de la propia crisis que ha acabado zarandeando a la economía desde 2008.

Pero, siguiendo con el esbozo del entorno teórico en el que se desenvuelve este análisis del modelo hortícola de Almería que hacemos a continuación, una vez elucidada la posibilidad de los rendimientos crecientes, y puesto de manifiesto que estos rendimientos son posibles gracias a introducción de conocimiento a través de la innovación y el aprendizaje, conviene que dediquemos una especial atención a la innovación y su papel crucial en la nueva teoría del crecimiento económico.

### *La importancia para el crecimiento económico de las innovaciones tecnológicas y organizativas*

La innovación, cuya importancia para el crecimiento la ha llevado a concentrar en la actualidad gran parte de la atención de la Economía, empezó por identificarse con el cambio tecnológico. Es decir, a identificarse con la introducción y difusión de conocimiento bajo la forma de nuevas tecnologías en los procesos y productos, o a hacerlo, como dice Paul Romer (1986): «bajo la forma de nuevas recetas para cocinar ingredientes ya conocidos». No obstante, otros autores que han centrado su análisis sobre los motores del crecimiento económico en las instituciones en lugar de en la tecnología, han destacado la importancia de las innovaciones institucionales y organizativas.

Por esta razón, al igual que la llamada Nueva Teoría del Crecimiento (NTC) es una de esas modernas teorías sobre el crecimiento económico en las que se basa este análisis, la otra teoría, la conocida como Nueva Economía Institucional (NEI), que se centra en el estudio de las instituciones, también forma parte de la base teórica que hemos tomado como referencia. El pensamiento de Nathan Rosenberg, que ha dedicado su análisis a la innovación como generadora del crecimiento económico, puede servir de tránsito entre una corriente y la otra, por lo que pasamos a referirnos a él brevemente a continuación, antes de entrar en los fundamentos de la Nueva Economía Institucional.

El estudio de la innovación, y en especial su relación con la calidad y la productividad, se encuentra hoy en plena efervescencia en los más diversos ambientes de los países avanzados, tanto en ambientes macro como microeconómicos y desde la universidad y las agencias públicas, hasta los laboratorios y las empresas privadas, formando parte esencial de las funciones de producción a todos los niveles. Como resultado de esta agitada actividad, se ha ido perfilando una interesante gama de conceptos de entre los que cabe destacar, siguiendo en lo fundamental a Nathan Rosenberg, algunos de especial relevancia: a) hay dos formas de innovación: la radical y la acumulativa; b) hay dos formas de proceder a innovar: el «modelo lineal» y el «modelo en cadena»; c) en los años 90 la innovación estuvo orientada a la tecnología, mientras que en la actualidad está orientada al consumidor; y d) existe una relación de funcionalidad entre la ciencia y la tecnología.

Respecto de las dos formas fundamentales de innovación –tanto en producto como en proceso–, que pueden definirse como radicales o incrementales, las radicales están basadas en tecnologías de uso general (como la máquina de vapor, la electricidad, la informática o la biotecnología), mientras que las incrementales están basadas en tecnologías específicas del tipo de mejoras continuas acumulativas. Ambas formas de innovación actúan normalmente combinadas en diferentes proporciones que impulsan el crecimiento a través de un proceso diferente; el desatado por las llamadas tecnologías de uso general se caracteriza porque cada innovación tiene la posibilidad de utilizarse en una amplia variedad de aplicaciones, lo que desencadena el desarrollo de muchos elementos complementarios que permiten a una tecnología genérica adaptarse a cada sector económico concreto; mientras, en las innovaciones incrementales el proceso ocurre prácticamente al revés: el desarrollo de muchos elementos complementarios da lugar a una innovación que en conjunto puede llegar a ser muy significativa. En cualquier caso, un proceso de innovación acaba siendo un *mix* de estas formas diferentes que pone en marcha un prolongado proceso de adaptación y mejora que da lugar a una diferente relación entre el capital y los trabajadores, incluida la remodelación de las organizaciones y los lugares de trabajo.

Respecto del segundo concepto que hemos destacado como relevante (el referido a los diferentes modelos de innovación), cualquiera que sea la forma en que se modifique la producción valiéndose del conocimiento, los procesos de cambio tecnológico han experimentado un significativo giro en los últimos tiempos, que han acabado por perfilar dos diferentes formas de proceder

a innovar (Kline y Rosenberg, 1986): el «modelo lineal» y el denominado «modelo conectado en cadena». La diferencia entre estos dos modelos está en que, mientras el modelo lineal se caracteriza por la secuencia investigación y desarrollo/producción/marketing, sin que se prevea retroalimentación entre las distintas etapas, el modelo en cadena, cuya secuencia discurre en sentido contrario a como lo hace en el modelo simple, consta de diversos elementos secuenciales que mantienen relaciones de retroalimentación y que son: el mercado potencial; el invento y/o la producción de un diseño analítico; la producción de un diseño detallado y su verificación; el rediseño y la producción; y la distribución y la venta en mercado.

En lo referente a la orientación de la innovación en los años noventa y en la actualidad, en la primera etapa la innovación significó, en lo fundamental, desarrollar nuevas tecnologías en el laboratorio, diseñar un producto, y lanzárselo a los consumidores («modelo lineal»); mientras que en la actualidad, especialmente en los países ricos, se ha optado por poner al revés el proceso de innovación. En nuestro entorno, innovación significa hoy observar a los consumidores para descubrir qué quieren, y entonces satisfacerlos con nuevos productos («modelo conectado en cadena»). Esta evolución puede proveer de nuevas vías de aproximación al crecimiento, puesto que si la innovación, la introducción de conocimiento, no solo se dirige a los productos y procesos, sino también al trabajo y a la organización, este nuevo énfasis en el diseño también hay que dirigirlo hacia esos aspectos.

Por último, respecto a la relación de funcionalidad entre ciencia y tecnología, como sostiene Rosenberg (1993:121):

«Una de las consecuencias más engañosas de pensar que la tecnología es una mera aplicación del conocimiento científico previo es que esta perspectiva oscurece un punto de vista muy elemental: la tecnología es, por sí misma, un cuerpo de conocimiento acerca de ciertas clases de sucesos y actividades. No es la mera aplicación de un conocimiento extraído de otras esferas. Es el conocimiento de técnicas, métodos y diseños que trabaja y que trabaja de cierta manera y con ciertas consecuencias, aunque no se pueda explicar exactamente por qué».

Aquí se destaca claramente cómo el autor, dentro de la nueva teoría del crecimiento, se decanta abiertamente por considerar endógeno el cambio tecnológico y, por tanto, el crecimiento económico desatado a partir de ese cambio: «la agenda de la investigación científica está estrechamente vinculada a las necesidades tecnológicas en marcha de la industria»; y por eso dice

Rosenberg: «creo que el proceso de industrialización transforma la ciencia en una actividad cada vez más endógena al aumentar su dependencia de la tecnología» (1993: 154).

No obstante, aunque Rosenberg se ha centrado en el análisis de la innovación tecnológica como generadora del crecimiento económico, al buscar una explicación global (conjuntamente con Birdzell) ha ampliado el campo e introducido, explícitamente, otras innovaciones como las comerciales y las organizativas.

En sus diversos estudios sobre el porqué se hizo rico Occidente, la propia concepción de Rosenberg, basada en el papel de la innovación en un determinado marco institucional identifica que «las fuentes inmediatas del crecimiento en Occidente fueron las innovaciones en el comercio, la tecnología y la organización, en combinación con la acumulación de más y más capital, trabajo y recursos naturales. La innovación se produjo en el comercio, la producción, los productos, los servicios, las instituciones y la organización».

En un aspecto que aquí nos interesa especialmente, Rosenberg, en referencia a la agricultura destaca que, debido a que hay múltiples vías de cambio tecnológico a disposición de una sociedad, según las restricciones impuestas al desarrollo agrícola, hay múltiples modelos de desarrollo en países (y regiones) particulares, en los cuales, el cambio tecnológico endógeno juega un papel crítico. Y que, aunque el factor relativo de precios y de disponibilidad de los factores tiene influencia en la selección de técnicas, esta selección, a su vez, repercute fuertemente en la trayectoria del cambio tecnológico subsiguiente, debido a que el aprendizaje de la tecnología depende de la acumulación de experiencia en la producción, la selección de lo que se va a producir y, especialmente, de la forma de producirlo, utilizando los métodos conocidos en cada momento. Pero que, en el momento de plantearse el cambio tecnológico puede haber influyentes grupos sociales que hagan valer su poder para mantener el *statu quo* llegando incluso a bloquear el cambio.

Hasta aquí los aspectos más sobresalientes de la llamada Nueva Teoría del Crecimiento (NTC), una de esas modernas teorías sobre el crecimiento económico en las que se basa este trabajo. La otra teoría, a la que paso a referirme a continuación, es la conocida como Nueva Economía Institucional (NEI), que se centra en el estudio de las instituciones y la forma en que estas interactúan con las fórmulas organizativas, de tal manera que forman la matriz institucional-organizativa sobre la que se desarrolla la sociedad y se soporta el crecimiento económico.

La NEI entiende por instituciones las reglas, normas y restricciones (escritas y no escritas) de las que se dota una sociedad, y por fórmulas organizativas, los diferentes modos de gobernanza que, conforme a esas normas, los agentes ponen en marcha para poder realizar transacciones y potenciar la actividad productiva basada en el intercambio. Estas fórmulas organizativas incluyen mercados, empresas y relaciones contractuales, así como los comportamientos subyacentes a esos acuerdos (Ménard y Shirley, 2005). Hoy día, la importancia de las instituciones y la gobernanza constituye un punto de consenso no solo en la ciencia económica, sino también en los organismos públicos y en la agenda de los *policy-makers*, lo que ha venido a verse corroborado por el hecho de que Oliver Williamson y Olinor Ostrom, dos de los máximos valedores de esta teoría, hayan recibido el reconocimiento del Nobel de Economía en 2009, como ya ocurriera con Ronald Coase en 1991 y con Douglas C. North en 1993. Todos ellos fueron distinguidos por su contribución a la economía de los costes de transacción y la importancia de los cambios económicos institucionales y la gobernanza, cuestiones clave para la gestión y la organización política y económica. Por tratarse del autor cuya aportación teórica más ha influido en el enfoque de este análisis, haremos una especial referencia a Douglas C. North y su énfasis en la importancia de las instituciones y organizaciones.

Algunos de los autores que hemos destacado anteriormente (Solow, y sobre todo Romer y Lucas) impulsaron la nueva teoría del *crecimiento*, como versiones que corregían solo ligeramente la economía neoclásica. Por el contrario, para North (1993:1)

«esta teoría [la neoclásica], al ser aplicada a la historia y el desarrollo económicos, se centró en el desarrollo tecnológico y más recientemente en inversiones de capital humano, pero hizo de lado la estructura de incentivos presente en instituciones que determinan el grado de inversión social en dichos factores».

En esta dura crítica a la economía neoclásica, North se distancia de los teóricos de la NTC y viene a coincidir bastante con Rosenberg, quien, como antes hemos referido, sentó las bases de su pensamiento económico en dos premisas:

- a) Que los fenómenos tecnológicos tienen una importancia crucial en la generación del crecimiento económico, cuestión en la que sí podía coincidir con los críticos neoclásicos de la nueva teoría del crecimiento.

- b) Que una comprensión más rica y profunda de estos fenómenos tecnológicos exige superar las limitadas fronteras del modo de razonar de la economía neoclásica, fundamentalmente introduciendo en el análisis económico el componente «historia», planteamiento que lo alejaba de aquellos y lo hacía coincidir con North y los teóricos de la NEI.

En este ensayo se da una especial importancia a esta corriente de pensamiento económico de la NEI y su componente histórico porque, si tuviera que destacar un pensamiento que haya inspirado y presidido este trabajo de principio a fin, este puede ser el que expresa Paul Samuelson en esta anécdota recogida por Nouriel Roubini y Stephen Mihn (2010: 104) en su reciente libro sobre la crisis actual:

«Cuando el entrevistador preguntó inocentemente “¿Qué le diría a alguien que inicia sus estudios de Grado en Economía?”, Samuelson dio una respuesta inesperada: “Bueno –dijo–, esto es probablemente distinto de lo que hubiera dicho de joven: ‘Muestra un sincero respeto hacia el estudio de la historia económica, porque es la materia prima de la que surgirán todas tus conjeturas o análisis’”. Samuelson tenía razón: la historia económica es importante, mucho más de lo que nos llevarían a creer las teorías de los mercados eficientes o los inversores sensatos.»

En cualquier caso, North, al igual que Rosenberg, se puede considerar como otro genuino disidente del pensamiento neoclásico y, en ese sentido, coincidente de algún modo con las escuelas económicas europeas continentales con fuerte base histórica como el historicismo alemán, la llamada escuela austriaca, o incluso el marxismo o materialismo histórico. La diferencia entre estos dos autores está en que, mientras Rosenberg piensa que lo primigenio del crecimiento económico es el cambio tecnológico, North entiende que son los cambios institucionales los realmente relevantes para inducirlo y explicarlo.

Según el estudio de Prado Robles (1997), North se inspiró en los trabajos pioneros de Harold Innis, quien mostró la importancia crucial que tuvieron los productos primarios exportables [*staples*] en el crecimiento y la diversificación de la economía canadiense, cuestión que resulta de especial interés destacar aquí. En este sentido, sostenía que la teoría «etapista» inducía a la formulación de políticas de desarrollo económico que sobreestimaban las potencialidades dinámicas de la industrialización. Para North, nada impedía que la población y el ingreso per cápita aumentaran en una región cuya base de exportación fuese predominantemente agrícola; de modo que las políticas tendientes a acelerar el proceso de industrialización no eran necesarias y, en

ciertos casos, podían ser dañinas. En ese sentido sostiene que una producción exitosa de productos agrícolas y extractivos para la exportación puede ser (y, bajo ciertas condiciones, ha sido) el principal impulsor del crecimiento económico, del desarrollo de economías externas, de la urbanización y, por último, del desarrollo industrial.

Sentando de esta forma las bases de lo que ha acabado siendo la NEI, North (1981) calculó que la productividad promedio del transporte por el océano Atlántico había aumentado al 0,45 % anual entre 1600 y 1850, y constató que la productividad (que ya era alta hacia fines del siglo XVIII) se incrementó con mucha rapidez entre 1814 y 1850, a pesar de que la tecnología básica de construcción de veleros de madera no se modificó en este periodo. Dedujo de ahí que los cambios organizacionales tuvieron efectos más importantes que los cambios tecnológicos en ese aumento secular de la productividad. Más concretamente, concluyó que el incremento de la productividad en el transporte marítimo era un efecto de la apreciable disminución de los costes de transacción, que se había logrado gracias a la disminución de la piratería, el aumento del tamaño de los navíos y la reducción del tiempo promedio del viaje de ida y vuelta.

En la conferencia que dictó en Estocolmo el 9 de diciembre de 1993 al recibir el Premio Nobel de Economía, el enfoque institucional que impregna toda la extensa obra de North se expone de una forma sencilla y clara. En esta pequeña obra de síntesis North, de entrada, precisa que el objetivo de sus investigaciones es el de «contribuir a la teoría económica al proporcionar un marco analítico que nos permita entender el cambio económico», explica porqué la teoría neoclásica se centró en el desarrollo tecnológico y más recientemente en inversiones de capital humano (como hemos referido anteriormente), e inmediatamente nos aclara qué es lo que se propone con este documento: «Este ensayo es sobre instituciones y tiempo», dice North. Sería imposible haber hecho un resumen más sumario y exacto de lo que se nos desgana a continuación, en donde el concepto fundamental en torno al cual gira esa teoría de la dinámica histórica de la economía es el de las instituciones. De esta teoría nos interesa destacar algunas características esenciales.

En esa pequeña obra de 1993, respecto de la naturaleza de las instituciones dice North (1993:2) que

«las instituciones son imposiciones creadas por los humanos y estructuran y limitan sus interacciones. Se componen de imposiciones formales (p.e. reglas, leyes, constitucio-

nes), informales (p.e. normas de comportamiento, convenciones, códigos de conducta autoimpuestos) y sus respectivas características impositivas (sistema judicial y otros mecanismos coercitivos, recompensas o penalizaciones económicas, mecanismos de aceptación o exclusión social, etc.). En conjunto, definen la estructura de incentivos de las sociedades, y específicamente de las economías».

Después, al explicar en qué consisten los costos de transacción dice que «las instituciones y la tecnología utilizada determinan los costes de las transacciones y las transformaciones que se suman a los costos de producción». Por tanto, «negociar implica un coste». En un estudio empírico. John J. Walis y North (1986) demostraron que en 1970 el 45 % del PIB estadounidense se dedicaba al sector de transacciones. No obstante, continúa,

«se crean mercados eficientes en el mundo real cuando la competencia es lo suficientemente fuerte, por arbitraje y realimentación eficiente de información, para aproximarse a las condiciones transacción-coste-cero de Coase, y las partes pueden realizar las ganancias del comercio inherente en el argumento neoclásico. [De tal forma que] a pesar de que los actores pueden tener modelos inicialmente distintos y erróneos, el proceso informativo de realimentación y los árbitros corregirán los modelos en principio incorrectos, castigarán el comportamiento descarriado y llevarán a los jugadores sobrevivientes a corregir modelos. Un requisito incluso más riguroso de la disciplina del mercado competitivo es que, cuando existen costos de transacción significativos —dice North—, las consiguientes instituciones del mercado se diseñarán para inducir a los actores a adquirir la información esencial que les llevará a corregir sus modelos. [No obstante, a veces] las instituciones no necesarias —ni incluso usualmente— [...] son creadas para servir los intereses de quienes tienen el poder de negociación para crear nuevas reglas. En un mundo [real] el poder de negociación [...] afecta la eficiencia de los resultados».

Finalmente, a la hora de precisar uno de los conceptos más valiosos que ha aportado el enfoque institucional-cognoscitivo de la historia económica elaborado por North, el de «eficiencia adaptativa», aborda abiertamente un tema espinoso que hasta ahora ha sido sistemáticamente eludido por los analistas, al referir que, «el auge y el ocaso de la Unión Soviética y del comunismo mundial [muestran que] si bien las reglas pueden cambiarse de la noche a la mañana, las normas informales por lo general solo cambian de modo gradual. Puesto que son las normas las que dan «legitimidad» al conjunto de reglas, el cambio revolucionario nunca lo es tanto como desearían sus proponentes, y el desempeño será diferente de lo esperado». Y, continúa después North, «parte fundamental de una política de desarrollo es la creación de organizaciones políticas que a su vez crean y hacen cumplir los derechos de propiedad eficientes.

[Así], los sistemas políticos y económicos de éxito han desarrollado estructuras institucionales flexibles que pueden sobrevivir a las sacudidas y cambios que son parte del desarrollo próspero. Pero estos sistemas –dice North para concluir– han sido producto de una larga gestación. No sabemos cómo crear eficiencia de adaptación en el corto plazo».

Pero, para completar la referencia a la base teórica que sacada de la NEI, ha inspirado este trabajo que el lector tiene ahora en su mano, North tiene un segundo artículo, también de corta dimensión (1992), que resulta muy clarificador para conocer cuáles son los fundamentos de su planteamiento económico. En él sostiene que las sociedades occidentales deben su éxito a «una serie de instituciones políticas y económicas que proveen bajos costes de transacción y compromisos creíbles, [que] hacen posible la eficiencia de los mercados de factores y productos que subyacen al crecimiento económico». Y especifica que «las cuatro variables principales que determinan el coste de las transacciones son: 1) el coste de medir los atributos valorables de los bienes y servicios o el desempeño de los agentes en el intercambio; 2) el tamaño del mercado (según el cual, el intercambio será personal o impersonal); 3) el coste de hacer que se cumplan acuerdos y contratos; y 4) las actitudes ideológicas y las percepciones de los individuos sobre la justicia y las reglas del juego.» Y el resultado de minimizar esos costes, sigue diciendo North, «es logrado por medio de reglas que promueven la eficacia adaptativa [es decir], reglas adaptables eficientes que proveen incentivos para la adquisición de conocimiento y aprendizaje, inducen a la innovación, y promueven la toma de riesgos y la actividad creativa y la toma de decisiones descentralizadas que motivan las pruebas y eliminan los errores».

A continuación, destaca North que «el gran dilema que subyace tras el crecimiento económico contemporáneo surge de que las economías de gran especialización y escala, solo pueden ser realizadas por medio de una división del trabajo y una especialización que son posibles en mercados cada vez más amplios, nacionales e internacionales. Esto implica la necesidad de un intercambio cada vez mucho mayor y más impersonal. Y, al igual que mientras el intercambio se mantiene en un nivel personal las partes se ven restringidas por las fuerzas que cimientan los acuerdos en este nivel [personal], es decir, por la lealtad, la familiaridad, la reciprocidad y la clientela, en el intercambio impersonal las partes ya no continúan restringidas por esas fuerzas. Es más, a medida que aumenta la especialización y la escala junto con el anonimato, las ganancias de hacer trampa, evadir, y robar se

incrementan dramáticamente, a la vez que lo hacen los costes de controlar y medir la calidad y el desempeño.»

En ese sentido, puntualiza que «el término ‘revolución económica’ pretende describir tres grandes cambios en un sistema económico: (1) un cambio en el potencial productivo de una sociedad, lo cual es una consecuencia de (2) un cambio básico en el acervo cognoscitivo, lo cual implica (3) un cambio igualmente básico en la organización, para poder desarrollar este potencial». Y aclara que «para conseguir ventaja con esta tecnología [la de la revolución industrial con su alta especialización y escala] y realizar este potencial, se debió hacer una reorganización fundamental de las economías. En aquellas economías occidentales que lograron, al final parcialmente, realizar el potencial, el resultado ha sido tensiones que han amenazado y amenazan su continuada eficiencia adaptativa. Para los restantes países, su inhabilidad para reorganizarse ha impedido realizar su potencial productivo y ha producido subdesarrollo e inestabilidad política. Pero, para realizar ganancias en un mundo de especialización es necesario un gran volumen de transacciones, y hay que resolver algunos problemas de medición y cumplimiento que subyacen al gran tamaño del sector de transacciones, en especial: a) el control sobre la calidad en la cada vez más larga cadena de producción y b) la solución a los problemas cada vez más costosos que surgen en las relaciones entre principal y agente.» Y, continúa especificando que, «los marxistas, que afirman que estos problemas entre la nueva tecnología y la subsiguiente organización son consecuencia del capitalismo, están equivocados. Estos problemas son ubicuos a toda sociedad que intenta adoptar la tecnología de la producción a gran escala. [Pero, mientras] las economías de mercado del mundo occidental se han ajustado para resolver parcialmente los problemas de costes asociados con esa revolución económica logrando que el potencial productivo de la nueva tecnología genere economías de alto ingreso, el Tercer Mundo y las economías socialistas, aunque han tenido que incurrir igualmente en sus costes, han realizado solo muy parcialmente el potencial productivo de la nueva tecnología».

Y, para terminar de completar esta referencia a los planteamientos teóricos de la NEI que han inspirado esta investigación, tengo que añadir algunas importantes reflexiones de Oliver Williamson (1985: 389) que, como luego veremos, tienen una especial relevancia para el estudio abordado en este ensayo, en especial la que destaca que «los dos supuestos conductistas a los que hace reiterada referencia la economía del coste de transacción [la versión de la

NEI acuñada fundamentalmente por este autor] son la racionalidad limitada y el oportunismo. El primero sostiene que los agentes humanos son deliberadamente racionales, pero solo en forma limitada. El segundo, que los agentes humanos no cumplirán confiadamente sus promesas sino que violarán la letra y el espíritu del acuerdo cuando así convenga a sus propósitos.» Así como que «resultan economías mucho mayores de la coordinación cuidadosa del flujo a través de los procesos de producción y distribución que del aumento del tamaño de las unidades de producción o distribución en términos de las instalaciones de capital o el número de trabajadores».

Con esta última idea, cerramos este breve repaso a los fundamentos teóricos sobre los que hemos basado esta investigación, sin que esto quiera decir que no vamos a continuar enriqueciendo ese bagaje teórico a lo largo del desarrollo del trabajo. Pero, por razones de operatividad, nos limitamos por ahora a hacer el resto de las aclaraciones necesarias para un buen entendimiento de qué es lo que nos hemos propuesto en este ensayo y, en concreto, haremos para finalizar esta introducción una sucinta descripción del contenido del trabajo que figura a continuación.

### *El contenido de este libro*

Este libro desde un primer momento, en el epígrafe I.1, plantea la tesis cuya validez se pretende investigar: la economía de Almería, dentro de la revolución económica que ha experimentado en las cuatro últimas décadas, impulsada por el sector agrícola, ha conocido dos periodos de excepcional crecimiento, la década de los setenta y la década de los noventa. Estos dos periodos, observados en el marco de análisis que establecen las aportaciones de Rosenberg y North, manifiestan claramente que ambos respondieron a significativos cambios tecnológicos (invernadero), por un lado, y organizativos (empresas y cooperativas) e institucionales (reglas de juego), por otro, íntimamente correlacionados. Pero, mientras en el primer periodo, el de los años setenta, el factor de partida que fue un cambio tecnológico (el invernadero tipo parral) se vio inmediatamente acompañado por unas muy adecuadas instituciones y organizaciones locales preexistentes (las familias, las alhóndigas y las cooperativas), que supieron hacer una eficiente adaptación a la nueva situación; de forma diferente, en el segundo periodo (el de los años noventa) el factor inductor del crecimiento fue un cambio en las instituciones públicas

(mercado único europeo y moneda única) y en la organización del comercio (cadenas *discounts*) en los que se movía el sector hortícola. Aunque estos cambios se vieron acompañados por un cierto cambio organizativo y tecnológico por parte del propio sector hortícola almeriense, lo tímidas y poco acertadas que fueron estas innovaciones desde el principio ha hecho que se vean desbordadas por la dinámica posterior de cambio general que caracteriza a la actual etapa de globalización de la economía. Es decir, que en este segundo caso no hubo una adaptación eficiente a la nueva situación, y ahí se encuentra el origen de las dificultades a las que tenemos que enfrentarnos ahora, concretadas en la necesidad de una reorganización del sector hortícola en base a una decidida apuesta por la calidad y la productividad, así como por la adopción de las nuevas tecnologías TIC, todo ello para impulsar la mejora de la estructura en red y la concentración de sus empresas.

Y una vez planteada la tesis de partida, y después de repasar brevemente los fundamentos teóricos que nos han servido de base para el análisis de su validez, describiremos brevemente las cinco grandes partes en las que se ha estructurado este ensayo.

La primera de ellas se ha denominado «Almería: una “revolución económica” desorientada ante su crisis», y se ha dividido en cuatro capítulos. En el primero se hace una descripción a grandes trazos de los rasgos fundamentales de esa «revolución económica» que ha tenido lugar en Almería sobre la base de su agricultura intensiva de exportación, así como de que su modelo productivo se ve, en principio, afectado por una situación de crisis sobre cuyas razones adelantamos ya esa primera hipótesis que hemos referido. En los siguientes capítulos de esta misma parte se analiza cuál es el modelo de producción hortícola de Almería; cuáles entienden los círculos académicos, políticos y económicos más relevantes de la provincia que son las fortalezas y debilidades de ese modelo; y, por último, cuál entendemos nosotros que es, a los efectos de la investigación que aquí se propone, la situación de ese modelo Almería ante la coyuntura actual.

La segunda parte entra ya en el claro enfoque histórico e institucional que tiene todo el trabajo y, con el título de «Antecedentes y bases del modelo Almería de crecimiento económico», está dividida en otros cuatro capítulos. El primero aborda los antecedentes de todo el fenómeno, analizando cómo se produjo la evolución desde las uvas del parral a las hortalizas del invernadero tipo parral. En los siguientes dos capítulos se identifican y estudian las instituciones y organizaciones que en la década de los setenta formaron la base del

modelo Almería: la institución familiar y sus relaciones, y las organizaciones e instituciones comerciales de las que se habían dotado las explotaciones puestas en marcha por esas familias a través de las alhóndigas y las cooperativas que han conformado su organización colectiva por medio del mercado.

La tercera parte analiza los cambios, especialmente en las instituciones políticas y organizaciones económicas españolas y europeas que han puesto a prueba la capacidad de adaptación del modelo y lo han hecho entrar en dificultades. Bajo la denominación de «La globalización y los cambios institucionales marcan los límites del modelo Almería-70», en un primer capítulo se analizan los cambios de la España de los ochenta; concretamente, la autonomía de Andalucía y la integración de España en la CEE, y las ventajas e inconvenientes que para la horticultura intensiva de Almería supusieron estos cambios del marco político. A continuación, con el fin de completar el perfil de cuáles fueron los cambios ante los que la horticultura de Almería no mostró una suficiente «eficacia adaptativa», un segundo capítulo de esta parte analiza los desafíos que le planteó al modelo la primera fase de la globalización y el gran salto productivo y comercial que tuvo lugar en la década de los noventa (en especial entre 1993 y 1998), favorecido por los cambios institucionales e impulsado por los cambios en la organización comercial que propiciaron las nuevas cadenas *discount*. Y un tercer y último capítulo analiza lo que para esta horticultura supone la crisis económica en la que la economía almeriense y la española han desembocado a partir de 2008. Este tercer capítulo lleva un título que bien pudiera ser una sentencia: ¡para la horticultura de Almería «se ha acabado lo fácil»!

Pero que se haya acabado lo fácil ni mucho menos quiere decir que se hayan agotado las posibilidades de que esta agricultura pueda seguir adelante, y al estudio de esa opción se dedica la parte cuarta bajo el título «Es necesario un nuevo modelo Almería». Un primer capítulo de esta última parte, previa a las conclusiones se centra en despejar lo que el autor entiende que son falsos mitos, y se plantea la cuestión de cuál es hoy el problema del modelo hortícola de Almería, entrando abiertamente a encarar la cuestión que posiblemente sea hoy la más espinosa de abordar en el sector: ¿es la amenaza de Marruecos? Y, despejada esta incógnita, un siguiente capítulo aborda el verdadero problema capital del modelo Almería: la baja calidad y altos costes de los procesos productivos y comerciales. En un tercer capítulo de esta última parte se hace una recopilación de los retos clave que hoy afronta el modelo Almería, para plantear cuál podría —o debería— ser la estrategia de Almería en la horticultura europea.

Llegamos así al capítulo de las conclusiones, en el que se destaca como cuestión central a la que se proponía llegar esta investigación, que el modelo Almería tiene hoy los problemas destacados:

1. La ineficiente adaptación a la masificación de los intercambios que ha generado, que se traduce en unos deficientes sistemas de organización y control que dan lugar a unos altos costes en las transacciones; y
2. El desequilibrio entre sus pequeñas y dispersas organizaciones de productores y las grandes y concentradas cadenas de distribución, que llevan al sector, en la negociación de sus ventas, a una indefensión ante los manejos (*posiciones cortas*) de los agentes.

Para hacer frente a estos problemas necesitamos un nuevo «modelo Almería», que ha de ser más bien un nuevo sistema de gobernanza basado en una adecuada interacción entre las administraciones públicas, el mercado y las organizaciones privadas (empresas, cooperativas y asociaciones) pues, aunque tenemos un escaso margen para competir con los países emergentes en costes de producción (que dependen del coste de la mano de obra), sí podemos hacerlo en costes de transacción, que dependen de tener unas instituciones eficientes y una logística bien ajustada.

Esa estructura de gobernanza, que es lo que hoy pretende ser Hortyfruta y podría partir de ella, deberá estar basada en las organizaciones de productores (OP) conforme exige la legislación agraria y de competencia de la CE; soportada sobre una gran plataforma de información y comunicación dotada de unas potentes tecnologías TIC; y financiada con los correspondientes fondos operativos. Esa estructura de gobernanza, además de impulsar y canalizar los intereses generales de la horticultura de Almería en conjunción con la de Andalucía, la de España y la de Europa, debería posibilitar al sector almeriense alcanzar sus propios objetivos de: ordenar la calidad y el mercado en cuanto a producción, e impulsar la concentración y la aplicación de TIC en cuanto a comercialización. Lo que nos llevará a un sistema de precios más eficiente, que multiplique la calidad y la seguridad de los productos y de sus intercambios, y que a la vez contribuya a la reducción los costes de transacción y mejora de la productividad. La posibilidad de sacar adelante esas innovaciones en tecnologías organizativas y logísticas depende de que el sector disponga de unos operadores de gran dimensión capaces de adoptarlas por acuerdo entre ellos y concertadas con las cadenas de distribución. De-

pende de que el sector sea capaz de sacar adelante un ambicioso programa de concentración.

Quiero por último hacer aquí una observación para aquel lector que aborde este libro con un eminente sentido práctico; es decir, aquel que quede apartado del mundo académico y más próximo a la práctica del trabajo cotidiano en el sector, ya sea en producción o especialmente en comercialización. Esos lectores (que espero que sean muchos) pueden pasar directamente de la lectura de esta introducción a la de la parte cuarta, con lo que se habrán ahorrado un tiempo y un esfuerzo de los que seguro no andan muy sobrados. Se habrán saltado aproximadamente 230 páginas de las 324 que forman este libro, sin perjuicio de que, en caso de haberse despertado su interés, puedan volver después a esas otras partes dejadas atrás.

# **I. Almería: una «revolución económica» desorientada ante sus crisis**



## I.1. La revolución económica de Almería

Los datos de las tres últimas décadas, no dejan lugar a dudas: en Almería se ha producido un acelerado crecimiento económico basado en la agricultura intensiva, que ha dado lugar a una verdadera revolución económica. Los signos resultan tan evidentes, que incluso para el observador no experto posiblemente no requeriría de mayores demostraciones.

Si bien es cierto que a juzgar por los datos económicos agregados, en Almería se ha producido una revolución económica, la realidad es que la crisis financiera y económica mundial, y sobre todo la española, han venido a poner de manifiesto que esta revolución ya se encontraba en dificultades antes de que las condiciones específicas de la coyuntura sacaran esas dificultades a la luz. Ante esta situación, resulta pertinente plantearse: ¿qué cambios en la estructura de qué sector productivo son los que hicieron posible que se produjeran esas tres décadas de crecimiento acelerado autosostenido de la economía de Almería? o, dicho de otra manera, ¿cuáles han sido las innovaciones realmente relevantes que han propiciado esta *revolución*?, para inmediatamente cuestionarse si sigue evolucionando –creciendo– esta economía, si continúan vigentes y operando estos factores de crecimiento, o si se ha agotado ya el proceso y estos factores han quedado bloqueados por alguna razón. Si esto ha sido así, ¿cabe esperar que en el futuro vaya a continuar regularmente ese ritmo de desarrollo tal y como lo prescribe Rostow? Según refiere el historiador económico Erik Hobsbawm:

«Los teóricos del desarrollo económico asumen tácitamente que su misión es explicar por qué se producen las revoluciones industriales y cómo pueden provocarlas. El profesor W. W. Rostow es apenas uno de los reintrodutores de este concepto de revolución, en las discusiones no marxistas actuales, aunque solo con el nombre menos peligroso de ‘despegue hacia el desarrollo autosostenido’ (*take-off into self-sustained growth*). Según sus propias palabras el ‘despegue’ es el periodo durante el cual ‘en un decenio o dos, tanto la estructura fundamental de la economía, como la estructura social y política de la sociedad se transforman de modo tal que, a consecuencia de ello, es posible alimentar regularmente un ritmo continuo de desarrollo’» (Hobsbawm, 1971: 101).

Al mismo tiempo que se destaca esta cuestión central y para señalar desde el principio dónde han podido empezar a situarse las dificultades, conviene destacar las condiciones que señala Douglass North, como específicas a toda revolución económica. Dice North:

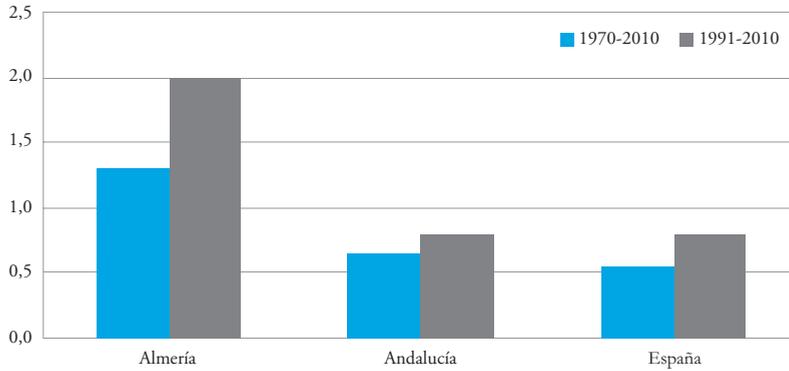
«El término «revolución económica» pretende describir tres grandes cambios en un sistema económico: (1) un cambio en el potencial productivo de una sociedad, lo cual es una consecuencia de (2) un cambio básico en el acervo cognoscitivo, lo cual implica (3) un cambio igualmente básico en la organización, para poder desarrollar este potencial.» (North, 2003: 122).

Posiblemente a partir de estas apreciaciones de Rostow y de North, podemos empezar a encontrar respuestas a los apasionantes interrogantes que en el momento actual se abren ante el proceso que ha tenido lugar en la economía de Almería. Y, como veremos con detalle más adelante, la primera respuesta que vamos a encontrar es que ha sido en la incapacidad para hacer esa transformación en la estructura social y política de la sociedad a la que se refiere Rostow, al igual que para hacer los cambios pertinentes en la organización de la economía –en especial en el sector clave de la producción de hortalizas y sus servicios asociados comerciales y logísticos– a la que hace referencia North, en donde se encuentra la causa por la que la economía almeriense no está pudiendo desarrollar en la actualidad su potencial de crecimiento.

### *El crecimiento de la población, la producción agraria y el PIB per cápita*

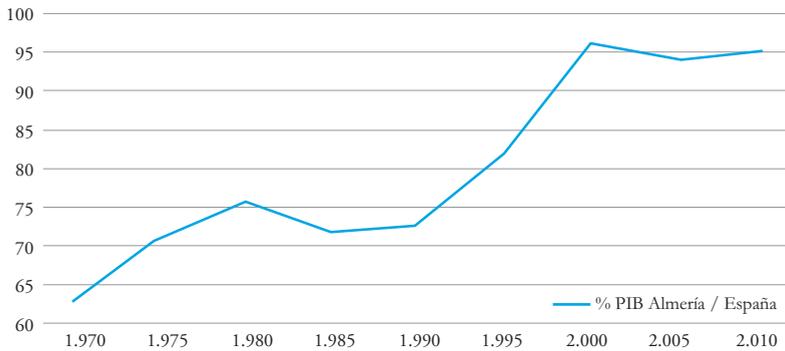
Resulta evidente que se ha producido esta revolución en la estructura fundamental de la economía, por el hecho de que esta provincia ha aumentado su población en un 84,2 % en 40 años pasando de 377.639 a 695.560 habitantes entre 1970 y 2010, pasando de representar el 1,11 % del total de la población española, a representar el 1,48 %. De esta forma, Almería se ha convertido en la segunda provincia española con mayor crecimiento demográfico durante las cuatro últimas décadas (Gráfico 1) y ha dejado atrás una larga tradición como provincia de emigrantes para convertirse en receptora neta de grandes flujos de inmigración (Aznar Sánchez y Sánchez Picón, 2000). Este contundente dato pone de manifiesto por sí solo que en la economía de Almería y, más específicamente en determinados sectores de su economía –en este caso en la producción agrícola–, se ha producido un gran salto en cuanto a la escala y, posiblemente, la especialización.

**Gráfico 1. Crecimiento de la población de Almería, Andalucía y España entre 1970 y 2010. En tasas de variación anual acumulativa**

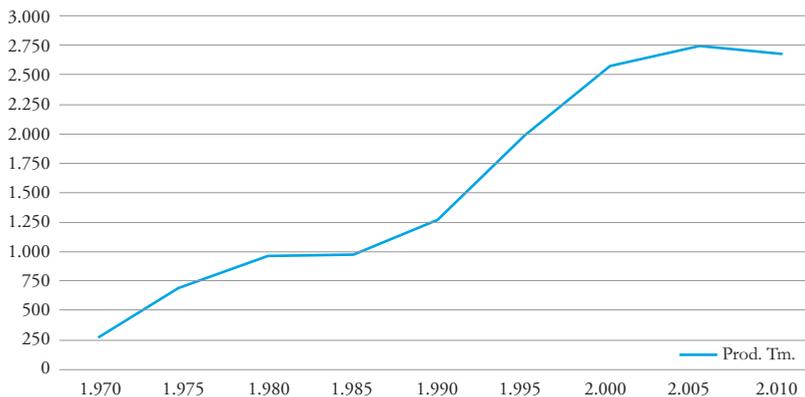


Fuente: INE (varios años). Elaboración propia.

**Gráfico 2. Evolución del PIB Almería vs España**



**Producción hortícola Almería (Miles Tm)**



Este hecho se ve corroborado y reforzado por el dato que aparece en la parte superior del Gráfico 2, que figura a continuación, en el que destaca que en el mismo periodo en que se ha producido el impresionante incremento de población referido, en Almería ha tenido lugar una convergencia económica respecto de España –un mayor crecimiento del PIB por habitante en Almería que en la media de España–, que ha supuesto que el PIB por habitante de esta provincia haya pasado, de ser poco más del 60 % del de España en 1970 a superar el 90 % en el año 2000, a pesar de haberse producido simultáneamente el referido espectacular crecimiento de la población en Almería (y teniendo en cuenta además que el PIB de España creció en este periodo a una tasa media cercana al 3 % anual).

La correlación que en el mismo gráfico se muestra entre el crecimiento de la producción agraria y el del PIB por habitante provincial, podría ser suficiente para deducir que el crecimiento se ha debido fundamentalmente al sector agrario, actuando como dinamizador de la economía, pero esta atribución se ve confirmada por un análisis desde el punto de vista sectorial. La distribución del PIB provincial entre los grandes sectores de actividad económica (Tabla 1) pone de manifiesto que la importante significación que el sector agrario tenía en la estructura productiva de Almería en la década de los años 1970 prácticamente se ha mantenido hasta la actualidad. Así, a lo largo de este periodo, el sector agrario solo ha disminuido su peso en la producción almeriense en 5,5 puntos porcentuales, manteniendo una notable aportación que triplica a la media regional y casi multiplica por seis a la media nacional (23,5 % frente a 7,8 % y 4 %, respectivamente). Por tanto, la generalizada tendencia a la reducción del peso del sector agrario ha sido mucho menor en Almería, lo que significa que se ha producido una acusada especialización agraria de esta provincia.

**Tabla 1. Estructura productiva de Almería, Andalucía y España en 1970 y 2007.**  
En porcentaje

	1970			2007		
	Almería	Andalucía	España	Almería	Andalucía	España
Agricultura	29,1	19,7	12,8	23,5	7,8	4,0
Industria	13,8	21,7	30,9	8,0	13,7	20,2
Construcción	9,2	8,9	7,8	10,4	12,2	10,0
Servicios	47,9	49,7	48,5	58,1	66,3	65,8
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: INE. Elaboración propia.

A la vista de los datos sobre la distribución del PIB provincial entre los grandes sectores de actividad económica, ese acusado peso de la agricultura no pone de manifiesto de una forma tan evidente como cabía esperar, cuál ha sido la incidencia de ese componente del sector agrario que ha dinamizado la economía provincial de Almería en las últimas décadas. Ese sector no ha sido otro que el sector de producción de frutas y hortalizas enfocado a la exportación que, aunque la estadística no lo refleja, ha tenido una gran repercusión sobre los otros sectores, tanto directa como indirectamente.

De hecho, cabe decir que el destacado crecimiento del sector de servicios –que ha sido mayor que el de la agricultura–, se debe a que la horticultura ha tenido una influencia decisiva en los subsectores directamente conectados con ella como son el transporte, la comercialización o la banca, que son los que más han influido en ese crecimiento, a pesar de que el turismo, que es por sí mismo un importante componente del sector servicios, ha hecho a su vez una sensible contribución al crecimiento de esos mismos subsectores.

Algo parecido a lo sucedido con el turismo se puede observar en la construcción. Este sector, junto con las infraestructuras, se ha visto estimulado por la horticultura y por el turismo, con independencia del efecto distorsionador que la burbuja inmobiliaria ha ejercido sobre su desproporcionado crecimiento.

A la vista de todos estos datos, queda confirmada la observación que hace Joel Mokyr cuando dice que:

«Los modelos de crecimiento, [que son] bisectoriales [con un sector que es el que cambia y evoluciona y otro sector que es el que se mantiene en su condición tradicional], suponen que los cambios bruscos en la economía, *en su conjunto*, son una imposibilidad matemática [pues], aun cuando las transformaciones en el mismo sector moderno fueran discontinuas, su participación en la economía solo se incrementaría gradualmente, en tanto que el sector tradicional perdería terreno muy lentamente».

Los datos que hemos comentado no hacen sino corroborar que ha sido la agricultura el sector que realmente ha inducido el salto espectacular de la economía de Almería, puesto que este sector ha llevado el peso de la transformación y ha conseguido arrastrar tras él a toda la economía provincial.

Precisamente porque se ha tratado de un fenómeno basado en la agricultura, es conveniente hablar de una revolución económica «agroindustrial», tratando de dejar claro que la producción de alimentos de origen vegetal, es decir, la agricultura, es tan susceptible de ser transformada al modo de

producción industrial, como lo puede ser y lo ha sido la producción de otros alimentos, vestido, calzado o de muchos otros sectores de los denominados de producción de bienes y servicios de consumo final. Entiendo por modo de producción industrial aquel que logra impulsar y mejorar la productividad y la producción, mediante el aumento de la escala y la especialización, a través de la incorporación de conocimiento, en forma de cambios tecnológicos e innovaciones organizativas. Sólo desde este punto de vista cabe entender que la producción agrícola puede llegar a adquirir un carácter industrial, aun cuando la intervención incontrolada de agentes perturbadores –ya sean externos (clima) o internos (dependencia de la actuación subjetiva y, a veces, arbitraria de una gran cantidad de mano de obra)– y los imponderables derivados de esas perturbaciones, son en la agricultura muy superiores a las que tienen lugar en otros sectores de actividad típicamente industriales acotados y preservados por una muy elevada mecanización.

En cualquier caso, una vez constatada esa revolución económica de Almería (espectacular aumento en la escala y la especialización de la producción, en este caso hortícola), conviene analizar las causas de su estancamiento. Para ello, deberemos investigar los cambios básicos que se han llevado a cabo en su acervo cognoscitivo y, por fin, en su organización, para ver si han sido los necesarios y suficientes para desarrollar en cada momento su potencial de crecimiento.

No obstante lo expuesto, ante el fenómeno de fuerte crecimiento de una economía como la de Almería impulsada por el sector agrícola, algunos de los más destacados economistas y expertos locales han manifestado reiteradamente –aunque esto no sea más que una forma de poner en duda lo evidente–, la dificultad, dentro de un planteamiento económico riguroso, para comprender lo que ellos califican de «singular modelo de crecimiento» (por tratarse de un modelo en el que el «sector primario» gana cada vez más peso en la economía).

Aunque volveremos sobre esta cuestión, conviene avanzar que esta obra no comparte los planteamientos de estos expertos locales que entienden que el crecimiento solo puede venir del desarrollo de un potente sector industrial (basado en actividades metalmecánicas), al contrastar con la opinión de economistas tan solventes como Douglas C. North, Nobel de Economía de 1993 y destacado asesor del Banco Mundial, de cuya obra haremos una amplia y reiterada referencia en este ensayo. Para North, como gran estudioso de los fundamentos del crecimiento de Estados Unidos de América, en su análisis del crecimiento de este país en su etapa de fuerte despegue (*The*

*Economic Growth of the United States, 1790-1860*, publicado ya en 1966), nada impedía que la población y el ingreso per cápita aumentaran en una región cuya base de exportación fuese predominantemente agrícola, como en realidad ocurrió y sigue ocurriendo en Estados Unidos (concentrados en determinadas áreas o Estados), hasta etapas ya avanzadas de crecimiento de su riqueza. Por eso, North sostiene que la teoría «etapista» induce a la formulación de políticas de desarrollo económico que sobrestiman las potencialidades dinámicas de la industrialización y subestiman las de la agricultura especializada a gran escala.

Si la industrialización no ha tenido nada que ver con el *despegue*, el crecimiento y el estancamiento que la economía de Almería ha conocido en las cuatro últimas décadas, ¿qué factores son los que pueden explicar este fenómeno?

### *Qué factores pueden explicar cómo se produce y por qué se estanca el despegue y crecimiento de la economía de Almería*

En Almería parece haber un consenso acerca de que el gran salto económico de la provincia se produce a partir de 1975, con el surgimiento y rápida difusión de un proceso de cambio en la tecnología de producción agrícola en torno al invernadero tipo parral, junto con el surgimiento de nuevas organizaciones e instituciones dedicadas a la comercialización de esa producción a través de las cooperativas. Pero sobre lo que no parece haber acuerdo, ni tan siquiera propuestas concretas (salvo que la culpa es de otros, de Marruecos), es sobre cuáles son las razones de que, a partir del cambio de siglo, ese proceso de crecimiento se haya tornado en estancamiento.

La tesis que sostengo en este ensayo es que la explicación a la dinámica seguida por el crecimiento de la economía de Almería, tanto en su despegue como en su consolidación y posterior estancamiento, hay que buscarla en el papel determinante jugado por la acción de la tecnología en paralelo con la organización y las instituciones. A partir del punto de vista de los destacados economistas Nathan Rosenberg, historiador de la tecnología, y Douglas North, estudioso del desempeño histórico de las instituciones, trataré de adelantar una propuesta que explique a partir de qué y cómo surge este fuerte crecimiento en la agricultura de Almería y, al mismo tiempo, indicar las carencias tecnológicas y organizativas que han desencadenado su estancamiento. Para

eso, resulta imprescindible precisar cuál es el núcleo del pensamiento de esos destacados economistas a propósito de estas cuestiones.

Nathan Rosenberg es un destacado profesor de la Universidad de Stanford, en la que ha sido director del Departamento de Economía, cuyos estudios se centran en el comportamiento de las sociedades en vías de industrialización, poniendo el acento en el papel que juega el cambio tecnológico en el perfeccionamiento de la productividad y el desarrollo de la economía. En relación con esta obra, interesa precisar las propuestas más destacables de su análisis que, situadas en el contexto de la economía local almeriense, a la vez que en la internacional, servirán de base para hacer un diagnóstico, primero de la expansión, y después de la actual situación de dificultad del sector de producción hortícola de Almería. Estas propuestas de Rosenberg que queremos destacar son:

1. Que el cambio tecnológico –el cambio en la relación funcional entre recursos y producto– es la fuerza más poderosa de cuantas generan el perfeccionamiento de la productividad y de la economía en general, por lo que es necesario centrar los esfuerzos de la investigación económica en identificar esas fuerzas que generan el cambio tecnológico, con el telón de fondo de la política de la Administración Pública y con las implicaciones de la transferencia de tecnología en el contexto internacional.
2. Que, en referencia a la agricultura, y conforme a lo anterior –el cambio en la relación funcional entre recursos y producto–, hay múltiples modelos de desarrollo agrícola en países (y regiones) particulares, en los que el cambio tecnológico endógeno –el cambio tecnológico autogenerado– juega un papel crítico. De la misma manera, hay muchas vías de cambio tecnológico a disposición de una sociedad, según las restricciones impuestas al desarrollo agrícola por la oferta rígida de un cierto recurso (bien se trate del suelo, el clima o la demografía), que puede compensarse por los conocimientos ya existentes en el entorno y por los progresos alcanzados en esos conocimientos (la tecnología), que sean más adecuados en cada caso y momento (ya sea mediante tecnología mecánica, biológica, química, u otra).
3. Que el factor de precios relativos y de disponibilidad de los factores, en general y en cada caso, tiene influencia en la selección de la técnica a aplicar, pero que esta selección, a su vez, repercute fuertemente en la trayectoria del cambio tecnológico subsiguiente, debido

a que el aprendizaje de la tecnología depende de la acumulación de experiencia en la producción, la selección de lo que se va a producir y, especialmente, de la forma de producirlo, utilizando los métodos conocidos en cada momento y lugar (el saber cómo hacer). Pero que, sobre esta base, en el momento de plantearse el cambio tecnológico, puede haber influyentes grupos sociales que hagan valer su poder para mantener el *statu quo*, llegando a condicionar el curso del cambio e incluso a bloquearlo.

Por lo que respecta a Douglas North, los aspectos de su razonamiento que especialmente interesan pueden resumirse en los siguientes:

1. North hizo descubrimientos como que entre 1814 y 1850, los cambios organizacionales tuvieron efectos más importantes que los cambios tecnológicos en el aumento secular de la productividad del transporte marítimo atlántico ya que, a pesar de que la tecnología básica de construcción de veleros de madera no se modificó, se produjo un incremento de la productividad como efecto de la apreciable disminución de los costos de transacción, que se había logrado gracias a la disminución de la piratería, el aumento del tamaño de los navíos y la reducción del tiempo promedio del viaje de ida y vuelta (North, 1981). En este mismo sentido defendió que, en general, el desarrollo de una organización económica eficiente fue fundamental para el crecimiento económico per cápita de Europa Occidental.
2. Para North, «las instituciones, junto con la tecnología utilizada, determinan los costos de las transacciones y las transformaciones que se suman a los costos de producción». En este sentido, pensemos en la forma en que están organizadas las transacciones entre agricultores y comerciantes en la horticultura de Almería, y las transformaciones a las que hay que someter el producto —la manipulación— a fin de facilitar la operativa de las transacciones entre ambos grupos, reduciendo en lo posible los costos de transacción, pero de tal forma que se facilite la negociación del conflicto de intereses existente entre unos y otros, para que se tenga que hacer el menor descuento posible en el precio, a cuenta de las *sorpresas y trampas* (oportunismos) que pudieran estar contenidas en el producto y en la transacción. Alguien podrá pensar que el asunto de los costos de transacción tampoco tiene tanta importancia pero en un estudio empírico, Walis y North (1986) de-

- mostraron que en 1970, el 45 % del PIB estadounidense se dedicaba al sector de «transacciones». Y «los gastos que descuenta la cooperativa» –además de los envases y el transporte–, están más o menos en la misma cifra del 45 % (y en mucho más si añadimos el valor que hubiera tenido el producto que se desecha).
3. North afirma que el rigor con que funciona la disciplina del mercado competitivo, hace que, «a pesar de que los actores pueden tener modelos inicialmente distintos y erróneos, el proceso informativo de realimentación y los árbitros (del mercado) corregirán los modelos en principio incorrectos, castigarán el comportamiento descarriado y llevarán a los jugadores sobrevivientes a corregir modelos». Pero esta corrección, a diferencia de lo que pregonan autores como R. Lucas y los defensores de la hipótesis de los mercados eficientes, no se produce por la acción espontánea y automática del mercado (y el comportamiento racional de sus operadores) sino que, según North, tiene lugar a través de las organizaciones e instituciones, de tal forma que, «cuando existen costos de transacción significativos, las consiguientes instituciones [reglas] del mercado –dice North– se diseñarán para inducir a los actores a adquirir la información esencial que les llevará a corregir sus modelos (también en sentido negativo, a aumentar los costes). Ocurre, a veces, que «instituciones no necesarias son creadas para servir a los intereses de quienes tienen el poder de negociación para crear nuevas reglas. [Lo que significa que], en un mundo real el poder de negociación [...] afecta la eficiencia de los resultados. [Y que, de hecho] los mercados económicos son característicamente imperfectos y están agobiados por altos costos de transacción» (North, 1993: 3).
  4. Según todo esto, North concluye que «el supuesto de racionalidad de la teoría neoclásica parecería sugerir que los políticos empresarios en economías estancadas podrían sencillamente alterar las reglas y cambiar la dirección de economías fracasadas. [Pero, en presencia de estas poderosas fuerzas, todo depende] de la compleja interacción entre instituciones, tecnología y demografía en el proceso global de cambio económico» (North, 1993: 9).

De acuerdo con los planteamientos de estos autores, Rosenberg sostiene que la habilidad de un país (o región) para conseguir un crecimiento rápido

en la productividad y la producción total de la agricultura, depende de su habilidad para hacer una selección eficiente entre vías alternativas y que el fallo que deprime el proceso puede estar en escoger una vía equivocada. La estrategia adoptada por el sector puede no ser la más eficiente, y no liberarlo efectivamente de las restricciones impuestas por la dotación de recursos, debido al tercer factor considerado por Rosenberg, que es la dependencia de la trayectoria anterior y el aprendizaje acumulado por los actores –unos conceptos que también destaca North–. Estas limitaciones nos ponen ante la evidencia del importante papel que tiene, en la elección de la estrategia adoptada por un sector económico, el juego de las organizaciones e instituciones (las normas informales acumuladas por la experiencia, junto con los intereses e incentivos generados en torno a ellas), y cómo a resultas de este juego de intereses y de la vía de crecimiento elegida por el sector, una vía inadecuada puede conducirlo al estancamiento y el declive.

A partir de estos planteamientos, conviene hacer un primer esbozo de qué puede ser lo que ha ocurrido en Almería.

Tal como se muestra en el Gráfico 2, la economía de Almería impulsada por el sector agrícola, ha conocido dos periodos de excepcional crecimiento: la década de 1970 y la década de 1990. Pues bien, situados en el marco establecido por las acotaciones de Rosenberg y North, se pretende aquí poner de manifiesto que en esos dos destacados momentos de fuerte aceleración del crecimiento del sector de frutas y hortalizas y de la economía de Almería, se produjeron significativos cambios tecnológicos, por un lado, y organizativos (en las empresas) e institucionales (en las reglas de juego), por otro, íntimamente correlacionados.

En el primero de los periodos, el avance partió de un significativo cambio tecnológico endógeno, el invernadero tipo parral, mientras que, en el segundo, el avance se desató a partir de sendos cambios institucionales, en lo público y lo privado, producidos en el exterior a niveles superiores al local: el avance en la integración europea con su mercado y moneda únicos y el avance en la globalización con la irrupción en el mercado de las cadenas *discount*.

Gracias a que en las dos coyunturas la estrategia adoptada por el sector agrícola y por la economía de Almería supuso dar una respuesta más o menos acertada (o una *adaptación eficiente*, como diría North), que liberó al sector de ciertas restricciones impuestas a sus factores productivos, el resultado fue un importante avance, aunque se había partido de un componente diferente en

cada caso. De esta forma, en el primer periodo, el de los 70, el factor de partida fue un cambio tecnológico (el invernadero), que se vio inmediatamente acompañado por la renovación de unas muy adecuadas instituciones y organizaciones locales preexistentes (las familias y las cooperativas) que supieron hacer una eficiente adaptación a la nueva situación. De forma diferente, en el segundo periodo, el de los 90, el factor inductor del crecimiento fue el cambio institucional en niveles superiores al local (regional, nacional, europeo). Este cambio se vio acompañado por un cierto cambio organizativo y tecnológico a nivel local, pero, como veremos, lo tímidas y poco audaces que fueron estas innovaciones desde el principio, llevaron a que se vieran desbordadas por la dinámica posterior de cambio general que caracteriza a la actual etapa de globalización avanzada de los mercados. En este segundo caso la adaptación no fue todo lo eficiente que podría y debería haber sido.

Esta timidez en la apuesta, que se traduce en la ineficiente adaptación al cambio organizativo y, fundamentalmente, tecnológico que acompañó al crecimiento de los 90 (la falta de una apuesta más decidida por la reorganización de acuerdo con la adopción de las nuevas tecnologías TIC junto con la estructura en red y la concentración empresarial), ha derivado, a medio plazo, en la situación que ahora nos conduce a una alarmante pérdida de productividad y competitividad.

Si observamos todo esto con más detalle veremos que, en cuanto al cambio tecnológico -que siguiendo a Rosenberg hemos destacado como la fuerza más poderosa de cuantas generan el perfeccionamiento de la productividad y de la economía en general-, la innovación de los 70, centrada en el invernadero tipo parral, supuso un gran avance respecto de la situación anterior, centrada en el parral. Y es que la nueva tecnología de producción mejoró mucho esa relación entre recursos y producto. De este modo, el invernadero supuso una importante intensificación del aprovechamiento de los factores tierra, trabajo y capital, optimizando su uso y su flexibilidad, a la vez que aumentó y flexibilizó la producción de manera que se adecuaba mejor a las que exigencias de una demanda en expansión y cambio, que se proponía atender al consumo de masas que entonces hizo su aparición, con ofertas flexibles y ahorradoras de costes (energía) como las que en ese momento se pusieron en marcha a escala europea y mundial en respuesta a la crisis del petróleo de 1973.

Esa nueva situación en producción, a la que con mucho acierto se adaptaron las nuevas formas de explotación familiar, se vio suficientemente completada con una nueva organización basada en empresas cooperativas de comer-

cialización solventes y bien estructuradas –con un fuerte apoyo del Estado–, que completaron y dieron una gran profundidad al cambio.

En este panorama, la selección de la organización y de la técnica se vio condicionada en parte por la trayectoria pasada y por el aprendizaje recibido de la experiencia en la producción de uva anterior, lo que supuso una notable ayuda y pareció algo normal, a pesar de venir acompañada de las limitaciones propias de esa herencia, circunstancia que resultó entonces carente de mayor importancia. Así, la articulación del proceso productivo continuó incurriendo en la misma segmentación, entre producción como responsabilidad de unos (los parraleros antes y las explotaciones familiares de horticultores en la nueva situación) y el acabado o envasado del producto como función de otros (las *faenas*, antes, y los almacenes de «manipulado», en la nueva situación), tal como se venía haciendo con la uva y pasó a hacerse con las hortalizas<sup>1</sup>. Entre medias quedó una equívoca práctica respecto a la gestión y control de la calidad, tanto respecto de quien debía llevar a cabo la evaluación de la calidad, cuestión que se mantuvo relegada a la hipotética operativa del mercado (mano invisible), como respecto de quién debía encargarse y responsabilizarse de obtener esa calidad. Nunca se aclaró si debían ser los productores con sus buenas prácticas agrícolas, o los comerciantes y cooperativas con su esmerada «manipulación» los que asumieran esta tarea. En realidad todo acababa por remitirse, tanto por el lado del productor como del comerciante o la cooperativa, a la buena voluntad y la garantía personal de cada uno.

Pues bien, la innovación de los 90 se desarrolló de forma similar a la de los 70, salvo que esta vez el crecimiento de la productividad y la producción estuvo originado por un cambio fundamentalmente institucional y organizativo, tanto político-público, con la reunificación alemana, la apertura de los mercados de los países del este y el mercado único europeo, como económico-privado, con la nueva demanda de las cadenas de descuento. Estos cambios posibilitaron la ampliación del calendario de acceso al mercado de nuestros productos hortícolas, haciendo posible por un lado la extensión del cultivo a la temporada de primavera y, por otro, ampliando la demanda y eliminando intermediarios. Estos cambios institucionales públicos y privados, ocurridos en los niveles superiores, también indujeron cambios a nivel local que posibi-

<sup>1</sup> Este procedimiento fue así recogido y *consagrado* por el análisis de sistemas que sirvió de soporte a aquella temprana implantación en las cooperativas de la informática de gestión que promovió el Ministerio de Agricultura de turno en concierto con la empresa NCR y que, salvo por este hándicap de partida que ha seguido condicionando los posteriores desarrollos, en aquel momento y en general, resultó muy beneficioso para la gestión y consolidación de estas primeras organizaciones.

litaron la mejora de la relación entre recursos y producto, al traducirse en una renovada intensificación del aprovechamiento de los factores tierra, trabajo y capital, que desembocaron en una nueva optimización de su uso y una mayor potenciación de su flexibilidad. Sobre todo, se dio un impulso a una mayor escala de la producción y de las operaciones.

Las limitaciones heredadas, a las que se refieren Rosenberg y North como la dependencia de la trayectoria, provocaron una continuidad en los procedimientos, que se acompañó de un pequeño ajuste organizativo que consistió en crear comercializadoras locales algo más grandes y en llevar a cabo algunos recortes en costes operativos (gracias solo al mayor volumen). Así, estas comercializadoras se pueden considerar versiones *low cost* de las alhóndigas y cooperativas tradicionales, reconvertidas para el caso en alhóndigas exportadoras y sociedades agrarias de transformación (SAT). Pero estos cambios, de hecho, no hicieron sino responder tímidamente al espectacular aumento de la dimensión del sector, sin abordar el aspecto realmente relevante: el brusco cambio en el carácter de los intercambios que ese mayor volumen indujo, al pasar estas transacciones a tener ahora un fuerte carácter impersonal.

La masificación de la producción y las operaciones que se produjo en los años 1990, trajo consigo nuevas circunstancias y nuevos operadores, lo que provocó una modificación muy importante de los intercambios. Pasaron de ser algo genuinamente personal, a convertirse en algo genuinamente impersonal.

Así se pasó de intercambios que se producían en un nivel personal, donde las partes se ven obligadas en sus compromisos por las relaciones propias de la cercanía, es decir, por los vínculos y obligaciones propias de la familiaridad, la lealtad, la reciprocidad y la clientela, a un tipo de intercambio impersonal, donde las partes ya no continúan compelidas por esos principios-fuerza. Es más, a medida que aumenta la especialización y la escala, junto con el anonimato, las ganancias de engañar, hacer trampas, evadir e incluso robar en las transacciones, se incrementan dramáticamente, al tiempo que se disparan los costes de supervisar las operaciones y medir la calidad de los productos o el rigor en el cumplimiento de las condiciones de las operaciones.

A partir del gran crecimiento de la década de 1990, este nuevo aspecto de los intercambios en el sector hortícola de Almería no fue apreciado en su justa medida por los nuevos aspirantes a grandes operadores, lo que hizo que no se pusieran en marcha –ni se hayan puesto todavía a día de hoy– unos nuevos mecanismos organizativos y reguladores adecuados al nuevo y mucho mayor volumen de los intercambios.

En este sentido, North (2003) pone de manifiesto que toda «revolución económica» requiere de una especialización ocupacional y territorial sin precedentes, que hace que el número de intercambios crezca exponencialmente, lo que requiere, a su vez, invertir muchos recursos en las transacciones. Esto mismo tendría que haber ocurrido en el caso de Almería. Además, el crecimiento de la especialización y del volumen de transacciones exige resolver los problemas de medición y cumplimiento que acompañan al gran tamaño del sector de transacciones: 1) el control sobre la calidad en la cada vez más larga cadena de producción y 2) la solución a los cada vez más costosos problemas de agencia (los conflictos de intereses que surgen en las relaciones entre principal y agente). Sólo mediante una rigurosa aplicación de las normas y controles adecuados es posible lograr que los resultados obtenidos en cada transacción se ajusten a los previstos y, en consecuencia, todo funcione correctamente.

Si esto ya se produjo a partir del salto en la especialización y escala que experimentó la agricultura de Almería en la década de los 90, con posterioridad, en la etapa más reciente, la dramática caída de los costes de información asociados a las nuevas tecnologías TIC, ha supuesto la aparición de una tecnología especialmente adecuada para el tratamiento de estos problemas, que no se ha aprovechado. Por otro lado, esta circunstancia no solo ha agudizado la percepción que los operadores –los agricultores y los sucesivos eslabones de la cadena comercial– pueden tener de las inconsistencias entre los resultados obtenidos y los previstos, sino que ha hecho que tanto unos como otros –distribuidores y productores– estén más al corriente de las distintas alternativas disponibles para solucionar sus problemas comerciales (de compra y de venta). Esto, a su vez, ha agravado los conflictos de intereses. Esta nueva situación ha acabado por eliminar cualquier resto que pudiera quedar de los pilares sobre los que se asentaba la vieja organización comercial local, al hacer desaparecer los principios de lealtad, familiaridad, reciprocidad y clientela antes referidos.

A pesar de todo, las grandes comercializadoras almerienses no quisieron asumir las inversiones tecnológicas y el esfuerzo organizativo necesarios para dar respuesta a la nueva situación y a sus exigencias de gestión y control, y optaron por funcionar al viejo estilo, como si los intercambios mantuvieran ese carácter personal que en realidad había desaparecido. El hecho de que estas organizaciones comerciales no se propusieran en los 90 alcanzar una mayor dimensión, o que no supieran o no pudieran renovar sus procedimientos, se ha convertido en una grave deficiencia en la mayoría de las empresas, que llega

incluso a amenazar su futuro y el de la horticultura de Almería, aunque en aquel momento no pareció que tuviera mayor importancia.

Esa nueva dimensión y estructura, según los casos y los productos, se podría haber logrado reasignando funciones entre producción y acabado-ensvasado, con la misma o una diferente segmentación de procesos. Este cambio habría supuesto una mejora en las tareas de gestión y control de los inventarios y prácticas comerciales de las grandes organizaciones cooperativas o mercantiles y una optimización de la calidad de los productos entregados y de las prácticas profesionales de productores y comercializadores. Esto habría supuesto una forma de acabar con la dificultad para asegurar la calidad y para paliar los conflictos de agencia existentes en el tramo de origen de la cadena de suministro y, por tanto, de los altos costes de transacción que generan. En definitiva, esta podría haber sido la forma de sentar las bases para unos intercambios en origen, eficientes y fiables, compatibles con la masificación de las operaciones y las exigencias de las grandes cadenas de distribución, cuestión de la que tan necesitado está el sector hortícola de Almería.

Esta innovación organizativa y técnica solo la puso en marcha la cooperativa-alhóndiga CASI, aunque hasta un modesto nivel y con un deficiente enfoque técnico. Al llegar la auténtica masificación de sus operaciones, tampoco ha acertado en ponerse al día, renovándose con nuevos componentes logísticos (envases) y tecnológicos (identificación por radio-frecuencia RFID). De igual forma, el demostrado éxito del sistema de CASI en los primeros años de la década de los 90, tampoco fue imitado por los grandes operadores que surgieron entonces, por temor a no disponer de los sistemas adecuados (la estructura de gobernanza idónea) para gestionar los conflictos de intereses internos a los que el sistema podría dar lugar. Y, ya se sabe: lo que no crece, muere.

Bajo esta dinámica, se ha malogrado la posibilidad de disponer a estas alturas de una amplia concentración de la oferta, mediante grandes y modernas empresas organizadas en red con una adecuada gestión de los problemas de control de calidad y de agencia. Ante esta oportunidad perdida, predominan comercializadoras con una deficiente estructura organizativa y una baja incorporación de tecnologías TIC. Así, las nuevas organizaciones surgidas al abrigo del *boom* de los años 90, alhóndigas exportadoras y grandes SAT, parecieron ser una aceptable respuesta a la nueva situación, ya que resultaban suficientes para acompañar el rápido crecimiento de la escala de operaciones. Pero, pasado el tiempo, han dejado sentir sus carencias, al deteriorar las condiciones

de control de la producción y de la calidad (también de la seguridad), con el consiguiente aumento de los costes de transacción y disminución de la productividad y la competitividad.

Como aspectos más destacables, el mantenimiento de la misma segmentación de procesos y asignación de funciones entre productores y comercializadora, junto con un serio fomento de los problemas de calidad y productividad, ha dado lugar a desmedidos conflictos de agencia marcados por un oportunismo recíproco (los problemas asociados al planteamiento del «yo llevo a ver si cuele...», que acaban adoptando muchos productores, a lo que los almacenes responden con que «a nosotros, aumentando la comisión por gastos, lo que nos interesa es que haya kilos»). Estas prácticas han conducido al sector a un desproporcionado aumento en la dimensión de las unidades de acabado que, además de producir una ingente cantidad de producto desechable que hay que descontar del valor de la producción finalmente comercializada, ha requerido la formación de grandes concentraciones de trabajadores fijos, lo que ha introducido en el conjunto del sistema productivo unas rigideces que lo han privado de la flexibilidad tan necesaria ahora para ajustarse a las turbulencias y segmentación de demanda propias de los mercados saturados que ha generado la globalización, y a la necesidad de concentración que está generando la crisis.

Según todo lo expuesto, se pone de manifiesto que el fuerte impulso de crecimiento que posibilitó el despegue de la economía de Almería de la mano de su sector hortofrutícola en los años 70 fue posible gracias a que se realizaron los cambios oportunos para hacer frente a la demanda de exportación, y a que se llevó a cabo una eficiente adaptación tecnológica e institucional, con la evolución desde el parral gestionado por el parralero hasta el invernadero tipo parral gestionado como explotación familiar, junto con las viejas cooperativas uveras que se adaptaron a la difusión y exportación de la producción de hortalizas. Todo esto posibilitó una significativa mejora de la relación entre recursos y producto al traducirse en una intensificación del aprovechamiento de los factores tierra, capital, y en especial trabajo, optimizando el uso de estos factores y potenciando su flexibilidad.

El importante cambio tecnológico, organizativo e institucional funcionó porque los intercambios eran todavía de carácter personal y porque el mercado de demanda era muy favorable, lo que sirvió para salvar el hándicap de que se heredaran algunas prácticas problemáticas en cuanto a distribución de funciones y control de calidad.

En los años 90 sucedió algo parecido, ya que se produjeron de nuevo importantes cambios, sobre todo institucionales al más alto nivel, como la reunificación alemana, la apertura de los mercados de los países del este, y el mercado único europeo. Estas circunstancias posibilitaron extender los calendarios de producción, lo que permitió prolongar e intensificar el uso de los recursos productivos, lo que desembocó en un mejor y más intenso aprovechamiento de los factores tierra, trabajo y en especial capital, con el consiguiente aumento de productividad, flexibilidad y, en definitiva, competitividad. Todo esto vino a coincidir con el gran cambio en la distribución que se produjo con la aparición de las cadenas de descuento, lo que impulsó la demanda y favoreció un crecimiento masificando de la producción y las operaciones.

En esta ocasión, el gran aumento de la escala y volumen de los intercambios, que desbordó completamente el ámbito personal, no fue acompañado de una adaptación en los sistemas de organización y control que los adecuara al nuevo carácter impersonal de las operaciones. Según ha ido avanzando esa situación desde el final de la década de 1990, el problema de falta de control se ha agravado, a lo que hay que sumar el avance de la globalización, que ha acabado por configurar un mercado hortofrutícola saturado y, por tanto, muy concurrido y volátil.

En la coyuntura de los 70, se realizó una eficiente adaptación de entrada, al tiempo que los cambios institucionales que se producirían en la siguiente década de 1980, junto con una acusada protección del Estado, favorecieron la acción de los cambios implementados desde el principio. Pero en la coyuntura de los 90, los cambios que se han generalizado con el nuevo siglo y la progresiva eliminación de la protección de la PAC, junto con una torpe actuación de la Administración Pública autonómica, hacen mucho más problemática esa ausencia de un adecuado control de los problemas de calidad y agencia que no se solventaron en su momento. Esta falta de control, con el consiguiente aumento en los costes de transacción, resulta más acuciante en la actualidad, al ser ahora muy limitada la capacidad que tiene la horticultura de Almería de competir ofreciendo nuevas rebajas en costes de producción.

Bajo estas condiciones, el sector hortícola de Almería ha configurado un modelo productivo que tiene que llevar a cabo importantes cambios y adaptaciones que consigan una fuerte reducción de sus costes de transacción, tras el espectacular aumento de la dimensión del sector en la década de 1990, y ante la dificultad para seguir compitiendo en costes de producción, dadas las características de los nuevos competidores y reglas del comercio hortofrutícola glo-

balizado. El modelo tiene además que enfocar la mejora de su competitividad hacia la diferenciación, tanto en el producto, como sobre todo en el servicio y, en este sentido, la dimensión y la seguridad se convierten en factores críticos. La decisiva importancia de contar con empresas de servicios comerciales que dispongan de una dimensión que permita asegurar el aprovisionamiento bajo determinados parámetros de control de calidad y de costes logísticos, plantea desafíos organizativos, para incentivar el modelo, algo que solo podrá alcanzar si da un gran salto en la aplicación de tecnologías TIC avanzadas.



## I.2. Características del modelo Almería de crecimiento económico

Un modelo tiene como principal objetivo la explicación del comportamiento de una realidad compleja, a pesar de que para ello tiene que incurrir en una delicada eliminación aspectos específicos. A pesar de las limitaciones que impone su simplificación, los modelos son representaciones simplificadas que ayudan a la comprensión de sistemas reales más complejos. En el ámbito económico, los modelos se usan no solo para explicar cómo opera la economía o parte de ella, sino también para realizar predicciones sobre el comportamiento de los hechos económicos, o tomar decisiones sobre los mismos y determinar los efectos que tales decisiones podrían tener.

Los modelos comprenden categorías y estructuras, cada una de las cuales es una abstracción o caracterización de lo que se pretende explicar con la finalidad de proporcionar una descripción simplificada de los aspectos más sobresalientes del fenómeno elegido. Son, por tanto, una teoría sobre el funcionamiento de un sistema, que lleva ligado un modelo que intenta reflejar las principales relaciones del sistema que se consideran relevantes en el contexto de la teoría. Se puede decir, por tanto, que las teorías incluyen modelos o que se formalizan en modelos (con todas las limitaciones que tienen las unas y los otros).

Aunque los modelos más usados en Economía han pretendido tener un rígido carácter de permanencia a lo largo del tiempo, el concepto de modelo que se aplica en esta obra, por el contrario, entiende que el componente histórico es un aspecto fundamental de todo modelo de crecimiento (Blaug, 1985).

Partiendo de las consideraciones expuestas, este estudio pretende contribuir a identificar y perfilar el modelo de crecimiento económico basado en la agricultura que se ha desarrollado en Almería en las cuatro últimas décadas –el llamado *modelo Almería*–. Por eso, parte del modelo de crecimiento de Robert Solow (1956, 1969) o modelo de crecimiento neoclásico, pero añade y destaca el papel que juega el componente histórico, conforme a lo que

preconizan los autores Nathan Rosenberg (1992, 1993) y Douglass C. North (1966, 1981, 1990).

El modelo de Solow, referido en la introducción, es un modelo macroeconómico creado para explicar el crecimiento económico y las variables que, a largo plazo, inciden en este. Según explica este modelo, la producción depende de la cantidad de mano de obra empleada, la cantidad de capital fijo -maquinaria, instalaciones y otros recursos usados en la producción- y la tecnología disponible. Respecto de este último componente, cabe destacar que aunque Solow afirma que si la tecnología mejora podría producirse más, con la misma cantidad de trabajo y capital, este modelo hace uso de un concepto estático y mecanicista de la tecnología en el que apenas se tiene en cuenta la variable tiempo. Por el contrario, la variable tiempo –el hecho de que el modelo L-K-T (trabajo-capital-tecnología) tiene que estar en todo momento referido a unas circunstancias históricas concretas–, es esencial para la capacidad que pueda tener el modelo de representar y entender la realidad.

También se debe considerar que en el modelo de Solow se hace una referencia de carácter general al crecimiento económico agregado, y lo que aquí interesa es saber cómo se concreta nuestro modelo en unas circunstancias de lugar y tiempo específicas, así como en un sector determinado. En este caso, el sector económico y lugar determinados, se concretan en el sector hortícola de Almería; y el periodo de tiempo concreto, en las tres últimas décadas del pasado siglo y la primera de este. Es decir, que lo que aquí interesa es saber cuáles son las características concretas de los factores determinantes del crecimiento –capital, trabajo y tecnología–, en el modelo hortícola de Almería o, de forma más escueta, del *modelo Almería*.

Con la vista puesta en la importancia que tiene el componente histórico, hay que hacer algunas acotaciones más sobre el tiempo y el espacio a nuestro 'Modelo Almería' de crecimiento, si se sigue el modelo de Solow. En cuanto al tiempo, destacan dos coyunturas, la década de 1970 y la década de 1990 hasta la actualidad; y respecto del espacio, se sitúa en la comarca del Poniente, primero, para extenderse después a toda la provincia de Almería.

## *El modelo y su distribución de funciones entre producción y comercialización*

El modelo productivo almeriense tiene como primer rasgo característico el de ser endógeno, pues ha surgido y se ha conformado a partir de la dinámica económica del sector de producción de frutas y hortalizas provincial<sup>1</sup>. El modelo se ha configurado en torno a una estructura de proceso formada por dos segmentos diferenciados, producción y comercialización que, como en el sector hortofrutícola español, tienen una dinámica vinculada pero, hasta cierto punto, autónoma. Esa articulación permite que convivan unidades de producción pequeñas con unidades de comercialización medianas y grandes, que se relacionan entre sí mediante vínculos que alternan cooperación y competencia, toso esto en un mercado local formado por una estrecha amalgama de cooperativas y alhóndigas (mercados-subasta), que conviven junto con algunos mayoristas independientes. Entre los dos segmentos –el de producción y el de comercialización– aparecen algunas disfunciones, a la vez que notables complementariedades. No obstante, el conjunto ha logrado una gran capacidad de adaptación y respuesta a las diferentes situaciones de la demanda.

Como principal funcionalidad hay que destacar su gran flexibilidad, con un alto nivel de competencia/cooperación que, a través de un elevado intercambio interno de productos y servicios, permite atender a la demanda con una notable eficiencia. Pero la principal disfunción es que esa gran competencia entre las empresas de comercialización por la captación de productores por un lado, y de clientes por otro, junto con la ausencia de unos vínculos estables y de unas adecuadas normas de funcionamiento comunes a todo el mercado de origen, ha llevado al sector a una excesiva permisividad para con algunas malas prácticas profesionales, tanto productivas como comerciales. Esta permisividad ha inducido una dinámica de deterioro en la calidad del producto y en el cumplimiento de los compromisos, que se traduce en unos cada vez mayores costes de transacción –en especial de manipulación y de desechos– que, como veremos, amenazan con asfixiar al sector.

No obstante, no se puede dejar de reconocer que la horticultura de Almería ha logrado generar unas altas tasas de ahorro y acumulación de capital, ha sabido movilizar grandes cantidades de mano de obra, y ha implementado estímulos que han inducido un notable esfuerzo de conocimiento (tecnológico) y de aprendizaje. Todos estos factores, en una primera etapa, encontraron en

<sup>1</sup> Para un análisis dinámico de la evolución seguida por la horticultura intensiva de Almería y su caracterización como un modelo de desarrollo *endógeno*, véase Galdeano Gómez, Aznar Sánchez y Pérez Mesa (2011).

la tecnología de producción desarrollada en torno al invernadero tipo parral y en las formas organizativas creadas en torno a las explotaciones familiares, las cooperativas y las alhóndigas, las estructuras suficientes para conformar un modelo de crecimiento, el modelo Almería de esa primera etapa, que desde la década de 1970 ha servido de soporte, con ligeras adaptaciones, a ese largo periodo de creación de riqueza que ha caracterizado a la economía almeriense durante tres décadas hasta los primeros años del presente siglo.

Ahora, el modelo está encontrando dificultad para completar la adaptación que requiere la respuesta al desafío que le plantean los mercados globalizados con su mayor escala y su exigencia de un nivel de calidad y seguridad más elevado. Según se deduce del análisis, esas dificultades se iniciaron en la década de 1990 y se han ido acentuando hasta llegar al momento actual en el que esas dificultades no le permiten al sector desarrollar su potencial económico y necesita modificar su organización.

A partir de los años de 1990, han sido dos los cambios relevantes que han influido en la necesidad actual de modificar el modelo de producción: Por un lado, la introducción masiva de mano de obra asalariada de origen inmigrante y, por otro, el mayor nivel de especialización y escala en el que ha desembocado el sector tras el dilatado esfuerzo de crecimiento anterior. Estos dos fenómenos, como son el gran aumento de la mano de obra asalariada inmigrante y el incremento del volumen de operaciones de intercambio, han supuesto un cambio radical en el carácter de las relaciones al interior del modelo. Estas relaciones, ya se trate de relaciones entre empresa y trabajador (relaciones laborales) o de relaciones entre entidades (intercambios comerciales), han pasado de ser personales a ser impersonales.

Tanto en un caso como en el otro, intra-empresa o inter-empresas, el carácter masivo y anónimo que las relaciones tienen en la actualidad, no permite continuar funcionando sobre la base de la confianza en las personas, es decir, apoyándose en la familiaridad, la lealtad, la reciprocidad y la clientela, sino que exigen pasar a establecer unas normas de procedimiento junto con unos sistemas de control que aseguren el buen funcionamiento de estas relaciones y de todo el sistema. Es preciso dotar al sector de una organización que, con independencia de las personas, establezca claramente cuáles son las tareas que corresponden a cada puesto de trabajo (en la empresa de producción) o las obligaciones que corresponden a cada unidad de producción (en la cadena de comercialización), una organización que pueda establecer los controles suficientes para que, con independencia de la actitud y la voluntad personales, el

sistema de incentivos y control establecido, sea capaz de responder según el nivel de compromiso y cumplimiento en cada caso.

Hay que tener claro que la explotación familiar y la pequeña cooperativa, ambas funcionando sobre la base de la relación y la responsabilidad personal, pertenecen ya a una etapa de producción y comercio que el sector está dejando definitivamente atrás. Para continuar creciendo, el sector hortícola de Almería precisa de un gran salto organizativo y tecnológico, mediante una nueva organización basada en relaciones y responsabilidades impersonales controladas a través de la tecnología que corresponde a las nuevas TIC. En este sentido y en primer lugar, las unidades de producción, que hoy por hoy resultan más activas que las comerciales en incorporar nuevas tecnologías, precisan completar el cambio que les permita avanzar de ser explotaciones familiares como hasta ahora, a ser verdaderas empresas (familiares o no familiares).

Por su parte, las unidades de comercialización, que en los últimos tiempos han sido menos activas en incorporar las nuevas tecnologías, igualmente requieren avanzar hacia una dimensión mucho mayor mediante un decidido proceso de consolidación, concentración e internacionalización.

Llevar a cabo una innovación tecnológica y organizativa tan ambiciosa, que supone dar forma a un nuevo *modelo Almería*, supondría hacer importantes cambios. Implica hacer cambios en la gestión y la estructura del sector (en la tecnología de proceso del sector) que han de tener notables repercusiones en los otros dos grandes factores determinantes del modelo de crecimiento: el capital y la mano de obra. Para abordar esos cambios, el sector necesita plantearse si sigue siendo idónea la relación establecida hasta ahora entre los dos segmentos del modelo -producción y comercialización- y si continúa teniendo vigencia la distribución de funciones a la que está dando lugar.

La forma básica de organización del modelo Almería clásico, con su usual distribución de funciones entre producción y comercialización, presenta dos importantes problemas estrechamente relacionados. En primer lugar, su dinámica basada todavía en unas trasnochadas relaciones de carácter personal, da pie a una excesiva permisividad para con algunas malas prácticas profesionales –junto con una pérdida de control por parte de las empresas de producción–, que conducen a un progresivo deterioro de la calidad. En segundo lugar, y como consecuencia de ese deterioro de la calidad –al no hacer las cosas bien, donde corresponde y a la primera–, el posterior eslabón de la cadena de suministro, las empresas de comercialización, se están viendo obligadas a incurrir en unos costes de manipulación y unos niveles de rechazo cada vez mayores.

Por este mismo motivo, los últimos eslabones de la cadena de suministro, en especial las cadenas de supermercados, para compensar el riesgo que asumen por esa falta de calidad –donde también cuenta la poca dimensión y seguridad del proveedor– hacen un descuento anticipado en el precio al que compran el producto. Así, estos dos componentes, unos costes directamente incurridos y otros provisoriamente descontados, constituyen las principales partidas de unos cada vez mayores costes de transacción<sup>2</sup> (Coase, 1937). Y estos cada vez más abultados costes de transacción, al ser descontados de los precios de los productos son, de forma progresiva, los principales responsables de la ruina de precios a la que se está precipitando la horticultura de Almería<sup>3</sup>.

Por eso, lo primero que tiene que proponerse el *modelo Almería* es llevar a cabo otra importante innovación tecnológica que transforme sus procedimientos laborales y comerciales, multiplicando la calidad, seguridad y dimensión de sus intercambios, para revolucionar sus costes de transacción, al igual que en su momento llevó a cabo una trascendental innovación tecnológica, con la introducción del invernadero y de las semillas híbridas, que multiplicó sus rendimientos productivos y revolucionó así sus costes de producción. Estos cambios posiblemente darán pie a diferenciar entre un *clásico* y un *nuevo modelo Almería*.

En el terreno de los intercambios, se trata de llevar a cabo una profunda transformación en la relación establecida entre los dos segmentos, producción y comercialización. Un cambio cuyas características habrán de ser distintas, dependiendo del producto de que se trate, así como del destino que se le vaya a dar a ese producto. Lo primero que hay que conseguir es que el productor tenga que entregar el producto perfectamente identificado y totalmente acabado, en cualquiera de los eslabones de la cadena de suministro, conforme a unas condiciones de calidad y seguridad preestablecidas para ese nivel. Esta práctica permitirá que, siguiendo el itinerario recorrido por el producto (trazabilidad), se pueda saber quién hace las cosas bien y quién no.

<sup>2</sup> Puestos a descontar, la posición dominante de las grandes cadenas de distribución les permite incluir también, a la hora de determinar el precio a pagar por los productos agrícolas, el margen necesario para cubrir sus propias ineficiencias de gestión que se traducen a veces en un excepcional volumen de desechos. Incluso precisan cubrir también, con ese margen que pueden imponer a los proveedores mal organizados, el margen nulo o negativo con el que tienen que trabajar otros productos *bien organizados* como la Coca Cola.

<sup>3</sup> La diferencial medio entre los precios de las hortalizas que recibe el agricultor y los que paga el consumidor español se ha ido ampliando de forma notable a lo largo de los últimos años. El problema es de tal envergadura que la Consejería de Agricultura de la Junta de Andalucía ha creado un «Observatorio de Precios y Mercados» para realizar un seguimiento de esta tendencia. Según sus estimaciones, en la campaña 2010/11 el diferencial medio ha sido del 158,62 % (el precio medio de las hortalizas en origen ha sido de 0,58 euros por kilo, mientras que el pagado por los consumidores ha sido de 1,50 euros). Sin embargo, el índice que elaboran de forma conjunta la organización agraria COAG y las de consumidores UCE y CEACCU muestran diferencias mucho más elevadas entre los precios de origen y destino poniendo de manifiesto la «presión abusiva» que ejerce la gran distribución sobre los precios en origen (*HortoSemanal*, 2011).

Esta es la única forma de poder controlar una relación que ha dejado de ser personal y permanente para transformarse en ocasional y anónima y, para hacer ese control, habrá que hacer un uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación, en especial las tecnologías de visión artificial y la identificación por radio-frecuencia (RFID).

En lo referente al factor mano de obra y su gestión, es igualmente preciso ser consecuentes con el hecho de que la masiva introducción de trabajadores inmigrantes está suponiendo el cambio de la explotación familiar a una más evolucionada empresa familiar. La explotación familiar, esa forma de producir que en su día supuso un gran salto cuando el cambio al cultivo intensivo de hortalizas pudo aprovechar los recursos de trabajo latentes en la familia, ahora se está quedando atrás por dos motivos. Por un lado, esos recursos de trabajo familiar ya manejan otras opciones profesionales a las que dedicarse y prefieren convertir sus ingresos en salarios, en lugar de permanecer ante un horizonte laboral limitado y depender de unos resultados de la explotación cada vez más irregulares e inciertos (con independencia de la actual situación de crisis, recesión y paro)<sup>4</sup>. Y, por otro lado, ante la nueva situación en la que es preciso establecer objetivos y controles en los puestos de trabajo, las relaciones familiares con su fuerte componente personal, en lugar de contribuir, interfieren en el funcionamiento de las relaciones de empresa y sus necesidades de una mayor racionalización del trabajo, por lo que a la propia empresa familiar le conviene más optar por una relación laboral más impersonal, con una mano de obra asalariada disciplinada como puede ser la inmigrante<sup>5</sup>. En este otro aspecto del *nuevo modelo Almería*, para poner en práctica las nuevas formas de incentivos y control, habrá que hacer un uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación.

En resumen, respecto de este factor estratégico para la mejora de la productividad, la competitividad y el crecimiento que es la tecnología de producto y de proceso, se puede decir que las condiciones de estancamiento en las que se encuentra hoy la iniciativa autóctona, en este bloque característico de la innovación, son tales, que no permiten continuar hablando de que una de las características distintivas del modelo de crecimiento de la horticultura de Almería sea su decidida apuesta por la innovación.

<sup>4</sup> Esta cuestión fue puesta de manifiesto en los estudios sobre el mercado de trabajo de la horticultura intensiva de Almería de Ruiz Sánchez (1995) y Aznar Sánchez y Sánchez Picón (2000).

<sup>5</sup> Para un análisis del papel de la mano de obra inmigrante en el modelo de la horticultura intensiva de Almería, véase Pumares Fernández (2003) y Aznar Sánchez (2011).

### *La influencia de la demanda en la formación del modelo*

La demanda, tal como han puesto de manifiesto de una forma magistral los trabajos de Michel Porter (1991, 2000), es un factor determinante de la estrategia de crecimiento seguida por un sector productivo en una determinada demarcación geográfica, es decir, por lo que aquí estamos identificando como un modelo de crecimiento.

En el análisis del *modelo Almería*, uno de sus rasgos fundamentales es que se construye en torno a una compleja amalgama de dos segmentos diferenciados, producción y comercialización, por lo que el estudio de este segundo segmento resulta especialmente importante en este caso.

Para analizar cuál ha sido la influencia de la demanda en el desempeño histórico del modelo Almería, hay que identificar la dinámica seguida por los principales componentes de esa demanda. En ese sentido, hay que recordar que la horticultura de Almería hereda la trayectoria seguida por el sector de la producción de uva de exportación que, históricamente, tuvo mayor éxito y proyección internacional en la economía provincial.

Ese rasgo exportador, característico de la fase uvera de este último ciclo exportador (Sánchez Picón, 1992, 2005) organizado a instancias de una demanda exterior, contrasta con el claro origen nacional que ha tenido la fase hortícola de ese mismo ciclo; y esa diferencia constituye uno de los grandes determinantes del modelo, es decir, una de las características que mejor puede dar la medida de dónde se encuentran algunas de las fortalezas y de las principales debilidades del modelo de crecimiento económico de Almería basado en la producción agrícola.

A diferencia de la producción de uvas de mesa, la producción de hortalizas pasó primero por una etapa de ‘incubación’ dentro del mercado nacional, antes de adoptar definitivamente este modelo orientado a la exportación, como es habitual en cualquier sector económico que surja de un desarrollo endógeno (no dependiente ni inducido desde fuera). En ese primer periodo de incubación enfocado al mercado interior, tuvieron un papel clave los ágiles mercados locales conocidos como alhóndigas, al igual que en el posterior giro hacia la exportación, serían decisivas las cooperativas.

Precisamente porque la horticultura de Almería no tuvo en su origen esa orientación exportadora, y porque sigue contando con estos mismos mercados locales que espolearon sus primeras producciones, este aspecto de producir para el mercado local y nacional constituye una importante característica

del sector, incluso después de que se produjera la decidida apertura a la exportación. Así, la orientación simultánea hacia estos dos mercados, el español y el europeo, unos mercados que de partida atendían a dos demandas con importantes diferencias y hábitos, ha sido fuente de notables inconvenientes mientras no ha llegado a ser efectiva nuestra integración en un único espacio europeo económico y social. También ha tenido alguna ventaja.

Hay que destacar importantes reminiscencias problemáticas que ha dejado esa orientación hacia el mercado nacional. Por un lado, una excesiva confianza en las bondades del libre mercado, propia de la operativa a pequeña escala que caracterizó esa fase de dominio del mercado nacional tradicional, en el que los intercambios todavía se basaban en un fuerte respaldo personal, que no se corresponde con el carácter impersonal adquirido por los intercambios a gran escala propios de la fase de gran expansión de la exportación y las grandes cadenas de distribución. Como consecuencia, la persistencia en evocar como ideal la engañosa facilidad y sencillez de aquellos mercados locales personalizados que fueron las alhóndigas tradicionales, cuando funcionaban todavía en un entorno de fuerte demanda y competencia casi perfecta (muchos vendedores y muchos compradores). Por otro lado, el empeño en mantener esas formas comerciales del pasado que, además de constituir una misión imposible en el actual mercado internacional saturado, fomenta en su tramo local que se mantenga el fuerte contraste existente entre una gran dispersión de la oferta y una alta concentración de la demanda. Mantener este *sueño de volver a un pasado ideal* ha tenido el grave inconveniente de afianzar a muchos empresarios del sector –tanto comerciantes como productores–, en su actitud de no encarar la difícil pero imprescindible escala que hoy requieren los mercados tanto nacionales como internacionales, estructurados en grandes cadenas.

Esas facilidades que encontraron los productores y las comercializadoras mientras el mercado se mantuvo en la fase de fuerte demanda atomizada, con clientes que acudían sistemáticamente hasta origen y competían en los mercados locales para hacer sus compras muy diversificadas –mediante el sistema de subasta primero y a través de los primeros agentes de exportación después–, han hecho posible que algunas de las empresas más significativas del sector, en lugar de apostar por la especialización y por organizar una red comercial (interior y exterior), hayan caído en la trampa de querer mantener un modelo productivo de sencillos generalistas trabajando para simples mercados locales. Tal es el caso típico de las alhóndigas tradicionales con sus llamados «corredo-

res», pero lo mismo ha venido a ocurrir con las cooperativas de productores e incluso con la mayoría de los almacenes de mayoristas, de la mano de los llamados «agentes». Tanto se ha querido prolongar una situación y un modelo que ya son ficticios, y este problema ha adquirido tal extensión e importancia, que posiblemente, eso que en su día constituyó una fortaleza se ha convertido ahora en otra de las grandes debilidades del modelo hortícola de Almería.

Otro componente importante de la organización de la agricultura intensiva de Almería, y por tanto de la configuración de su demanda y de su modelo, lo constituyen las asociaciones empresariales formadas bajo las denominaciones Cosecheros-Exportadores de Productos Hortofrutícolas de la Provincia de Almería (COEXPHAL) y Empresarios Comercializadores de Productos Hortofrutícolas de la Provincia de Almería (ECOHAL), que culminan la estructura organizativa del sector y se encargan de su relación con las instancias institucionales más altas: las Administraciones Públicas y otros entes regionales, nacionales, europeos e internacionales.

Debemos situarnos en esa primera etapa de incubación y animado impulso de la producción de hortalizas orientada todavía hacia el mercado interior a través de explotaciones familiares que vendían su producción diversificada en las lonjas locales. A partir de ahí, en la segunda mitad de la década de 1970, se produjo un afianzamiento clave para la horticultura de Almería y su modelo, cuando las cooperativas uveras de exportación recogieron ese impulso de crecimiento basado en la producción de hortalizas tradicionales para el mercado interior y dieron al invernadero la decisiva forma del ‘tipo parral’, para especializarlo en la producción de nuevas variedades híbridas que demandaba el mercado europeo. Estas cooperativas exportadoras, además de adoptar las innovaciones que demandaban sus mercados, se vieron obligadas en gran medida por la normativa —y tuvieron en parte el acierto—, a encuadrar su actividad exportadora en un adecuado primer marco de gestión y control a través de la asociación COEXPHAL<sup>6</sup>, y los comités nacionales de gestión de tomates y pepinos que reunían a las diversas asociaciones provinciales en Madrid bajo la tutela del entonces Ministerio de Comercio, con el fin de fijar un contingente semanal de exportación y distribuirlo entre los participantes. La incorporación de los nuevos horticultores de Almería a esta organización a través de las cooperativas y su asociación fue decisiva, tanto para alcanzar el notable éxito en la proyección de todo el sector hacia el mercado exterior, como para

<sup>6</sup> Se constituyó en 1977 con el fin de representar a las empresas de comercialización de productos hortofrutícolas de Almería en el reparto de cuotas de exportación a los países de la Comunidad Económica Europea (CEE) en los Comités Nacionales de tomate y pepino.

facilitar esa mayor escala y especialización que posibilitaron el sorprendente crecimiento sostenido y la adecuada organización que caracterizaron a aquella decisiva etapa de la trayectoria del modelo de crecimiento de la horticultura de Almería basada en las cooperativas y el sistema de cupos.

Pero el ingreso en la CEE obligó a empezar a liberalizar el mercado español y desmontar aquel primer marco de gestión y control de la exportación del sector. La incapacidad de las cooperativas y en especial de su asociación COEXPHAL para adaptarse al nuevo entorno de liberalización y cambio tecnológico en el que entró el sector a mediados de los años 1990 no ha dejado de aumentar desde entonces, constituyendo uno de los aspectos más destacados del atraso relativo en el que ha acabado inmersa la organización de la horticultura de Almería. En ese sentido, parece claro que, al igual que la respuesta institucional del sector al primero de los grandes cambios que hemos identificado —el de los años 70— de la mano de COEXPHAL, fue un rotundo éxito, la respuesta al segundo periodo de grandes cambios —el de los años 90—, de la mano ahora de COEXPHAL y ECOHAL, integradas ambas en ASEMPAL, ha constituido un evidente y problemático fiasco, que constituye un relevante componente del atraso en que se encuentra el sector.

Lo que ha ocurrido es que, mientras en el primer gran cambio, el de los 70, la Asociación de Cosecheros Exportadores hizo de motor, en el segundo ha hecho de freno. Y esta segunda actitud tiene mucho que ver con el hecho de que COEXPHAL, que supo ser la específica asociación de cooperativas de explotaciones familiares agrarias de Almería mientras todo este colectivo funcionó con un fuerte componente personal, no ha sabido —o no ha querido— asumir la respuesta adecuada ante el cambio a la nueva situación de relaciones impersonales que necesitan estructurarse en red. Por el contrario, a partir del relevo en la dirección que se produjo tras la salida de Jerónimo Molina Herrera, su dinámica se ha enfocado a actuar como un apéndice, a remolque de la Federación de Productores Exportadores de España (FEPEX), una asociación de medianas y grandes empresas integradas con una problemática diferente y una actitud muy distinta a la de las empresas red —cooperativas de pequeños y medianos productores— que constituyen el núcleo principal de la horticultura de Almería.

Por lo que se refiere a ECOHAL<sup>7</sup>, tan solo cabe destacar que su actividad se ha limitado prácticamente a levantar unas adecuadas barreras de acce-

<sup>7</sup> Se constituyó en 1986 en el seno de ASEMPAL con la denominación de Asociación Profesional de Empresarios Alhondiguistas de la Provincia de Almería.

so que impidieran la entrada de competidores y a imponer unas normas de funcionamiento y un reparto del espacio y del tiempo que permitieran una competencia *amigable* entre sus asociados. Sobre cualquier otra cuestión, una cómoda actitud de *laissez faire* les ha permitido, hasta ahora, mantener sus privilegios y sobrevivir sin grandes cataclismos, haciendo gala de una alarmante irresponsabilidad<sup>8</sup>.

### *Empiezan a aparecer los síntomas de agotamiento del modelo*

Este somero análisis de los factores determinantes del modelo de producción y comercialización hortícola de Almería, hay que completarlo con una referencia a la evolución de sus ventajas comparativas de costes, localización y transporte. Ese primer fuerte impulso de crecimiento de la producción de hortalizas de Almería, con base en la innovación tecnológica del invernadero que le daba acceso al desabastecido nicho del mercado de invierno europeo, se vio impulsado por unas claras ventajas comparativas de costes, localización y transporte, potenciadas por la proximidad geográfica, política y cultural a los grandes países receptores. Al abrigo de estas ventajas, a partir de los años 1973-75 se operaron importantes cambios que iniciaron una larga década de estabilidad y crecimiento sostenido de la horticultura de Almería, coincidiendo con el proceso de modernización y liberalización que tuvo lugar en la economía y la sociedad española de la mano de la transición, la democracia y la definitiva integración europea. Este proceso de modernización desembocó a la altura de 1985 en la adhesión de España a la llamada entonces Comunidad Económica Europea (CEE), a la vez que tenía lugar la definitiva configuración de la Comunidad Autónoma Andaluza dentro del Estado de las autonomías.

Estos dos fenómenos, de efecto múltiple y contradictorio para el afianzamiento y avance del sector hortícola almeriense, supusieron no obstante la conformación del marco institucional público en el que en adelante habría de desenvolverse el sector. Tuvo un efecto múltiple y contradictorio porque, efectivamente, si como efecto de esta integración en la CE se produjo, en

<sup>8</sup> También cabría decir respecto de estas actitudes de las grandes instituciones representativas del sector hortícola y de la economía en general de Almería, siguiendo el novedoso análisis que Acemoglu y Robinson han popularizado en su reciente libro *Por qué fracasan los países* (2012), que el sector conoció un gran auge mientras estuvo regido por instituciones inclusivas –las alhóndigas de un primer momento y sobre todo las cooperativas–, y que empezó a entrar en un franco declive cuando, tras el ajuste de los primeros años 90, con la evolución de las alhóndigas a exportadoras y de las cooperativas a SAT el carácter extractivo de estas instituciones empezó a hacerse dominante, a la vez que este mismo carácter extractivo vino a apoderarse de la cúpula de las instituciones empresariales provinciales, ASEMPAL y Cámara de Comercio, al caer estas bajo el absoluto control de un sector inmobiliario desenfrenado por la aparente plenitud que le daba su burbuja.

general, una consolidación de la ventaja comparativa de proximidad, tras las lecciones recibidas de la actual crisis hemos tenido que aprender que la integración, en la medida en que había de suponer una homologación de nuestro marco institucional y nuestro modo de vida con el del resto de los países de la CE, también sentaba las bases para una pérdida de la ventaja comparativa de costes. Y, en este caso, la única forma de contrarrestar la inevitable subida de costes y pérdida de rendimiento debería haberse realizado mediante ajustes estructurales, introduciendo innovaciones tecnológicas y organizativas, cosa que, por unas razones u otras (en los 90 por el *boom* del *descuento* y en los 2000 por el del *ladrillo*), se ha dejado en el olvido.

Pero es que, además de la pérdida de nuestra ventaja en costes, al acelerado desarme de las barreras protectoras comerciales que está suponiendo la globalización de los mercados, se ha venido a sumar la pérdida de la ventaja comparativa del transporte y la proximidad. El gran avance en infraestructuras y equipos de transporte que siguió a nuestra integración en la CE, sobre la base del gran esfuerzo de inversión en carreteras que se realizó con su apoyo, poco hacía presagiar que esta ventaja acabaría siendo neutralizada e incluso superada por el espectacular avance que se ha producido con el transporte intermodal a través del contenedor marítimo, que tiende a equiparar, e incluso a poner por delante, las condiciones de transporte de los países emergentes del norte de África y el sur de América.

En cualquier caso, el nuevo marco europeo y su dinámica (mercado único y moneda única), junto con los importantes cambios habidos en la distribución alimentaria, supusieron para la horticultura de Almería una segunda etapa dorada que se prolongó hasta que a la altura del cambio de siglo, los efectos de la aceleración de esa misma dinámica de integración y globalización, acabaron por neutralizar las ventajas comparativas de costes, localización y transporte.

Por otro lado, tras esa etapa de despegue de la década de 1970, y la de lenta acumulación de capital de la década de 1980, aparece ese segundo periodo clave en la dinámica de crecimiento de la horticultura de Almería que es sin duda el periodo de expansión de la década de 1990 en el que, a partir de la caída del muro de Berlín, la economía mundial se vio sometida a un acelerado proceso de cambio. Hay un hito para todo el entorno europeo y para la hortofrutícola de Almería, que es el año 1993. En esta fecha, la Comunidad Económica Europea se vio obligada a forzar el ritmo de integración y, aceptando la nueva situación de globalización de la economía mundial, a instaurar en respuesta el

denominado «Mercado Único» que, de paso y sin que estuviera previsto, acabó con la situación discriminatoria anormal de las frutas y hortalizas españolas (las restricciones que supuso el llamado periodo transitorio) y abre una nueva etapa de oportunidades para la economía de Almería y su sector hortofrutícola.

En 1989, al abrirse ese segundo periodo de fuerte expansión, los aspectos determinantes del crecimiento continúan siendo los del periodo anterior, es decir, la acumulación, el cambio tecnológico y el ajuste institucional. Pero en esta ocasión son los cambios en el marco institucional (público y privado) los que resultan dominantes. Los cambios en el comercio exterior de hortalizas, como consecuencia de la apertura de los mercados de los países del este de Europa, el auge de las nuevas cadenas de descuento alemanas, y la caída de los costes de transacción que supone el Mercado Único, posibilitan un nuevo periodo de fuerte convergencia que, con un recorrido aún mayor que el anterior, favorecen que Almería consiga una nueva aproximación de su PIB por habitante al de España de otros diez puntos porcentuales –desde el 75 % hasta el 85 % del de España– en los diez años que median entre 1989 y 1999.

Este avance en la liberalización del comercio da pie a la aparición de nuevos competidores y es entonces cuando la horticultura de Almería empieza a sentir que las ventajas comparativas de costes, localización y transporte están desapareciendo. Como consecuencia, las debilidades en las formas adoptadas por el capital, el trabajo y la estructura productiva; las carencias en cuanto a una red comercial propia; el estancamiento en innovación tecnológica convencional del invernadero; y la incapacidad para adaptar las organizaciones e instituciones clave al nuevo entorno de liberalización y cambio tecnológico, dibujan con nitidez un futuro de dificultades.

No se acababan ahí los problemas, pues con la llegada del nuevo siglo, la incorporación al sistema económico mundial de una ingente cantidad de nuevos recursos materiales y humanos que trajo consigo la globalización, empezó a generar una masa de capital de dimensiones desconocidas hasta entonces, que fluyó con facilidad a un coste muy bajo y trajo consigo grandes facilidades para la captación de dinero en los mercados financieros mayoristas internacionales.

Todas estas facilidades, en un ambiente de festín liberalizador dominado por los bancos y las altas finanzas, se tradujo en una gran abundancia de crédito para todo tipo de operadores en los mercados locales, ya fueran empresas o familias, y ese dinero empezó a traducirse, en determinados países y regiones, en un mercado muy fluido de inmuebles y suelo que se revalorizaban continuamente al mismo tiempo que se desorbitaban las deudas: se había desatado la burbuja inmobiliaria.

En Almería, esta revalorización empezó por impulsar el precio del suelo e hizo que los agricultores y los empresarios del sector hortícola de Almería pensaran que, si se precisaba producir más para dar respuesta a una mayor demanda, invertir en mejoras tecnológicas y equipamiento en los invernaderos y las empresas, resultaba absurdo en comparación con lo rentable que podía ser invertir en más suelo sin apenas equipamiento (¡incluso en viviendas y locales en construcción!). Bajo esta misma lógica, contratar mano de obra especializada, con todas las exigencias laborales que esto puede suponer, tampoco tenía sentido cuando la baja cualificación de los inmigrantes incluso los adecuaba mejor a las condiciones de vida y trabajo de esos invernaderos nada sofisticados dedicados a producir cantidad y no calidad. Sobre todo porque, en aquel momento, los nuevos grandes clientes que eran esas cadenas de supermercados con su nueva cultura del descuento, demandaban eso: cantidad de producto a bajo precio, aunque no fuera de mucha calidad, algo que no resultaba difícil de conseguir en Almería, con los invernaderos y la mano de obra de mínimo nivel que había (fundamentalmente inmigrantes).

Con este enfoque, los nuevos clientes descontadores entendieron que era más ventajoso para ellos fomentar el bajo compromiso que las renovadas alhóndigas exportadoras mantenían con la producción, en lugar apostar por el mayor compromiso que mantienen las cooperativas, aunque esto condujera a unos mayores costes de transacción. En consecuencia, maniobraron fomentando a las alhóndigas en detrimento de las cooperativas<sup>9</sup>. Ante tal cúmulo de circunstancias, ¿a quién le importaba si estos cambios en el modelo productivo suponían un avance o una involución en calidad y en costes?

En general, el horticultor de Almería, que ya venía conociendo un acentuado auge en el precio del suelo desde el inicio de la expansión (salvo en el bache de la primera mitad de los años 90), entendía que no era preciso hacer complicadas inversiones intensivas en tecnología y equipamiento que con el tiempo se quedaban obsoletas, sino que resultaba más acertado hacer inversiones extensivas en un suelo que permanentemente se revalorizaba<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Esta cuestión no es baladí por cuanto, aunque no se trate de una cuestión definitiva, el sistema productivo y comercial de las alhóndigas, en comparación con el de las cooperativas, aun en el caso de que pueda suponer unos menores costes operativos, al desentenderse de la producción, conduce a una disminución del nivel general de calidad con el consiguiente aumento en los costes de transacción (de acondicionamiento del producto para adecuarlo a las exigencias de las transacciones), cuyo balance total concluye en una pérdida de competitividad con el consecuente menor precio para el productor.

<sup>10</sup> El boom inmobiliario que se vivió a partir del año 2000 acentuó aún más esta situación puesto que se incrementó la presión sobre los suelos y, por tanto, su cotización continuó aumentando. Así, según la Encuesta Anual de Precios de la Tierra elaborada por la Delegación Provincial de la Consejería de Agricultura y Pesca, en el año 2006 –cuando la «fiebre» del ladrillo estaba en su grado máximo en la provincia– se alcanzaron las cotizaciones más elevadas, y hubo terrenos por los que se llegaron a pagar hasta 350.000 euros la hectárea en la capital, situándose el precio medio del terreno agrícola de regadío en 169.000 euros la hectárea, un 34 % más que las cotizaciones de 2003.

No era necesario «calentarse la cabeza» tratando de organizar más eficientemente la producción, ni tratar de estabilizar las plantillas laborales para que, mediante la educación y el aprendizaje, mejorara su rendimiento. Tampoco era necesario articular la producción en formas organizativas en red, como en las cooperativas, con el objetivo de disminuir costes de transacción (costes de información, agencia y azar moral) y mejorar el nivel de calidad. Y en ningún caso era de su interés abordar complicadas iniciativas de internacionalización que asegurasen la posición comercial, pues los tradicionales mercados locales, las alhóndigas, con esa flexibilidad que hacía que todo valiera, gracias a una demanda nacional en auge, potenciada por las aparentes ganancias de capital que propiciaba la burbuja de activos y crédito, daban los mejores resultados para esa producción que tan fácil resultaba obtener y que, al mismo tiempo, permitía especular, que era donde estaba el verdadero negocio.

En definitiva, la horticultura de Almería estaba completamente inmersa en el sistema de incentivos configurado alrededor de un atrasado mercado de bienes, el mercado hortícola nacional, dominado por los canales de distribución tradicionales, en respuesta a una demanda artificialmente inflada, un especulativo mercado de recursos culminado por una temprana burbuja inmobiliaria y un fácil mercado laboral inundado de inmigrantes, que la conducían hacia una respuesta equivocada a los cambios desatados por la globalización. El ‘nuevo modelo Almería’ que demandaba la dinámica profunda de la economía (la mejora permanente de la calidad y productividad en un contexto de internacionalización), era boicoteado por la dinámica superficial (las transitorias ganancias de capital que aparentaba generar la burbuja). Esta equivocada orientación del modelo, con la consiguiente desviación de la inversión hacia opciones especulativas en sentido contrario a la mejora de la productividad, supondría más adelante una importante pérdida de competitividad y un repliegue hacia el mercado interno. Así es como la horticultura de Almería –y su modelo de crecimiento–, con un comportamiento muy similar al que luego estamos viendo que ha seguido casi toda la economía española, ha generado esas dificultades a las que actualmente se enfrenta.

En realidad, poco después de que la globalización mostrara su cara amable a los horticultores de Almería –la expansión del comercio, junto con el crédito y la mano de obra baratos–, la economía internacional ya había empezado a mostrar su lado más amargo, como es la pérdida de sus ventajas comparativas ante los cambios en la tecnología, el comercio y el transporte, y la dura e incontestable competencia de la producción de los nuevos países emergentes.

Existió, por tanto, un modelo Almería basado en una escala relativamente pequeña y unas relaciones de carácter personal. Al cambiar la dimensión, junto con el volumen y carácter de los intercambios y las relaciones al interior del modelo y pasar a ser estas ocasionales y de carácter impersonal, el modelo Almería, por diversas circunstancias, ha sido hasta ahora incapaz de lograr una adaptación eficiente a las nuevas condiciones de la producción y la comercialización.

En el siguiente capítulo se precisan algunos aspectos que explican cómo se fue conformando el modelo de crecimiento de la horticultura de Almería, así como de la escasa conciencia que tuvo la economía provincial de cuáles eran los nuevos desafíos a los que se enfrentaba el modelo de crecimiento de su sector agrario ante el avance del fenómeno de la globalización.



## I.3. La situación del debate sobre el modelo Almería

A la vista de que el modelo de crecimiento de la economía de Almería tiene la peculiaridad de estar basado en la explotación intensiva de la agricultura, determinados expertos se empeñan en calificar este modelo de singular –en el sentido de extraño–, para ampliar esa extrañeza hasta calificarlo de milagroso.

La realidad es que aunque el crecimiento económico ha tenido siempre, incluso para los estudiosos más avisados, un cierto componente de misterio (Helpman, 2007), e incluso de enigma (Warsh, 2009), su estudio no por eso ha dejado de constituir el centro de atención tanto de los más destacados estudiosos de la economía general (Smith, Ricardo, Marx, Marshall, Schumpeter o Keynes) como de todo un sinfín de analistas de economías específicas como puede ser la de Almería y su horticultura.

Para conocer el estado actual del análisis sobre el desempeño reciente de la economía de Almería, especialmente en lo que se refiere a la etapa de despegue y auge de su sector hortofrutícola, necesariamente hay que optar por seguir a un grupo de economistas, la mayoría docentes e investigadores de la joven Universidad de Almería, que viene colaborando con la Fundación Cajamar, en la encomiable tarea de «hacer una interpretación general de la evolución del ‘singular’ modelo de desarrollo almeriense con el fin de ofrecer una interpretación general de su evolución en el último tercio del siglo XX [con el objetivo de] garantizar el éxito y pervivencia del modelo de nuestra provincia», en palabras de Juan del Águila Molina, promotor de la Fundación Cajamar y expresidente de la institución financiera con el mismo nombre, que se recogen de la presentación de la notable obra colectiva *La economía de la provincia de Almería*, editada por Cajamar en el año 2005.

Para acceder a las conclusiones más representativas del esfuerzo investigador desarrollado por este grupo, hay que reseñar los trabajos de destacados representantes del colectivo de investigadores partícipes en esta publicación. De entrada, nos vamos a centrar en la parte final del trabajo del profesor Andrés Sánchez Picón en su artículo «De frontera a milagro. La conformación histó-

rica de la economía almeriense», así como en el realizado por Jerónimo Molina Herrera en su artículo «Claves para la interpretación del modelo económico de la provincia de Almería». La referencia a estos y otros trabajos, tiene como fin identificar y subrayar las características que, a juicio de sus autores, tiene el modelo económico bajo el cual se ha producido el exitoso ‘milagro’ económico almeriense reciente, a qué parámetros responde, y cuáles son –o pueden ser– tanto sus fortalezas como sus debilidades, no a día de hoy<sup>1</sup>, sino en la cumbre de su etapa expansiva e inicio del cambio de tendencia, que es en donde se sitúa el análisis de estos economistas. Una vez identificados esos parámetros a los que responde el *milagro* almeriense, podremos ver en qué medida coinciden, discrepan o son complementarios con los del modelo que aquí se está tratando de identificar.

### *El punto de vista de algunos significados economistas*

Las opiniones de algunos significados economistas de la provincia sobre las claves del *milagro* económico de Almería a la altura de los primeros años 2000, aunque no entran, en general, en una definición específica de las características del modelo al destacar cuáles han sido las bases del crecimiento económico de la provincia en las últimas décadas, y sus deficiencias, sí hacen una multitud de referencias directas e indirectas a cuáles han sido –y deberían ser– esas características.

En ese sentido, en la última parte de su trabajo, el profesor Sánchez Piñón, a propósito de tratar de establecer las bases del éxito económico almeriense, en lo que constituye la esencia de un punto de vista colectivo que me propongo matizar más adelante, expone que:

«El paradigma kutznesiano que hacía descansar en la industrialización y la desagrarización el desarrollo y la elevación de la productividad económica, parecía no tener aplicación en Almería [donde la agricultura] ha colocado a la provincia en la senda del progreso [...]. Esta especie de cataclismo positivo tendría su contrapunto en la extrema vulnerabilidad del modelo de crecimiento. Un desarrollo económico tan milagroso y espectacular parecería descansar en bases poco firmes, dispuestas a ser barridas por los embates del agotamiento de los recursos productivos (agua, sobre todo) o los de la pérdida de mercados ante el incremento de la competencia internacional [...]. A pesar de que estudios recientes ayudan a tener una visión más matizada del crecimiento almeriense, el

<sup>1</sup> Puesto que hoy el desencadenamiento de la crisis financiera ha puesto al descubierto aspectos que no eran manifiestos en 2005, hace algo más de un lustro.

paradigma del milagro y del desarrollo inesperado, se mantiene alentado por una escasa conciencia del recorrido histórico del modelo. [Por lo que] es responsabilidad de los historiadores comenzar a construir una explicación más completa de los elementos sociales, económicos, institucionales y tecnológicos que han actuado en la recuperación de la economía almeriense, visible en los últimos treinta años» (Sánchez Picón, 1995: 78).

Es precisamente esta última, una línea de apreciación que comparto plenamente con el profesor Sánchez Picón, y en la que quiere inscribirse el contenido de este ensayo, aunque, precisamente por eso, son discutibles afirmaciones como que la mejora de la productividad depende de una «desagrarización e industrialización» de la economía provincial o el calificativo de «inesperado o muy vulnerable» que le imputa a su desarrollo. En cualquier caso, es muy acertada la reflexión acerca de que «la precedencia de otros ciclos de producciones agrícolas orientadas hacia los mercados exteriores ayudarían a poner las bases del milagro».

Varios miembros de este colectivo diagnostican que, en general, los problemas actuales de la economía de Almería derivan de la falta de un ciertamente difuso, pero no por eso menos imprescindible «tejido industrial» y, en este sentido, insiste el profesor Sánchez Picón en algo con lo que resulta difícil discrepar; a saber, que:

«Tradicionalmente, la imagen de la modernización económica y del desarrollo ha ido unida al triunfo de la industrialización. Regiones o países desarrollados han sido prácticamente sinónimos de industrializadas. El modelo de desarrollo económico occidental [...] se ha caracterizado por la gran expansión del sector industrial que ha permitido incrementar la productividad general de la economía de manera extraordinaria, incluida la del sector agrícola, gracias a la aplicación de innovaciones tecnológicas» (Sánchez Picón, 2005: 80).

Tras este planteamiento se pueden apreciar ciertos conceptos discutibles, pero bajo la alusión que hace a las innovaciones tecnológicas se puede atisbar igualmente un enfoque acertado, ya que viene a reconocer que con innovaciones tecnológicas (con introducción de conocimiento), el sector agrícola puede jugar un destacado papel en el crecimiento. No obstante, más adelante vuelve a insistir en que:

«Con todo, el cambio estructural en las economías capitalistas avanzadas ha significado la relegación de la agricultura a una posición modesta en su participación en el desarrollo económico. Si el sector primario antes del siglo XIX aportaba las tres cuartas partes de la riqueza y el empleo, ahora contribuye con menos de un 5 % al valor de la producción de bienes y servicios—frente al 30 % o el 60 % de la industria y los servicios,

respectivamente—, a la vez que apenas proporciona empleo a menos del 10 % de la población activa de esos países» (Sánchez Picón, 2005: 86).

Ante la evidencia de las cifras referidas, creo que merece la pena destacar que estas no constituyen sino la muestra del gran aumento en la productividad de la agricultura<sup>2</sup>; por eso, cabe resaltar la siguiente afirmación:

«Con esta perspectiva, la estructura económica actual de la provincia de Almería produce una sensación inicial de atraso, ya que las aportaciones de la agricultura al PIB provincial y el porcentaje de empleos que ocupa, están muy por encima de lo que es propio de las economías desarrolladas» (Sánchez Picón, 2005: 94).

Pero podría expresar lo contrario de lo que en realidad ocurre, a saber, que es precisamente esa alta productividad, esa elevada producción obtenida con limitados recursos, característica de la actual agricultura de Almería, la que ha posibilitado que su economía alcance una elevada especialización y escala en horticultura, con la consiguiente desproporcionada aportación de este sector al PIB y al empleo de la provincia. Y todo esto viene porque es ese diferencial de productividad con otros competidores el que le ha permitido mantener una elevada cuota del mercado español y conquistar una significativa cuota del mercado europeo. Claro que de otro modo no sería posible explicar el abultado excedente de exportación agrícola al que el propio Sánchez Picón hace referencia a continuación para concluir reconociendo claramente que

«por algunos de sus rasgos productivos, en los cultivos intensivos se está más próximo a un concepto de fábrica agrícola que los aleja de la tradicional crianza de hortalizas» (Sánchez Picón, 2005: 80 y 81).

Según lo expuesto, el profesor Sánchez Picón, no se ha preocupado tanto en centrar el foco en lo que de verdad ha posibilitado la modernización económica y el desarrollo en cualquier región o país —y también de nuestra provincia—, que ha sido la producción agraria de gran escala y especialización, con un fuerte componente de innovación tecnológica, es decir, la industrialización de la agricultura, como en atender a estereotipos que se han consagrado como el modelo de crecimiento ideal a seguir, el desarrollo de la industria entendida como maquinización —como si esta opción pudiera haber sido motivo de una elección por parte de esta provincia—, así como en aquello que ha ocurrido tradicionalmente en la economía de Almería.

<sup>2</sup> No conviene perder de vista que por estos mismos derroteros se conduce ahora la industria como más adelante veremos que refiere otro miembro de este grupo (David Uclés Aguilera).

En realidad, tendríamos que centrar la atención en el modelo que la economía de Almería ha seguido en cualquier caso y en lo que, a partir de ese modelo ya dado, se podría y se debería hacer: apostar por una decidida incorporación de las nuevas tecnologías TIC y agroalimentarias a nuestra economía de base agrícola, y adoptar una decidida aptitud por mejorar su organización e internacionalización.

Esta provincia ha logrado, sin duda, dar un gran salto en la especialización y la escala de la producción que no ha conseguido redondear tecnológicamente e institucionalmente. Según esto, el asunto que realmente interesa dilucidar aquí y ahora, respecto del modelo Almería, es establecer por qué no se están corrigiendo las carencias y debilidades de ese modelo de crecimiento que nos ha venido dado, carencias que están impidiendo que esta provincia recoja las ganancias derivadas de ese salto en producción.

Sobre la cuestión del discutible papel que la agricultura juega en el avance —y la industrialización— de la economía de Almería, resulta oportuno recoger igualmente las opiniones de Molina Herrera que aparecen en su aportación a la citada obra colectiva. En su artículo, desde el comienzo Molina Herrera afirma categóricamente:

«Para comprender el modelo de crecimiento de la economía almeriense hay que observar la composición de su estructura productiva. En ella llama poderosamente la atención la relevancia del sector agrario, máxime cuando en nuestro mundo occidental, desde la ya lejana revolución industrial de finales del XVIII y principios del XIX, el primario no ha dejado de perder peso en el conjunto de la economía. Es más, hay una relación directa entre la disminución del peso de la agricultura en la estructura productiva de un territorio y el nivel de crecimiento económico» (Molina Herrera, 2005: 15).

En ese mismo trabajo y a continuación, Molina Herrera, en su afán por responder a algunas cuestiones clave de «este peculiar modelo de crecimiento de la economía almeriense», matiza que:

«la persistencia de la rentabilidad durante tanto tiempo [se debe] a un factor de relevancia particular: la permanente incorporación de tecnología en el proceso de producción y la mejora de la comercialización. [...] en los últimos veinticinco años, la producción hortícola de la provincia de Almería se ha multiplicado por cuatro. [Y], de este aumento, la mitad viene explicada por el incremento de la superficie cultivada, que se ha doblado en estos años; pero la otra mitad se debe al aumento de la producción por unidad de superficie [es decir], a la productividad. Estos dos factores: la permanente incorporación

de tecnología en el proceso de producción y la continua adaptación de los productos a los mercados consumidores<sup>3</sup>, son los que explican la continuidad en el tiempo del elevado ritmo de crecimiento de la agricultura intensiva» (Molina Herrera, 2005: 16).

Molina Herrera también trata de responder a otra de las cuestiones que plantea el «peculiar modelo de desarrollo almeriense», a saber, «la posibilidad de inducir un proceso avanzado de crecimiento desde la agricultura», y vuelve a insistir en que

«[aunque] también es un tema que ya hemos tratado en otras ocasiones, no obstante conviene recordar que tradicionalmente los economistas han mantenido que la industria juega un papel determinante en el desarrollo económico. Esto es así porque la industria es el sector que consigue más fácilmente ganancias de productividad, dada su permeabilidad a los avances tecnológicos y también porque las actividades industriales ejercen un importante efecto de arrastre sobre el conjunto del entramado económico donde ejercen su actividad. A partir de la crisis de 1973 se empieza a cuestionar el papel de la industria como motor único del desarrollo, muchas industrias entran en profundos procesos de recesión, mientras otras nuevas emergen y parecen ocupar el puesto de vanguardia en la inducción del desarrollo. [...] Se empieza a valorar que los bienes y servicios producidos tengan una demanda creciente y que para su producción se facilite la incorporación de tecnologías. Años más tarde, con el paso a la sociedad del conocimiento, estas características de demanda creciente y facilidad para incorporar conocimiento se revelaran como las fundamentales para cualquier proceso de desarrollo y, por supuesto, con independencia de que la actividad desarrollada esté ubicada dentro del campo de la industria, de los servicios o del primario. En definitiva, la nueva economía, no pondera sus actividades por la adscripción sectorial, sino por la facilidad de incorporar tecnología en el proceso de producción y de venta» (Molina Herrera, 2005: 17).

Aquí es donde Molina Herrera llega a su conclusión más acertada, acorde con la moderna teoría del crecimiento en la que esta obra se inscribe. A partir de este punto de vista, interesa dejar claro que la agricultura sirve de soporte a un crecimiento económico sostenido, como ha sido el caso de Almería hasta hoy. En esta línea, cabe preguntarse si esta horticultura ha mantenido la capacidad de generar una demanda creciente y de incorporar conocimiento que, tal como dice Molina Herrera, son facultades fundamentales para sostener el crecimiento, o si, por el contrario, a partir de ahora la economía de Almería, para continuar creciendo, ha de proponerse el desarrollo de un sector industrial concebido como un ámbito económico y productivo que se desarrollaría como diferente y en detrimento de la agricultura.

<sup>3</sup> ¿Puede entenderse que es una referencia ineludible a la innovación incremental orientada a la mejora de la calidad que analiza Rosenberg?

Por eso, interesa sobre todo saber hasta qué punto ese crecimiento económico que ha de ser concebido como una progresiva industrialización – cuestión en la que habría cierto consenso– ha de conllevar una progresiva marginación de la agricultura o si, por el contrario, se puede continuar aumentando la escala, la especialización y la introducción de tecnología en la economía provincial sobre la base del desarrollo de la propia horticultura (en base al avance de su productividad y su aspecto agroalimentario), así como de la manufactura e industria de insumos que demande la propia dinámica del *clúster* de empresas que se logre formar en torno a esa horticultura<sup>4</sup>, o incluso si a partir del desarrollo de este sector de base, se puede dar un fuerte impulso a los servicios, como parece ocurrir cada vez más en la actualidad<sup>5</sup>.

Se trata, en definitiva, de saber qué significa –y qué puede significar– en concreto una «industrialización» de nuestra economía, en la que los dos autores referidos insisten como paradigma, o incluso una «tercerización» como otros destacan ahora (Uclés Aguilera, 2005). Desde luego, si estas demandas de industrialización pretenden enfatizar la necesidad de nuevas actividades y servicios para dar respuesta a los cambios de la demanda y a las exigencias de incorporar funcionalidad a los productos o avanzadas TIC a los procesos y la gestión, el planteamiento es acertado.

La visión de otro de los economistas destacados de este colectivo, David Uclés Aguilera, actual director del Servicio de Estudios Agroalimentarios de Cajamar, en torno a estas mismas cuestiones, resulta más ajustada y matizada; además, viene a coincidir con el enfoque que acabamos de formular. Efectivamente, su artículo «Sector industrial I: Las industrias de Almería» incorporado a la publicación que venimos comentando, comienza con la siguiente afirmación:

«Se nos antoja que ante los cambios en la estructura productiva y la tendencia hacia la tercerización en las economías de los países desarrollados, [la industria] no podrá ya redimirse de su pobre papel en el desarrollo de la provincia. [...] esta es una rama que tiende a menos en una economía cada vez más terciarizada. [...] el motivo principal [de la falta de industria] es la incapacidad del propio sector industrial para encontrar relevo a los rubros principales, problema este acuciado por la fuerte competencia internacional, así como por los movimientos deslocalizadores incentivados por la globalización y que impiden que la provincia sea receptora de inversiones importantes en la industria, fuera de las vinculadas a los dos sistemas productivos locales» (Uclés Aguilera, 2005: 134).

<sup>4</sup> El *clúster* de la llamada industria auxiliar de la agricultura está en formación y al respecto pueden consultarse los trabajos de Ferraro García y Aznar Sánchez (2005 y 2008) y Aznar Sánchez y Sánchez Picón (2010).

<sup>5</sup> Un fenómeno en base al cual algunos empiezan ya a hablar del posible surgimiento de una «cerebrofactura».

Estas apreciaciones sobre el modelo de crecimiento de la economía de Almería expresadas por Uclés Aguilera, coinciden con las tesis defendidas en esta obra, porque la nueva distribución geográfica de la producción industrial que está resultando del proceso de difusión mundial del conocimiento y las nuevas tecnologías, y en general de la producción industrial, que se está produciendo a lo largo y ancho del planeta de la mano de la actual globalización de la economía, está demostrando que los bajos salarios y las deficientes condiciones de vida y trabajo han dejado ya de ser patrimonio de los países y regiones que basan su producción en la agricultura y han alcanzado también a la industria, como lo muestra el espectacular desarrollo reciente de la industria en países como China, Vietnam o Bangladesh.

Bajo estas condiciones, la producción industrial, al igual que le ocurriera un siglo antes a la agrícola, ha empezado a perder peso en todas las economías maduras, salvo en casos de alta especialización y elevada productividad en los que ciertos sectores de un país determinado consiguen hacerse con importantes cuotas del mercado, que compensan la disminución que este mismo sector sufre en otras latitudes. Así, en los segmentos de vanguardia de cualquiera de los sectores de la economía, ya sean agricultura, industria o servicios, las innovaciones, en especial en diseño, dan lugar en los países avanzados a nuevas ofertas, capaces de generar mercados en respuesta a nuevas demandas, o remueven obstáculos que antes impedían responder a las viejas y, de esta forma, sostienen el crecimiento.

No se trata por tanto, de dirimir si el sector es la industria o la agricultura sino, tal como dice Molina Herrera, de la capacidad que ese sector tenga de generar una demanda creciente a base de incorporar tecnología y diseño (conocimiento en cualquier caso), que son hoy componentes fundamentales para sostener el crecimiento<sup>6</sup>.

### *¿Qué significa un modelo más industrializado?*

Aunque ya se ha dicho que un debate en torno a lo que convencionalmente entendemos por industrialización, referida a la horticultura de Almería puede constituir una falacia en el momento actual, antes de concluir con las

<sup>6</sup> O, en una expresión más ajustada a las condiciones de recesión del momento actual, para mantener y consolidar las posiciones económicas ya conquistadas.

fortalezas y debilidades del modelo de crecimiento almeriense, y para entender con claridad estas cuestiones capitales que afectan al presente y al futuro del modelo económico a seguir por nuestra economía provincial, convendrá ponernos mínimamente de acuerdo, primero, en lo que entendemos por ese concepto de industria, así como en cuál es la forma en que la industria opera y se desarrolla, es decir, saber qué entendemos por más industrialización.

En primer lugar, la industria es la versión avanzada de la manufactura, a la vez que esta última se puede considerar una versión avanzada del artesano; es decir, que el trabajo del artesano es, como se sabe, fundamentalmente individual –aun cuando en ocasiones realice su trabajo dentro de pequeños grupos–, y eminentemente manual –aunque el artesano se vale a veces de herramientas que pueden ser en simples o complejas y ayudadas o no de fuerza motriz adicional (máquinas)–. Además, depende en gran medida de unas prolijas habilidades personales de difícil aprendizaje, puesto que un mismo operario atiende simultáneamente a muy diversas funciones. Pues bien, a diferencia del artesano, la manufactura, aunque como su nombre indica también tiene su origen en un trabajo manual –en este caso normalmente más asistido tanto de herramientas como de fuerza motriz externa y hecho a mayor escala–, este se realiza ya colectivamente, incorporando una división de funciones que conllevan una especialización de tareas y procesos que forman la base de una primera división del trabajo; esta es la que abre la posibilidad de una mejora en el diseño y realización de cada tarea específica y al consiguiente progreso de la productividad, a la vez que, al dividir las y acotarlas, hace más simples y fáciles de adquirir las habilidades que necesita el productor.

Bajo estas premisas, el hecho de que los trabajadores estén más o menos asistidos de maquinaria en el desempeño de algunas (o de todas o ninguna) de estas diferentes funciones o procesos que conforman un sector productivo, no cambia en principio el carácter artesanal o manufacturero de una determinada producción o modo de producir –puesto que esta distinción depende más de la división del trabajo, del grado de especialización y de la escala–. Eso sí, la acumulación de maquinaria a un determinado proceso productivo, movida además por energía externa, convierte a estos dos factores combinados –maquinaria y energía externa– en dominantes (llega un momento en que las máquinas no auxilian sino que reemplazan al trabajador), y esto permite hablar de que un proceso que primero ha de ser manufacturero, ha pasado a ser industrial. Sólo hay que añadir a esto las posibilidades de eliminación paulatina

de distorsiones externas que en la agricultura continúan siendo importantes<sup>7</sup>, para que un proceso pueda denominarse rigurosamente de industrial.

Resulta problemático calificar un proceso productivo de industrial por el simple hecho de que el producto se obtenga mediante un trabajo asistido por una mayor o menor cantidad de maquinaria.

Con mayor razón aún puede decirse algo parecido respecto de si ese trabajo se lleva a cabo o no dentro de unas determinadas instalaciones o respecto de si reúne un número mayor o menor de trabajadores. Por el contrario, sí parecen decisivos otros conceptos como son el de la escala a la que se produce (que ha de ser suficiente como para permitir una división del trabajo y la especialización que lleva asociada, que incrementan la productividad de los factores). Y, ligado a todos estos conceptos, aparece flotando el de innovación. Se puede denominar innovación a la incorporación a la actividad humana del conocimiento y a su primera utilización en la producción. Es, básicamente, la aplicación de una nueva idea para obtener un nuevo producto o modificarlo; realizar un nuevo proceso o hacerlo de otra forma más eficiente<sup>8</sup>.

Para concretar qué significó –y puede significar– una «revolución industrial», o incluso la Revolución Industrial (con mayúsculas) que Sánchez Picón y Molina Herrera parecen afirmar que necesita Almería, vale la pena hacer de nuevo una larga referencia al punto de vista de Peter Drucker que señala lo siguiente:

«Durante unos cien años, en la primera fase, el saber se aplicó a herramientas, procesos y productos; esto creó la Revolución Industrial [...]. En su segunda fase, que empezó alrededor de 1880 y culminó hacia la Segunda Guerra Mundial, el saber con su nuevo significado, empezó a aplicarse al trabajo; esto marcó el comienzo de la Revolución de la Productividad, que en 75 años convertiría al proletariado en una clase media [...]. La última fase se inició después de la Segunda Guerra Mundial; ahora el saber se aplica al saber mismo y es la Revolución de la Gestión. El saber está deviniendo rápida-

<sup>7</sup> La evidencia de que tomando como referencia estos parámetros estamos tratando con cuestiones de matiz se pone de manifiesto en el hecho de que, por lo que se refiere al concepto de *industria*, esta se asimila a los de *factoría* y *fábrica* (*factory* en inglés), lo que se deja ver en el hecho de que, en el período colonial se denominaba factoría (establecimiento donde opera el factor) a ciertos establecimientos instalados en las colonias y dedicados al comercio con la metrópoli; posteriormente se denominó factoría, de forma genérica, a cualquier tipo de fábrica o industria, es decir, a cualquier establecimiento que, reuniendo a un colectivo de trabajadores, estuviera dotado de más o menos maquinaria, herramientas e instalaciones necesarias para la fabricación de ciertos objetos, obtención de determinados productos o transformación industrial de una fuente de energía; ahora, por extensión, se está aplicando la palabra factoría para designar a determinadas actividades –y/o el establecimiento en el que se producen– que tienen como objeto final la obtención de productos de conocimiento: factoría de comunicación, factoría de cine, factoría de software, etc. (aunque en estos casos en lugar de manufactura algunos empiezan a hablar de *cerebrofactoría*). En este mismo sentido, la Real Academia Española asimila los términos de *factoría* y *fábrica* con el de *industria*, cuando define esta última como «conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales» así como «instalación destinada a estas operaciones», añadiendo la acepción de «suma o conjunto de las industrias de un mismo o de varios géneros, de todo un país o de parte de él».

<sup>8</sup> Algo que tradicionalmente estuvo asociado a la sustitución de trabajo humano por capital en forma de maquinaria e instalaciones pero que no tiene por qué continuar hoy asociado a esta sustitución.

mente el factor número uno de la producción, desplazando a capital y mano de obra a un segundo plano» (Drucker, 1993: 29).

Este planteamiento adelanta algo que puede resultar aplicable a nuestra economía provincial, como la de cualquier otro territorio. Esta apreciación de que el saber –igual podemos hablar de conocimiento– aplicado a las herramientas, procesos y productos, al trabajo humano y al saber mismo, es la cuestión capital que explica el crecimiento y desarrollo económico, es la cuestión que en un sentido más preciso que la existencia o no de un ‘sector industrial’ y de la mayor o menor intensidad de los cultivos hortícolas, puede dar la clave –y explicar las fortalezas y debilidades, el alcance y las limitaciones– de nuestra agricultura intensiva y nuestra economía provincial. Y es precisamente esta vieja tesis de que el conocimiento es la clave de todo progreso, la que se trata en todo momento de contrastar y matizar con los hechos en este texto.

A veces se pasa por alto un fenómeno esencial para la revolución productiva de nuestro entorno económico y nuestra cultura, de un inequívoco corte occidental, que fue y continúa siendo el momento en que el conocimiento, abandonando las alacenas que revestían los nobles salones e incorporado a las máquinas que atestaban ciertos establecimientos, fue pasando de manos de los clérigos y sus señores, a manos de unos hasta entonces irrelevantes *trabajadores manuales*, artesanos fragüeros, tejedores, albañiles, curtidores, talabarteros, etc., y de sus capataces, reconvertidos ahora en gestores y organizadores. A partir de ahí comienza la producción a gran escala, junto a esa revolución del trabajo y la gestión que han transformado y están transformando la economía de nuestro tiempo.

La incorporación de conocimiento es la clave que conduce a que la producción agrícola, superada la fase artesanal y mayoritariamente manufacturera, al alcanzar una gran dimensión y tomar en algunos segmentos una forma industrial (o más actualmente, informacional), sea capaz de implementar ese permanente y notable avance de la productividad, que constituye el fundamento del crecimiento sostenido<sup>9</sup>. El hecho de que ese conocimiento se incorporara muchas veces mediante las máquinas y formando parte de ellas, ha dado pie a esa identificación entre industrialización y maquinización, aunque siempre que se incorpora conocimiento a los procesos productivos de un sector –a pesar de que no se haga a través de la incorporación de maquinaria– se lleva a cabo una industrialización de ese sector. Según esto, el verdadero de-

<sup>9</sup> El carácter *industrial* de la horticultura intensiva almeriense ya fue apuntado en el artículo de Molina Herrera, Uclés Aguilera y Aznar Sánchez (1999) con el indicativo título de «La agricultura intensiva de Almería: una industria de futuro».

safío al que se enfrentan la agricultura y la economía de Almería, consiste en que sea capaz de organizar adecuadamente la producción y el comercio a gran escala que ha desplegado en torno a la horticultura, de tal forma que pueda continuar con la racionalización de sus procesos incorporando conocimiento, y recoger así los beneficios derivados de esa nueva situación. El objetivo no es, por el contrario, tratar de captar alguna hipotética inversión de no se sabe qué milagrosa industria.

Como colofón, podemos afirmar que la incorporación de conocimiento a los productos y procesos de la horticultura de Almería, en forma de innovaciones tecnológicas y organizativas, ha sido la verdadera clave que explica la gran transformación de la economía de esta provincia y su fuerte impulso de crecimiento. Así mismo, el bloqueo de ese proceso de innovación tecnológica y organizativa es lo que explica su estancamiento; y, en este sentido, apenas tiene importancia hasta qué punto cabe calificar o no esos avances de industriales.

El llamado *modelo Almería*, lejos de tener nada de *singular*, en el sentido de extraño, ha seguido rigurosamente las pautas prescritas por la moderna teoría del crecimiento y de la llamada economía institucional, sin duda dos de las áreas más avanzadas de la teoría económica actual, muy alejada de las concepciones *etapistas* y de *industrialización* —en el sentido de maquinización— a ultranza que caracterizan épocas ya superadas de la teoría y la práctica de la economía<sup>10</sup>.

Precisamente porque se trata de un fenómeno económico perfectamente abordable desde la perspectiva de la llamada nueva teoría del crecimiento económico, y sobre todo desde el de la nueva economía institucional, es por lo que a partir de los presupuestos teóricos de estas corrientes de pensamiento resulta también pertinente abordar el análisis y tratamiento de los síntomas de estancamiento que muestra la horticultura de Almería; un estancamiento que cabe decir *grosso modo* que tiene su origen en el «disparo» de los costes de transacción que se ha producido como consecuencia del bloqueo de la innovación que sufre el sector, en especial en su organización, y que aunque en parte es una herencia de su cultura y organización tradicional<sup>11</sup>, se debe sobre todo a su incapacidad para incorporar conocimiento y, más en concreto, para entender y asimilar plenamente los cambios que se están produciendo en la distribución de alimentos (y en su producción). Ese bloqueo de la innovación,

<sup>10</sup> De cuyos lamentables resultados puede servir de paradigma la extinta Unión Soviética (North 1993).

<sup>11</sup> Es consecuencia de la dependencia de la trayectoria a que se refieren North (1993) y Rosenberg (1992).

además de que impide la disminuir los costes de producción, ha disparado los costes de transacción. Esta problemática solo puede abordarse mediante una atrevida iniciativa de reorganización, que conlleva una minuciosa reestructuración de las funciones y procesos de origen entre producción y distribución, junto con un gran esfuerzo de incorporación de las nuevas tecnologías TIC, con los efectos que estas tecnologías han de suponer también para otro aspecto fundamental de la organización del sector hortícola almeriense y de toda su economía: la dimensión de las empresas de comercialización hortofrutícola y su estructuración en red.

Más adelante habrá ocasión de hacer una detallada descripción de lo que supone para el modelo Almería la desigual dinámica que siguen los costes de producción y de transacción, y su influencia decisiva en la pobre dinámica de la productividad.

Mientras tanto, está claro que la incorporación de tecnología para ajustar la dimensión y estructura de las empresas es un importante determinante para la mejora de la calidad y productividad del sector y de su internacionalización; y, además, hay tres aspectos –tecnología, calidad y productividad, e internacionalización–, que se complementan mutuamente y constituyen tres frentes que, moviéndose prácticamente al unísono, determinan la dinámica de todo el sector, ya que son cruciales para consolidar lo que aquí se entiende como su industrialización. Son, por tanto, cruciales para consolidar el aumento en la especialización y la escala de la producción que ha llevado a cabo el sector. Si se incorpora tecnología, mejoran la calidad y productividad, y aumenta la penetración en los mercados internacionales, lo que consolida la producción; si es la internacionalización lo que empieza por mejorar, igualmente se desata un proceso por el cual, normalmente, se captan externalidades que suponen incorporación de tecnología y mejoran la calidad y productividad; si es la calidad y productividad la que mejora primero, por cambios en la organización y en los incentivos (cambios en el marco institucional), igualmente se desata todo el proceso. En definitiva, se puede producir una mejora que consolide e impulse el crecimiento económico y permita avanzar en la *industrialización* del tejido productivo provincial en cualquiera de estos tres componentes.

El modelo de crecimiento económico de Almería, aunque a la altura de 2005 no se pudiera ver todavía con claridad, a día de hoy y después de la gran lección de la crisis económica, puede observarse con toda nitidez. Se trata de un modelo que, sobre la base de una producción muy fragmentada en pequeñas y medianas unidades, organizadas bajo diversas combinaciones de red de

empresas y de mercado, ha pasado por varias vicisitudes. En la década de 1970 el modelo consiguió despegar fundamentalmente por un significativo proceso de innovación tecnológica incremental. En la de 1980 su crecimiento se vio sostenido sobre todo por la internacionalización y las transferencias de tecnología (externalidades) derivadas de la competencia cooperativa con el *clúster* hortofrutícola holandés. En la de 1990, se vio prácticamente catapultado a una nueva dimensión arrastrado, por un lado, por los cambios institucionales que vinieron de la mano del fuerte avance en la integración europea, lo que permitió una fuerte mejora de nuestra productividad al extender el periodo de producción y, por otro, por la expansión de las nuevas cadenas de distribución *discount* que tiraron muy fuerte de la demanda interna.

A partir de la década de 2000 se enfrenta a grandes dificultades y cabe preguntarse si ha entrado en crisis, debido al efecto conjunto de: 1) el fuerte avance de la globalización que ha dado acceso al mercado a nuevas producciones en fuerte competencia con la nuestra; 2) el retroceso en la internacionalización inducido por la fortaleza aparente de la demanda interna española inducida por la burbuja de deuda y de activos; y 3) el estancamiento en la productividad, la innovación tecnológica y la organización, que se ha producido a raíz del desvío de la inversión hacia unos excesivos activos inmobiliarios, lo que ha disparado los costes de transacción<sup>12</sup>. Estos tres factores, en conjunto, han supuesto un retroceso que está poniendo en entredicho nuestra capacidad para consolidar las posiciones conquistadas en la gloriosa década de 1990<sup>13</sup>.

Por tanto, el problema del modelo Almería en este momento no es ya el de avanzar en una *industrialización* por diversificación, como pudo parecer en 2005 cuando se antojaban múltiples e interesantes oportunidades de inversión, y parecían funcionar aceptablemente bien la calidad, la productividad y la internacionalización de la economía provincial, ya que todavía no se habían puesto al descubierto sus debilidades en lo que se refiere a la innovación tecnológica y la organización. Ahora que se constata que el modelo Almería se enfrenta a importantes dificultades, por su incapacidad de 'digerir' el cambio de dimensión que experimentó la horticultura en los años 90, se trata de llevar a cabo los cambios que el sector debió abordar en la «oscura noche de la burbuja inmobiliaria». Se trata de hacer las oportunas modificaciones organizativas e institucionales, como son la concentración empresarial, el fortaleci-

<sup>12</sup> La segunda y tercera desviación fueron inducidas por la falsa sensación de riqueza generada por la dilatada etapa de crédito fácil y barato.

<sup>13</sup> Para un análisis pormenorizado de cada una de estas etapas véase Galdeano Gómez, Aznar Sánchez y Pérez Mesa (2011).

miento de las estructuras en red, la incorporación de TIC y la unificación del mercado local, para restablecer la salud del modelo de crecimiento, de forma que podamos consolidar las posiciones que con tanto esfuerzo conquistamos en las tres últimas décadas del siglo pasado, a la vez que sentar unas sólidas bases para nuevos desafíos en el futuro.

Esta apuesta de la horticultura de Almería por la innovación tecnológica y organizativa, por la internacionalización y la calidad-productividad, ha de suponer a la vez una apuesta clara por la homologación de nuestras empresas con las más avanzadas de su sector en Europa, a fin de facilitar la inserción de nuestra producción en las modernas cadenas de suministro.

Una vez aclarado lo fundamental sobre cómo y por dónde puede y debe avanzar el modelo Almería, que no es a través de una industrialización que vaya en detrimento de la horticultura, sino que vaya estrechamente unida y sea complementaria de esta, el siguiente capítulo se dedica al estudio de las características generales que debe tener ese avance, en función del marco económico al que se enfrenta esta o cualquier otra horticultura en la CE en este momento y, por tanto, a los principales retos a los que tiene que responder ese modelo Almería que hemos identificado.



## I.4. El modelo ante las características relevantes de la coyuntura económica actual

Si se centra la atención en la coyuntura actual de la economía mundial y se trata de identificar cuáles son sus aspectos más relevantes, el primero y más problemático, desde el punto de vista de los sectores productivos, y que alcanza a la práctica totalidad de ellos es, sin duda, el boom experimentado por las producciones de bajo coste localizadas en los países emergentes, con unos costes del factor trabajo especialmente bajos, así como la forma en que estas producciones de bajo coste han inundado los mercados, con la consiguiente caída de precios y rentabilidades.

Este auge responde a una nueva estructura de la producción y el comercio a escala global que, con el fin de lograr una reducción de costes, primero decidió deslocalizar, buscando unos menores costes de producción y, ante los mayores costes de transacción generados por la producción deslocalizada, dispersa, de gran escala, y de alta especialización, ha optado después por impulsar el sometimiento de esa producción a sus normas (y su control), articulándola en cadenas –o redes– de valor (o de suministro, según se mire), que normalmente comienzan en las empresas productoras de bienes radicadas en los países emergentes y acaban en las empresas de distribución y servicio directo a los consumidores, radicadas fundamentalmente en los países ricos y avanzados. Veamos estos dos aspectos con algún detalle.

### *Los países emergentes saturan los mercados*

El auge de los nuevos centros capaces de producir con una gran calidad y precisión a precios muy bajos, junto con esta nueva configuración de la producción y el comercio estructurados en cadenas, en la que la gran mayoría de los productos adquieren la condición de componentes (bienes intermedios), con la consiguiente necesidad de practicar un elevado volumen de intercambios, está dando lugar en la mayoría de los casos a una intensa

oferta y competencia que ha acabado por configurar unos mercados saturados de todo tipo de productos. En estas condiciones, salir airoso depende de la capacidad que cada empresa, grupo de empresas, sector o territorio, tengan para adaptarse a las normas y responder a los requerimientos de esas cadenas de valor internacionales, tanto si estas unidades productivas que forman los eslabones de esas cadenas están en un país emergente, como si se encuentran en un país avanzado.

Este nuevo modo de producir y distribuir, según la respuesta adoptada en cada ocasión por las empresas que ya venían operando con anterioridad en los mercados que ahora han adoptado esa estructura en cadenas, ha provocado un doble efecto, que va desde el surgimiento de grandes oportunidades hasta la aparición de insalvables amenazas.

En cualquier caso, la magnitud y profundidad del shock provocado por este fenómeno en la producción depende de muchos factores, en cada caso, en cada sector y en cada territorio determinado, y, en especial, está condicionado por la dimensión, productividad y nivel de internacionalización de las empresas de ese sector o territorio, lo que a su vez está correlacionado, cada día más, con el grado de transferencia de información, tecnología, facilidades y alineamiento con los requerimientos de los clientes de los mercados finales, recibidos por las empresas de base, de sus *colegas* de los países avanzados con las que están vinculadas o que hacen de cabecera de sus respectivas cadenas de valor.

Este panorama general en principio no difiere de las situaciones que se han venido perfilando en anteriores ocasiones en las que la expansión de la economía a escala mundial ha impulsado el comercio internacional y ha alentado a algunas empresas de países pobres a la aventura de la exportación, a la vez que ha empujado a algunas empresas de países desarrollados a tratar de aprovechar la ventaja en costes ofrecida por los países atrasados.

Lo realmente novedoso de la etapa de expansión que ahora estamos culminando a nivel mundial es la escala a la que se está produciendo este fenómeno, y el alto grado de saturación que ha llegado a crear en los más diversos mercados. Los grandes avances que en torno al cambio de siglo se han producido en la facilidad de acceso y el abaratamiento del capital, la tecnología y el transporte, han dado pie a que haya muchas más iniciativas de internacionalización por parte de las empresas de los países avanzados<sup>1</sup>, a la vez que,

<sup>1</sup> En el libro *Las nuevas multinacionales. Las empresas españolas en el mundo*, de Guillén y García Canal (2011), se analiza el caso de empresas españolas que han tenido éxito en su estrategia de internacionalización y ayuda a entender el mercado global en el que nos movemos.

por esta misma razón, se han abierto muchas más oportunidades para nuevos emprendimientos en los países emergentes vinculados con estas iniciativas<sup>2</sup>.

Todo este fenómeno que constituye el aspecto más destacable de ese gran cambio en la economía mundial que se conoce como globalización hace que surjan, en unos y otros países, significativos segmentos de empresas internacionalizadas que si empezaron operando en fluidos mercados de demanda, a resultas de la auténtica eclosión de la oferta a que ha dado lugar el auge de la producción impulsado por la globalización, se están viendo inmersas en esos mercados saturados en los que su viabilidad depende cada día más de que su producción logre integrarse en esas redes más o menos formalizadas, controladas desde grandes empresas de las metrópolis que, además de exigir fiabilidad y seguridad sobre la base de una ineludible calidad, de la mano de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, cada día cuentan con más medios para controlar la calidad y, en todo caso, gestionar las deficiencias de diseño y ejecución que puedan presentarse, cuestiones que antes de la aparición de las modernas TIC parecieron insalvables en las producciones de los países en desarrollo.

En el caso de Almería y su producción hortícola, el momento en que se ha acabado por tener plena conciencia de que se había producido la saturación de su mercado se ha demorado en el tiempo, lo que ha reforzado la persistencia de las formas productivas y sobre todo comerciales propias de la etapa dominada por los mercados de demanda. De ahí la subsistencia, en gran medida artificial, del sistema de subastas de las alhóndigas las cuales, en el momento actual, están lastrando su desarrollo y dificultando su inserción en el nuevo modo de producir y distribuir global, haciendo que esta horticultura sea presa de una dura competencia por parte de nuevas producciones localizadas fundamentalmente en los países de la zona MENA –Medio Este y Norte de África–, con bajos costes en especial de tierra y trabajo<sup>3</sup>.

Son esos bajos costes de tierra y trabajo los que suponen para las zonas productoras de esos países emergentes un trampolín que les ha permitido entrar directamente a formar parte de las cadenas de suministro. Además, el hecho de no tener necesidad de vencer el obstáculo que supone la resistencia de las instituciones y organizaciones propias de la situación previa de merca-

<sup>2</sup> El resultado de esta tendencia es que las multinacionales de los países emergentes siguen subiendo escalafones en las clasificaciones empresariales a nivel mundial. Así, en el último *FT Global 500* publicado en 2010 por *Financial Times* aparecían varias procedentes de China, India, Rusia, Brasil, México y África del Sur.

<sup>3</sup> Para un análisis de la competencia que la horticultura intensiva de Marruecos puede suponer para la española en general y la de Almería en particular apoyándose en sus bajos costes de producción véase Aznar Sánchez (2006)

dos abiertos de demanda, les permite una mejor disposición y adaptación a las exigencias actuales.

Hay que estar atentos al panorama de una economía actual que está pasando rápidamente a operar en mercados saturados, articulados en complejas redes de producción y comercio, configurados como amplias cadenas de valor (o de suministro, o de distribución, según el enfoque que se prefiera) globalizadas. Y es que, aunque desde la horticultura de Almería se puede tener la impresión a primera vista —y se puede hacer el análisis simplista o interesado— de que la situación de crisis que se afronta es fruto de una cuestión de competencia basada en bajos costes del factor trabajo y, por consiguiente, de precio del producto, por parte de los nuevos competidores de la margen sur y este del Mediterráneo, en realidad, aunque no deje de tratarse también de esto, el desafío es mucho más complejo, en especial a medio y largo plazo, y se plantea en torno al nuevo marco de producción y comercio creado por la economía globalizada, surgida a partir de la amplia difusión del conocimiento y la facilidad de acceso a los mercados que está teniendo lugar a escala global.

Se trata y se va a tratar, en definitiva, de ver quién va a ser capaz de dimensionar y modernizar el tejido empresarial adaptándolo a las nuevas condiciones creadas por la revolución tecnológica en curso, dotándose de un marco institucional capaz de asimilar e incorporar esa gran revolución en la información y la comunicación que está transformando todas y cada una de las fases de la producción y la distribución de los más diversos productos y en concreto de los alimentos, que apunta a constituir a los consumidores en el auténtico factor clave de la nueva configuración.

Es preciso tener muy claro que, bajo esta perspectiva, el nuevo paradigma es de competitividad, pero también de cooperación. Por un lado, la formación de las modernas cadenas de valor en las que se concreta esta nueva forma de organizar el comercio internacional ha surgido gracias a la segmentación de la producción y a la posibilidad de distribución y difusión de sus distintos segmentos o fases por zonas geográficas cada vez más amplias y diversas, aprovechando en cada caso las ventajas comparativas correspondientes, lo que ha creado un entorno de aguda competencia<sup>4</sup>. Por otro lado, hay que tener también claro, que la formación de las cadenas de suministro ha sido y está siendo posible gracias a que las nuevas tecnologías de la información y la comuni-

<sup>4</sup> Un ejemplo de estas nuevas estrategias competitivas se encuentra en las grandes empresas hortícolas francesas que han establecido centros de producción en Marruecos al objeto de complementar su producción en suelo francés y de esta manera poder disponer de oferta de producto durante todo el año y reforzar su posición ante las cadenas de suministro (Aznar Sánchez, 2006).

cación (TIC) permiten articular un ambiente de cooperación –de calidad y seguridad– sobre el que se soportan y sobre el que funcionan esas cadenas.

### *El nuevo modo de producir y distribuir en base a cadenas de valor y de suministro*

El nuevo modo de producir y distribuir mediante cadenas de valor y de suministro formadas por empresas al que nos estamos refiriendo, parece más bien propio de la manufactura y la industria. Efectivamente, todo el mundo conoce la secuencia que sigue hoy la adquisición de un automóvil, un receptor de audio o video, una tableta u ordenador portátil, o cualquier otro bien de consumo de cierta complejidad; la secuencia es más o menos la misma en todos los casos: el consumidor en cuestión se informa –a través de las redes sociales físicas o virtuales– de cuál es el modelo, características y marca que debe tener el bien que desea adquirir, y procede a hacer su pedido en la tienda «real o virtual» que corresponda.

A partir de ahí, se desata un complejo proceso que hemos visto descrito en innumerables ocasiones, a veces magistralmente<sup>5</sup>, por el que ese pedido se asigna a un determinado centro de ensamblaje final y a una unidad de diseño concreta, que a su vez determina los componentes que van a formar parte del producto solicitado y lo descompone en un preestablecido conjunto de piezas distintas producidas por diferentes fabricantes que son solicitadas inmediatamente a la plataforma logística que abastece de componentes a ese centro de montaje (a esa fábrica) a la que se ha asignado el pedido. Ese centro logístico se encarga, a su vez, de cursar los correspondientes pedidos a los fabricantes de componentes de tal modo que al centro de ensamblaje final no le falten los que normalmente está solicitando.

Finalmente, el producto que recibe el cliente se ha formado a partir de un cada vez mayor número de componentes (a medida que aumenta la especialización y la escala), producidos por diferentes empresas en tal vez diez o veinte países diferentes, de dos o tres continentes.

Ahora todo el mundo sabe que, aunque los antecedentes remotos de este sistema de producción de aparatos electrónicos pueden rastrearse hasta la vieja

<sup>5</sup> Como cuando Thomas Friedman (2006: 430) cuenta el recorrido seguido por el ordenador portátil de DELL.

y denostada producción de *clones* del famoso PC de IBM, la actual producción de los más sofisticados y exclusivos aparatos de alta tecnología es así, pero también cree saber que esto no tiene nada que ver con la producción y la venta de tomates o lechugas.

Pues bien, desde el punto de vista que se defiende en esta obra, un carrito de la compra compuesto por un cliente (consumidor) en los pasillos de un supermercado o frente a la pantalla de un ordenador, es rigurosamente igual que el pedido que ese mismo cliente puede hacer a la terminal de distribución (la tienda propia, el concesionario o la misma pantalla anterior) de cualquiera de esos productores de ordenadores o vehículos fabricados en red. Es decir, que cuando un cliente va eligiendo los componentes que quiere que formen parte de su compra de alimentos en el supermercado de su barrio (llenando su carrito), en la cadena de aprovisionamiento (de suministro) de ese supermercado se desata un proceso similar al descrito de tal forma que, si un cliente, o cien en una misma tienda, o cien mil clientes en toda la cadena, han elegido durante la última hora poner en el carrito una bandeja de tomates, el centro logístico responsable de abastecer a esa o esas tiendas, ha de asegurarse de que uno –o cien, o mil– productores le estén produciendo y le sirvan esos tomates que los clientes están demandando<sup>6</sup>.

La primera consecuencia que se deriva de este nuevo modo de producción y distribución es que da lugar a una nueva forma de competir. Si bien la competencia entre empresas mantiene el mismo fin de conocer y conquistar la preferencia del consumidor, este fin se articula en dos diferentes aspectos: uno por el que las empresas compiten entre ellas con el objetivo de ser la elegida –ocasional, temporal o permanentemente–, para formar parte de alguna cadena de suministro, y otro aspecto, por el que la competencia ha pasado de tener lugar entre empresas independientes, a tenerlo entre las diversas cadenas de suministro al completo (entre cestas de la compra). En este enfrentamiento entre las diversas cadenas de suministro al completo, cada empresa –o el colectivo de las empresas con las que esa empresa coopera en su mismo nivel y dentro de su propia red– está formando parte de esa cadena de suministro con la que tiene que mantener cierta coherencia y ser consistente en términos de calidad, precio y servicio, y a la que tiene que añadir valor (las cadenas de las que las empresas forman parte pueden ser varias o una sola).

<sup>6</sup> Lo mismo cabe decir de la demanda de costillares o chuletas para las barbacoas propias de la semana de vacaciones con que se inicia cada primavera.

Estos dos diferentes aspectos de la competencia no siempre llegan a constituir dos etapas distintas, una primera de selección y otra posterior de integración, formando parte como proveedor permanente de una determinada cadena. Más bien se trata de una relación que se supone que se establecerá y permanecerá mientras se cumplan ciertas normas y las cosas funcionen razonablemente. En definitiva, la relación comercial –de competencia y cooperación– entre empresas en el ámbito de la producción y el comercio actuales, se parece más a una relación de pareja moderna que a un matrimonio clásico. Por eso, y aunque pueda parecer que se fuerza el símil, al igual que para crear y mantener las modernas uniones de amantes colaboradores-competidores es necesario un adecuado ambiente institucional público y privado –un conjunto de normas adecuado–; para que las relaciones entre empresas sean posibles y funcionen en este nuevo ambiente, es necesario que estén sujetas y acepten una serie de normas coherentes con el sistema de cadenas de suministro en general, y con el de una o varias de estas cadenas en particular.

Si la nueva situación común de los mercados es de saturación, normalmente se encontrarán sobreabastecidos. Cabe preguntarse acerca de los factores que determinan la cantidad demandada y el precio en estas condiciones de exceso de oferta. Está claro que el volumen de demanda queda determinado en el entorno de la cadena y, por lo que se refiere al precio, además de tener cierta base en los mercados de origen, se ve influido por dos componentes, servicio y producto, más un tercero, innovación. A su vez, la innovación tiene siempre dos componentes estrechamente vinculados: la tecnología y la satisfacción del consumidor. No obstante, en productos de baja intensidad tecnológica, como son en este caso los alimentos, el componente determinante de la innovación no es el referido directamente a la tecnología, sino el ligado a las preferencias de los consumidores.

Respecto al precio, a la vista de la auténtica celebridad que han alcanzado las cadenas de distribución conocidas como *descontadores*, tanto en los productos de alimentación, como en los electrodomésticos o el vestido (artículos de gran consumo), parece claro que la condición necesaria para entrar a formar parte de estas cadenas consiste en aceptar *siempre precios bajos* –como reza el eslogan de Mercadona, al igual que el de la americana WalMart–. Por lo tanto, para el productor se trata en primer lugar de lograr costes bajos, en relación con determinados parámetros de seguridad y calidad. Pero, la forma en que se pueden conseguir estos productos de costes bajos y calidad asegurada según determinados parámetros, no es solo una cuestión de disposición

de mano de obra barata, ni siquiera de esa alta productividad que posibilita la tecnología de producción convencional, o incluso de unos bajos costes de logística y transporte, aunque todos estos componentes influyen sin duda. La cuestión que resulta crítica es la calidad de la gestión y el diseño de los productos y de sus procesos de producción y distribución, de tal forma que se logre una optimización y consistencia entre sus costes de producción y de transacción, de acuerdo con las necesidades de toda la cadena de valor-suministro.

Para orientar la producción hacia objetivos de calidad y bajo coste, desde el punto de vista del consumidor y respecto de la competencia, es imprescindible disponer un adecuado sistema de incentivos derivado de un eficiente entorno institucional público y privado. Obtener un entorno así solo es posible a través de una mejora continua, dictada por sucesivas experiencias de prueba y error, cuya correcta evaluación, ponderación y difusión se consigue a través de una aplicación rigurosa de las herramientas de información y comunicación que facilitan la revolución tecnológica actual y mediante su desarrollo en un entorno institucional equilibrado, que propicie ese ambiente de competencia y cooperación que caracteriza al comercio moderno.

En este sentido, el problema de la horticultura de Almería ante la competencia de zonas productoras de costes y condiciones de trabajo sensiblemente más bajos, especialmente a medio plazo, no parece que sea en realidad una cuestión solo de precio, sino que el problema podría estar en la persistencia de unas formas comerciales propias de la vieja configuración del mercado de demanda.

Estas viejas instituciones comerciales, especialmente las alhóndigas, hacen que la producción y distribución de Almería muestre importantes dificultades (que se plasman en especial en su alta volatilidad en precios y calidades<sup>7</sup>) para articular un nuevo sistema institucional y de incentivos que le permitan fidelizar al consumidor, y entrar así a formar parte del primer tramo de esas cadenas de suministro que se están conformando.

Esta incapacidad, que se debe en gran medida a la falta de asimilación e incorporación de la horticultura de Almería a estas nuevas formas del comercio, en parte por no haber adoptado la revolución tecnológica de la información y la comunicación (TIC) y sus consiguientes nuevas formas organizativas y comerciales, ha provocado que su producción corra el riesgo de ser desplaza-

<sup>7</sup> Para un análisis de la elevada volatilidad en los precios del tomate y su confrontación con la elasticidad de la demanda véase Pérez Mesa, Galdeano Gómez y Aznar Sánchez (2010).

da de las posiciones clave del comercio internacional actual por la producción de nuevas zonas con mejor disposición y menos lastres.

El hecho de que nuevas producciones de la cuenca mediterránea puedan estar entrando a formar parte de algunas de esas nuevas estructuras de la producción y el comercio globalizados, además del problema de la competencia en los mercados, plantea el de saber quiénes serán en realidad los ganadores en esta guerra por situarse en las cadenas de valor; una competición que, sin dejar de ser económica –de coste, precio, calidad y servicio– tiene importantes componentes institucionales y tecnológicos, pues es ya de todos contra todos; nos enfrenta, sobre la base de ser innovadores, competitivos en costes y homologables en el ámbito institucional y tecnológico, tanto a las producciones de esos competidores emergentes, como a las de los países de nuestro mismo entorno económico europeo más y menos avanzado (Holanda o Polonia).

En el caso de Almería, y de las frutas y hortalizas en general, el cambio que se ha producido bajo los efectos de esta invasión de producciones baratas en el mercado –de estar configurado como de demanda a estar saturado– ha sido más abrupto, si cabe, que el que se ha producido en otros sectores. Posiblemente lo más grave sea que la falta de una adaptación adecuada se ha traducido en la persistencia y reforzamiento de algunas de las debilidades que ya arrastraba el modelo de producción y comercial propios –unas redes locales de empresas poco estructuradas; un entorno tecnológico ineficiente (las cooperativas); un sistema de mercado y comercial local altamente especulativo (las alhóndigas y los agentes); un mercado laboral distorsionado (REASS y otros sistemas especiales); y un sistema de educación media y superior atrasado–, que, en general, si bien llevaban ya algún tiempo configurando un entorno obsoleto, han entrado en regresión ante el bloqueo de la innovación que se ha producido como consecuencia de serios problemas de desviación de recursos, inducido por la especulación inmobiliaria junto con acusados errores de la política institucional pública y privada que se articuló en respuesta a los cambios de la década de 1990.

La horticultura de Almería se enfrenta en la actualidad a un problema de pérdida de competitividad, derivado de un brusco cambio en las condiciones de la demanda. En lugar de responder al mismo con las necesarias adaptaciones que permitan incorporar las nuevas herramientas de gestión y organización que surgen de la revolución tecnológica de la información, la economía provincial, bajo la influencia de la especulación inducida por unos mercados

desregulados –tanto la burbuja inmobiliaria como las mismas alhóndigas–, ha dejado que se desate un gran aumento en los costes de transacción del sector que está estrangulando su productividad. En definitiva, cuando la horticultura intensiva almeriense tenía que estar dando contundentes respuestas a las nuevas exigencias de la producción y la distribución, parece estar siendo presa más bien de la perplejidad ante lo duro y abrupto de esas nuevas exigencias.

## **II. Antecedentes y bases del modelo Almería de crecimiento económico**



## II.1. Del parral de uvas al invernadero de hortalizas

Esta segunda parte se dedica al estudio detallado de los antecedentes y las bases del modelo Almería de crecimiento económico impulsado por la horticultura de invernadero. Para ello buscaremos los antecedentes de esa horticultura intensiva, remontándonos a sus inicios hacia 1970, tras la prolongada etapa en la que la economía de Almería tuvo como componente fundamental la exportación de uva de mesa cultivada bajo la forma de parral. Este cultivo, que se mantuvo como centro de la economía y la sociedad de la provincia durante casi un siglo, vino a conocer su definitivo final cuando, hacia 1975, ese protagonismo le fue arrebatado definitivamente por el cultivo de las hortalizas y los parrales fueron transformados en invernaderos.

El principal objetivo de esta obra no es examinar los antecedentes históricos de la economía de Almería, pero conviene rastrearlos a fin de situarnos en el momento en que se produce ese cambio fundamental que ha conducido hasta el presente de la economía provincial. Para conocer esos antecedentes seguiremos a quien, desde el punto de vista de la historia económica, es sin duda es el más genuino representante del colectivo de economistas de la Universidad de Almería al que venimos haciendo referencia: Andrés Sánchez Picón. Así, en la obra colectiva de ese grupo publicada en 2005 ya referida, la aportación de Sánchez Picón destaca por la visión panorámica y ajustada que hace de los antecedentes de la economía de Almería.

### *Los antecedentes históricos del modelo de crecimiento económico de Almería*

Aunque el enfoque no es exactamente el mismo que Sánchez Picón quiso darle en su momento al citado artículo, resulta apropiado tomarlo como referencia, para aprovechar la luz que proporciona al conocimiento de la etapa que vamos a analizar. Así, las observaciones que se plasmarán pueden contri-

buir a una apreciación más ajustada de ese modelo Almería que se pretende identificar. Los matices respecto al análisis de Sánchez Picón no tienen otro fin que el de, como recomendaba Juan del Águila en la misma obra (2005: 17), «ofrecer una mejor interpretación general del modelo de nuestra provincia, para tratar de garantizar así su éxito y pervivencia».

Sánchez Picón, al hacer una sucinta y muy acertada síntesis sobre la Almería de los dos últimos siglos XIX y XX, dice en ese artículo que:

«[Esa Almería] se caracteriza por un modelo de economía y sociedad de frontera [donde] el crecimiento demográfico y el avance del frente roturador [constituyen] sendas pistas de la sucesión de modelos de aprovechamiento de los recursos territoriales [orientados] al desarrollo de base exportadora [y] al incremento de la integración económica internacional. [...] [En este desarrollo de base exportadora], desde un cénit que se sitúa a mediados del siglo XIX, se produce un leve declive a lo largo de toda la segunda mitad de ese siglo que se revalida en el siglo siguiente hasta el cambio de tendencia que se produce a la altura de 1970 y conduce a un nuevo cénit en la actualidad [2005]. [...] [Respecto de lo que se denomina Revolución Industrial, que es] un cúmulo de cambios que conducirá desde las sociedades agrarias y rurales del Antiguo Régimen a las sociedades urbanas e industriales del mundo contemporáneo [...] en Almería, como en el resto de España, estos cambios estructurales se retrasarán y no se consolidarán hasta bien entrado el siglo XX, [aunque] la necesidad de materias primas de la industria europea y las transformaciones en las pautas de consumo de muchos europeos van a convertir a Almería, situada en la periferia del entonces mundo desarrollado, en un área de temprana integración en los mercados internacionales en expansión» (Sánchez Picón, 2005: 154-156).

Tras esta acertada visión general y siguiendo una transcripción casi literal de la exposición de Sánchez Picón, vamos a repasar con él la cronología de cada uno de los ciclos exportadores que han caracterizado a la economía de Almería desde principios del siglo XIX hasta la década de los años 50 del siglo pasado:

- a) *El ciclo del plomo* (1818-1885). Sobre este ciclo clave y expansivo para la economía de la provincia, dice el profesor Sánchez Picón que «este periodo, que abarcaría desde 1818, inmediatamente después de las medidas liberalizadoras que permitían la explotación particular de los criaderos de plomo de Sierra de Gádor, hasta 1885, en que se confirma la depresión internacional de los precios del metal, lo que agudiza las dificultades internas de un sector atomizado empresarialmente y envejecido tecnológicamente, estuvo marcado siempre por una profunda impronta especulativa como consecuencia del marco

legal que regulaba el sector y que propiciaba la pequeña minería minifundista, la especulación con las concesiones y las participaciones en las peculiares sociedades mineras y que promovía, en fin, la descapitalización del sector [...]. A pesar del profundo impacto económico, social, urbanístico (derribo de las murallas y ensanche burgués) y medioambiental (deforestación), el ciclo del plomo se hundiría en el último tercio del siglo XIX, cuando las minas y las fábricas se vieron incapaces de afrontar la caída de las cotizaciones de los metales en los mercados internacionales y la emergencia de nuevas cuencas competidoras dentro y fuera de España».

- b) *El reajuste de fin de siglo (1884-1900)*. Dice Sánchez Picón a propósito de este nuevo ciclo, depresivo a nivel internacional y local, que «La crisis finisecular se manifiesta en Almería en grandes dificultades para mantener el crecimiento que el comercio exterior había tenido hasta entonces, [...] con la ruina del plomo, la rigidez de una oferta del esparto en bruto, [...] las dificultades [de transporte local] para hacer rentables y exportables los yacimientos de hierro del interior de la provincia, [...] y las dificultades para la expansión de un cultivo comercial como el de la uva de embarque».
- c) *El apogeo de la exportación de uva y de la minería del hierro (1900-1914)*. A propósito de este ciclo, de nuevo expansivo de la economía almeriense, Sánchez Picón explica que «la terminación de los ferrocarriles Linares-Almería y Lorca-Baza-Águilas entre 1895 y 1899, así como la instalación de grandes compañías foráneas, [...] estimulan la minería del hierro. [Y] Casi a la vez que el ciclo de la minería del hierro se consolidaría el episodio más importante y perdurable de la historia económica almeriense anterior al milagro del plástico: el desarrollo de la agricultura y exportación de la uva de embarque que, tras erradicar con rapidez la epidemia filoxérica, se expande por el suroeste provincial entre 1890 y 1910. [...] La gran depresión finisecular (responsable del mayor ajuste productivo en la historia del capitalismo y de la llegada de casi 40 millones de europeos a los nuevos mundos más allá del océano) colocaría al campesino almeriense ante la alternativa (a menudo complementaria) de emigrar hacia Argelia y Argentina, o reorientar su producción de subsistencia hacia un cultivo comercial como la uva que estaba teniendo una gran acogida en los mercados internacionales. Las dos salidas estaban preñadas de

incertidumbres personales y económicas, pero en una demostración evidente de la principal virtud emprendedora, una escasa aversión al riesgo, los agricultores de nuestra provincia optaron por una salida original al gran reto que se le presentaba en esa encrucijada dramática: muchos innovaron, optando por una agricultura especializada y moderna (para su época), y otros emigraron adelantándose en más de medio siglo al resto de la población rural andaluza, que no se movería de sus pueblos a gran escala hasta los años 50 y 60 del siglo XX».

Hasta aquí, se plasma el texto del profesor Sánchez Picón, sin añadir ni quitar nada prácticamente, en esta larga cita extractada sobre los diferentes periodos por los que pasó la que él, tan acertadamente, ha calificado como «economía de base exportadora característica de Almería», a lo largo de los cien años que van desde la segunda década del siglo XIX hasta el estallido de la Primera Guerra Mundial, en la segunda década del siglo XX, periodo en el que Almería aparece como una de esas zonas que producían y exportaban abundantes productos agrícolas o materias primas con destino a la –o las– metrópolis de la Revolución Industrial, entrando así a formar parte, finalmente, de lo que Hobsbawm (2009:134) llama «la economía mundial de la era del imperio, 1875-1914», esa profunda reestructuración de la economía del planeta que se produjo al expandirse internacionalmente la revolución industrial inglesa dando lugar al nacimiento de los nuevos líderes económicos, EEUU, Alemania y Japón, con los consiguientes desequilibrios y conflictos.

### *La uva del barco: del inicio de la belle époque al final de la «edad dorada»*

Aunque el análisis del profesor Sánchez Picón es acertado hasta llegar a ese inicio del ciclo exportador de la uva en la década de 1880, a partir de ahí resulta necesario introducir algunos cometarios, para contribuir a una explicación más precisa de los acontecimientos. Se trata de analizar el pasado para tratar de encontrar cuestiones que nos ayuden a comprender el presente y, si es que es posible, el futuro.

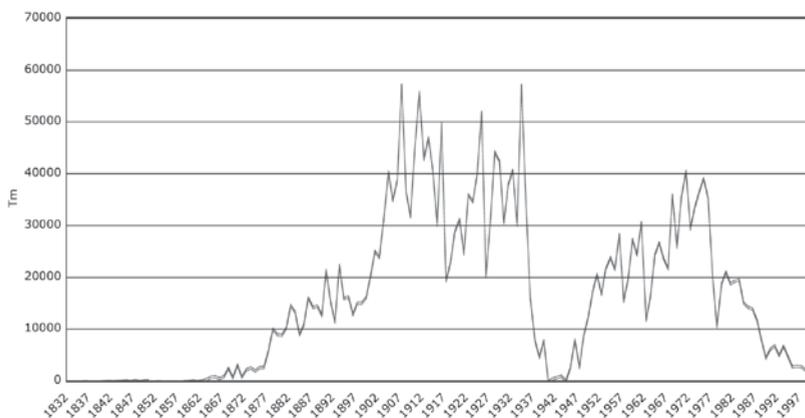
Pues bien, sobre ese primer periodo de apogeo de la exportación de uva que se articula a caballo del cambio del siglo XIX al XX, surge ya la primera diferencia significativa entre el análisis que en su trabajo hace Sánchez Picón y el que se propone realizar esta obra.

Partiendo de esta acotación, y volviendo sobre el análisis de las etapas destacables por las que discurrió la economía de Almería tras el final del ciclo del plomo y de la mano del ciclo de la exportación de la uva que se extiende durante un siglo hasta el *milagro* de las hortalizas, el enlace –o mejor la discontinuidad– entre una primera etapa de auge de la exportación de uva en torno a 1900, y otra segunda que se produciría a partir de 1950 (una vez pasado el periodo de convulsiones y guerras que caracterizan la primera mitad del siglo XX), quedan en principio identificadas en el Gráfico 3, tomado de un estudio posterior que el mismo Sánchez Picón, ahora con Cuéllar Villar (2010) hacen sobre el mismo tema de la uva, pero desde otro ángulo.

En la serie histórica de exportaciones de uva de mesa entre los años 1832 y 1999 que se recoge en este gráfico 3 –en realidad se puede decir de 1880 a 1980–, lo que aparece reflejado en su primer tramo hasta 1937 no son precisamente esas dos etapas que Sánchez Picón identifica como «reajuste de fin de siglo» entre 1884 y 1900, y «apogeo de la exportación de uva y de la minería del hierro» entre 1900 y 1914», sino que en una opinión que más recientemente han expresado el propio Sánchez Picón y Cuéllar Villar (2010), la primera parte de este gráfico, con su pronunciado pico de exportación hacia 1907, es el alejado reflejo de la etapa que en la literatura económica internacional se conoce como la *belle époque* de entre 1875 y 1915; un periodo al que suceden «los años oscuros» de entre 1920 y 1950 –los de las dos guerras mundiales y la crisis de 1929–, que finalmente desembocan en la segunda y nueva etapa de expansión de la exportación de uva de Almería –coincidiendo con la nueva etapa de expansión económica mundial– que aparece en la segunda parte que muestra el gráfico, entre 1950 y 1975.

Este segundo fuerte repunte de la exportación de la uva a partir de 1950 no es sino el reflejo de una *edad dorada* de la economía y el comercio internacional entre 1950 y 1975, traída a Europa desde Estados Unidos –con su hito en el famoso Plan Marshal–, y trasladada hasta Almería por intermediación de los comerciantes levantinos. Y es precisamente esta intermediación de los comerciantes levantinos, la que impide que se vea reflejada en los datos toda la importancia y el peso que tuvo este segundo auge exportador de la uva de Almería en la economía provincial pues la uva de este segundo ciclo se comercializó ya entonces, en su mayor parte, a través de los comerciantes murcianos y valencianos y no tuvo su salida por ningún puerto ni aduana de Almería, que son las vías de exportación a las que en principio se circunscribe el gráfico.

**Gráfico 3. Evolución de las exportaciones de uva de mesa desde Almería entre 1821 y 1999**



Fuente: Sánchez Picón y Cuéllar Villar (2010).

Bajo el enfoque de estos dos diferentes periodos de auge, resulta necesario realizar un nuevo análisis de algunas de las etapas por las que pasó la economía almeriense de la primera mitad del siglo XX, una vez finalizada aquella primera *belle époque*, que también vivió la exportación de uvas de Almería. Estas etapas se pueden renombrar y describir como sigue:

- a) *El repliegue del comercio internacional* (1914-1936). Los problemas de desequilibrios económicos asociados a la propagación desigual del crecimiento y la distribución desigual de la riqueza generados por la expansión de la revolución industrial, con el consiguiente estallido de tensiones que acabaron gestando la Primera Guerra Mundial (1914-1918), se agravaron durante la guerra y con posterioridad hasta desembocar, primero, en la Revolución Rusa de 1917 y, después, en la Gran Depresión de 1929 y la serie de turbulencias económicas, sociales y políticas que, derivadas de esas convulsiones, acabarían por desatar la Segunda Guerra Mundial. La contracción de los mercados, el desajuste de las economías y el auge de las políticas proteccionistas –en algunos significativos casos abiertamente nacionalistas e incluso autárquicas– en las que cayeron la práctica totalidad de los países –unos por acción y otros por reacción–, acabaron provocando un

auténtico colapso del comercio mundial, que no pudo menos que afectar a la exportación almeriense en sus dos destacadas partidas de mineral de hierro y, sobre todo, de uva de mesa<sup>1</sup>, lo que provocaría un declive profundo en el comercio de exportación que acabaría por hundir –dentro del colapso internacional y general de la economía– todo ese modelo de desarrollo de base exportadora sobre el que se había soportado la modesta economía de Almería.

- b) *La economía de guerra y posguerra* (1936-1950). En lo que se refiere a España, la sublevación de los militares golpistas en 1936, terminó de hacer fracasar el ya de por sí difícil intento de los políticos de la II República de encontrar una solución negociada a la coyuntura que en aquellos momentos vivían la economía y la sociedad española, junto con la mundial, lo que arrastró al país a una sangrienta y dolorosa guerra civil de tres años. Tras el final de esta guerra, con el definitivo triunfo del ejército arrojado por el bando conservador, se configura en España un difícil periodo de 20 años de economía de inspiración cuartelera y sacristana, en la que al mercado se le impone una política de intervención generalizada cuya orientación macroeconómica, si es que se puede hablar de tal, fue la autarquía. Su traducción práctica fue la miseria y la supervivencia para los vencidos –con o sin racionamiento– y la arbitrariedad y el favoritismo políticos y económicos para los vencedores, en una castiza y mojigata formulación de lo que se ha denominado, después, en otras latitudes, como capitalismo de amigotes. Ese fue el ambiente económico en que se desarrolló España en la ominosa década de los 40 una vez finalizada la devastación de la guerra (el 45 se conoce como el año del hambre), hasta que por fin empezaron a establecerse los perfiles de la *guerra fría* y comenzamos a alinearnos con *los buenos*, aunque en una segunda o enésima fila, y el panorama empezó a cambiar.

Tras las dos periodificaciones anteriores –«el repliegue del comercio internacional» y «la de economía de guerra y posguerra»– referidas a España, que se corresponden con esa etapa conocida en la economía internacional como «los años oscuros», una vez acabada la Segunda Guerra Mundial e iniciada la reconstrucción de la economía de Europa y Japón bajo la tutela de los EEUU, se abrió para la economía internacional la conocida «edad

<sup>1</sup> Para la uva el muy importante mercado estadounidense se cerró en 1924, y el aún más relevante mercado británico en los años treinta.

dorada»<sup>2</sup>. Esta etapa cabe describirla, a los efectos de la economía de Almería que aquí interesan, como la decisiva etapa del inicio de la transformación industrial –el paso a la producción a gran escala y a la especialización– de la agricultura provincial, a través de los nuevos parrales del Campo de Dalías, que veremos a continuación.

### *El agua como factor clave del inicio de la transformación de la agricultura de Almería. El Plan de Estabilización del 59 como punto de inflexión*

Esta nueva etapa de la economía de Almería a partir de los años 50, de producción y comercio de la uva a gran escala, se basó en unas unidades productivas de mayor dimensión que las de la etapa anterior: el que propongo llamar «nuevo parral». Con esta denominación quiero hacer referencia a una unidad de cultivo que ya empieza a medirse en fanegas –unidad de 6.460 m<sup>2</sup>– que, ubicado en las altiplanicies del Campo de Dalías (en el argot local «el Campo»), empezó a desarrollarse de forma diferente a como lo habían hecho los «pequeños parrales» que le precedieron –que se medían en celemines, unidad de 537 m<sup>2</sup>– ubicados en *paratas* de piedemonte o de las márgenes de cauces torrenciales, con algunas excepciones de mayor dimensión en los escasos valles interiores de alguna significación, como eran los de Berja, Dalías o Canjáyar. Hacer fincas de ese «nuevo parral» con sus novedosas dimensiones (diez veces mayores que las de los anteriores), desde el punto de vista físico y agronómico, tenía dos importantes factores limitadores: por un lado, contar con amplias superficies de suelos nivelados profundos y ricos situados entre los 100 y los 800 metros de altitud y, por otro, disponer de agua suficiente para su riego.

La orografía y edafología de la tierra en Almería, que se caracteriza por una morfología montañosa con escasos valles pluviales en el interior y por una superficie rocosa y de composición caliza, con una asfixiante escasez de agua y azotada por los vientos en sus planicies costeras, no hacen a esta provincia especialmente apta para el cultivo de regadío a gran escala. Bajo esas condiciones, resultaba extremadamente difícil encontrar parcelas de amplias dimensiones, protegidas de los vientos y con suficiente agua, por lo que la disposición

<sup>2</sup> Los análisis sobre estas etapas de la economía son numerosos. Para un estudio a nivel global véase por ejemplo Hobsbawm (1994, 1998); y para el caso español Carreras y Tafunell (2004) y Prados de la Escosura (2003).

de cierta abundancia de tierras de la zona alta y media del Campo de Dalías hubo de esperar, en primer lugar y sobre todo, a las diversas iniciativas para hacer llegar agua a estas tierras que se pusieron en marcha una vez acabada la guerra civil.

Mientras se implantaban estas iniciativas, los primeros nuevos parrales de importancia que se levantaron en «el Campo» se tuvieron que regar con los llamados ‘derramaderos (sobras) del agua del pueblo’ (de Dalías) procedente del ‘arroyo de Celín’, que después de cubrir las necesidades de la vega de Dalías (apenas 200 hectáreas), se dejaban ir por la Rambla del Bujo hasta aparecer en el paraje de La Ñeca y Rebeque, ya en ‘el Campo’, donde algunas de las familias ‘pudientes’ de Dalías y Berja (Lirola, Rubio, Villalobos y Gallardo) pusieron en pie los primeros parrales importantes de nuevo formato, todavía en la primera fase de esplendor del cultivo de la uva en torno al 1900. Sobre la base de aquellas ‘derramas’ del ‘agua del pueblo’ (de Dalías)<sup>3</sup> es posible que se llegaran a poner en cultivo hasta 100 fanegas (65 ha) en la zona alta del Campo (en los parajes de Pampanico y Rebeque), gran parte de ellas, como decimos, todavía en el final de la primera fase del cultivo de la uva hacia 1900.

Con la vista puesta en el éxito de aquellos primeros parrales regados con el agua sobrante del Arroyo de Celín, cuando la reconstrucción europea volvió a demandar uva a partir de 1945-50, el primero y fundamental esfuerzo por traer agua hasta el Campo de Dalías vino de la mano de la revitalización de la sociedad de regantes de la Fuente Nueva<sup>4</sup>. El cauce de este manantial, que también vino a reforzar las posibilidades de riego de la zona de Pampanico, un poco por debajo del primer enclave y más hacia levante, incorporó al riego una extensa zona que tomó el nombre del propio cauce, la ‘Fuente Nueva’, en el paraje ya conocido como ‘Las Tres Aljibes’ en el centro-norte de ‘el Campo’ por encima de El Ejido.

Entretanto, a lo largo de la zona de altitud media-baja del ‘Campo’, una zona que según los expertos era menos apta para el parral, se había desplegado la segunda gran obra hidráulica de la época: el cauce conocido como ‘Canal de San Fernando’. Esta entidad dispuso de agua desde finales del siglo XIX con destino a abastecer el «ingenio» productor de azúcar que instaló en Adra el industrial malagueño Tomás Heredia; pero su ramal de 25 kilómetros de

<sup>3</sup> Esto se conseguía almacenando en grandes balsas el agua de estas derramas de invierno para su posterior utilización en verano.

<sup>4</sup> En la placa colocada en la entrada de la galería de lo que a todas luces comenzó queriendo ser una mina de plomo, y que se supone que recuerda el momento de su definitivo cambio de objeto y puesta al servicio del riego, se puede leer: Fuente Nueva 1891-1942, y a continuación los nombres de hasta 14 fundadores.

longitud que haría llegar esa agua hasta el corazón del Campo de Dalías, alrededor de El Ejido, no entró en funcionamiento hasta 1934<sup>5</sup>.

La tercera fuente de abastecimiento de agua importante del Campo de Dalías tuvo su origen en la apertura de pozos para extracción de aguas subterráneas y su electrificación, cuyo primer impulso llevó a cabo la compañía Fuerzas Motrices del Valle de Lecrín (FMVL). Esta iniciativa se remonta a la temprana fecha de 1928, aunque fue durante mucho tiempo víctima de los avatares sufridos por esta sociedad, en permanente caos casi desde su fundación en 1921. Su situación se agravó por la guerra civil y pasaría a ser absorbida por la Sociedad Hidroeléctrica del Chorro, con sede en Málaga, a la altura de 1946; pero, no es hasta 1950 cuando el abastecimiento de energía eléctrica adquiere una situación que quepa calificar de «normal», según cuenta José de Juan Oña<sup>6</sup>, a raíz del trasladado a Almería de generadores móviles, tres unidades «móviles power station» –que ya habían prestado servicio en Rusia durante la contienda mundial–, de las cinco adquiridas por el Gobierno en Inglaterra para corregir los estragos de la escasez de energía (Oña, 1990).

Por último, y en lo que se refiere a la tan cacareada puesta en marcha de los planes del Instituto Nacional de Colonización (INC) para el Campo de Dalías (Rivera Menéndez, 2000), si hemos de hacer caso a la memoria sobre *La gestión del Regadío en el Campo de Dalías* de la Comunidad de regantes Sol y Arena y Sol Poniente, nos dice que:

«En el año 1941 el entonces INC ya había declarado los sectores I, II y III Zona de Interés Nacional, lo que supuso el principio del proceso para su transformación en regadío; pero hasta los años cincuenta, en esa zona solo se realizaron cultivos con escasas necesidades hídricas. Hacia 1950, se excavó a mano el primer pozo relativamente importante con el objetivo específico de

<sup>5</sup> Este canal derivaba aguas del río Adra mediante una galería subterránea; su concesión fue otorgada originalmente al industrial malagueño promotor de varios 'ingenios' productores de azúcar en la costa oriental de Andalucía, D. Tomás Heredia Grund, por Real Orden de 17-6-1887. Mediante sucesivas transmisiones fue pasando por Azucarera de España, S A, Fernando García Espín, La Sociedad de Aguas y Cauce de San Fernando y, por fin, la Comunidad de regantes de San Fernando. [La extracción de agua para abastecer] el canal se construyó en la confluencia del Río Adra con su afluente Río Chico. Se autorizó un caudal de 200 litros por segundo con una galería de 700 metros. El canal construido por Fernando García Espín [con posterioridad] era de mampostería y transcurría por el Pago del Molino por medio de seis túneles para encaminarse aún en Adra por el Pago del Campillo (frente a Las Albuferas) hacia la barrida costera virgitana de Balanegra, [donde, tras ser impulsada el agua] por medio de una estación elevadora, el canal se bifurcaba hacia Balerna y Guardias Viejas y hacia Tarambana, Matagorda y La Mojenera, con una longitud superior a los 15 kilómetros. Logrado el caudal necesario, García Espín buscó financiación en su Granada natal, para adquirir los derechos sobre las aguas y hacer el proyecto de conducción. La viabilidad de la construcción se completaba con la traída de la electricidad a esta comarca almeriense por parte de la Sociedad de Fuerzas Motrices del Valle de Lecrín. El 4 de diciembre de 1930 se inició la construcción del cauce, para poner en cultivo en una primera fase unos 15.400 marjales, equivalentes a 750 hectáreas. El canal fue bautizado con el nombre de San Fernando y entró en servicio hacia 1934, convirtiéndose en la primera gran obra hidráulica construida en la comarca, con lo que se duplicó la superficie de riego. Al parecer, García Espín puso en marcha la primera alhóndiga de frutas y hortalizas, a la salida de El Ejido. (Recuperación del Patrimonio Cultural de Adra, [www.adracultural.es](http://www.adracultural.es))

<sup>6</sup> José de Juan Oña (1990): 'Resumen Histórico en el Centenario de la Electricidad en Almería', Instituto de Estudios Almerienses.

extracción de agua con fines agrícolas, en la venta Vitorino, llegando a una profundidad aproximada de 35 a 40 metros. La elevación del agua se realizó con una bomba accionada por un motor de gasoil y, para su distribución, se construyó una acequia de hormigón que llegó hasta la rambla del Puente de La Culebra, en el término municipal de Vícar. A partir de aquí, fue distribuida a los campos más cercanos. En 1953 se aprueba el «Plan General de Colonización del Sector regable con las elevaciones de Aguadulce», que preveía la actuación sobre 1.556 ha, de las que útiles para su puesta en riego fueron 750 ha. Su ejecución comenzó por la construcción del canal del sector I, alimentado por cuatro pozos junto a Aguadulce [La conducción se dirigió hacia Campillo del Moro, El Parador, Cañada Sebastiana, Cortijos de Marín y, desde ahí, hacia La Romanilla, bordeando Roquetas de Mar. Se hizo una distribución en campo por módulos, o «particiones», a razón de 5.000 m<sup>2</sup> cada unidad. Una compleja red de hijuelas, o «canalillas», funcionaba como red terciaria, último eslabón en el transporte y distribución del agua desde las acequias principales hasta compuertas de toma desde las que el regante aplicaba «a pie» el agua a los campos de cultivo.[...] Dentro del marco así establecido, tuvieron un impulso importante los cultivos de cebada, alfalfa, remolacha y algodón. Hacia 1955 se comienza a practicar el enarenado, técnica traída de La Rábida y Adra, que tuvo una gran trascendencia, pues habría de repercutir en el incremento del cultivo de hortalizas (sobre todo tomate) para los mercados nacional y de exportación. (Ver Mendizábal, M., 1984, «La horticultura forzada en Andalucía Oriental: Historia y evolución, características ecológicas, perspectivas», comunicación personal) [...] Entre 1950 y 1960, se completaría la puesta en riego de toda la superficie que hoy corresponde al sector I. Seguidamente, se inicia la construcción de la infraestructura del sector II, cuyo suministro de agua sería asegurado con nuevos pozos situados al Norte de Aguadulce. [Se alcanzaría un total de 25, aunque tres de ellos nunca llegaron a ser explotados. En 1964, se inició la construcción del sector III, con las correspondientes perforaciones. Hasta entonces, los cultivos de hortalizas en suelo enarenado solo eran protegidos con setos cortavientos. En los primeros años de la década de los sesenta, se empezaron a construir en plan experimental los primeros «invernaderos», denominación que se sigue aplicando a los cerramientos de plástico sostenidos por un entramado de materiales ligeros [...]. A finales de 1969, ya se había completado la puesta en riego de los sectores II y III, y también se habían iniciado las obras del canal del sector IV. Con la construcción de este último, las extracciones de agua fueron de mayor gasto y de mejor

calidad que las hasta entonces realizadas. A partir de 1970, tendría lugar la expansión generalizada de los invernaderos. Continuando la tarea que significó la transformación de los sectores I a III (que vendrían a nuclear la comunidad de regantes Sol y Arena), son declarados de alto interés nacional los sectores V y VI [Decreto 2601/1970].

Como se desprende de las acotaciones anteriores, y puede corroborar este texto de la comunidad de regantes Sol y Arena y Sol Poniente, las bases para la transformación de la agricultura del Campo de Dalías, verdadero embrión de la moderna horticultura de Almería, se sentaron avanzadas ya las décadas de 1950 y 1960, a través de la difícil búsqueda del agua.

Por otro lado, para que parte de la gran extensión que abarcaba el Campo de Dalías se fuera transformando en amplias superficies de cultivo, además de las arduas tareas de obtención de agua y perforación manual de pozos (a base de marro, barrena, pólvora, pico y pala), desde un primer momento hubo que realizar agotadores ‘desenvueltos’ de tierras (remover la cubierta rocosa hasta encontrar el fondo de arcilla o gredas que quedaba debajo), también con las manos y las mismas herramientas, hasta que por fin empezó a llegar la ayuda de la maquinaria pesada<sup>7</sup>. Por tanto, la electrificación, junto con la mecanización de las labores de transformación de la tierra, fueron claves para que se pusieran en marcha los nuevos parrales del Campo de Dalías, que constituyeron la primera base de la transformación industrial de la agricultura de Almería con la construcción de los «nuevos parrales» en la década de 1950 y primera mitad de la de 1960 que, a su vez, posibilitaron el desarrollo de una sofisticada artesanía del alambre que se puede considerar la primera aportación tecnológica clave para dar a luz al posterior invernadero.

En otro orden de cosas y a otro nivel, a lo largo de los años 50, en España se aprecia ya un cierto ambiente de vuelta a la normalidad interior y exterior. Con la firma del Tratado de Amistad y Cooperación con los Estados Unidos y del Concordato con la Santa Sede, se inicia una tímida apertura de la economía al exterior, una lenta cancelación de la política autárquica, y un incipiente renacer económico del país. Esta dinámica acabará tomando cuerpo en toda España al alcanzar el hito del Plan de Estabilización y Liberalización de 1959.

En este contexto, el olvido de nuestra provincia por parte de la administración central del Estado, y la exigua recuperación de su pulso económico en

<sup>7</sup> Como dice Inmaculada Piquer Socías (1997), poco se podían imaginar Martín y José María Piquer, en el año 1954, cuando llegaron con sus tractores y arados a Almería procedentes de Cataluña por tres meses, se iban a quedar definitivamente aquí formando la amplia estructura empresarial que han creado en torno a Piquer Hermanos SA.

torno a la producción y el comercio de la uva, que en este periodo conoce el fuerte pero efímero auge que hemos comentado, hay que inscribirlo, primero, en ese ambiente de supervivencia local y nacional de la primera etapa de posguerra; después, en el del mercado negro y el estraperlo surgidos de un comercio exterior muy envarado por la intervención, con fuertes desequilibrios en la balanza de pagos y un tipo de cambio intervenido fijado en un nivel artificial (con la consiguiente penuria de divisas y especulación en torno a ellas), que fueron típicos de la época; y, por último, en un ambiente de franca expansión del comercio exterior a rebufo del auge de la reconstrucción de la industria europea, aun cuando la acelerada marginación comercial de nuestra producción –ya bajo la tutela de los comerciantes foráneos de Valencia y Murcia–, nos estuviera conduciendo a una difícil encrucijada que acertaría a encontrar una salida en las especiales condiciones –de clima y otras– que la costa sur de la provincia tenía para responder a la nueva demanda española y europea de hortalizas.

El cambio de escenario que supone la implantación del Plan de Estabilización de 1959 para Almería, había de conducir, necesariamente, al desmonte del artificioso andamiaje que sostenía el comercio exterior de una uva como la de la variedad Ohanes, que ya había dejado de ser competitiva<sup>8</sup>. En realidad, la formación de ese fenómeno que después se ha denominado «Modelo hortícola de Almería» no podría explicarse sin referirnos al *boom* que conocieron las hortalizas, de forma simultánea a la fuerte crisis que sufrió la uva en los años de 1960, como consecuencia de las transformaciones que el Plan de Estabilización y Liberalización del 59 indujo en la economía y la sociedad española.

Por un lado, el ajuste que vino con la estabilización, provocó una fuerte emigración de familias trabajadoras del campo a las grandes ciudades (que se cifró entonces en más de dos millones de personas). Y, por otro, la liberalización (con la entrada de España en la OCDE y el FMI), normalizó los términos del comercio exterior, eliminando las prácticas irregulares que se venían manteniendo hasta entonces (eliminación del tipo de cambio intervenido y de las licencias y cupos de importación). Todo esto supuso un golpe definitivo al comercio exterior de la uva, que extraía unos sustanciales ingresos «extra» de esas especiales condiciones en las que se había venido realizando el comercio exterior en los años posteriores a la guerra y hasta entonces.

<sup>8</sup> Frutos Selectos, la empresa de la familia Rosón, uno de los principales resortes de este efímero comercio uvero de la Almería de los años 60, puede tomarse como un genuino ejemplo de aquel fenómeno que surgió a la sombra de un comercio exterior fuertemente intervenido.

En general, el Plan acabó dando un fuerte empujón al consumo y al comercio interior de hortalizas, gracias a la nueva demanda proveniente del auge que la emigración supuso para los renovados centros urbanos industriales y de servicios –Madrid y Barcelona–, a la vez que supuso un golpe de muerte al comercio exterior de las uvas. Además, en respuesta a la situación de crisis que se generó en Almería (típica situación de cambio en la que lo nuevo no acaba de nacer y lo viejo no acaba de morir) se produjo una total *deserción* de los comerciantes exportadores uveros, que hizo que surgiera un amplio movimiento cooperativo para sustituirlos, de forma que esta crisis, que se centró en el todavía dominante sector uvero, forzó la creación de las cooperativas Frusol y Camposol, apoyadas e impulsadas por la recién creada Caja Rural Provincial, como tercer componente decisivo de la nueva situación.

### *Los nuevos parrales y parraleros del Campo de Dalías, un eslabón clave en la transformación*

Volvamos al segundo ciclo de expansión uvera. Para entender el verdadero alcance local que tuvo la recuperación de la exportación de la uva iniciada en los años 50 del pasado siglo, que dio lugar a esa segunda expansión de los años 60 y primeros 70, conviene analizar este fenómeno con detalle porque, a pesar de que, por su dimensión, este *revival* no pasó en ningún momento de ser un fenómeno económico incierto y de escasos fundamentos y objetivos, sin embargo, importa destacar el nuevo modelo de parral en el que se basó, así como el brote cooperativo a que dio lugar en sus últimos años de abietta decadencia.

No acaban ahí las diferencias entre estas dos partes del ciclo uvero de la exportación y la economía de Almería –en realidad dos diferentes ciclos uveros–, sino que, para entender cómo fue madurando la situación hasta desembocar en el invernadero tipo parral y las hortalizas, es necesario precisar cuáles fueron las características diferenciadoras más importantes que tuvieron ambas etapas uveras. Para eso hay que referirse a esas significativas innovaciones en tecnología (nuevo parral) y organización (cooperativas de exportación) que la segunda supuso sobre la primera y, además, a la diferente actitud innovadora que adoptó la economía provincial y sus actores en cada una de las ocasiones.

En la primera etapa, que se enmarca en la complicada coyuntura de finales del siglo XIX (en realidad todavía inmersos en la genuina *gran depresión*),

la opción por el cultivo de la uva supuso que, en favor de «los agricultores de nuestra provincia que innovaron, optando por una agricultura especializada y moderna» –tal como refiere el profesor Sánchez Picón en la reseña sobre la depresión de finales del siglo XIX transcrita más arriba–, se mostraron esos «actores locales», capaces de poner en valor los recursos y activos específicos autóctonos. Así, en la coyuntura de finales del siglo XIX, fue «toda la economía provincial», –en alusión a una señalada parte de las fuerzas vivas e instituciones políticas y económicas provinciales que acompañaron a los simples «labradores»– la que, en lugar de aferrarse al mantenimiento del *statu quo*, en aquella ocasión optó –y se identificó e involucró– en buscar una salida al gran reto que se le presentaba, a través del innovador –entonces– cultivo de la uva, iniciativa en la que tuvo un gran éxito y proyección<sup>9</sup>.

Por el contrario, en la coyuntura que siguió a la salida de la Guerra Civil y la Guerra Mundial –en el inicio de la segunda fase del ciclo uvero–, esa ‘clase pudiente’ provincial no solo no adoptó la misma actitud innovadora, sino que optó por mantener a todo trance el *statu quo*<sup>10</sup>. Por tanto, ¿cómo y de dónde surgió esa segunda fase de expansión del ciclo uvero?

Efectivamente, en la coyuntura de finales de la década de 1940, la pequeña oligarquía provincial, a diferencia de la iniciativa innovadora que adoptó en la coyuntura también difícil de finales del siglo XIX, se dejó arrastrar a una posición conservadora, de espaldas a los sectores productivos, ante las innegables dificultades que el emprendimiento económico del momento suponía, en una provincia que a fin de cuentas había sido la última en capitular ante el nuevo Régimen y en la que se dejaba sentir su desafecto. Por otro lado, también es destacable que en esa misma situación, en un territorio de frontera, el Campo de Dalías, y en su centro neurálgico, El Ejido –apenas un pequeño núcleo de unos 2.500 habitantes todavía hasta el final de los 60–, al arrullo de un ambiente especial de igualitarismo y oportunidad (un territorio de frontera sin apenas *statu quo* que mantener), un reducido grupo de emprendedores del más variado origen y condición, sí optó por tratar de seguir adelante tomando todavía como referencia, de primeras, aquello que había constituido el más firme baluarte de un pasado entre glorioso y añorado: los parrales de la uva «del barco». Este panorama determinó que, mientras esa mayoría de la

<sup>9</sup> Las sedes de los casinos emblemáticos de la época, tanto del de Dalías, como la definitiva sede del de la capital en el Paseo de Almería, abrieron sus puertas en 1905.

<sup>10</sup> Conviene hacer esta precisión porque, en mi opinión, esta es una característica destacable que puede arrojar luz sobre la problemática a la que podemos enfrentarnos en el momento presente, y aclara de dónde nace el carácter *inclusivo* que han acabado teniendo las instituciones económicas del Poniente de Almería.

clase dirigente provincial radicada en la capital y los grandes pueblos, escogía la opción conservadora (salvo muy contadas y felices excepciones) de dedicar sus esfuerzos a la tarea de «reordenación y control» emprendida por la dictadura, encuadrándose en su burocracia privada y pública –esa actitud que acabaría por conformar la mentalidad provincial, especialmente la ‘capitalina’ por muchos años–, algunos destacados líderes del núcleo emprendedor fraguado en el corazón del Campo de Dalías, en contacto con algunos excepcionales ciudadanos de la capital, dieron vida al movimiento cooperativo que habría de ser el motor de la nueva agricultura surgida de las ruinas de la uva: las cooperativas Frusol y Camposol que acompañaron el nacimiento de la Caja Rural Provincial de Almería, Cooperativa de Crédito<sup>11</sup>, que desde el principio prestó una especial atención a estas nuevas cooperativas y a su orientación hacia el comercio exterior de las hortalizas.

El caso es que esa actitud innovadora de los nuevos componentes de la entonces clase dirigente provincial, por cierto, activos miembros todos ellos de los movimientos cristianos de base, contrasta con la actitud retraída y a la defensiva que adoptó la pequeña oligarquía provincial –de la burguesía, si se quiere– que se había formado en torno al negocio uvero de la primera etapa. Una actitud que bloqueó la posible adaptación del sector uvero a las nuevas condiciones del mercado que se fue configurando en la posguerra europea, no solo ya en los enclaves tradicionales uveros almerienses de Canjáyar-Andarax y sobre todo de Dalías-Berja (en donde los vencedores de la contienda civil alzaron auténticas fortalezas), sino incluso en «la frontera» por la que avanzaba el nuevo «frente roturador», el Campo de Dalías y El Ejido, donde no obstante aparecieron los únicos «excepcionales brotes verdes» que mostraba entonces la economía provincial.

La actitud conservadora de los grandes comerciantes uveros locales tuvo como consecuencia que la producción de uva de Almería, tras pasar a manos de las «estructuras comerciales» de los exportadores levantinos de Alicante y Murcia, que reservaban las innovaciones para sus propias plantaciones locales, a finales de los sesenta se encontrara ya a la deriva, lejos de la nueva configuración y localización que estaba adquiriendo el sector. Este fue el primer fracaso cosechado por la agricultura y la economía provincial ante el retraimiento de

<sup>11</sup> Así lo recoge el profesor Titos Martínez (2005: 588) que dice que «para desarrollar el proyecto [la Caja Rural Provincial y las cooperativas] se unieron a Juan del Águila personas como Jesús Durbán Remón, Emilio Esteban Anza, Jesús Alférez y Ramón Callejón quienes, utilizando como modelo las cooperativas de crédito de base agraria ya existentes en Navarra, Jaén, Murcia o Córdoba, se propusieron trasplantar el modelo a Almería». Es de destacar que, de estos cinco personajes que cita Titos Martínez, los tres primeros fueron los impulsores de la Caja Rural en la capital, mientras los dos últimos fueron los promotores de las cooperativas Camposol y Frusol, respectivamente, en El Ejido.

su capital comercial y la negativa de este capital a evolucionar hacia la innovación y el modo de producción industrial (modo de producción que, además de escala y especialización, requiere de la introducción de innovaciones).

Y, como consecuencia de aquella renuencia de la «burguesía comercial almeriense» –formada a costa de la consignación de la uva de barco– a comprometerse en la renovación del parral, este sector clave de la economía provincial del resurgir de la edad dorada se vio marginado de las nuevas tendencias por las que ya habían optado el mercado y la industria uvera.

Porque su débil componente local no tuvo suficiente empuje y compromiso y porque su fuerte componente foráneo (de exportadores murcianos y valencianos) tenía sus verdaderos intereses en otras latitudes, junto a que las específicas condiciones climáticas de altas temperaturas y fuertes vientos áridos de la zona regable disponible en Almería, el Campo de Dalías, no eran las mejores para el cultivo de árboles frutales, la expansión del sector mediante la innovación en las mismas uvas acabó trasladada a otras zonas productoras tanto nacionales de Murcia (Aledo) y Alicante (Vinalopó), como sobre todo extranjeras (Italia, con su variedad blanca). Todo esto, unido a una generalización del transporte frigorífico por carretera que privó a la variedad Ohanes de su principal y finalmente única ventaja competitiva, que era la dureza de su piel que le permitía soportar las condiciones extremas del viejo transporte marítimo y convencional, llevaron al definitivo hundimiento del comercio y el cultivo de la uva de Almería en los primeros años 70.

Y, con esta ruina, Almería pareció, por un momento, abocada al incuestionable fin de todo un modelo económico y humano que se mostraba en trance de desaparecer, al basarse en unos costosos parrales sin viabilidad, que no parecían servir para otra cosa que no fuera la producción de uva de exportación, a pesar del gran esfuerzo de ahorro e inversión (en lucha contra la aridez y el viento) que se había hecho para levantarlos. Aquella pérdida del parral parecía irremplazable, y la imagen de aquella *ruina* quedó fuertemente grabada en el subconsciente colectivo, en especial en el de aquella generación de la que ya van quedando cada día menos miembros, así como de la siguiente, la de quienes entonces tomamos el relevo con el negocio de las hortalizas que, por cierto, no tardamos mucho en olvidar de donde había surgido esa nueva riqueza que se nos vino a las manos.

Pero, como ya hemos referido, entre los múltiples cambios que se habían venido gestando en España en esta etapa que va de 1950 a 1975 (en torno al Plan de Estabilización y liberalización del 59), algunos tendrían efectos eco-

nómicamente decisivos para Almería; especialmente, los referidos a la recomposición demográfica y a sus consecuencias sobre los hábitos y la capacidad de consumo de la población urbana. De esos cambios arranca un todavía tímido despegue de la economía de Almería, que surge de la producción de hortalizas con destino a los renovados y grandes centros urbanos de Madrid y Barcelona. Este primer auge de la producción de hortalizas, partiendo de la primera mitad de los 60, se prolongó hasta la crisis que sufrió la economía occidental, en general, y la española, en particular, provocada por el alza en los precios del petróleo de 1973, que forzaría su cambio definitivo hacia la exportación.

Especial atención merece el hecho de que, a medida que la crisis de la exportación de la uva se iba haciendo evidente, esta nueva producción costera de hortalizas en auge llamó la atención de los parraleros y sus cooperativas hasta configurarse como la alternativa que podía servir de base para la transformación –y el impulso del crecimiento– de la nueva zona (el Campo de Dalías) en la que se encontraba la producción de uva más avanzada<sup>12</sup>.

Tras esta somera panorámica por sus antecedentes históricos, llegamos a esa década de 1970 en la que, finalmente, acabó por consolidarse en Almería una nueva agricultura y una nueva economía, en respuesta a la crisis de 1973-75 desatada por el alza de los precios del petróleo, de la mano de la producción de hortalizas bajo las cubiertas de plástico que se pusieron sobre los parrales. Como respuesta a esa crisis desatada en los años 70, los agricultores se vieron forzados a echar mano de las fortalezas que habían acumulado en la decadencia de esa última etapa –«la dorada»– de apogeo de la producción de la uva. La fortaleza principal, según se vio desde un primer momento, eran las alhóndigas, ágiles mercados locales que se habían formado para canalizar las hortalizas «extratempranas» hacia los mercados centrales de abastos de las grandes ciudades españolas, abastecidos todavía con hortalizas producidas por los enarenados, las modestas infraestructuras formadas por las parcelas próximas a las playas protegidas con arena y simples «setillos» cortavientos.

A partir de esta sencilla innovación, la horticultura indujo en la economía de Almería una etapa de éxito de cuyo análisis nos vamos a ocupar en adelante para tratar de entender, primero, cómo se fraguó una nueva economía de la mano de las hortalizas y la nueva exportación de las cooperativas uveras, en el periodo que va de 1970 a 1980; después, en qué consistió la etapa de primera

<sup>12</sup> Al contrario que para la costa, para las comarcas del interior de la provincia en las que se había desarrollado la primera etapa de la producción uvera, la consecuencia más inmediata de ese mismo factor de cambio que supusieron las fuertes migraciones supuso una válvula de escape ante la práctica desaparición de este sector residual que no encontraría sustituto hasta muy avanzada la transformación de la economía española y almeriense.

consolidación que se prolonga por toda la década de 1980; posteriormente, en qué consistió la etapa nuevamente ‘milagrosa’ –aunque esta vez problemática– que supuso la década de fuerte expansión de 1990 y, finalmente, en qué dificultades entró nuestra horticultura en esa coyuntura de los años 90 que, a pesar del enmascaramiento posterior inducido por las turbulencias producidas por la burbuja financiera, se ha prolongado hasta desembocar en la crisis actual.

Por ahora, vamos a terminar el análisis de la gran innovación que supuso el invernadero tipo parral.

### *El invernadero-parral, la innovación radical de la agricultura de Almería en respuesta a sus vientos áridos y sus tierras pobres*

Rosenberg destaca que el cambio tecnológico, la modificación en la relación funcional entre recursos y producto, es la fuerza más poderosa de cuantas generan el perfeccionamiento de la productividad y de la economía. Del mismo modo, North, para quien es primordial situar cualquier cambio económico en su contexto histórico, sostiene que esa modificación en el modo de producir siempre va acompañada de un cambio en las organizaciones e instituciones que canalizan el desempeño económico, pudiendo tener el ajuste institucional en ocasiones incluso mayor importancia que el propio cambio tecnológico. Conviene recordar, de lo ya expuesto, que esa innovación o cambio tecnológico, consistente normalmente en la mejora del producto o proceso de que se trate, se lleva a cabo en la mayoría de los casos como respuesta a factores limitantes de la producción, tratando de superar los obstáculos que estos factores limitantes suponen.

Pues bien, una de estas iniciativas de innovación para responder a factores limitantes de la producción, es la que supusieron los nuevos parrales que se extendieron por el Campo de Dalías en las décadas de 1950 y 1960, y los posteriores invernaderos tipo parral que surgieron de ellos y que se completaron y propagaron en la década de 1970, de la mano de las cooperativas uveras de exportación. Para entender el significado que han tenido estas innovaciones en el desarrollo de la moderna agricultura de Almería como iniciadoras de su industrialización (de su proyección hacia la producción de gran escala y especialización), nos centraremos en analizar ese fenómeno que ha acabado por transformar la agricultura y la economía de Almería partiendo de la década de 1970: el invernadero tipo parral.

El «hallazgo» tecnológico de la horticultura de Almería que ha venido a conocerse como invernadero tipo parral es el producto de un proceso de innovación incremental que deviene en lo fundamental, por un lado, del parral evolucionado, es decir, del parral de gran dimensión y muy reforzado que se desarrolló en el Campo de Dalías a partir del pequeño parral tradicional del interior de Almería (pasando por los de mediana dimensión de las vegas –valles– de Berja y Dalías); y, por otro lado, del enarenado enriquecido, es decir, del sanguis de arcilla, estiércol y arena desarrollado también en ese «Campo» a partir del enarenado simple (solo con arena) que se usaba en los cultivos de judía de la costa de Granada. Ambos avances se generaron cuando se hicieron necesarios para producir hortalizas a cierta escala, en las débiles tierras calizas con adversas condiciones climáticas de la altiplanicie costera del llamado Campo de Dalías (Almería). En principio, las evoluciones que hicieron cada uno de estos dos componentes que vendrían a formar el invernadero tipo parral, se produjeron de manera independiente.

Para entender cómo los actuales invernaderos de Almería tienen su origen en las adversas condiciones climáticas del Campo de Dalías, conviene destacar lo que dice Michael Porter cuando afirma, a este respecto, que:

«las desventajas en factores básicos, tales como la escasez de mano de obra, la carencia de materias primas domésticas o la incidencia de unas condiciones climatológicas adversas, crean presiones para innovar en su presencia. [...] La innovación para contrarrestar las debilidades selectivas es más probable que la innovación para explotar los puntos fuertes, [ya que] las desventajas selectivas crean cuellos de botella visibles, amenazas evidentes y metas claras para mejorar la posición competitiva» (Porter, 1991:123-125).

En el esfuerzo por vencer las desventajas selectivas se encuentra el mayor generador de innovación. Por eso, cabe afirmar que la actual horticultura intensiva de la comarca de Poniente de Almería –y a través de ella toda la de la provincia de Almería y del Sureste de España– no es, precisamente, hija de las bondades del clima (en este caso, mucha luz y cálidas temperaturas) como en muchas ocasiones se ha afirmado, sino que, más bien y en primer lugar, es hija de la lucha contra condiciones climatológicas adversas: los vientos huracanados, unas veces áridos, otras, fríos y húmedos (impregnados en ocasiones de sal marina), que azotan con frecuencia estas tierras; la alta evapotranspiración que sus especiales condiciones de suelo e insolación producen y no las bajas temperaturas como podría hacer creer la denominación de invernadero. Esta lucha creó un objetivo claro de mejora ante una amenaza evidente, los vientos, ya en los típicos parrales del Campo de Dalías de los años 50 y 60 del pasado siglo.

En consecuencia, los nuevos abrigos de cultivo que se desarrollaron en la comarca del Poniente de Almería a partir de los primeros años de la década de 1970, no consistieron exactamente en una cubierta de plástico para proteger a las plantas del frío, sino para protegerlas sobre todo de los fuertes vientos, unas veces fríos y otras demasiado cálidos. Y a la arena, cuya misión era en principio solo la de luchar contra la alta evapotranspiración evitando la capilaridad, hubo que añadirle arcilla y estiércol para ayudar así a las pobres tierras calizas, propias de las zonas altas y bien ventiladas del Campo de Dalías.

Por tanto, todavía dentro del cultivo de la uva, cabe destacar el contraste entre los pequeños valles y las estrechas terrazas de las laderas de las montañas interiores, y las amplias altiplanicies y cañadas del litoral, con su acusado contraste de dimensiones; la diferencia entre la escasa necesidad de proteger el cultivo de los vientos en el interior y la gran necesidad de protegerlo del azote de los fuertes vientos áridos del litoral; y el contraste entre la esterilidad de la caliza rocosa y la fertilidad de la arcilla de aluvi6n. Todas estas diferencias y contrastes, constituyen las bases sobre las que se produjo una primera transformaci6n de las condiciones de cultivo de la uva de Almería al pasar del interior a la costa.

El parral del Campo de Dalías surgió porque esta nueva zona de cultivo era en principio una despoblada altiplanicie costera con vientos áridos y huracanados y hubo que hacerlo muy resistente en su parte vertical periférica, a base de un fuerte cerco de palos y cañas trabado y arriostado con alambre; debido a su gran dimensi6n, en su parte horizontal central, hubo que reforzarlo con unos alambres y palos adicionales, que en principio quedaban sueltos (cordadas locas y puntales, en el argot). Este parral reforzado se hizo, además, para que soportara un cultivo que en estas nuevas latitudes daba en general mayores rendimientos que el clásico del interior y, por tanto, su entutorado debía soportar mayor peso por unidad de superficie (Palomar Oviedo, 1994; L6pez Bellido y otros, 1994; P6rez Parra, 1998).

Por su parte, el enarenado enriquecido surgió a partir de la capa de arena que, cuando se cubría alguna parcela dedicada al cultivo de judías verdes en la costa de Granada, daba al cultivo un vigor adicional. Esto hizo que se acostumbrara a cubrir con arena, en principio, solo las tierras en las que se iban a hacer cultivos de judías, tirabeques y similares –ya que las leguminosas fijan nitr6geno y no requieren abonado–, hasta que se constat6 que esta era una buena forma de luchar contra la salinidad y alta evapotranspiraci6n de las parcelas lindantes con la playa. Al trasladar esta t6cnica de cultivo a Almería

para que pudiera servir a la producción de tomates –un cultivo más exigente en abonado y fertilizantes– hubo que completar unos suelos que en general eran débiles y pobres, añadiéndoles estiércol y, en ocasiones, arcilla. Con estos aportes acabó por formarse el sanguis de arcilla, estiércol y arena al que nos referimos como «enarenado enriquecido». Después vendrían el riego localizado, los substratos inertes y la fertilización cien por cien sintética.

El que finalmente ha venido a ser el invernadero tipo parral de Almería no surgió espontánea y directamente de la confluencia de estas dos mejoras aportadas por parraleros, una, y por hortelanos, la otra. En realidad, los primeros invernaderos dedicados al cultivo de hortalizas que pusieron en pie los agricultores provenientes de la costa de Granada, que se instalaron en la zona de Roquetas y propagaron su saber hacer a todas las zonas de cultivo de las playas del Poniente de Almería –Guardias Viejas de El Ejido y Balanegra de Berja–, no tuvieron nada que ver con el parral, y consistieron en unas estructuras normalmente hechas a base de hierro (principalmente tubería galvanizada) cubiertas con una lámina de plástico bastante ligera (400 galgas) y mal fijada, sin la típica doble malla de alambre que fue posterior. Fueron más bien los parraleros del El Ejido los que, al observar lo que se estaba haciendo en los cultivos de las playas, optaron por aplicar estas innovaciones en sus parrales, dándolos a la vez una mayor dimensión, cuando la cooperativa Ejidomar les abrió la posibilidad de producir y exportar hortalizas a gran escala. Estos parraleros también fueron los que introdujeron el gran complemento de las semillas híbridas, que suponían un salto en la calidad y el rendimiento de los cultivos y constituyeron la base para enfocar todo el sistema hacia la exportación a través de sus cooperativas.

Cabe preguntarse, en este punto, cómo diversos experimentos que intentaban abrigar el cultivo con láminas de plástico, acabaron por formar el estándar del invernadero tipo parral. Es útil la postura de algunos autores que afirman que la primera fase de cualquier innovación, la de experimentación, está caracterizada por la posesión de una tecnología, pero la ausencia de un método productivo de utilizarla (Guinaliu Blasco, 2001 a propósito de Hal Varian). En esta trascendental innovación que se produjo en la horticultura de Almería en los primeros años 70, antes de llegar al invernadero tipo parral, también hubo una primera etapa de experimentación sobre cuyos orígenes

hasta ahora apenas hemos conseguido llegar más allá de lo que constituye una animada polémica<sup>13</sup>.

En cualquier caso, esta primigenia experiencia, ya surgiera de alguna iniciativa local original, o lo hiciera de cualquier otro intento de reproducir localmente lo que ya se estaba haciendo en otros países como el sur de Italia o de Francia, a partir de que apareciera la lámina de plástico como producto del desarrollo de la tecnología petroquímica, apenas tuvo una apreciable trascendencia económica.

El primer experimento alcanzó con celeridad una gran difusión, al quedar a la vista de todos y adquirir la condición de «acervo de conocimiento público». A partir de ahí, al ser «descubierto», se produjeron unas «externalidades» que desataron un proceso de innovaciones acumulativas que desembocó en el invernadero tipo parral típico que realmente ha transformado la agricultura de Almería.

Porque la realidad es que los procesos seguidos por este tipo de tecnologías, aunque parecen responder a una pauta de continuidad, conocen de vez en cuando auténticos saltos –fuertes aceleraciones–, que suponen ciertas discontinuidades. Este es el caso que se produjo cuando aquel primer prototipo de invernadero, ya se trate del *chambao* de palos o de la *estructura* de tubo de hierro galvanizado, fue identificado y asimilado por los jóvenes empresarios *parraleros* del Campo de Dalías, que son los que vinieron a aportar a esta innovación tecnológica un método productivo para utilizarla, viniendo así a

<sup>13</sup> Las opiniones más extendidas atribuyen el origen de los invernaderos de Almería a la famosa iniciativa de «Paco el Piloto» en colaboración con unos técnicos del entonces INC-IRYDA de montar un «chambao» a base de una lámina de plástico sujeta sobre unos palos, o al intento de hacer algo similar a los costosos invernaderos de hierro y cristal instalados por PRIMORES SA, en el paraje del corsario en Felix-La Mojenera, pero con tubería de hierro galvanizado con la intención de abaratar su coste. Aunque esta segunda opción parece la más probable, no hemos acertado a conocer con qué motivo, en 1966, la empresa Transportes Ferroviarios Especiales SA (TRANSFESA) –filial de la empresa nacional de ferrocarriles RENFE–, promovió –con el apoyo del BNP (Banco Nacional de París) por entonces muy activo en Almería– la empresa filial, PRIMORES SA, que construyó esos impresionantes –pero costosos y poco eficaces– invernaderos de cristal para producción de flores y plantas ornamentales. Después de probar esta empresa con muy diversos modelos, una de las postreras ampliaciones de sus instalaciones hecha por la propia empresa con tubería de hierro galvanizado convencional y plástico, todavía sin sujetar con doble tejido de alambre, fue la que ya empezó a llamar la atención de algunos emprendedores hasta que finalmente fue imitada. Los hermanos Martín Belmonte, dedicados en principio a la distribución de productos farmacéuticos, fueron unos de los primeros en construir sus propios invernaderos con tubería de hierro galvanizado en El Ejido. Gabriel Amat Ayón de Roquetas, José Iborra Sánchez de La Mojenera, o José Fornieles Figueredo de El Ejido, fueron igualmente de los primeros constructores profesionales de cubiertas de plástico para la agricultura, que igualmente empezaron tomando como base el hierro galvanizado. El típico invernadero construido sobre la base de una estructura de parral comenzaron a hacerlo los tradicionales maestros alambreadores de Dalías y Berja a demanda de los jóvenes parraleros del Campo de Dalías (El Ejido), aunque estos primeros invernaderos tipo parral eran todavía planos o con una cubierta ligeramente inclinada ‘a dos aguas’. La típica estructura de multicapilla o, como se conoce en el argot, de ‘raspa y amagao’, se vino a poner a punto en la gran finca de Tierras de Almería.

convertirla, de un experimento, en ese sistema productivo eficiente y rentable al que hace referencia Variant. Tal como efectivamente ocurrió, el gran salto se produjo a partir de que estos agricultores exportadores de uva de mesa asimilaran esta innovación a sus parrales y le aportaran un nuevo componente tecnológico externo, las semillas híbridas (primero de pepino tipo holandés y después de pimientos, melones y tomates), salidas del desarrollo de otra tecnología de uso general, la genética<sup>14</sup>.

A partir de aquellos primeros experimentos que podemos calificar de primera innovación, tiene lugar la segunda etapa, que Varian denomina «de capitalización» y que se refiere a esa etapa en la que lo que ha empezado siendo un experimento empieza a convertirse en una industria –más atomizada o más concentrada– sobre la base de un masivo proceso de inversión. No obstante, aunque el agricultor tradicional de Almería tenía tantas dificultades como el de cualquier otro lugar para disponer de ese capital inicial, en la horticultura de invernadero de Almería esto no fue tan grave porque, en lo que se refiere a capital variable o de explotación, que suponía un monto en ocasiones aún mayor que el de inversión, este podía ser aportado en gran parte por la incorporación de todo el potencial de trabajo de la unidad familiar. Donde sí que había una gran diferencia era en el *coste de oportunidad* que suponía para los agricultores más capitalizados, los parraleros, pasar al invernadero, lo que suponía abandonar un parral que había costado muchos años y esfuerzo levantar. De ahí la importancia de poder transformar en invernadero, con poco esfuerzo y una relativa efectividad, el propio parral.

Otro aspecto muy relevante de los invernaderos fue la importante facilidad de acceso a la propiedad de la tierra que suponía el hecho de que sobre una parcela de tierra de pequeña dimensión, las explotaciones familiares pudieran hacer uso de todo su potencial productivo. Esto hizo que las grandes propiedades agrarias pronto se dividieran y distribuyeran en pequeñas parcelas. En realidad, esas especiales dificultades del suelo y el clima, junto la escasez de agua, se puede considerar que son las responsables de que en Almería, salvo por algunas situaciones irregulares derivadas del tortuoso proceso de la Desamortización, así como por alguna *caprichosa* recomposición de la propie-

---

<sup>14</sup> Según he podido recoger del testimonio de algunos de los fundadores de Ejidomar, parece que el socio de esta cooperativa, entonces parralero como todos ellos, Ángel Ación Requena, fue el primero en transformar un parral en un invernadero tipo parral y plantarlo de pepinos híbridos holandeses.

dad que algunos poderosos hicieron tras la Guerra Civil, no hayan existido grandes fincas, ni en la época del cereal de secano, ni posteriormente en la época de los cultivos de uva y hortalizas en regadío.

En cualquier caso, todas las grandes fincas que todavía quedaban a la altura de los años de 1960 y 1970, fueron en su mayoría troceadas y vendidas en pequeñas parcelas, desde el momento en que la dinámica que la horticultura imprimió a la economía abrió esta posibilidad.

El caso es que, con la innovación del invernadero, se produjo un aumento en el acervo de capital general, gracias a que en esta ocasión fueron muchas más las familias que pudieron acceder a la propiedad de un invernadero porque podían descontar de antemano el retorno que había de generar la mano de obra familiar, cosa que antes no cabía hacer con el parral (que generaba una muy modesta cantidad de mano de obra). En este sentido podría decirse que, en las circunstancias en que se produjo el despegue económico de la horticultura almeriense, el capital físico, tanto el capital fijo de inversión, necesario para adquirir la tierra y las estructuras, equipo y máquinas que se colocaron sobre ella, como el variable de explotación, necesario para pagar las semillas, *inputs* y trabajo hasta empezar el flujo de ingresos de la cosecha, aún cuando supusieron una cuantía importante, resultaron fáciles de obtener a través del crédito, tanto financiero como comercial<sup>15</sup>.

De todas formas, lo que tiene que quedar claro es que no se puede hacer referencia a una innovación significativa en tecnología sin que haya otra igualmente significativa en organización. Por eso, no se puede hablar del gran salto que dio la agricultura de Almería en los años de 1970 sin referirlo a ambas cosas al mismo tiempo, por un lado, el de la producción, a los invernaderos y las explotaciones familiares, y por otro lado, al de la comercialización, a las alhóndigas y las cooperativas. A estudiar estos dos temas se dedican los dos capítulos siguientes.

<sup>15</sup> Incluso llegó a ser usual conseguir del propietario de un terreno la escritura «limpia» de cargas –que era la clave para dar inicio a toda la operación–, con el pago en realidad aplazado y la sola garantía personal. Es decir, que se pudo obtener una parcela a crédito en muchos casos, aun teniendo que hacer constar el vendedor en la escritura que la parcela estaba pagada, a fin de que el comprador pudiera prestar garantía al crédito del banco necesario para llevar a cabo la instalación del invernadero.



## II.2. La institución y organización base del modelo: la familia

Aunque las explotaciones agrarias, en general, y las de cultivos hortícolas en particular, siempre han logrado dar empleo a todos los miembros de una familia al menos de forma ocasional, mientras las tareas agrícolas se realizan al aire libre las inclemencias climatológicas imponen una acusada estacionalidad para esos empleos que generan las explotaciones. De ahí la gran importancia que representa el invernadero para dar una mayor continuidad a los trabajos agrícolas, al aislar esas tareas de las principales interferencias que la climatología les impone. Esa es la razón de la extraordinaria importancia que el invernadero en régimen de explotación familiar tuvo en el despegue de la horticultura de Almería: la familia consigue desplegar toda su potencialidad de trabajo de forma continuada y por un cada vez más extenso periodo de tiempo, bajo el invernadero, y ha logrado efectuar un decisivo cambio en la relación funcional entre recursos y producto<sup>1</sup>, que ha acabado por multiplicar los rendimientos de una agricultura como la de Almería muy basada en el factor trabajo. Pero, la familia, no solo ha constituido la casi exclusiva fuente de mano de obra de la horticultura almeriense, sino que también ha sido su primera y fundamental base organizativa. A propósito de esto, merece la pena referir el punto de vista que sobre el *capital organizativo* mantiene Raghuram Rajan, catedrático de finanzas de la Universidad de Chicago y ex economista jefe del FMI, cuando dice que:

«Robert Lucas, el premio Nobel de Economía de 1995, se preguntaba en un artículo de 1990 que, si la única diferencia entre los países ricos y los pobres es el capital físico, ¿por qué no fluye más dinero de los países ricos a los pobres para permitir que estos compren el capital físico que necesitan? [...] La conclusión de Lucas es que quizá la rentabilidad en los países pobres es inferior a lo que indican estos sencillos cálculos –los que centran su atención en el nivel de capital físico–, porque estos países carecen de otros factores necesarios para producir rendimientos: la educación o, en un sentido más amplio, el capital humano. [Pero...] al parecer, en los países pobres hace falta alguna cosa más para que la maquinaria y las personas con formación maximicen la producti-

<sup>1</sup> Esa fuerza que a decir de Rosenberg (1993) resulta ser la más poderosa de cuantas generan el perfeccionamiento de la productividad y de la economía en general.

vidad y los países prosperen: hace falta ‘capital organizativo’. Desde mi punto de vista, el verdadero problema es que los países en desarrollo, desde luego en las primeras etapas de crecimiento, carecen de la estructura organizativa necesaria para desplegar grandes cantidades de capital físico de forma efectiva. [...] La historia sugiere que el papel del cambio institucional a menudo no precede sino más bien acompaña el proceso de crecimiento. [...] En muchos sentidos, el verdadero desafío para los países en desarrollo es crear organizaciones complejas efectivas. (Rajan, 2011: 68).

La familia, al constituir el núcleo laboral y organizativo de todo el fenómeno de la agricultura intensiva almeriense, fue en su despegue, en especial, y en lo que se refiere a la producción, la institución y organización base del modelo Almería. De forma paralela a la organización de la institución familiar como explotación familiar y con el objetivo de sacar adelante la producción de hortalizas bajo invernadero, esas instituciones familiares solo necesitaron que aparecieran los peculiares mercados locales denominados alhóndigas, que constituyeron el elemento organizativo esencial de la actividad de todo el sector, para completar la base organizativa del modelo de crecimiento económico. Por tanto, ese primer capital organizativo que especialmente en un primer momento, tan necesario fue para que la comarca prosperara, en este caso estuvo formado por las explotaciones familiares y las alhóndigas.

En cualquier caso, si bien la explotación familiar, acompañó siempre a la producción hortícola iniciada en la costa –no así a la de uvas del interior–, hay que situar la formación de la primera alhóndiga a caballo entre esos ámbitos, en el paraje de Tarambana de El Ejido (en la actual ubicación del Colegio Público de esta barriada), hacia mediados de la década de 1930, por iniciativa de Fernando García Espín, el emprendedor ilustrado que impulsó la llegada del Canal de San Fernando hasta el Campo de Dalías. Este primer mercado local tenía previsto abastecerse de la producción, a cielo abierto, de frutas (melones y sandías) y hortalizas (judías y tomates), provenientes de los regadíos que el Canal de San Fernando preveía impulsar en Balerma y Guardias Viejas (López Romero, 2011) ya en la década de 1930. Pero el inicio de su actividad, finalmente, no fue posible hasta la década de 1950. Por tanto, es entrada ya la década de 1960 cuando cabe situar un normal funcionamiento de las primeras pequeñas alhóndigas en Balanegra, Balerma y Roquetas junto con algunas más grandes en El Ejido<sup>2</sup> (estas para productos de Guardias Viejas), en lo que se refiere a organización del mercado local.

<sup>2</sup> La primera alhóndiga grande de El Ejido fue la ‘de Góngora’. La promovió Antonio Góngora (padre) que puso como titular de la misma a Juan Gómez Martínez, hijo este de Juan Gómez, el administrador de la alhóndiga que en Tarambana había promovido Fernando García Espín, recogiendo así el ‘saber hacer’ que ya había acumulado el nuevo negocio.

En este contexto, para analizar el marco institucional –instituciones más organizaciones– de la horticultura de Almería, hay que empezar por examinar la explotación familiar y continuar con las alhóndigas y las cooperativas. Estas últimas instituciones se incorporaron al negocio hortícola ante la necesidad de responder a los cambios exigidos por la exportación, habida cuenta de que la principal función de las instituciones es la de reducir la incertidumbre.

Cabe, por tanto, el análisis detenido de las formas organizativas (alhóndigas y cooperativas) e institucionales (competencia y cooperación) que han sido genuinamente características de la articulación del comercio hortícola de Almería, siguiendo el planteamiento de North (1993). Si situamos las instituciones y organizaciones del comercio junto a la explotación familiar como base organizativa de la producción, y la familia como base institucional, veremos cómo las instituciones constituyen las reglas de juego y las organizaciones son los equipos de jugadores. Cada uno tiene una estrategia que comparten todos sus componentes, al mismo tiempo que hay intereses comunes a todos los equipos. Y veremos cómo las organizaciones surgen en función de los incentivos que generan las instituciones, a la vez que esas organizaciones tratan de modificar las instituciones y sus incentivos en función de sus propios intereses individuales y de grupo.

Empezando por la familia, esta institución, desde sus formas más primitivas, ha constituido siempre una unidad económica formada con el objeto primordial de asegurar la supervivencia de sus miembros gracias al apoyo mutuo (reducir la incertidumbre). Con este fin, la familia ha adoptado diversas formas que van desde la configuración extendida primitiva que refleja su definición latina como «el grupo de siervos y esclavos patrimonio del jefe de la gens» que dominó en la Roma imperial, hasta la configuración nuclear reducida a la unidad de padres e hijos propia de las sociedades industriales urbanas actuales, pasando por la familia extendida tradicional contemporánea, que incluye a la nuclear más algunos parientes, abuelos, tíos o sobrinos y que ha sido propia de las sociedades agrarias comunes y lo ha venido siendo de nuestro entorno hasta ahora.

Las explotaciones agrarias propias de nuestro entorno, organizadas sobre la base de la familia, se caracterizan porque tanto en sus relaciones internas como en sus relaciones externas, conviven vínculos típicamente mercantiles con otros personales muy condicionados por la compleja trama de relaciones de parentesco y de género propias de la familia. Conviene aclarar estos conceptos porque si en la etapa de despegue, la configuración de la producción en

explotaciones familiares fue clave para el salto en productividad, organización, producción total y flexibilidad, que propiciaron el salto en el crecimiento que experimentó la horticultura y la economía de Almería, una parte importante de las dificultades por las que en la actualidad atraviesa esta horticultura, tienen que ver con los inconvenientes que estas explotaciones encuentran para convertirse en auténticas empresas (de propiedad familiar o no familiar) con predominio de las relaciones impersonales y profesionales.

El concepto ‘explotación familiar’ se usa para designar una realidad bastante heterogénea, que en lo fundamental se refiere a toda la gama de unidades productivas agrarias que se extiende entre esos dos grandes grupos que van desde las familias que practican una agricultura de subsistencia cuyo objetivo central es el de la supervivencia de la unidad familiar (campesinos), a los productores familiares capitalizados (los asimilables a *farmers*) que se centran en una acumulación cuya posibilidad no tienen los primeros.

El objetivo de las explotaciones familiares es la supervivencia de la unidad doméstica, pero optan por determinadas combinaciones de trabajo doméstico y asalariado, en función de específicas tecnologías (material genético y equipos) desarrolladas *ad hoc* que normalmente exigen una cierta acumulación de capital.

Existe una tendencia dominante en la dinámica actual de la agricultura, que está conduciendo a un aumento sustancial del capital y de sus costes. En este sentido, las medidas que se están adoptando en el entorno de la política económica aplicada a la agricultura, que consisten en una retracción de la intervención estatal y en un avance del mercado<sup>3</sup>, están conduciendo a las explotaciones familiares, a introducir paquetes tecnológicos (máquinas, materiales, equipos y sistemas) desarrollados para el ahorro de mano de obra<sup>4</sup>, ante la necesidad de aumentar la escala –los umbrales mínimos de producción para que la explotación sea rentable–.

Para atender a la modificación de la estructura de recursos, la explotación familiar tiene que modificar su organización optando, o por incorporar importantes inversiones con la consiguiente dependencia del capital financiero o, alternativamente, recurrir a que los nuevos servicios se los presten terceros. Esta segunda opción, la más extendida en las últimas décadas, conduce a un

<sup>3</sup> Para un análisis sobre el camino que va a seguir la reforma de la Política Agrícola Común (PAC) en el nuevo escenario global véase García Azcárate (2009) y De Castro y Adinolfi (2009).

<sup>4</sup> El coste de la mano de obra sobre el total de costes corrientes viene representando en torno al 40-45 % (Fundación Cajamar, 2011), por lo que en principio parece existir un importante estímulo para incorporar mejoras tecnológicas que vayan encaminadas a un ahorro de empleo.

proceso de externalización de tareas, normalmente a manos de la cooperativa o de unos terceros, que sustituye costes de producción por costes de transacción y dispara la cuantía de esos últimos. Los costes de transacción –dominados por los de control de calidad y de agencia– están aumentando rápidamente, no solo a ese nivel externo, sino también a nivel interno, ya que al adoptar esas nuevas formas organizativas descentralizadas (en red), los productores familiares abandonan en forma creciente el trabajo directo en la explotación para concentrarse en la coordinación de esas ayudas externas, como parte fundamental de las tareas de dirección y gestión<sup>5</sup>. Esas tareas conllevan un desequilibrio entre las relaciones propiamente familiares (personales) y las típicamente empresariales (impersonales) que multiplican las tareas de control.

De entrada podemos adelantar que, si bien hasta que en la última década del pasado siglo, cuando se produjo la irrupción masiva de la inmigración y el gran avance de la producción y la exportación, todo el sector funcionó adecuadamente bajo un claro dominio del componente familiar, el empeño en mantener ese mismo modelo es responsable de algunas de las dificultades a las que se enfrenta ahora la horticultura de Almería, en especial en el ámbito de la producción; esa pretensión ya imposible dificulta la adopción de sistemas de gestión típicamente empresariales.

A pesar de todo, ante unos mercados saturados cada día más competidos, las empresas familiares, como productoras, no tienen otra opción a medio y largo plazo que la de evolucionar hacia un modelo de explotación con predominio de las relaciones rigurosamente empresariales, aunque sin perder de vista la flexibilidad como aspecto que es imprescindible conservar.

### *Las características de la explotación agraria que requiere una economía global*

Ante un mundo cada vez más globalizado e interdependiente, la unidad productora agraria está experimentando un profundo cambio que se concreta y sintetiza en la necesidad de lograr un gran aumento en la escala de producción a fin de lograr una bajada de costes de producción y hacer frente así a

<sup>5</sup> Los «costes de transacción» surgen de la dificultad de realizar contratos «completos», es decir, capaces de especificar de una manera precisa las obligaciones de las partes contratantes. Lo anterior implica unos costes de transacción ex ante derivados de la necesidad de obtener información previa sobre el objeto de intercambio y de unos costes de negociación; y unos costes ex post derivados del control y de la supervisión del cumplimiento del contrato, así como de una inadecuada adaptación (Williamson, 1985; Rindfleisch y Heide, 1997).

la bajada de precios. Lograr ese salto en la producción exige dejar de ser una explotación autónoma o familiar de carácter artesanal para pasar a convertirse en una empresa con organización y procedimientos manufactureros e incluso industriales. La explotación familiar puede adquirir los conocimientos y demás medios necesarios para adoptar esos nuevos procedimientos, por sí misma, o mediante su asociación a una empresa red (cooperativa).

De cualquier forma, esta modernización, que es una exigencia de la globalización, requiere, por un lado y en respuesta a la necesidad de ajustar los costes, que la explotación implante una división del trabajo y una especialización, que le sirvan de base a una organización de la producción que potencie su productividad y, por otro, ante la permanente saturación del mercado y la inestabilidad de precios y demanda debido a la gran velocidad y amplitud con la que se transmiten las perturbaciones, las situaciones creadas por esa misma globalización, la obligan a presentar un frente común con otros productores que les permita ampliar su capacidad de oferta a la vez que mantener una gran flexibilidad, como forma de responder con ajustes rápidos y no traumáticos a esas perturbaciones.

La dificultad de hacer compatibles estos dos objetivos, más productividad y mayor oferta y flexibilidad, supone una contradicción que ya se está plasmando en el marco institucional político y económico —en realidad la evolución de las políticas agrarias, tanto regionales y nacionales, como comunitaria y mundial, no tienen otra opción que tratar de adaptar la estructura industrial de la agricultura a esta evolución hacia la formación de un mercado global—. Estos cambios, que se reflejan en el ajuste estructural al que se enfrentan las explotaciones agrarias, hacen que las explotaciones familiares se vean abocadas a aumentar su tamaño, y potenciar la coordinación y cooperación entre ellas, formando modernas redes de empresas. Esto hace que la empresa agraria empiece a preocuparse por un futuro en el que la formación, la organización, la investigación y desarrollo, la innovación y la competitividad, han pasado a ser cuestiones de primera importancia.

Para responder a esas nuevas exigencias de la situación actual, la horticultura de Almería no ha avanzado en la modernización y actualización de los procedimientos de sus empresas red, incorporando nuevas tecnologías (reforzando las cooperativas). Muy al contrario, ha optado por una estrategia a la defensiva, renunciando a hacer una clara, valiente y decidida gestión de sus conflictos, de control de calidad y de agencia, propios de las empresas en red, para dejar su resolución en la hipotética habilidad de una *mano invisible del*

*mercado* –dejando el problema en manos de las alhóndigas– cuando la crisis está demostrando que los mercados, en todo caso, cada día hacen una gestión más torpe de sus asuntos. Como más adelante veremos, esa nueva articulación que la horticultura de Almería necesita, ante las exigencias de la globalización y la llegada al mercado de las producciones de países emergentes, no puede ser el reflejo del comportamiento errático de unas empresas artesanales que funcionan en unas estructuras de mercado desregulado; esa gestión (cooperación y competencia) hay que hacerla sobre la base de una estructura industrial o semi-industrial, formada por empresas insertas en redes, integradas a su vez en cadenas de suministro.

En este tránsito de una organización basada en explotaciones en general pequeñas y de carácter artesanal, relacionadas entre sí a través de las alhóndigas y cooperativas, como la que ahora existe, hasta una nueva organización formada por empresas familiares modernas integradas o articuladas en redes de empresas y en empresas-red, ¿en qué situación se encuentran las explotaciones familiares de Almería?

### *Características de la explotación familiar de Almería y su relación con los mercados locales y las comercializadoras*

Hasta ahora, el reducido tamaño y la escasez de formación de las explotaciones agrarias de Almería ha hecho difícil el desarrollo de una cultura organizativa y tecnológica similar a la que han tenido las empresas de otros sectores, al tiempo que ha impedido que se apliquen en ellas las modernas técnicas de gestión y control empresarial. En lo que se refiere a flexibilidad, las explotaciones familiares le han permitido al sector hortícola almeriense mantener una estructura industrial muy ágil con una elevada y rápida capacidad de respuesta.

La agricultura y las empresas agrarias se encuentran inmersas en un desarrollo económico rápido como única forma de hacer frente al entorno muy competitivo y, por tanto, cambiante, turbulento y complejo, que supone la nueva fase de la economía que conocemos como globalización. Efectivamente, en la etapa económica más reciente, la exacerbación de la competencia que deriva de la formación de un mercado mundial agrario único, está forzando un aumento en el nivel de industrialización de las relaciones al interior de las empresas agrarias, lo que puede suponer tanto una modernización en determinados aspectos, como un retroceso en otros.

Por ejemplo, en el interior de estas empresas, este avance hacia un modelo industrial ha supuesto una revalorización de los aspectos mercantiles de la explotación familiar, al tiempo que ha reforzado el papel asignado al titular de la explotación como agente encargado de las labores externas de relación comercial y gestión de sus cada vez mayores y más diversos *outputs* e *inputs*. A partir de ahí, lo que puede considerarse en principio como un avance del sector agrario, esto es, su integración en los modernos intercambios comerciales, puede en muchos casos haber supuesto a su vez un retroceso en las relaciones laborales y de gestión al interior de la explotación agraria familiar, al estar gran parte de las funciones de relación con el exterior asignadas a un director de explotación que detenta quien ejerce de «padre de familia». Esto puede llevar a un reforzamiento de esa figura y de las relaciones de dominación condicionadas por el parentesco y el género (y no por la capacidad profesional o técnica) tradicionales en este ámbito. Así, a pesar del enorme trabajo desarrollado por ellas en la explotación familiar, las mujeres han estado excluidas de las decisiones familiares importantes (cambio de residencia, compraventa de tierras e inmuebles, adquisición de maquinaria agrícola, construcción de invernaderos, etc). Esas decisiones fueron tomadas casi en exclusiva por el varón adulto (esposo), considerado durante bastante tiempo como el único «cabeza» de la familia (Jiménez Díaz, 2011).

En este sentido, la actual dinámica competitiva, si bien favorece y acelera el tránsito de la explotación familiar hacia su configuración como empresa, al revitalizar las bases sobre las que se sustentan las desigualdades de género dentro de la familia agraria y de su prolongación en la finca-explotación como forma de mantener la flexibilidad, también puede suponer un retroceso en la gestión y organización de esta unidad productiva que dificulte su modernización porque, como destaca Cruz-Souza (2010:15) «la estructura familiar se diferencia de otras estructuras sociales, entre otros aspectos, por la vinculación entre relaciones económicas y afectivas, y por la jerarquización de las relaciones [...]».

En relación con lo anterior, un aspecto relevante de las relaciones al interior de las explotaciones familiares, es su ausencia de visibilidad, que hace que los conflictos de intereses sean especialmente difíciles de identificar, delimitar y tratar de solucionar (García Ramos, 1990). Al tratarse de relaciones de producción que se muestran como relaciones familiares o mezcladas con ellas, se ven protegidas por un velo de privacidad e intimidad que las hace inaccesibles, no solo a la acerva crítica de una opinión pública de por sí poco desarrollada

en el medio rural, sino también a la intervención de las instituciones públicas que velan por la justicia y la igualdad en las relaciones interpersonales. Esto ha dado pie en muchos casos a que, especialmente las mujeres, buscaran emanciparse de esta situación empleándose en un trabajo remunerado externo a la explotación familiar<sup>6</sup>.

A través de las características de la explotación familiar se pueden entrever cuáles son las ventajas e inconvenientes que, si bien facilitaron el espectacular ritmo de crecimiento de la horticultura de Almería en su etapa de auge y penetración en el mercado europeo, en el último cuarto del pasado siglo, y en la actualidad, después del gran salto de la década de 1990, dificultan la necesaria evolución del sector hacia un sistema productivo local diversificado de pequeñas y medianas empresas especializadas que, con una gestión profesionalizada de los recursos humanos y de capital, posibilite el salto en la organización, gestión y control de la producción y de su calidad y, en definitiva, en la productividad y la diferenciación, que el sector necesita para mantenerse y avanzar en el proceloso mar de la producción y el comercio globalizados.

Podemos observar una primera idea de en qué puede consistir el referido sistema de producción en red en el arranque de la etapa de exportación. En la medida en que las cooperativas fueron introduciendo toda una gama de innovaciones tecnológicas en torno a las semillas de variedades híbridas, optaron por tutelar y dirigir la producción a través de sus departamentos técnicos y planificarla y controlarla, de tal forma que respondiera a la demanda de sus clientes exteriores. Así se lograron configurar las primeras formas de producción en red de Almería con cierta sofisticación y escala, en las que las empresas comercializadoras (cooperativas) asumían las funciones de planificación, control de calidad, gestión técnica y comercial, e incluso, a veces, de gestión de la inversión y financiación de las mejoras. No conviene olvidar que todo esto fue posible porque en aquel momento, su todavía escasa dimensión y su ambiente de estrecha relación entre los miembros permitían que las relaciones e intercambios estuvieran basados en las personas y la confianza. A día de hoy, el sector necesita dotarse de una forma avanzada, con unos eficientes sistemas de control, que le permita dar respuesta al carácter impersonal que ahora tienen las relaciones.

A continuación, vamos a ver con detalle cómo se han desempeñado las alhóndigas y cooperativas, para acabar con un repaso general al concepto clásico de *modelo Almería* que continúa vigente en el sector.

<sup>6</sup> Ante la inicial falta de diversificación del tejido económico almeriense, los almacenes de manipulado han supuesto una salida laboral que los ha llevado a estar casi monopolizados por mujeres, en gran medida como producto de esta situación.



## **II.3. Las alhóndigas y cooperativas, las instituciones del modelo para la organización del mercado y el cambio tecnológico**

Los procesos de desarrollo están muy condicionados por el capital organizativo y por las instituciones del entorno en el que ese desarrollo tiene lugar. Este es un hecho ampliamente contrastado y aceptado por muchos destacados estudiosos del crecimiento económico y es la opinión que comparte este autor. Por eso, procede continuar con el análisis de las organizaciones e instituciones que gestionan el mercado y la comercialización, las alhóndigas y las cooperativas.

Como ya se ha visto, la posición de la explotación familiar ha sido y es dominante en el sector hortícola de Almería. Esta posición resulta tan determinante que ha sido decisiva, tanto para explicar el vigoroso desarrollo de las cooperativas –soluciones comerciales y de organización de la producción de estas explotaciones–, como para entender por qué las iniciativas típicamente empresariales han desistido hasta ahora de estrategias que integren producción y comercio –el objetivo es no entrar en competencia directa con la producción de las explotaciones familiares–, y han optado tradicionalmente por mantenerse solo en la función comercial (asumida por las cooperativas). Esta rigurosa división entre la producción como área exclusiva de la explotación familiar y el comercio como terreno propio de las empresas, ha sido el origen de algunos de los problemas más importantes que sufre el sector.

En el caso de las inversiones de capital más significativas, esta característica de centrarse en la comercialización eludiendo entrar en el terreno de la producción, así como en el de la integración de ambas funciones, producción y comercialización, ha venido condicionando toda la etapa de modernización y auge de esta agricultura, reproduciendo así un esquema similar al del negocio uvero de las décadas de 1950 y 1960 que tan determinante resultó en el momento de su crisis, al posibilitar que las empresas más capitalizadas del sector pudieran eludir comprometerse con la innovación y, en definitiva, encontrar una salida airosa a la crisis del parral.

Con este panorama, nos encontramos, por un lado, con que esta división de funciones, si bien ha dotado al sector de una gran flexibilidad, lo ha impregnado también, en contrapartida, de una acusada debilidad en su cultura empresarial en general. Y, por otro, con que la inadecuada organización de las relaciones surgidas de esta división, unida al deficiente tratamiento y control de los intercambios a que da lugar, como luego veremos, está en el origen de la pérdida de productividad y competitividad que el sector afronta, en especial tras el gran crecimiento de la década de 1990.

Las soluciones a los problemas de la horticultura almeriense en la actualidad, centrados en un fuerte oligopolio de la demanda y un exceso de oferta en el mercado, no pueden abordarse desde esta división. Según esto, si el sector quiere afrontarlos, tendrá que llevar a cabo un amplio esfuerzo de reorganización –concentración y segmentación–, que permita a ambas partes, producción y comercialización, cooperar y competir leal y estrechamente. Esto solo puede hacerse en un entorno institucional claro y eficiente. Por su importancia y para observarlo con perspectiva, conviene analizar de nuevo cómo fue su desempeño en las pasadas décadas.

### *La pugna entre hortalizas y uvas –entre albóndigas y cooperativas–, por imponerse en la agricultura de los años 70*

Los primeros y tímidos avances de la horticultura de Almería antes de la aparición del invernadero se iniciaron a raíz de importantes cambios que se produjeron en la economía y la sociedad españolas a partir del Plan de Estabilización del año 1959. El primer gran salto en los nuevos cultivos de hortalizas en *enarenados*, que se iniciaron entonces, se produjo en sintonía con las importantes modificaciones que se realizaron en la economía para responder a la crisis del petróleo del año 1973. Estos cambios de los años 70 se orientaron, a escala internacional, hacia un especial énfasis en la adaptación y flexibilización de los dos grandes factores productivos, trabajo y capital, mediante una nueva segmentación, control y ajuste de los procesos productivos y de los colectivos de trabajadores, que en cualquiera de los sectores económicos posibilitaron un importante aumento de la eficiencia en la explotación de ambos factores.

En nuestro caso, el nuevo modo de producción surgido en torno al invernadero y los cultivos hortícolas permitió que la horticultura almeriense pudie-

ra aplicar estos mismos criterios de adaptación y flexibilización del trabajo y del capital, lo que se tradujo en un espectacular aumento de la productividad y competitividad.

Esto fue posible gracias a que la adaptación, en lo que se refiere al capital, precisaba de unas estructuras ligeras que permitieran responder con agilidad a los cambios en la demanda, ampliando, contrayendo o cambiando la producción sin provocar grandes conflictos. En el terreno de las hortalizas, esta posibilidad la daban los nuevos invernaderos de Almería, en los que el cultivo se podía cambiar cada seis meses —o de inmediato si era necesario—, cuando para otras horticulturas europeas un cambio similar en sus sofisticados y especializados invernaderos de cristal resultaba mucho más complicado o incluso imposible (una rigidez que también la tenía el viejo cultivo de la uva de Almería).

En este sentido, para poder ampliar, contraer o cambiar la cantidad en lo que se refiere al trabajo, se requerían unas estructuras igualmente muy flexibles, como las que facilitó la explotación familiar de Almería, cuando en la horticultura europea esa misma flexibilidad era difícil de asumir, tanto por las rigideces propias de las estructuras de invernadero sofisticadas, como por la precarización de la mano de obra asalariada que esa flexibilidad comportaba en principio. Fue posiblemente esta precarización del empleo la que hizo —y hace— que determinados sectores de los países avanzados hubieran de optar por trasladar parte de la producción, especialmente en los segmentos de alta intensidad de mano de obra, a otros países en los que los derechos de los trabajadores y las responsabilidades de los empresarios estuvieran menos desarrollados. Estos fueron los antecedentes de lo que después ha venido a conocerse como deslocalización que ha generalizado la globalización. Y, en realidad, una iniciativa de este tipo por parte del sector hortofrutícola holandés estuvo sin duda detrás del primer despegue de la horticultura almeriense.

Si estos cambios encontraron un terreno propicio en la agricultura de Almería fue porque se proyectaron sobre la base de las otras importantes transformaciones que ya se habían producido en ella y con las que convergieron, dando lugar a una serie de fenómenos económicos significativos que vinieron a madurar en los años 70 en torno a las cooperativas.

Tras las tímidas transformaciones iniciales que se habían producido en los años de 1960, todo estaba dispuesto en la coyuntura de los años 70 para que en Almería comenzara la producción y distribución de hortalizas a gran escala con destino al mercado europeo, en especial, al poder contar esa producción de otoño-invierno con los mismos canales comerciales y los consumidores que

tenía la producción centroeuropea, dado el carácter complementario que la oferta de Almería tenía respecto de la de esas latitudes. Pero la verdad es que, por entonces, la exportación hortofrutícola española todavía no llegaba a ese mercado. En los años 70, esa exportación estaba en gran parte limitada en sus destinos. La procedente del sureste de la península, limitada a llegar hasta el mercado de Saint Charles en Perpiñán y, la procedente de las Islas Canarias, a acabar en el Covent Garden de Londres.

En aquellas condiciones fue crucial el contacto que estableció la horticultura holandesa con la producción de Almería, cuyas posibilidades de cosecha, en su calendario de recolección, apenas encontraba competencia en Europa más que la de la reducida producción de Israel –bastante mediatizada por el permanente conflicto militar con sus vecinos– o, en todo caso, la competencia de las más cercanas producciones de Murcia y Alicante, aunque estas también en desventaja debido a sus inferiores condiciones de clima y agua que las hacía reducirse a producir tan solo tomates, sin entrar en los jugosos mercados de pepinos y pimientos; o las de Tenerife y Las Palmas, que aunque con mejores condiciones de competitividad, tenían en su contra el carácter insular y muy conservador de su entorno. A esto cabía sumar algunos pequeños roces que los pepinos de Almería podían tener con las producciones de Holanda, Bélgica o Francia hacia el mes de octubre, en las fechas de solapamiento del final de sus producciones de primavera-verano con los comienzos de la nuestra de otoño-invierno.

En principio, los mercados de exportación estaban abiertos a una rápida expansión de la producción hortofrutícola de Almería, para la que existía aún un importante obstáculo: la vieja organización comercial local y el ambiente institucional que la envolvía, lo que generaba una cierta inercia en favor del *statu quo* que de todas formas no había tenido tiempo de hacerse muy fuerte. ¿Cómo se manifestó ese obstáculo institucional local?

A propósito de ese *statu quo*, las instituciones consistían tanto en reglas formalmente establecidas, como sobre todo en normas informales de comportamiento (que en realidad son las que acaban dando consistencia a las primeras), que adoptan los individuos y sus organizaciones a fin de reducir los costes presentes en los conflictos de intereses que surgen en las relaciones que establecen entre ellos (costes de transacción). La experiencia que los individuos adquieren en el curso de estas relaciones conflictivas, tanto por ellos mismos como formando parte de sus organizaciones, acaban por dar forma a unos hábitos, normas de comportamiento o códigos de conducta autoimpuestos que,

junto con las reglas formales que le son impuestas desde el sistema mediante coerción (contratos y leyes), y los mecanismos de recompensas y penalizaciones económicas y sociales (incentivos) que perciben del entorno, acaban por conformar ese «*ambiente institucional*» en el que se desenvuelve la economía de un determinado sector en una demarcación concreta (North, 1992), y que en un determinado momento cabe identificar como *statu quo*.

Es normal que, cuando un cambio en el modo de producir, debido a una innovación tecnológica y/o a una nueva organización, irrumpe en un determinado ambiente institucional, se produzca un cierto desorden e incluso una sensación de caos, que genera algunos roces y rechazos tendentes a mantener la situación preexistente (el *statu quo*). En este sentido, ya podemos imaginar cuál era la situación del sector hortofrutícola de Almería a mediados de la década de 1970, en lo que se refiere a la tecnología y a las innovaciones que tuvieron lugar en ese campo en aquel momento.

En cuanto a las instituciones económicas y sociales y sus organizaciones, las más sobresalientes en el comercio eran 'la exportación' que funcionaba a través de corredores que intermediaban en la compra directa en el campo, y los pequeños mercados locales (las alhóndigas) a las que los horticultores llevaban su recolección diaria para ser vendida 'de contado' en pública subasta. En cuanto a individuos, posibles miembros de organizaciones en el negocio uvero, estaban por un lado los exportadores, la mayoría foráneos por aquellos entonces, que acudían ocasionalmente a Almería y, por otro, los parraleros, es decir, propietarios autóctonos que trabajaban como autónomos o mediante aparceros, escasamente profesionalizados y organizados, dadas las condiciones de fuerte estacionalidad y poco empleo de mano de obra característicos de la producción de uva. Los exportadores de uvas, en cuanto el negocio encontró dificultades de demanda, optaron por retirarse, dado que no era muy alto el coste de oportunidad que les suponía esta decisión<sup>1</sup>, lo que hizo que los parraleros más grandes y profesionales se vieran forzados a organizar, con el apoyo de la nueva Caja Rural, dos importantes cooperativas para exportar sus uvas, Frusol y Camposol (ambas en El Ejido), a fin de contar así con unas aliadas incondicionales que dieran salida comercial a sus producciones.

En cuanto al negocio de las hortalizas, estaba todavía muy localizado en los enarenados al aire libre de la costa, entonces en manos de agricultores de una baja capitalización que, a diferencia de los parraleros, trabajaban en unas

<sup>1</sup> A fin de cuentas ninguno de ellos tenía grandes inversiones en producción que se le pudieran quedar «colgadas» y los inmuebles (almacenes) siempre podían encontrar otra dedicación.

condiciones duras y precarias. Ese carácter precario y marginal de los pequeños cultivos de hortalizas de las playas nunca les supuso suficiente garantía a las entidades bancarias, por lo que el papel de las empresas comercializadoras como facilitadoras de crédito, que ya había sido importante para los parraleros, se vio reforzado en el caso de las hortalizas. De este modo, la función de intermediarios financieros, unida a la de mercados de contado (ejecutoria y pago inmediatos) fue imponiendo entre los horticultores esa nueva forma de comercio que representaban las alhóndigas.

Los cultivadores de hortalizas «extratempranas» de la costa, aprovecharon el impulso cooperativo que suscitó la Caja Rural y decidieron darse a conocer en los mercados centrales mayoristas de las grandes ciudades de España, en especial Madrid, donde llevaron sus productos. Para eso, después de constituir grupos informales, pronto montaron dos modestas cooperativas: El Porvenir en Guardias Viejas (El Ejido), y Cabasc en Balanegra (Berja). A diferencia de los parraleros, estas primeras cooperativas de horticultores no experimentaron una gran expansión, por la escasa garantía financiera que ofrecían entonces los horticultores y porque pudieron optar desde el principio por vender también su producción en esos agresivos y cómodos mercados locales que pronto empezaron a proliferar (conocidos al principio como «corridas» y más adelante como alhóndigas).

Aquellas primeras hortalizas (casi en exclusiva tomates y judías en los enarenados), junto con aquellos rudimentarios mercados de origen en los que se vendían, pronto se vieron arrastradas por esa ola de prosperidad que desató los cambios en el consumo a los que estaba dando lugar el crecimiento económico en el que entró España en la década de 1950 —que se reforzó a partir de la liberalización de su economía en 1959—. Esa prosperidad llegó a Almería de la mano de los mayoristas de las grandes ciudades que empezaron a comprar en estos mercados de origen a través de la organización de agentes-compradores y de transportistas que se formó de inmediato.

En esta situación, los primeros invernaderos que se empezaron a levantar ya en la década de 1960, los montaron algunos emprendedores experimentando con diferentes materiales de estructura, normalmente de hierro, y dedicados al cultivo de especies hortícolas tradicionales (pimientos «italianos», tomates «cuarentenos», judías «de rastra», sandías, etc.) que, aunque de muy bajos rendimientos, se vendían bien en esos mercados locales con destino al consumo nacional.

Las primeras «corridas», ponían el producto en manos de los mayoristas de las ciudades (asentadores de los mercados centrales) a través de un nutrido grupo de modestos corredores y transportistas locales. Este nuevo sistema, a pesar de lo elemental y poco experimentado, obtenía buenas cotizaciones y se hizo muy fiable en cuanto a pagos, hasta el punto de que las hortalizas para el mercado nacional, tanto de los enarenados de las playas como sobre todo de los invernaderos, pronto resultaron ser más rentables y fiables que las uvas de los veteranos parrales y su exportación.

Se daba el caso, además, de que estos primeros invernaderos, además de tener esa flexibilidad en cuanto a la producción que permitía «equivocarse» en la opción de cultivo elegida –o en su manejo– una y hasta dos veces por año, podían montarse con casi el mismo capital de inversión que se necesitaba para un parral, y contaban con un periodo de retorno de la inversión mucho más corto<sup>2</sup>. Asimismo, el invernadero permitía el empleo de toda la mano de obra familiar sin apenas interferencias de tiempo, con lo que esto podía suponer en términos de ingresos, mientras que la misma superficie de tierra y la misma inversión, dedicadas al parral, solo daban empleo para una persona (cuando el clima lo permitía).

El único problema era que la venta de las hortalizas al principio dependía del reducido mercado nacional, y esto hacía pensar que podía tratarse de un asunto de producción a pequeña escala. La gran inquietud en este sentido era: ¿Qué puede pasar o cómo responderán la venta y los precios de los reducidos mercados de abastos de Legazpi (Madrid) y de El Borne (Barcelona) si todos nos dedicamos a producir hortalizas?

El panorama descrito se puede sintetizar en que en el momento del relevo del negocio de las uvas por el de las hortalizas, entre los años finales de 1960 y los primeros de 1970, existía un gran ambiente para la producción y comercialización de hortalizas, aunque a escala reducida (para el mercado nacional), frente a una auténtica ruina para la producción y venta de uvas aunque esta pudiera hacerse a gran escala (para el mercado internacional). Bajo estas condiciones, si se encontraba la fórmula –tecnológica y comercial– de producir y vender hortalizas a gran escala, en las condiciones agronómicas del Campo de Dalías, el «puzzle» estaría resuelto, y «la respuesta del millón de dólares» se habría encontrado.

<sup>2</sup> Los invernaderos podían empezar a tener ingresos seis meses después de iniciada su construcción mientras que para los parrales este mismo periodo era de al menos tres o cuatro años.

Empezó a barajarse esta posibilidad antes incluso de que surgieran los primeros invernaderos tipo parral y de que se establecieran los primeros contactos con Holanda, que se hicieron después, de la mano de la empresa nacional Mercorsa ya instalada en El Ejido.

En este escenario, surgió de inmediato dentro de la principal cooperativa uvera, la primera y enconada pugna entre los que se aferraban a la «tradición» del cultivo de la uva a gran escala y su exportación, y los que apostaban por el cambio al cultivo de hortalizas, que ya apuntaban a la gran escala que permitiría la exportación.

En cualquier caso, producir y comercializar hortalizas a gran escala era sin duda un desafío y supuso una primera pugna entre los partidarios de cambiar y los defensores del *statu quo*, es decir, los partidarios de que las cooperativas uveras entraran en el negocio de las hortalizas frente a los que se aferraban a que se mantuvieran en el viejo sistema de las uvas<sup>3</sup>. Este conflicto acabó por estallar en el interior de la organización que al inicio de los años 70 constituía la vanguardia del negocio uvero de Almería y en la que incluso los primeros grandes comerciantes alhondiguistas –incluido algún antiguo exportador de uva cesante–, tenían colocada su vieja producción de uvas y la de sus amigos: la cooperativa FRUSOL.

De ahí que, ante la incógnita de qué iba a ocurrir si se pasaba a la producción en masa de hortalizas para exportar, es decir, si «todos nos dedicamos a lo mismo», hubiera, por un lado, un enfrentamiento noble, que puso a cada lado diferentes generaciones de agricultores y diferentes mentalidades que suponían una distinta apreciación del riesgo; y, por otro, una guerra sucia, la de los «intereses creados» de los alhondiguistas y sus allegados que, precisamente estaban en las cooperativas –y en concreto en Frusol–, afanados de forma exclusiva en mantener sus viejas y ya marginales producciones uveras y que, según se fue poniendo en marcha el cambio hacia el cultivo y comercialización a gran escala de hortalizas, pronto vieron peligrar la ambición que abrigaban de monopolizar en sus alhóndigas de reciente creación este boyante negocio. Estos «intereses creados», este *statu quo*, se valió de su fuerza e influencia para hacer resistencia hasta abortar la primera iniciativa de comercializar hortalizas en la cooperativa Frusol, a costa de poner a la cooperativa al borde de su ruptura y desaparición. De entrada, consiguieron su propósito de impedir el comercio de hortalizas dentro de la cooperativa.

<sup>3</sup> A los que se les unieron los que ya se habían propuesto tomar ellos el control del nuevo negocio de las hortalizas en sus «corridas».

Pero la determinación de 14 de los emprendedores socios de aquella cooperativa, era tal, que acabaron por abandonar Frusol para fundar una nueva cooperativa, Ejidomar<sup>4</sup>, en la que tomó cuerpo el inicio de un cambio organizativo e institucional que acabó por articular y dar forma a toda una nueva oleada de fuerzas en presencia, y sirvió de referencia para poner en pie una serie de nuevas cooperativas hortofrutícolas de exportación en El Ejido<sup>5</sup>.

Este es el gran significado de la puesta en funcionamiento de la cooperativa Ejidomar, que empezó a exportar en las instalaciones de la empresa estatal Mercoalmería en el otoño de 1975, y cuyos socios fueron los que dieron vida a la transformación del parral en el invernadero tipo parral, completando así el cambio tecnológico e institucional (organizativo) que sentó las bases del primer impulso de crecimiento que desató el que después vendría a conocerse como *modelo Almería*.

Y de aquí surgió la virtualidad que supuso, además de la transformación del parral en invernadero, encontrar el producto y la organización (el canal comercial) más adecuados para desarrollarlo. El nuevo producto que sintetizó y dio sentido a todas estas innovaciones fue el pepinex, la primera y espectacular variedad de aquel *extraño* pepino largo holandés que pronto se convirtió en el producto estrella de la nueva cooperativa Ejidomar y la aupó de inmediato al liderazgo de todo el sector. Cuando dieron con estas claves, ¡aquello fue la revolución! A partir de ahí empezó a tomar cuerpo una auténtica «década milagrosa» para la agricultura de Almería, que designaremos como la del cambio institucional de la década de los 70.

Y es que la puesta en funcionamiento de la cooperativa Ejidomar no era un hecho aislado. La moderna horticultura que hoy conocemos en Almería tiene también otros importantes componentes surgidos del proceso de liberalización que se abrió paso en los años 60 en los diferentes mercados con los que operaba y opera esta agricultura. Estos avances se produjeron tanto en los mercados de factores productivos, que empezaron a cambiar ya en los primeros años 60, como en los mercados de productos cuyo cambio fundamental tuvo lugar en la segunda mitad de los 70.

<sup>4</sup> Aquellos 14 fundadores de la cooperativa Ejidomar fueron: Francisco Herrada, Gabriel Fernández, Bernardo Maldonado Herrada, Jesús Maldonado Herrada, José Manuel Escobar, Juan Cantón Mira, Fernando Cantón Mira, Serafín Alférez Criado, Antonio Mira Gómez de Mercado, Juan Casas Ibáñez, Manuel Martínez, Ángel Ación, Juan José Vázquez y Serafín Mateo (padre).

<sup>5</sup> Esta pugna es perfectamente interpretable en los novedosos términos introducidos por Acemoglu y Robinson (2012) sobre instituciones *inclusivas* y *extractivas*. Por cierto que no ocurrió esto mismo en Adra o en Roquetas de Mar donde el poder relativo de la vieja guardia alhondiguista era mucho mayor que en El Ejido y consiguió retrasar e incluso impedir la formación de cooperativas por algún tiempo. En estas otras localizaciones triunfaron las fuerzas favorables a la orientación *extractiva* de las instituciones que dominaban la economía.

Las transformaciones en los mercados de factores empezaron en el mercado de recursos naturales, a través de la ingente movilización de tierra y captación de agua que supusieron las actuaciones desarrolladas por el Instituto de Reforma y Desarrollo Agrario (IRYDA). Las actividades del IRYDA, al llevar aparejadas perentorios mecanismos expropiatorios de tierra para aquellos propietarios que no acreditaran disponer de agua para ponerlas en cultivo, hicieron que algunos de los «grandes lotes» adscritos a significadas familias desde las postrimerías de la desamortización y tras la guerra civil (Muller, Prados, etc.) fueran parcelados y vendidos; al mismo tiempo tuvo lugar un importante cambio en el mercado financiero que posibilitó la disposición de préstamos para inversión a largo plazo gracias al propio IRYDA y a la labor de canalización de los préstamos del Banco de Crédito Agrícola (BCA) y del ahorro de particulares para los préstamos de operación a corto plazo, que llevó a cabo la nueva Caja Rural de Almería fundada en 1966 (Del Águila Molina, 1995).

Por último, se produjeron cambios decisivos en la mano de obra local, a raíz del importante trasiego migratorio de colonos (unidades familiares) que se produjo desde la costa oriental de Granada y la Alpujarra hasta el entonces llamado Campo de Dalías, comarca en la que surgieron las iniciativas comentadas y donde se centraron las primeras actuaciones del Instituto Nacional de Colonización (INC, después IRYDA) y los primeros repartos y asignaciones de sus parcelas (Checa Olmos, Arjona Garrido y Checa Olmos, 2007).

Las importantes transformaciones en los mercados de factores se vieron acompañadas de unas no menos notables alteraciones en el mercado de productos, propiciadas por la acción de la empresa pública Mercasa, constituida en 1966 para liberalizar los mercados centrales de abastos de las grandes ciudades españolas y por la constitución y puesta en marcha de la ya mencionada Mercorsa en 1970, cuyo objetivo era liberalizar los mercados agrarios de origen. Los cambios que generaron en el mercado de productos hortofrutícolas para consumo estas dos iniciativas, inscritas en el marco de las importantes transformaciones que se produjeron en España sobre la base del Plan de Estabilización y Liberalización de 1959 y que fueron continuadas por las fuerzas aperturistas y reformadoras que ya operaban desde el interior del aparato franquista, conocieron su impulso definitivo bajo los gobiernos de la UCD de Adolfo Suárez (1976) y tras la firma de los Pactos de la Moncloa (octubre de 1977), trascendentales para propiciar el arranque de la actual horticultura de Almería.

En este contexto, si la liberalización de los mercados de factores supuso para nuestra economía agrícola la ruptura de la auténtica «amortización»,

donde determinados propietarios e instituciones mantenían esos recursos fundamentales que son tanto la tierra y el agua como el capital y el trabajo, la liberalización de los mercados de productos supuso así mismo la ruptura del «*statu quo*» que hasta entonces mantenían determinados «asentadores» (mayoristas) sobre los mercados centrales, así como el que siempre pretendieron consolidar los mayoristas «alhondiguistas» sobre el mercado de origen. Esta ruptura fue la señal de salida para un rápido desarrollo tanto de las cooperativas de agricultores (Ejidomar y Hortamar) como posteriormente de las sociedades de «compradores» (Agroejido, Río 12 y Agrocañada) que, arropadas casi siempre por la Caja Rural de Almería y por Mercoalmería (filial local de la empresa nacional Mercorsa), lograron romper en principio la resistencia de las viejas instituciones –el conservador sistema financiero tradicional aliado del sistema alhondiguista– para, finalmente, bajo la presión de los nuevos competidores, acabar todos envueltos en un profundo proceso de consolidación y renovación del que salieron las principales empresas que después ha conocido el sector hortícola almeriense: tras la estela de Cajamar (Caja Rural de Almería) y en otro nivel, Femago, Agroejido, Agrupaejido y Agrupalmería.<sup>6</sup>

Todo esto ocurrió después de que se hubieran constituido Mercasa, por un lado, y la Caja Rural de Almería, por otro, en el mismo año 1966 y Mercorsa en 1970, tras un mínimo periodo de maduración de estas instituciones clave, en el corto espacio de tiempo que media entre la fundación de Ejidomar en 1975 y la constitución de Femago<sup>7</sup> en 1979, pasando por la fundación de Agroejido<sup>8</sup> en 1976 o de COEXPHAL (Cosecheros Exportadores de Productos Hortofrutícolas de Almería) en 1977, por destacar algunos de los hitos más significativos.

Respecto a la formación de cooperativas hortofrutícolas, a partir de Ejidomar y tras su estela, inmediatamente marcharon las viejas cooperativas, tanto hortícolas –Cabasc y El Porvenir–, como uveras –Frusol y Camposol– en la zona de El Ejido, seguidas de otras de nueva creación y de gran impacto como Hortomar en Roquetas de Mar y Vicasol en Vícar. La mayoría de ellas se vieron arropadas por la Caja Rural de Almería e incorporadas inmediatamente a la asociación COEXPHAL.

<sup>6</sup> De las actuales alhóndigas tan solo Agrupaadra no cabe decir que fuera producto de esta reestructuración, pues fue constituida en 1973 como resultado de las medidas para paliar los efectos de la «riada» que tuvo lugar en octubre de ese año en la costa de Granada y que alcanzó hasta Adra.

<sup>7</sup> Esta alhóndiga, que se formó por fusión de las tres que con anterioridad eran las más grandes de El Ejido, pertenecientes a las familias Fernández, Maleno y Góngora, como recoge el acrónimo. Esta consolidación, junto con la que se habían visto forzados a hacer las alhóndigas de Adra, abrió un proceso que dio lugar a la formación posterior de Agrupaejido, Agrupalmería, etc.

<sup>8</sup> Esta fue la primera alhóndiga que se formó en Almería promovida por compradores, en este caso en El Ejido, liderada por Juan Enciso (padre) y Serafin Mateo (padre). Siguiendo esta iniciativa se promovieron después, Río 12 en Adra y Agrocañada en Almería.

Sobre la base del capital organizativo así acumulado, el sector hortofrutícola de Almería inicia un período de crecimiento sostenido cuya mayor o menor velocidad viene marcada por el grado de apertura al mercado exterior que va teniendo cada empresa, grupo de empresas o zona de producción en su conjunto. Así, el primer grupo en despegar y alcanzar una notable velocidad de crecimiento es el de las cooperativas de la zona de El Ejido al ser los primeros en adoptar en la producción la revolución que supuso el «invernadero tipo parral», y pioneros también al optar por las modernas semillas híbridas, con lo que acertaron en ajustar su producción a la nueva demanda europea –pepinos holandeses y pimientos cortos fundamentalmente–, y entrar en el sistema de cupos que empezó a canalizar COEXPHAL.

Sin embargo la segunda zona productora de Almería, La Cañada, que sí participó en la primera oleada de transformaciones –de hecho Agrupalmería se funda en 1976 y Agrocañada en 1978– queda, en gran medida, al margen de aquella primera expansión inducida por la exportación. Esto se debe, en parte, al atraso de sus estructuras productivas y comerciales –no introducen el «invernadero tipo parral» y no se abren a la exportación–, ya que no contaron con la experiencia que las cooperativas formadas en la última etapa de la producción uvera supusieron entonces para el llamado Campo de Dalías (hoy Poniente) en lo que se refiere a difusión de la cultura exportadora (Rodríguez Vaquero, 1979).

Por otra parte, esta desvinculación de la dinámica del Poniente se debió también a la mayor vinculación que siempre ha tenido Almería capital con el levante de la provincia y, a través de él, con Murcia y, en consecuencia, a la opción de Casi (Cooperativa San Isidro de Almería capital) por adaptar su oferta a la demanda de los cosecheros-exportadores de Mazarrón (Murcia), a la vez que a un mercado nacional que empezaba entonces a tomar auge. De todas formas, los cambios y mejoras que se produjeron en la demanda española en la década de 1960, alentados por la notable mejora del nivel de vida, y el consiguiente cambio en los hábitos de consumo, fueron fundamentales igualmente para todo el primer despegue de la horticultura de Almería.

### *Las alhóndigas, el primer componente y motor de arranque del modelo Almería*

En la nueva etapa de la horticultura de Almería –la que comenzó en la década de 1960–, tuvieron un importantísimo papel las llamadas «alhóndi-

gas», empresas promotoras de lonjas locales para mercadeo, organizadoras del mercado local. Estas lonjas, que surgieron de la conexión de diferentes experiencias comerciales antiguas y modernas, resultaron ser muy eficientes como impulsoras de las transacciones a bajo coste y de la producción y el comercio de las hortalizas.

Estas primeras instituciones que en Almería han acabado conformando nuestro mercado hortofrutícola local, tuvieron su origen en la iniciativa del emprendedor ilustrado Fernando García Espín (el promotor del Canal de San Fernando), al que imitaron después otros emprendedores y ‘notables’ locales. Estos mercados hortofrutícolas locales de Almería se formaron uniendo una vieja institución de origen árabe que aún perduraba en la costa de Granada, la alhóndiga (del árabe *al-fonduq*, la fonda), que en principio era un local público para hacer acopio y compraventa de mercancías, además de hospedar personas –lo que no presupone hacer la transacción bajo un sistema determinado–, con el sistema de venta en pública subasta, de gran tradición en el mundo anglosajón, donde el vendedor «cantaba» el precio a la baja (al contrario de las lonjas de pescado autóctonas). El sistema de pública subasta probablemente se adoptó a imitación de lo que venía ocurriendo a veces con la uva de exportación en los puertos de Londres y Róterdam.

Superada la primera etapa minifundista con la concentración de alhóndigas llevada a cabo a finales de los años 70, el sistema de mercado así formado pronto demostró una gran eficiencia, tanto en su desempeño, asegurando el cumplimiento de las condiciones básicas de mercadeo, como en los bajos costes de búsqueda, información y negociación (costes de transacción *ex post* y *ex ante*), que suponía esta primera puesta en mercado, lo que favorecía una muy ágil relación entre oferta y demanda que las estimulaba por igual y configuró lo que inmediatamente fue un despegue espectacular basado en una clara dedicación a la primera transacción de los productos y una especialización de estas organizaciones en:

- El fomento, acopio, control y venta de la producción de los pequeños agricultores, adquirida por los mayoristas de los mercados centrales de las ciudades («asentadores») o los expedidores de origen, normalmente radicados en Levante y dedicados, en su mayoría, a la exportación. Unos y otros hacían sus compras en estos mercados locales por medio de agentes («los compradores»).
- La apuesta por el sistema de venta adoptado en estas lonjas mediante la subasta a la baja de lotes compuestos por varias partidas a elegir

por el comprador. Mientras se han dado unas condiciones de fuerte demanda y competencia casi perfecta –en la que tanto la oferta como la demanda estaban muy atomizadas–, este sistema ha cumplido una importante función de arbitraje, al regular la producción con precios diarios. Pero, como ocurre normalmente con los mercados no regulados, después de pasar por diversas vicisitudes, el sistema ha acusado importantes carencias en los últimos tiempos, debido a su incapacidad de responder a la fuerte concentración que ha tenido la demanda estructurada en grandes cadenas de suministro. A pesar de esto, todavía es el principal instrumento de organización de la producción y del mercado de origen<sup>9</sup>.

- Una importante función financiera en la etapa de liderazgo del sector, asegurando las transacciones, como proveedores de tesorería (obtención de efectivo o incluso de anticipos a cambio de producto) y de capital en especie (suministro) o efectivo con destino a capital fijo o circulante de las explotaciones. Esta función a la que las alhóndigas sumaron la de organizar el sector a través del mercado, hizo de este papel de intermediario financiero no bancario un aspecto muy relevante de sus funciones, tanto en la primera etapa, como permanentemente, bajo nuevas formas, cada vez que la producción ha tenido dificultades para que las entidades financieras asimilaran los cambios derivados de nuevas necesidades de inversión o incluso cambiaran a nuevas formas de operar.

De todas formas, dado que la infraestructura y los modos de llevar a cabo la producción y la distribución en la horticultura de Almería eran al principio bastante rudimentarios, con una oferta irregular y de baja calidad, conviene destacar que estos intermediarios optaron desde un primer momento por una actitud de «no intervención» respecto de la gestión de la calidad, una permisividad que en la práctica se convertía en cómplice de la parte más conveniente (fuerte) en cada transacción, y que dejaba que las cuestiones de calidad fueran resueltas –«teóricamente», claro– por el mercado a través de los precios.

Al remontarnos a sus orígenes, el sistema comenzó presentando el producto para la venta en montones hechos sobre el suelo –primero un montón

<sup>9</sup> Aunque ahora ya estas funciones tiene que hacerlas valiéndose en muchos casos de una lamentable artificiosidad.

general y después uno por cada productor («la partida» en el argot)– para pasar, después de mantener un duro pulso con los compradores a finales de los 70, a usar cajas –de la mayor dimensión y el menor coste posibles (20 kilogramos, robustas y reutilizables)–, que se llenaban de producto de toda variedad, condición y tamaño. A partir de este *revuelto*, esa especie de ficción que era la determinación de la supuesta calidad del producto –el que estaba contenido en los montones primero y en las cajas después, y que se concentraba y exponía en las lonjas de origen para facilitar la labor de los compradores–, en realidad no pasaba de ser una forma de contrastar la oferta y demanda para establecer el consiguiente precio de la partida que se hacía entre agricultores y compradores, mientras el control de calidad del producto lo hacía el comprador «a ojo» mediante una laboriosa operación de «escarbado» de algunas de las cajas elegidas al azar en cada una de las partidas.

Cuando la producción, en los primeros tiempos, se quedaba mayoritariamente en España, la estructura de la distribución y los hábitos de la demanda del mercado nacional de aquellos primeros años del desarrollo, hacían poco relevantes los problemas de calidad, a la vez que posibilitaban que la oferta quedara de alguna manera ajustada a la demanda. Así, aún cuando los expedidores de origen hubieran enviado el producto mezclado, este después era separado y clasificado ya en el punto de venta al público por los propios frutereros cuando se trataba del mercado nacional. Pero, cuando el producto mezclado tenían por destino el mercado exterior, esta misma labor de separado y clasificado tenía que ser realizada por los expedidores de origen, con el resultado de que aunque aparentemente las alhóndigas minimizaban los llamados costes de transacción, en realidad lo que hacían era trasladarlos al eslabón siguiente de la cadena de distribución.

Esta forma de operar con el producto en las alhóndigas, en la práctica se traducían en que el comprador descontaba en el precio y continúa descontando los costes en los que posteriormente había de incurrir como consecuencia de la clasificación y el desperdicio de cada partida. Una forma de proceder así, aunque en principio daba pie a que todas y cada una de las partes pensara que podía sacar beneficio de las otras (oportunismo recíproco), convirtió el procedimiento en una fuente interminable de problemas que ha acabado perjudicando profundamente el buen nombre y la calidad de los productos hortícolas de Almería como veremos más adelante.

En ese sentido, aunque desde un primer momento la forma en que las alhóndigas se manejaban resultó prepotente, y el trato que daban al producto en exceso rudimentario<sup>10</sup>, esta organización de mercado no regulado que terminaron por imponer las alhóndigas y que ha acabado por impregnar a todo el sector hortícola de Almería –incluidas las cooperativas, salvo honrosas excepciones–, ha impuesto una norma no escrita en la horticultura almeriense que dice que el productor puede intentar venderlo todo (especialmente en las alhóndigas tradicionales), y que el comprador, en previsión de que eso va a ser así, puede descontar en el precio una prima de riesgo tan alta como quiera o pueda –un diferencial con lo que pagaría por el producto que con toda seguridad es cien por cien de primera calidad (el producto o «bund» holandés en este caso). El descuento de esta «prima de riesgo» –por forzar el símil con el mercado financiero que esta crisis ha puesto tan de moda– es sin duda un importante componente de esa desastrosa situación de precios –hasta llegar a los 10 o 15 céntimos por kilo–, que el agricultor de Almería está sufriendo en la actualidad.

Conviene insistir en los aspectos relevantes de la gestión comercial que se fue configurando en torno a este eslabón de origen que se situó como base de la primera estructura organizativa que tuvo la horticultura de Almería a través del mercado, las alhóndigas, porque fue esa actitud de «*laissez faire*» respecto de la calidad que adoptaron estas primeras organizaciones comerciales de origen –en realidad una actitud de irresponsabilidad por el desentendimiento de los problemas de la producción, y de prepotencia respecto de lo que entonces era la cadena comercial, en especial respecto de su primer eslabón, los expedidores de origen– la causa fundamental del bajo nivel de cotización que los productos de Almería tienen respecto de los de sus competidores holandeses.

<sup>10</sup> El producto tras haber sido abocado sobre el suelo para formar los montones, una vez que había sido adquirido por los compradores, era de nuevo recogido y posteriormente vuelto a abocar para llenar los diferentes envases por una «cuadrilla» de destajistas cuya forma de operar en estos destajos causaba un serio deterioro del producto en unos interminables procesos que un mismo grupo de trabajadores llevaban a cabo a veces hasta completar casi las 24 horas de agotadora jornada laboral. Esta práctica llevó a una seria discrepancia entre alhóndiguistas y «compradores», hasta el punto de que estos últimos acabaron protagonizando una auténtica «revuelta» que dio pie al surgimiento de las primeras alhóndigas propiedad de los compradores: Agrojeido en El Ejido, primero, a la que siguió Río 12 en Adra después, y posteriormente, Agrocañada en Almería. Esta innovación, aunque en principio prometía ser una auténtica revolución en cuanto a exigencias de calidad, después, haciendo bueno ese dicho que afirma que algunas revoluciones consisten en un día de fuego y muchos años de humo, acabó por cambiar pocas cosas en la práctica. Tan solo vino a demostrar –lo que no fue poco–, que no había que ser una institución consagrada, un «notable» que contara con el beneplácito del sistema financiero local tradicional, para abrir una alhóndiga y mantenerla (como siempre habían hecho creer los alhóndiguistas tradicionales a fin de crear una insalvable barrera de acceso) y que, más modestamente, ser un buen profesional del comercio y contar con el apoyo de la entonces pequeña Caja Rural de Almería podían ser elementos suficientes para captar el favor de los agricultores, lo cual resultó muy innovador para la cultura rural dominada por el caciquismo que todavía imperaba en aquel tiempo.

La rigidez del canal alhóndigas, su riguroso *laissez faire*<sup>11</sup>, hizo que los productores y operadores de exportación buscaran una nueva vía por la que canalizar la apertura de la horticultura de Almería a la exportación, de forma que, cuando la demanda más exigente de los mercados europeos hizo su primera aparición, se configuraron dos canales (estrategias) diferentes de producción y de comercialización: las alhóndigas que siguieron fundamentalmente orientadas al mercado interior y las cooperativas que se enfocaron al nuevo canal de exportación.

### *La primera innovación importante del modelo: las cooperativas de exportación*

Aunque posteriormente parece haber quedado desdibujado, no cabe desestimar la importancia del choque que en su momento se produjo entre las alhóndigas y las cooperativas. No obstante, las nuevas cooperativas, surgidas en El Ejido, al orientar su producción hacia la exportación, optaron desde el principio por nuevas variedades hortícolas («pepinex»), con lo que eludieron el choque con las alhóndigas, al no entrar en el mercado español y local que estas consideraron siempre como exclusivo y defendían con actitudes muy agresivas. En este sentido, el camino seguido por la primera y hasta ahora única cooperativa que optó por operar en este mercado local configurándose como alhóndiga, la CASI de la Cañada, responde a un contexto especial, el entorno urbano de la capital, en el que el poder del pool de las alhóndigas era mucho menor que en el entorno rural, y en el que la pugna de la joven Caja Rural de Almería, luchando por abrirse paso entre la estructura bancaria tradicional, estrecha aliada de las primeras alhóndigas, permitió que, con el apoyo mutuo, las dos cooperativas jugaran un destacado papel en la agricultura de la vega de la capital.

En definitiva, si hay que contabilizar los logros alcanzados en la etapa de despegue de la horticultura de Almería como la principal partida del haber de aquel primer sistema de intercambios en origen (mercado local) formado por las alhóndigas y los compradores, en la etapa inmediatamente posterior, cons-

<sup>11</sup> La actitud de algunos de estos alhondiguistas se puede ilustrar con la posición que adoptó Adrián Martínez García, fundador y presidente de AgrupaEjido, una de las grandes alhóndigas del Poniente, tras verse arrastrado a que esta empresa interviniera en la exportación, accedió a que lo hiciera bajo las marcas de su invención (Alventali y Leal). Según me explicó en una ocasión el propio Adrián –quien como buen líder alhondiguista tenía una visión bastante «liberal» de la economía y de la empresa en la que por supuesto no encajaban ni las cooperativas ni ningún tipo de normas interventoras–, estas marcas eran dos acrónimos que respondían a los paradigmas de «Almería Venta Libre», el primero, y «Libre Empresa Almería», el segundo.

tituye la principal partida de su pasivo la actitud abiertamente conservadora y reaccionaria de estas instituciones al intentar bloquear el cambio cuando llegó el momento de llevar a cabo las innovaciones que demandaba la apertura de nuestra agricultura al mercado exterior.

La actitud de las alhóndigas desembocó en un resultado bastante diferente al que se proponían pues, si por un lado consiguieron mantener la hegemonía como líderes del mercado local e imponer así sus reglas de juego, su actitud, sin que se lo propusieran y ni tan siquiera lo sospecharan, facilitó la consolidación de las cooperativas de exportación, en la medida en que, al implantarse los cupos de exportación, esa actitud hizo que el mercado quedara al final rigurosamente compartimentado: la vieja producción para las alhóndigas y su mercado nacional, y la nueva producción en exclusiva para las cooperativas y su exportación bajo el excluyente sistema de cupos.

Si bien esa contingentación del mercado fue al final abolida y las alhóndigas acabaron plenamente incorporadas a la exportación, la realidad es que su actitud de trasladar aguas abajo los problemas y costes de transacción generados por la no-calidad, alejándolos de la vista y la responsabilidad del agricultor, se ha mantenido y ha acabado por ser el eje y condicionar toda la cultura productiva y comercial de la horticultura de Almería, lo que constituye el origen del más grave de cuantos problemas tiene que enfrentar en la actualidad: unos costes de transacción completamente fuera de control.

Volvamos ahora al relato de cómo acontecieron los cambios para ver si, al aportar nuevos datos y observar otros aspectos, entendemos mejor la actual configuración del mercado hortofrutícola de origen de Almería.

En la coyuntura de mediados de los 70, cuando la producción de hortalizas empezó a saturar los canales del mercado nacional, algunos vieron que, en principio y desde diversos ángulos, sobre la base del nuevo proceso productivo que estaba surgiendo de la innovación que había supuesto abrigar el «enarenado» con una cubierta de parral tapada con plástico, —el invernadero tipo parral—, la forma de dar salida al espectacular aumento de la producción y ampliación del calendario de recolección podía estar tanto en liberalizar («ensanchar») los canales de ese mercado nacional, como en buscar nuevos canales y mercados adoptando otras variedades y novedosos sistemas de gestionar la calidad y, en definitiva, reorientando la actividad hacia la exportación.

Esa posibilidad la vieron, en primer lugar, algunos empresarios<sup>12</sup> así como algunos políticos desde los Ministerios de Agricultura y de Comercio y, más en concreto, por citar algunos merecidos nombres, desde la empresa pública Mercorsa, el que entonces era su subdirector, Pedro Caldentey Albert y, desde la delegación de esta empresa en Almería –Mercoalmería–, Jaime de Vicente Núñez y Manuel Navarro Andoain que estuvieron sucesivamente al frente de ella como gerentes; también el entonces alcalde del todavía municipio de Dalías, Ramón Callejón Giménez, quien a su vez era director de la sucursal de El Ejido de la joven Caja Rural de Almería, que fue el decidido impulsor de que se instalara en El Ejido aquel primer establecimiento de Mercorsa en Almería; y, desde luego, el entonces director general de la Caja Rural de Almería, Juan del Águila Molina.

Frente a estas instituciones y personas, una significativa parte de la sociedad rural, alineada con los primeros alhondiguistas, se sentía conforme y secundaba la defensa del sistema que por entonces se había hecho rápidamente vigente, según el cual las alhóndigas tenían el derecho al control de las hortalizas mientras las cooperativas debían dedicarse a defender lo que pudieran salvar de los parrales y la uva. Conforme a ese esquema, los alhondiguistas se encargaron de movilizar al sistema que respondió mostrando una reticencia y una tozuda hostilidad ante los cambios que se proponían hacer las cooperativas, la Caja Rural y Mercoalmería. Pero, también fue importante la fuerza de los partidarios del cambio. Los que vislumbraron una posible alternativa en la nueva horticultura y dieron aquel paso decisivo de reorientar la horticultura de Almería hacia nuevas producciones y nuevos mercados fueron los miembros más jóvenes de las cooperativas de agricultores que afrontaban la situación más difícil (la ruina de la uva), y que por esa razón se habían decidido a afrontar la experiencia de proveer ellos mismos de producto a los mercados tanto exterior como nacional –los parraleros que ante la crisis habían tenido que organizar cooperativas para la exportación de la uva–, y los propios horticultores de las playas que ya venían vendiendo en los mercados de las grandes ciudades –los de las pequeñas cooperativas de El Porvenir en Guardías Viejas y de Casbasc en Balanegra–, junto con algunos comerciantes que vieron negocio en estas iniciativas, y las secundaron.

<sup>12</sup> En un primer momento, algunos exportadores uveros autóctonos ligados con determinados productores locales –como fue el caso de la firma tradicional exportadora de uva de Almería de la familia Hernández Mellado y de algún productor de Ejidomar ligado a ella, al igual que ocurrió en otros casos similares (Huvercon)–, fueron los que hicieron llegar hasta El Ejido las primeras pruebas de los nuevos pepinos largos «pepinex».

Corresponde al grupo de productores escindidos de la cooperativa uvera Frusol, que fundaron Ejidomar, y a la modesta cooperativa hortícola El Porvenir, apoyadas ambas por la Caja Rural, y acunadas en la incubadora Mercoalmería, la gloria de haber sido los primeros que tomaron la iniciativa de ir transformando la producción y renovar los sistemas de puesta en mercado para adaptarlos a las exigencias de los nuevos tiempos y demandas.

Pero, para situar con más precisión ese auténtico *big bang* de la nueva horticultura de Almería, conviene aclarar que las limitaciones que en un primer momento amenazaban con bloquearlo eran, además de la actitud de determinados personajes o instituciones locales, las propias del mercado que se configuraba en torno a aquella pujante pero todavía muy atrasada agricultura de Almería. Hay que situar por tanto este surgimiento, tanto en la cultura rural en la que se soportaba, caracterizada por la debilidad que la pequeña oligarquía rural tradicional tenía en una zona de aluvión inmigratorio y rápido cambio como era el entonces Campo de Dalías y su capital, El Ejido<sup>13</sup>, como en la estrechez del ambiente que reinaba en el mercado nacional y el desajuste que mostraba para adecuarse a la exportación una oferta muy enfocada todavía a ese mercado nacional (variedades y manejos de cosecha y postcosecha muy atrasados). Estas últimas limitaciones, que se dejaron sentir ya con intensidad a lo largo de las campañas de 1973 y 1974 (unas campañas que en aquellos primeros años se reducían todavía solo a los meses de primavera en torno al mes de mayo), se pusieron claramente de manifiesto en la primavera de 1975, hasta el punto de que resultó imposible contener el estallido de violencia del día 8 de abril de 1975<sup>14</sup>. Aquella huelga fue el detonante que provocó el desgarramiento de la cooperativa uvera Frusol, que dio pie al surgimiento de la cooperativa Ejidomar como líder indiscutido de aquellos primeros años decisivos de la nueva agricultura de Almería basada en las hortalizas.

A la altura del año 1975 la producción hortofrutícola de Almería todavía se encontraba a caballo entre un pasado que no acababa de quedar atrás (la uva), y un futuro que tampoco acababa de hacerse presente (las hortalizas). Como es normal que ocurra en tales situaciones, la crisis no se hizo esperar, y

<sup>13</sup> El Ejido no adquirió la condición de municipio independiente de Dalías hasta el año 1981.

<sup>14</sup> La huelga de los tomates del día 8 de abril de 1975, fue la primera gran manifestación de descontento que conoció la que todavía era agricultura de transición de Almería. Aunque no se ha hecho un estudio detallado de las causas de aquella gran explosión de malestar, su origen inmediato se encuentra en el hundimiento de los precios de los tomates en las subastas cuyo detonante estuvo en lo que parece que fue un inesperado cierre del mercado de exportación. Los persistentes bajos precios para los tomates que ofrecían los exportadores murcianos fueron el detonante que prendió el barril de pólvora que se había ido llenando con el estancamiento del mercado nacional tradicional de hortalizas y el definitivo agotamiento de las bases de producción y comercialización de la uva Ohanes, que eran la causa de fondo de la crisis que se desató en 1975. La primera página de La Voz de Almería de aquel día abría bajo el título de «expectación en la guerra del tomate».

la salida de la crisis que se puso de manifiesto en la primavera de 1975<sup>15</sup> acabó forzando a los segmentos más dinámicos de aquella agricultura de transición, y sentó las bases de un profundo proceso de innovación como única forma de implementar los cambios necesarios para alinear la oferta hortícola de Almería con la demanda de los mercados europeos. Estos cambios dieron lugar a ese segundo y alternativo canal comercial de Almería, las cooperativas de exportación, que surgieron en lo inmediato, para atender a los requerimientos de una nueva demanda que exigía que el producto cumpliera unas especificaciones de calidad –incluidas variedad, tamaño, color y ausencia de desechos–, que hasta entonces no habían sido exigidas por el mercado nacional y las alhóndigas.

De este modo, en la última fase de la crisis uvera de Almería, fueron los propios agricultores, organizados en cooperativas, los que hubieron de hacer acopio de fuerzas para llenar el vacío de estructura comercial dejado por la deserción de los exportadores uveros, enfrentándose para ello al desfase entre la escasa dimensión de sus parcelas y de la necesidad de unos significativamente altos niveles de capitalización y de tecnología que precisaba ya el comercio de las frutas de exportación.

### *Una intervención relevante del Estado: COEXPHAL y el sistema de cupos*

Para hacer honor al cambio de aires y el impulso modernizador que caracterizaron a aquella España rígidamente jerarquizada del final de la dictadura que se perfiló en los años de 1970, la exportación hortofrutícola española de determinados productos clave (tomates) se organizó en torno a unas contradictorias asociaciones de exportadores (del levante peninsular y de Canarias, en principio) articuladas en torno a unos «Comités de Gestión» que funcionaban dentro del Ministerio de Comercio y que fijaban unos contingentes semanales de exportación que eran distribuidos entre las asociaciones –para que a su vez los repartieran entre los grandes cosecheros-exportadores asociados en ellas– conforme a unas prolijas normas acordadas, cuyo objetivo era mantener para los miembros un trato de privilegio que les asegurara la rentabilidad del negocio.

En este ambiente, la formación de las cooperativas de pequeños agricultores de Almería y su participación en esos privilegiados circuitos comercia-

<sup>15</sup> Que se inscribe en la crisis de transición general que se abrió entonces en toda la economía y la sociedad española, y que viene a demostrar que Almería y su economía habían vuelto a entrar ya en sintonía con el momento que le tocaba vivir a todo el país.

les contingentados de exportación, despertó de inmediato la aversión de los miembros de las asociaciones fuertemente oligárquicas (tan solo existía el precedente de una falsa cooperativa en Mazarrón). La formación de la asociación de cosecheros exportadores (en realidad de cooperativas de pequeños agricultores) de productos hortofrutícolas de Almería (COEXPHAL) y su inserción en este sistema resultó, al mismo tiempo muy sorprendente e incluso hostil para el resto de los miembros de estos comités, de gran importancia para Almería, debido a su decisiva contribución para insertar la agricultura provincial en los privilegiados circuitos de exportación y consolidar así a las cooperativas como unas eficientes impulsoras y gestoras de las nuevas producciones con destino al mercado exterior –al hacer esta asociación de auténtica incubadora de las nuevas empresas cooperativas–.

Las cooperativas, de esta forma, además de dar acceso a los productores locales a unos canales de exportación que tenían la rentabilidad asegurada, pusieron inmediatamente de manifiesto la virtualidad que muestran determinados grupos, que aquí venimos identificando como redes de empresas y que el mundo cibernético ha venido a denominar «comunidades de valor», para identificar, seleccionar, ajustar y propagar las innovaciones que requiere un nuevo entorno (como se pone de manifiesto cada día en internet).

Las cooperativas de exportación pronto articularon (identificaron, ajustaron y propagaron), de entre los cambios en producción que exigía la nueva demanda europea, aquellos que en cada caso eran posibles además de adecuados a las características de cada zona. Por un lado, los pepinos «holandeses», pimientos «california» y melones «galia» que requieren para su cultivo aguas «dulces», y cuya combinación de ciclos productivos optimizaba el nuevo proceso que se articuló en torno al «invernadero tipo parral» –unas alternativas que no estaban entonces dentro del «porfolio» de las alhóndigas–, resultaron ser cultivos posibles y adecuados para los agricultores socios de cooperativas de la zona de El Ejido. Por otro lado, los tomates «tipo liso», de calidad excepcional con las aguas salobres, que optimizaban el proceso productivo que se basaba en un ciclo único al aire libre, se impusieron en la zona de La Cañada tanto con destino al mercado nacional, como al suministro de los exportadores de Mazarrón a través de la cooperativa alhóndiga CASI de esa zona de La Cañada (además de para la alhóndiga de nueva creación Agrupalmería).

En Roquetas y Vícar, estas innovaciones también se implantaron, después de sostener un duro pulso con las alhóndigas de esta zona y con sus clientes, los «cosecheros-exportadores» murcianos. Así, los nuevos tomates también se

empezaron a cultivar en La Algaida de Roquetas y Vícar para la exportación, no a través de las alhóndigas tradicionales, sino de forma directa a través de las nuevas cooperativas de exportación Hortamar y Vicasol. Las alhóndigas de Roquetas se opusieron de inmediato a la introducción de las nuevas variedades con la doble pretensión de boicotear las políticas innovadoras de las cooperativas y ocultar sus propias carencias para gestionar y mantener la calidad de los productos.

Los alhondiguistas, en la medida que pudieron, no vieron nunca la necesidad –ni la conveniencia–, de impulsar ni estas innovaciones de producto y de proceso, ni ningunas otras parecidas entre sus agricultores. Pronto resultó evidente que tampoco pudieron impedir que estas innovaciones se abrieran paso.

Ahora cabe preguntarse cómo es posible que, prácticamente de la noche a la mañana, en los años 70, la horticultura de Almería lograra levantar un capital organizativo tan valioso como el que supusieron sus cooperativas de exportación y la asociación COEXPHAL. El mérito de haber puesto en pie este valioso capital organizativo corresponde, además de a los miembros de la administración del Estado que supieron diseñarlo e impulsarlo, a las personas que en Almería formaron y lideraron estas organizaciones locales que ya hemos referido.

Pero lo cierto es que este auténtico «milagro» de la horticultura de Almería fue posible gracias al nuevo ambiente de «frescura» democrática que impregnó la política española en aquella primera etapa de la transición, liderada por UCD, y, sobre todo, a la actitud de algunos de los entonces responsables del Ministerio de Comercio<sup>16</sup>. Algunos de los funcionarios que estuvieron al frente de los llamados «comités de gestión» son los que hicieron posible que el sistema de protección mediante cupos, que suponía un trato especial para la exportación de tomates y pepinos, de la que se habían apropiado en principio los grandes productores canarios y levantinos, se hiciera accesible a los pequeños productores almerienses, posibilitando así el surgimiento y consolidación de las cooperativas de exportación de la pequeña explotación familiar dominante en Almería<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> Entre los funcionarios del Ministerio de Comercio que impulsaron el sistema se encontraban entonces brillantes jóvenes que después han sido destacados *polycymackers* españoles de proyección nacional e internacional como Miguel Ángel Fernández Ordóñez o Jaime Caruana.

<sup>17</sup> Esta es una política similar a la que se empezó a aplicar en Japón en la posguerra y después se ha generalizado en los países de desarrollo tardío basado en las exportaciones. Denostada bajo el calificativo de «capitalismo de amigos» consiste en preservar determinadas empresas de la competencia interna tratando de crear así grandes campeones nacionales exportadores en sectores económicos elegidos por el gobierno y bajo su tutela. Lo curioso, en este caso, es que esta política ya se empezara a aplicar en la exportación hortofrutícola española de los años 70. Sobre este mismo tema véase Raghuram Rajan (2011:74).

El sistema de cupos y, por tanto, la exportación de tomates tipo «lisos» y pepinos tipo «holandés» se mantuvieron en Almería como un monopolio de los agricultores asociados a cooperativas –y a algún excepcional comerciante independiente–, inaccesible por tanto para las alhóndigas. Además, quedaba todavía vetada para una gran parte de esa nueva agricultura de pequeña explotación familiar bajo invernadero que dominaba en Almería y para los sistemas comerciales y de suministros propios de esa otra parte de la producción. No obstante, esta de las cooperativas y COEXPHAL, acabó siendo la segunda nueva aportación importante de capital organizativo que ha conocido la horticultura de Almería (la primera fue la formada por los horticultores pequeños de los enarenados de la costa y las primeras alhóndigas) y, en este sentido, el componente fundamental que hizo posible aquel primer gran salto en el crecimiento que esta horticultura experimentó a partir de mediados de la década de 1970, hasta que, con motivo de nuestra incorporación a la CCE en 1986, el tratado de adhesión estableció, en su artículo 133, la obligación de eliminar el sistema de privilegios que suponían los cupos.

La exigencia de la CEE se debió a que, según entienden las corrientes partidarias del libre mercado y defensoras de la competencia tan vigentes ahora, estos sistemas de privilegios, aunque pueden resultar adecuados como incubadoras de nuevos tejidos productivos hasta que se dotan del capital organizativo mínimo, pueden resultar contraproducente si se mantienen mucho tiempo, ya que acaban por inducir todo tipo de distorsiones y generar ineficiencias en la asignación de recursos y en la gestión de las empresas. En ese sentido, estos sistemas pueden acabar pasando factura, tal como acabó ocurriendo con las quiebras de Frusol, Domar y otras de nuestras principales empresas hacia 1990, como luego veremos.

### *La funcionalidad del modelo formado por las alhóndigas y las cooperativas*

Expuestos los grandes cambios en las organizaciones e instituciones económicas de la horticultura de Almería en los años 70, queda claro cómo las únicas transformaciones profundas del sector de frutas y hortalizas han tenido su origen y han sido protagonizadas por los actores involucrados en la producción y sus organizaciones. Además, se vislumbra que las organizaciones exclusivamente comerciales desligadas de la producción y las instituciones creadas

por estas, lejos de promover alguno de estos cambios necesarios, han tratado de entorpecerlos de forma sistemática, posiblemente por una irracional actitud oligopolista y conservadora de no ceder el control ante el avance de los cambios en el sistema de producción y su tecnología. Por eso, ahora que ya está a la orden del día ese otro gran cambio organizativo e institucional que se perfila en torno a la denominada «concentración de la oferta» son de prever, y de hecho ya se están dando, unas actitudes similares a las aquí reseñadas.

En cualquier caso, parece conveniente hacer una primera aproximación a los contenidos que encierran estos cambios y los problemas entre empresas a los que pretenden dar respuesta, ya que se trata de una problemática que está en el corazón mismo de la estructura económica de la horticultura de Almería, y va a condicionar en gran medida la respuesta que reciba la necesaria concentración que en este momento tiene planteada ante sí el sector. Se trata de analizar la relación entre las alhóndigas y las cooperativas de exportación.

Desde el punto de vista del análisis teórico, las unidades de producción –explotaciones o empresas– muestran diversas formas de competir y cooperar entre ellas. Estas relaciones tradicionalmente estuvieron basadas en el intercambio que tiene lugar en el libre mercado, pero, cada día más, aparecen nuevas relaciones de competencia/cooperación que comportan diversos esquemas de formalización y organización.

En este sentido, en la producción y comercialización agrícola se pueden distinguir diversas formas de competencia y cooperación entre empresas con el fin de que, a la vez que se mantiene la competencia y el sistema de incentivos que supone el mercado, se pueda presentar una oferta o demanda conjunta o disponer de un servicio en común. Desde una perspectiva teórica, las empresas de producción agrícola pueden adoptar diversas formas de competir y cooperar, a través del mercado (este es el caso en Almería, de las alhóndigas) o mediante otras formas de organización, bajo tres posibles formatos:

- 1) *Una red de empresas*: un grupo o red de empresas con una empresa dadora de órdenes que realiza un servicio fundamental, normalmente el comercial (agencia). Este es el caso en Almería de los mayoristas y las cooperativas de exportación.
- 2) *Una empresa-red*: es una red de empresas con una principal que suele controlar toda la producción y la comercialización y subcontrata parte de ella con sus asociadas. Entre nosotros, algunos mayoristas más evolucionados tratan de adoptar este modelo.

- 3) *Una empresa integrada*: consiste en una sola empresa con integración vertical completa de su propia producción y comercialización. Es el modelo típico de nuestros vecinos de Murcia.

Averiguar cuál de estos formatos es el modo óptimo de organizar la producción ha sido objeto de insistentes estudios por parte de analistas y directivos, en especial a partir de que, tras la crisis de 1973, Japón empezara a marcar distancias como líder mundial en crecimiento, mostrando cómo su producción se basaba fundamentalmente en los nuevos métodos de organización, las empresas-red, distintos de los viejos sistemas integrados. A partir de aquí, en los últimos años, con el espectacular desarrollo de los tigres asiáticos y del leviatán chino, basados sobre todo en esas nuevas formas de organización industrial reticular, se ha intensificado el debate sobre la repercusión que puede tener en la competitividad empresarial la forma en que las empresas organizan la producción.

Tras un largo periodo de tiempo en el que se defendía el valor de las grandes empresas jerárquicas integradas verticalmente, ha surgido una fuerte preferencia por los modelos productivos flexibles, así como una creciente práctica empresarial en este sentido. Aún así, algunos consideran que no está bastante demostrada de forma empírica la superioridad en creación de valor de los modelos reticulares. Pero, lo que sí parece claro es que dejar la organización de las relaciones entre las empresas a la ciega dinámica del mercado, constituye hoy la forma menos eficiente de estructurar la necesaria competencia y cooperación entre las empresas de un sector.

Podemos definir el modelo organizativo de la producción en red, también organizada a veces como cadena de suministro, como aquel que gestiona su sistema productivo en torno a la formalización de la relación estable –no necesariamente exclusiva– que se mantiene entre proveedor y cliente y que se centra en maximizar la eficiencia global de la cadena de valor. Las relaciones entre proveedor y cliente se plasman, como norma, en unos acuerdos de cooperación que tienen por objeto la subcontratación, o cualquier otro acuerdo de suministro, de materiales o componentes (en nuestro caso la cooperativa o empresa es la que decide y controla la variedad, prácticas de cultivo y presentación, a las que el productor asociado ha de atenerse).

Como característica relevante, las redes de empresas ofrecen una vía de respuesta a las necesidades de flexibilidad (ajustar el *output* a las fluctuaciones del mercado, diversificar productos, ajustar los procesos de fabricación), y

reducen los costes laborales y los costes generales de organización que surgen del nuevo contexto económico; se erigen, así, como una alternativa flexible entre las transacciones en el libre mercado o su alternativa, la internalización de todas las funciones dentro de una sola empresa integrada.

Las empresas que adoptan modelos organizativos de la producción en red (típicas cooperativas) se considera que tienen un mayor flujo de intercambio de información y tecnología (que las organizadas a través del mercado), lo que las capacita para introducir innovaciones en los productos y adaptarse mejor a los cambios en los gustos de los consumidores. Por su parte, las empresas integradas se orientan hacia productos estandarizados y muestran actitudes más rígidas y cerradas. Asimismo, las empresas que adoptan estos modelos en red operan, como norma, en un entorno turbulento y tienen como principal objetivo estratégico mejorar la calidad de sus productos, tienen la habilidad para producir una amplia variedad de productos a un coste competitivo y utilizan los acuerdos de subcontratación o externalización para conseguir hacer mejor aquellas actividades no nucleares. También parecen ideales para mantener una estrategia competitiva orientada a la diferenciación, ya que esta maximiza el potencial de las características de estas empresas en red.

Para el caso de Almería, coincido con Caldentey Albert (1998) en que, «[Existe] la interminable polémica sobre si una red de empresas como la cooperativa de comercialización es más o menos eficiente que otras organizaciones como las alhóndigas basadas en el mecanismo del mercado, o si lo es más una red de empresas constituida por una empresa dadora de órdenes (como las empresas independientes con suministradores vinculados) o si lo es una empresa integrada». No obstante, difiero en que «como solución..., los altos costes incurridos por las cooperativas en la torpe gestión de los conflictos de intereses generados en torno a los problemas de información asimétrica y de agencia, han acabado venciendo la balanza a favor del mercado a pesar de los altos costos de transacción con que opera este sistema» (debidos a la necesidad de armonizar *ex post*, lo que han sido heterogéneas actuaciones de diversas empresas).

En realidad, en Almería, ha acabado por formarse un modelo productivo y comercial complejo que comporta una estrecha amalgama entre los diversos formatos de empresa, que posibilita la existencia de una alta complementariedad entre ellos, así como de una alta eficiencia de la estructura industrial en su conjunto. No obstante, la falta de una identificación y un enfoque adecuado de esta estructura y sus problemas, está teniendo en la actualidad para la

horticultura de Almería como primera consecuencia negativa un avance de las alhóndigas y un retroceso de las cooperativas. Ocurre que, ante las dificultades que plantea la hipercompetencia en que está desembocando la globalización (las consecuencias de eso que Dani Rodrik (2011) llama hiperglobalización), se está produciendo en la estructura comercial de origen un retroceso que supone una vuelta a las primigenias relaciones de mercado –con la consecuencia de un aumento de la competencia en detrimento de las relaciones de cooperación– que supone una involución. Esta involución está conduciendo a un bloqueo de la innovación y creando dificultades para la inserción de nuestra horticultura en las redes de aprovisionamiento –las cadenas de suministro– de las grandes organizaciones de distribución.

Además, los problemas derivados de la forma en que se ha organizado el empleo en los almacenes de las grandes SAT y alhóndigas de exportación (fijos discontinuos), en contraste con la laxitud del régimen laboral agrario andaluz (REASS) que regula el trabajo en los invernaderos, desemboca en una compleja mezcla de rigidez y flexibilidad que genera inestabilidad en el empleo y fomenta la picaresca y la ineficacia, a la vez que está conduciendo al fracaso de las alternativas del tipo empresa integrada e incluso de las empresas red.

Con estos antecedentes, resulta muy difícil extraer unas conclusiones generales y firmes sobre la eficiencia de este o aquel modelo organizativo, dado que esta eficiencia depende de estos aspectos que se han señalado, así como de otros muchos factores económicos y, sobre todo, institucionales (normas de conducta, formas de pensar y actuar, costumbres y tradiciones)<sup>18</sup>. Esta situación determina que, al igual que ocurre en otros sectores, en este también exista una gran variedad de formas de organización industrial que pueden ser válidas.

Con independencia del balance que al final resulte en cada caso entre los menores o mayores costes de transacción –consecuencia del azar moral, la información asimétrica y los costes de agencia–, amén del mayor o menor ajuste en otros costes directos, es evidente que la cooperativa como red de empresas, en la medida que permite un aprendizaje colectivo, facilita la circulación de información y promueve las innovaciones incrementales, en principio podría tener ventajas en relación con otras organizaciones del tipo mercado, en un entorno económico que tiende a configurarse de forma cada vez más clara en cadenas de suministro.

<sup>18</sup> Martínez-Carrasco Pleite (2001) y Pérez Mesa (2002) realizan un análisis comparado de los dos sistemas organizativos señalando los aspectos positivos y negativos de cada uno de ellos.

Sin embargo, y falta de un necesario estudio detallado, la evidencia empírica parece indicar que el sector hortofrutícola de Almería, en general, no es consciente de esta nueva realidad de las cadenas de suministro y no acaba de encontrar el valor y las ventajas de una u otra forma de organización industrial. No obstante, mientras que los productores medianos y grandes sí perciben esos menores costes de transacción de los que la cooperativa de alguna manera les hace partícipes, los agricultores pequeños parecen más interesados en la flexibilidad, permisividad y menores costes operativos de los mercados tradicionales gestionados por las alhóndigas.

A modo de conclusión, cabe aplicar ese enfoque teórico que concibe la red de empresas como un entramado contractual que permite la cooperación de los distintos propietarios de recursos en la causa de una actividad colectiva. Pero también es cierto que la relación de cooperación está marcada por un potencial comportamiento oportunista de los participantes, más acentuado cuanto más pequeña es la unidad empresarial. De todas formas, lo que sí parece claro, una vez más, es que la aplicación a estos entornos organizativos de las adecuadas herramientas TIC (controles de calidad y trazabilidad mediante sistemas RFID), facilitan la gestión de la información y evitan muchos de estos problemas y sus costes.



### **III. La globalización y los cambios institucionales marcan los límites del modelo Almería-70**



Para conocer las mejoras que conformaron la eficacia adaptativa del modelo Almería, es necesario saber qué pasó a partir de que la CEE obligara a desmontar aquella primera estructura de protección y organización del sector hortícola español basada en la asignación de cupos a los exportadores (a las cooperativas en el caso de Almería) a través de los Comités de Gestión de producto. Es preciso estudiar después cómo se adaptó, tras la incorporación de España a la CEE, la horticultura española (y la de Almería) a la nueva estructura de protección que supuso –y continúa suponiendo, aunque ya muy atenuada– la Política Agraria Común, PAC, hasta llegar a ver, por último, con qué medios hemos enfrentado los desafíos que se han sucedido tras el gran salto de crecimiento que nuestra horticultura experimentó en la década de 1990, junto con los importantes cambios en la distribución alimentaria habidos en esa década y los cambios en la economía europea y mundial que han tenido lugar desde entonces.

Con este análisis, esperamos saber cuáles son las principales limitaciones que el modelo hortícola de Almería ha mostrado frente a estos cambios, y si su estado actual es el adecuado para encarar los desafíos del momento, dentro del marco político e institucional que la UE ha acabado por establecer para la agricultura.

En ese sentido, hemos analizado con detalle todo lo que supuso el despegue de la horticultura de Almería en la década de 1970, y cómo este impulso fue posible gracias a que la horticultura logró levantar un valioso capital organizativo en torno a las cooperativas de exportación y el apoyo de su asociación COEXPHAL. También hemos aludido a cómo de entre los cambios institucionales que la CEE impuso a España para su integración, los contenidos en el artículo 133 del Tratado de Adhesión exigieron que la horticultura española desmontara la organización sobre la que se había apoyado su exportación hortícola y el definitivo despegue del sector en Almería. Por eso, vamos a hacer ahora un breve recorrido por las consecuencias que tuvieron para la horticultura de Almería esos dos grandes cambios que hizo España en la década de 1980, es decir, el final de la dictadura (la adaptación al nuevo Estado de las Autonomías), y la adhesión a la CCE (su adaptación al nuevo marco de política económica comunitario).

Ese recorrido mostrará el grado de eficacia adaptativa que tuvo el modelo Almería en aquella coyuntura, y pondrá igualmente de manifiesto sus limitaciones, de forma que entre ambos aspectos quedará delimitado el marco en el que la horticultura de Almería –junto con la española y la de los otros países de la CE– encara la situación actual.



### III.1. Los años 80: el nuevo marco político autonómico y de integración europea

La etapa conocida como «la transición» española se inicia, políticamente, con la proclamación de Juan Carlos I como rey de España el 22 de noviembre de 1975; y, económicamente, cuando los llamados *Pactos de la Moncloa* de octubre de 1977 lograron poner un mínimo de orden en el deterioro causado en la economía nacional por la crisis del petróleo de 1973 (antes de los pactos la inflación llegó a rozar el 44 %), y se logró con ellos dar un mínimo de estabilidad económica a la confusa fórmula de salida del franquismo. Sobre estos perentorios soportes, la Constitución fue aprobada en diciembre de 1978 y, a partir de ahí, durante toda la década de 1980, España vivió una trepidante ola de cambios en sus instituciones, que habrían de suponer el más ambicioso y exitoso esfuerzo modernizador que este país ha encarado en su turbulenta historia (a resultas de cómo pueda acabar la situación actual).

Tanto el proceso de construcción del Estado de las Autonomías como el de integración en la CEE, comenzaron inmediatamente después de aprobado el texto constitucional y ambos se prolongaron en un complejo itinerario que, tras pasar por un momento especialmente difícil con el golpe de estado del 23 de febrero de 1981, por fin logró empezar a despejar incógnitas cuando el 30 de junio de 1982 las Cortes Generales aprobaron la Ley Orgánica de Armonización del Proceso Autonómico (LOAPA). A partir de ahí continuaron tomando forma otra serie de cambios institucionales que conocieron un nuevo punto álgido el 12 junio de 1985 en el Salón de Columnas del Palacio Real de Madrid, cuando el designado para la ocasión como Reino de España firmó el acta que suponía su ingreso en la CEE, que entraría en vigor el 1 de enero de 1986. Mientras tanto, la otra gran innovación institucional que daba forma al nuevo Estado en nuestra región, el Estatuto de Autonomía de Andalucía, quedó aprobado en 1981.

### *El nuevo marco autonómico y su significado para Almería y su horticultura*

El andalucismo —el singular nacionalismo andaluz—, fue recuperado e impulsado por las organizaciones políticas que constituían la oposición a la dictadura franquista, aunque tímidamente y solo en la etapa final. No obstante, esa corriente cultural y política nacionalista se nucleó al inicio de la transición bajo las siglas del PSA (Partido Socialista Andaluz), un pequeño partido con una composición heterogénea formada fundamentalmente por profesionales, intelectuales y estudiantes universitarios pero que, desde un primer momento, nunca tuvo vinculación con el grueso de las fuerzas productivas, tanto empresarios como trabajadores.

Con estos antecedentes, los partidos españoles de la izquierda aprovecharon en Andalucía la equívoca propuesta de UCD de generalizar el autonomismo a todas las regiones del Estado, con el fin de restar fuerza al nacionalismo más arraigado de catalanes y vascos (el famoso «café para todos» en expresión de Clavero Arévalo), y vieron en ella una oportunidad de sacarle ventaja política a la derecha. Con este objetivo, estos partidos de clara vocación nacional española, pronto empezaron por reestructurarse y formar sus organizaciones regionales andaluzas —PSOE-A y PCA (A de Andalucía)— que dieron un nuevo contenido al clásico nacionalismo y convirtieron este *renovado* objetivo político regional nacionalista en un arma de reivindicación popular. Esto acabaría siendo determinante de la situación política de Andalucía y, debido al importante peso demográfico de esta, también de España.

Pero, habida cuenta de que el nacionalismo ha sido siempre y genuinamente un instrumento político propio de la burguesía, la corriente política del nacionalismo, tuvo siempre escasa fuerza en Andalucía dado el poco ascendente que en esta región ha tenido históricamente esta clase socioeconómica. Andalucía y su burguesía, vieron frustrado su intento de incorporación de la región a la oleada de la segunda revolución industrial (la que barrió la mayor parte de Europa desde mediados del siglo XIX hasta principios del XX) cuando en esa coyuntura fracasaron los intentos de impulsar una industria local y regional, que llevaron a cabo los empresarios malagueños liderados por los industriales Heredia y Larios (Nadal Oller, 1978, 1981). De nuevo, la burguesía andaluza volvió a estar casi ausente cuando, con cierto retraso, se pudo por fin encarar la tarea de modernizar la economía española e incorporarla al ciclo expansivo industrial conocido como edad dorada 1950-73 que se abrió en Europa una vez acabada la Segunda Guerra Mundial. España se incorpora-

ría plenamente a este ciclo con la puesta en marcha del Plan de Estabilización de 1959. En ese histórico doble fracaso del empresariado andaluz, a diferencia de la de otras regiones en las que su tarea se vio coronada por el éxito, se pueden encontrar las razones de que no haya un componente burgués en la derecha política de esta región, así como la causa de que la sección andaluza de la fuerza política que representó a la burguesía en los primeros compases de la transición –UCD–, se mostrara ajena, dubitativa, o incluso reacia, ante el renovado empuje de ese extraño nacionalismo andaluz<sup>1</sup>.

Fue así como este regionalismo, en lugar de aparecer de la mano de la burguesía y la derecha política, se mostró ante la ciudadanía como un objetivo político de los partidos de la izquierda. La actitud de los diferentes partidos políticos ante el referéndum por la autonomía andaluza del 28 de febrero de 1980, no hizo más que confirmar esta extraña situación. Sin embargo, la gran mayoría de la gente sí entendía que la modernización del tejido productivo andaluz y los escasos promotores industriales de esta modernización, habían fracasado al no contar en ningún momento con el apoyo de un Estado, en especial el de las cuatro décadas de dictadura. A través de una política económica centrada en mantener un campo muy atrasado y deficientemente explotado, con una estructura basada en latifundios dedicados al monocultivo de la trilogía tradicional (cereales, vid y olivo), los recursos del Estado que deberían haber apoyado la modernización de Andalucía, habían sido destinados sistemáticamente a soportar institucional y financieramente a la gran propiedad territorial con una política agraria que, aunque incluía una mínima atención a la fuerza del trabajo, en respuesta a dolorosas reivindicaciones campesinas, estaba basada, sobre todo, en asegurar los ingresos de los grandes propietarios de tierra a través del sostenimiento de los precios de esos productos tradicionales.

Como consecuencia, la reivindicación de remover la base del poder de esa oligarquía terrateniente, que en cualquier caso aparecía como la responsable del atraso económico de la región, resultaba un objetivo ampliamente compartido bajo el que se articuló la extemporánea consigna de Reforma Agraria abanderada por el PSOE y la izquierda, que vino a conformar el paradigma de aquel nacionalismo.

Todo hace pensar que, sobre todo la palpable incapacidad de la derecha, pero también un planteamiento de la izquierda no exento de oportunidad, fueron los determinantes del amplio éxito político que el PSOE y la izquierda

<sup>1</sup> Que a falta de una más clara identidad se le denominó entonces y todavía como «regionalismo».

obtuvieron en la región, así como del contenido y la forma que adquirió el regionalismo andaluz a la hora de quedar plasmado en el Estatuto de Autonomía de Andalucía aprobado por referéndum en 1981.

Aunque vista con el tiempo la iniciativa tiene todos los visos de un intento de retrotraer la política a la década de 1930 y hacer revivir de esta forma los fracasados intentos de modernización que ya hemos referido, a tenor de estos planteamientos, la novedosa Ley estrella que el nuevo poder autonómico propuso como eje de su acción política y que finalmente promulgó el flamante Gobierno andaluz que se formó tras la aprobación del Estatuto, fue la Ley 8/1984 de 3 de julio de Reforma Agraria de Andalucía.

El tercer pilar legislativo que vino a completar el marco institucional autonómico, en el que habría de desenvolverse la economía y la sociedad andaluza en las siguientes décadas, fue el sistema integrado de protección de los trabajadores eventuales agrarios de Andalucía y Extremadura, introducido en 1984. En realidad, venía a socializar las graves consecuencias de desempleo derivadas de la fracasada política productiva seguida por la gran propiedad territorial (un aspecto más del fracaso de la burguesía), sentando un precedente y constituyendo un colchón amortiguador para otras posibles fórmulas de producción agrícola que fueran igualmente fáciles y, por lo mismo, también empresarialmente fracasadas.

La Autonomía, el desplazamiento de poder político desde Madrid a Sevilla, desde España a Andalucía, supuso un duro golpe para la horticultura de Almería. De entrada, pasamos, de estar dirigidos según las pautas de un entorno cultural como era el que desde Madrid alcanzaba a toda España, en el que en ese momento había una gran sensibilidad por lo Mediterráneo (Cataluña, Valencia y Murcia) y su problemática económica específica, con un gran peso del sector hortofrutícola y la pequeña propiedad agraria moderna y pujante, a depender de una cultura «nueva» para Almería –la de Sevilla y el Valle del Guadalquivir- con sus grandes explotaciones agrarias fracasadas y sus ancestrales resabios rurales tradicionales en vinculación con la meseta castellana.

Para esa cultura sevillana toda la costa mediterránea del viejo reino Nazarí de la Andalucía Oriental y sus influencias levantinas constituía un ambiente económico extraño, cuando no hostil, por lo que para Almería y su horticultura este cambio suponía, ante todo, depender de un planteamiento político y económico nuevo y radicalmente diferente donde, aunque el Gobierno regional estaba detentado por el mismo partido que el Gobierno central (PSOE), el peso dentro del reparto de funciones asignadas al Estado y al mercado en la

resolución de los problemas económicos fundamentales y los específicamente agrarios, en el Gobierno regional se decantaba en favor de una desmesurada intervención del Estado, mientras que en el planteamiento mucho más moderno del Gobierno central, el protagonismo correspondía inequívocamente al mercado.

Esta diferente concepción del reparto de funciones asignadas al Estado y al mercado, que fue motivo de no pocos problemas en diversas instituciones y sectores de la administración pública, adquirió especial virulencia en el caso de la agricultura, al haber entendido el nuevo Gobierno autonómico que la Ley de Reforma Agraria suponía nada menos que «la transformación, modernización y desarrollo de las estructuras agrarias, e instrumento de una política de crecimiento, pleno empleo y corrección de los desequilibrios territoriales» (según decían textualmente la Ley de Reforma y el propio Estatuto de Autonomía). Este planteamiento suponía eliminar totalmente el mercado de la asignación del recurso clave, la tierra, tanto como de los otros recursos naturales (e infraestructuras), tales como las redes de agua, energía y comunicaciones, necesarios para el desarrollo de una agricultura moderna y competitiva, como apuntaba a ser la de Almería, para dejar esta función en manos de una novata –y por lo mismo ineficiente, lenta e «influenciable»– maquinaria burocrática y política.

El referido sistema integrado de protección de los trabajadores eventuales agrarios de Andalucía y Extremadura promulgado en 1984, supuso igualmente un marco de retribución para los trabajadores agrarios andaluces (jornaleros en el argot de El Valle del Guadalquivir) que, si por un lado se contradecía con la Reforma Agraria, al inhibir el interés de estos jornaleros por el reparto de tierras, por otro introdujo unos hábitos en el mercado laboral –también en el sector hortofrutícola– que, diseñados para servir de apoyo a un modelo agrícola fracasado como empresa –el de las grandes extensiones de monocultivo tradicional–, acabaron suponiendo un importante determinante para el fracaso de las iniciativas de explotación empresarial en el sector de frutas y hortalizas de Andalucía y de Almería hasta la llegada de los inmigrantes extranjeros.

Cabe concluir que esta actitud intervencionista y socializante de la Administración Autonómica Andaluza se suscitó de espaldas a una realidad en la que los mercados de factores productivos venían funcionando razonablemente bien en las diferentes comarcas y sectores en los que empezaba a vislumbrarse una modernización del campo andaluz. Junto a las hortalizas de Almería,

fresas y cítricos de Huelva; frutas de hueso, cítricos y cultivos industriales de Sevilla; ganadería de Córdoba; y aceite en algunas zonas de la región.

La torpeza de esta política de *reforma agraria* dio lugar a extrañas escaramuzas en diferentes latitudes como fue el caso del disparatado Plan Almonte-Marismas y, en Almería, se manifestó con motivo de la publicación del conocido como «Decreto de paralización de invernaderos» de 1984, que pretendía afrontar la carencia de unas infraestructuras y una política hidráulica adecuadas a la situación y necesidades de la provincia, sencillamente estrangulando el desarrollo y las demandas de su horticultura (muerto el perro, se acabó la rabia). Adquirió proporciones de despropósito cuando se pretendió declarar como «Comarca de Interés Agrario de Andalucía» (de Reforma Agraria) la comarca del Poniente de Almería, una zona en la que el mercado respondía más que razonablemente bien a la asignación de recursos, hasta convertirla en la verdadera avanzadilla de la horticultura de Andalucía y de España (e incluso de Europa). Detrás de esta operación, en realidad, algunos creyeron ver la mano de la oligarquía financiera, tratando de que el erario público le solventara a la Banca Garriga Nogés y al entonces poderoso Banco Español de Crédito, el monumental fiasco que habían montado en torno a la famosa finca *Tierras de Almería* en El Ejido (García Lorca, 1983).

Plantear una reforma agraria en las postrimerías del siglo XX en un país que se encontraba a las puertas de la CEE era ya de por sí un anacronismo sin paliativos, pero en el caso de la horticultura del Poniente de Almería resultaría finalmente imposible de llevar a la práctica, ante la pujanza del mercado y de la sociedad civil que, reiteradamente, ha puesto de manifiesto esta comarca, aunque no por eso dejó de generar importantes obstáculos a su crecimiento, al dejar de lado otras políticas de recursos, de I+D, y de acompañamiento al mercado, con las que sí hubiera sido conveniente apoyar a un sector que era muy joven entonces.

Sin entrar a analizar con detalle estas medidas que se propuso adoptar la Junta de Andalucía en el sector que constituía la clave de su estructura económica, desde luego, políticas agrarias de este porte no eran las que la CEE impulsaba en aquellos momentos.

## *La integración de España –y de su agricultura– en la CEE. La dinámica de la UE*

Las grandes transformaciones institucionales que España encaró en la década de 1980, se articularon no solo en el proceso de construcción del Estado de las Autonomías, sino también en la integración de España en la CEE, a partir del 1 de enero de 1986. Para la horticultura de Almería, esta incorporación a la CEE no constituyó precisamente un avance en su momento, debido a las severas precauciones que la CEE adoptó ante la hipotética amenaza competitiva que esta horticultura pudiera suponer. No obstante, para la generalidad de los sectores económicos españoles, la adhesión supuso el proceso más completo y sistemático de apertura, liberalización y racionalización de la economía que se había llevado a cabo en España después del Plan de Estabilización de 1959.

Como resultado de un proceso de adhesión, que según la gran mayoría de los agentes económicos estuvo bien concebido y negociado, resultó un efecto muy positivo para el crecimiento de nuestra economía, de cuyo balance general cabe destacar que, si en los cinco años anteriores a la entrada en la CEE, el PIB español había crecido a una tasa anual acumulativa media del 1,8 % (por debajo de la comunitaria que fue del 2,1 %), en los cinco años posteriores, el crecimiento medio del PIB español fue del 4,8 % (casi dos puntos porcentuales por encima del comunitario, que fue del 2,9 %).

Por lo que se refiere a la agricultura, la adhesión, si bien supuso un posible aumento del tamaño del mercado para productores y consumidores, en una primera etapa no implicó ninguna liberalización o racionalización, sino más bien el paso del sistema intervenido y proteccionista español, a otro también intervenido y proteccionista, aunque con técnicas distintas (el comunitario). Según Jaime Lamo de Espinosa (2011), las subvenciones a la agricultura, que en 1985 eran, en nuestro presupuesto nacional, el 4,6 % de la renta agraria española de entonces, en 1995 ya eran el 18,3 % y en el año 2010, un 30 %». Esto fue así salvo en determinados casos como el de algunas hortalizas (tomates y pepinos) cuyo comercio con la CEE estaba sometido, previamente, a un régimen de contingentes por parte española, que tuvo que ser desmantelado (los cupos), y a un régimen de *prelevements*<sup>2</sup> por parte comunitaria, que por el contrario, se previó que se aplicara durante la fase transitoria y que de hecho se mantuvo y endureció hasta la llegada del Mercado Único.

<sup>2</sup> Los *prelevements* son aranceles compensatorios progresivos que restringían coyunturalmente la importación.

En el momento de la adhesión, en España la agricultura hacía tiempo que había dejado de tener un peso significativo tanto en términos de PIB como de empleo, y los propios intercambios hispano-comunitarios reflejaban claramente este hecho, ya que solo un 16 % de las exportaciones y un 6 % de las importaciones tenían carácter agrícola en 1984. A pesar de todo, el peso de la PAC en el Presupuesto Comunitario (del 50 al 70 %), lo prolijo y minucioso de sus normas y el alto grado de organización que tenían los grupos de interés agrícolas de los diferentes países y, aún dentro de estos, de los diferentes sectores, convirtieron el capítulo agrícola en un complicado racimo de conflictos y en el principal escollo para llegar a cerrar el acuerdo.

Para desmontar las medidas proteccionistas existentes en la CEE con anterioridad a la adhesión, se adoptó un período transitorio de siete años con desmantelamiento arancelario en ocho reducciones lineales. Para los productos hortofrutícolas se aceptó un calendario excepcional, consistente en un período transitorio de diez años, dividido en dos fases de cuatro y seis años. En la primera fase, de cuatro años, el sector quedaba fuera de la protección de los mecanismos comunitarios a la vez que, en el polémico artículo 133 del Tratado, España se obligaba a desmontar las medidas propias de las que se había dotado para preservarse y contrarrestar los efectos de los agresivos mecanismos de protección exterior comunitarios<sup>3</sup>. Este período que acabó infringiendo un duro ajuste a la baja al sector hortícola español, por parte comunitaria recibió el eufemístico nombre de «período de verificación de la convergencia». La segunda fase, de seis años, era propiamente el período de transición, destinado a realizar la aproximación de precios y a alcanzar por fin la situación de «libre comercio» prevista para 1996. Afortunadamente, el mercado único de 1993 puso fin a este diabólico mecanismo.

Además, para entonces ya había hecho su aparición el *Libro Verde* sobre *Perspectivas para la Política Agrícola Común*, en el que se destacaba cómo, con la excesiva protección de los precios agrícolas, se estaba produciendo una transferencia de recursos desde la generalidad de los consumidores —que estaban pagando unos precios más elevados que los del mercado internacional— a unos agricultores que a fin de cuentas eran una minoría de entre el 3 y el 5 % de la población activa comunitaria. Junto a esto, lo que posiblemente resultaba más censurable era que la política agraria (se decía en el famoso *Libro Verde*) estaba de hecho incentivando a producir para una intervención pública

<sup>3</sup> Desmontar el mecanismo de los ya referidos cupos: contingentes de exportación administrados por Comités de Gestión de productos que permitían mantener altos los precios, frente a tasas compensatorias que, en caso de que esos precios cayeran por debajo de los de referencia, desataban un proceso de subida de aranceles que acababa cerrando el mercado a la exportación.

que se financiaba con fondos que pagaban los contribuyentes con sus impuestos. Todo esto recomendaba y hacía prever, ya en el momento del ingreso de España y Portugal, que la PAC habría de someterse a una profunda revisión.

En cualquier caso, sorteando el complicado laberinto de los intereses de los diferentes grupos de cada una de las partes, la síntesis de los compromisos específicos a los que llegó España en la negociación se pueden resumir diciendo que se aceptaron limitaciones en el competitivo sector de frutas y hortalizas a cambio de obtener restricciones temporales a la importación, fundamentalmente en lácteos, carne de vacuno y trigo blando panificable («mediterráneos» por «continentales» se dijo entonces en la jerga de los negociadores).

A pesar de las gravosas condiciones negociadas, coincido plenamente con el juicio global que Badosa Pagés (2005) hace de la negociación del ingreso en la CEE y el sometimiento de nuestra agricultura al mecanismo finalmente negociado y a la PAC, cuando dice: «como la alternativa ...era la de esperar «desde fuera» la inevitable reforma de la PAC, acertadamente se prefirió participar «desde dentro» de las instituciones comunitarias donde, obviamente, la posición negociadora española era muy superior». Cabe añadir que también era superior desde dentro la capacidad de adaptación y maniobra de los propios sectores españoles, como le ocurrió al sector hortícola de Almería.

Respecto a los resultados globales, hay un acuerdo general acerca de que la adhesión de España a la CEE el 1 de enero de 1986 fue un éxito económico y más allá de lo económico (García Delgado y Jiménez, 2003). En lo que se refiere a las frutas y hortalizas, la adhesión no tuvo mayor trascendencia, en principio, salvo para los productos que constituían rúbricas importantes de nuestra exportación, que continuaron sometidos a precios de referencia, para los que se había acordado un periodo de espera de cuatro años (en concreto para los pepinos y los tomates). Pero en nuestra economía hortícola local sí se dejaron sentir los «efectos dinámicos» que supuso la liberalización del mercado interno, exigida por la CEE como condición previa a la definitiva entrada. Así, «el incremento de la competencia en el sector español de frutas y hortalizas» que exigía el artículo 133 del Tratado, además de servir de estímulo para la mejora de la eficiencia del sector y su entorno, como sucedió en el resto de la economía española, al liberalizar el sistema de contingentes de exportación y de cupos, supuso un determinante fundamental de los importantes cambios que se produjeron a continuación, en los primeros años 90.

De forma especial, sirvió para que las alhóndigas y sus usuarios pudieran incorporarse a una exportación —la de pepinos holandeses y tomates lisos—

que hasta entonces les había estado vetada. También tuvo una importante repercusión en la estructura del sector pues al desmontarle el principal soporte de capital organizativo de que disponía hasta ese momento, nuestra horticultura quedó prácticamente «en pañales», aún cuando esa desnudez no se haya venido a apreciar hasta ahora, cuando ha desaparecido prácticamente el manto de la PAC que pasó a cubrirla entonces.

Para acabar de entender cuál era la situación en la que se encontraba la CEE en el momento de producirse la entrada de España y Portugal, y cuál es la situación en la que se encuentra hoy la UE, tras los sucesivos hitos del camino recorrido mientras tanto, conviene saber, especialmente, qué supuso a mitad de los años 80 la firma de la llamada Acta Única Europea (AUE); qué significó el Tratado de Maastricht firmado en 1992, tras la caída del Muro de Berlín en 1989 y la Reunificación de Alemania en 1990; y, por fin, qué ha significado el Tratado de Lisboa firmado el 13 de diciembre de 2007 (entrado en vigor el 12 de 2009), con el objetivo de dotar a la Unión Europea de instrumentos eficaces y coherentes adaptados no solo al funcionamiento de una Unión recientemente ampliada de 15 a 27 miembros, sino también a las rápidas transformaciones del mundo actual.

El Acta Única Europea (AUE) es el tratado internacional que firmaron los doce miembros que entonces formaban la CEE el 17 de febrero de 1986 en Luxemburgo, y el 28 de febrero de 1986 en La Haya, y que supuso la primera reforma política de calado que se hizo al llamado Tratado de Roma, constitutivo de la CEE, que se había firmado en 1957.

El Acta Única Europea que se firmó inmediatamente antes de la entrada de España, garantizaba la circulación de mercancías, personas, servicios y capitales, introduciendo el objetivo de la UEM y del Mercado Interior —la supresión de barreras físicas, técnicas y fiscales al libre intercambio en el seno de la CEE— previstos para finales de 1992. Entró en vigor el 1 de julio de 1987 y supuso una importante contribución a la institución de la Unión Europea (UE) cinco años después. Se firmó en medio de una situación de insuficiencia presupuestaria que ponía en entredicho el mantenimiento de la PAC y la ponía en contradicción con las necesarias políticas de solidaridad (Fondos Estructurales) y de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.

El Acta Única, como antecedente de la UEM, sirvió de base para responder al hecho de que el llamado Sistema Monetario Europeo creado en 1979 —que no era un mecanismo comunitario—, saltó por los aires en cuanto llegaron a Europa los primeros compases de la crisis financiera internacional

de finales de los 80 y primeros años 90 poniendo de manifiesto la vulnerabilidad financiera, a la que venía a sumarse la tecnológica, de unas divisas y unos mercados demasiado pequeños para enfrentarse al empuje de Estados Unidos y Japón.

El contexto creado por aquella crisis sirvió para que la Unión Económica y Monetaria (UEM) avanzara en concebirse como el intento de convertir la Unión Europea en una zona con un mercado y una moneda únicos (informe Delors de 1989), aunque el definitivo banderazo de salida para alcanzar esta meta no se dio hasta la firma del Tratado de Maastricht en febrero de 1992.

No obstante, fue cuando se empezaron a aplicar las políticas de convergencia requeridas para cumplir con lo establecido en Maastricht (inmediatamente después en 1992-1993), cuando se dejaron sentir en Europa los efectos de la crisis económica internacional iniciada en Japón.

En el seno de esta crisis, la aplicación de las políticas de convergencia entre los países miembros de la CE –en general políticas presupuestarias restrictivas que Maastricht establecía como condiciones para entrar a formar parte de la moneda y el mercado únicos–, tuvieron unos efectos de ajuste sobre la economía, que deprimieron la actividad y parecieron contribuir más a agravar la crisis que a resolverla.

La respuesta por parte de la CE fue acelerar el proceso de integración poniendo inmediatamente en marcha el mercado y la moneda únicos que, tres años después y durante una etapa prolongada, resultaron un éxito incontestable. Con este panorama, el Tratado de Lisboa, firmado finalmente el 13 de diciembre de 2007, con el fin de establecer qué puede y qué no puede hacer la UE, se limitó a ciertas modificaciones en la estructura de las instituciones europeas y sus métodos de trabajo siempre sobre las bases y el camino trazados por el Tratado de Maastricht. Por tanto, las bases de Maastricht, consistentes en que Francia condicionó su sí a la reunificación de Alemania a que esta accediera a que el Marco pasara a convertirse en el Euro, fueron aceptadas por Alemania, pero exigiendo, «ninguna transferencia de fondos sin condiciones ni controles»<sup>4</sup>.

Esas condiciones son las que han seguido vigentes hasta esa cierta corrección que Mario Draghi, como presidente del BCE, ha visto conveniente hacer a la entrada de este mismo verano de 2012.

<sup>4</sup> Así lo relata el ex vicecanciller alemán Joschka Fischer en su artículo 'Ganadores y perdedores en Europa' publicado en *El País* de 10 de julio de 2012.

El estímulo que supuso la aceleración de la integración europea mediante la implantación del mercado y la moneda únicos en los primeros años 1990, tras los primeros ajustes exigidos por Maastricht, consiguió que Europa superara el bache y saliera reforzada de aquella recesión tres años después. Aquel éxito señala una clara diferencia con lo que está ocurriendo en la situación de crisis *sine día* que se estamos viviendo en este momento (otoño de 2012), debido posiblemente a que la insistencia en las medidas de ajuste para hacer frente a esta nueva crisis (¿a esta nueva fase de la misma crisis?), dentro de los términos establecidos por Maastricht, por el momento no se está viendo compensada por el nuevo estímulo que supondría, en esta ocasión, un renovado avance en integración europea de la mano ahora de una unificación bancaria, fiscal y política de la Eurozona, como se está reclamando desde diversos ángulos.

### *Una Política Agrícola Común (PAC) sometida a las exigencias de la globalización económica*

Durante mucho tiempo, tras la formación de la Comunidad Económica Europea, el componente más relevante de su política, y por tanto de su presupuesto, fue la conocida como Política Agraria Común, PAC. Por razón de esa importancia que ha tenido y mantiene de alguna forma esta política agraria en la CE, pero sobre todo por la incidencia que en cualquier caso tiene para el sector hortícola almeriense que se analiza en esta obra, conviene detenerse en enumerar sus directrices generales, cómo han evolucionado y, sobre todo, cuáles son los fundamentos de su planteamiento actual, en especial, en relación con la política de defensa de la competencia que es, como veremos, la política que hoy establece los parámetros a los que deben ajustarse la agricultura y los mercados agrarios de la CE.

La conferencia de Stressa (Italia) celebrada del 3 al 12 de julio de 1958 estableció los principios rectores de la PAC:

- a) *Unidad de mercado*: libre circulación de mercancías en el territorio comunitario.
- b) *Preferencia comunitaria*: preferencia para la comercialización de los productos de los Estados Miembros de la Comunidad (principio modulado en las sucesivas reformas y especialmente después de la Ronda Uruguay).

- c) *Solidaridad financiera*: financiación por parte de todos los Estados Miembros de los gastos originados por la PAC.

Para conseguir estos objetivos se pusieron en marcha una serie de mecanismos: precios interiores elevados, protección de las fronteras y prioridad a los productos comunitarios. Al no ir acompañadas estas medidas por un aumento de la demanda, produjeron la aparición de excedentes agrarios con el consiguiente aumento excesivo de los productos almacenados públicamente, lo que trajo consigo un aumento del gasto agrario, junto a un descenso de las rentas. Del mismo modo, provocaron una caída de los precios agrarios a nivel internacional, debido a la presión de los excedentes europeos sobre ese mercado. Ante este contexto, la CE no ha tenido más opción que plantear unas sucesivas reformas para adaptar a la PAC hasta llegar a una posición abierta a la ineludible liberalización del comercio agrario internacional que caracteriza la situación actual.

En su formulación actual, la política agrícola de la UE, todavía denominada oficialmente PAC, ha variado profundamente sus objetivos, que ahora se centran en garantizar el equilibrio entre una producción alimentaria europea adecuada, la existencia de comunidades rurales económicamente viables y la necesidad de medidas para afrontar los retos medioambientales como el cambio climático, la gestión hidrológica, la bioenergía y la biodiversidad. Esto supone un cambio sustancial respecto de la PAC de hace sesenta años, para la que el principal fin era abastecer de alimentos a una Europa que intentaba recuperarse de la devastación y la escasez de la posguerra. Pero esas prácticas son agua pasada. Así, en la actualidad, la política de la UE se propone lograr que los productores de todo tipo de alimentos, ya sea cereales, carne, productos lácteos, fruta, verdura o vino, sean capaces, de:

- Producir cantidades suficientes de alimentos seguros y de calidad para los consumidores europeos;
- Contribuir plenamente a un desarrollo económico diversificado en las zonas rurales, y
- Asegurar la sostenibilidad medioambiental.

Bajo estos objetivos, la UE promueve ahora unas marcas de calidad voluntarias con el fin de responder a unos consumidores cada vez más exigentes con la calidad de los alimentos, y para contribuir a que los productos agrícolas europeos sean competitivos en los mercados mundiales.

En la misma línea, la CE pretende ahora que las ayudas financieras para los agricultores, en lugar de contribuir a generar excedentes, se utilicen de manera mucho más selectiva, para aliviar emergencias puntuales como catástrofes naturales o brotes de infección en animales o humanos, o mitigar los desequilibrios comerciales que puedan hacer peligrar a sectores completos de la economía rural.

En este mismo sentido, en el seno de la OMC, en la Ronda de Doha de conversaciones internacionales sobre el comercio, la UE ha propuesto eliminar por completo las subvenciones a la exportación para 2013, así como reducir considerablemente los derechos de importación de los productos agrícolas. Y, una vez que expire el actual paquete de financiación en 2013, será necesario poner en marcha nuevas e importantes reformas.

Los retos pendientes hacen referencia a las prácticas agrarias sostenibles, la innovación, la investigación y la divulgación de los conocimientos, así como a ayudas a los agricultores europeos que deben prepararse para afrontar los retos del mañana (García Azcárate, 2009).

Por si a alguien en Almería todavía le ha quedado alguna duda sobre cuál es el marco en el que en este momento se mueve la política de la UE respecto de los mercados agrarios y, en general, la PAC, el jueves 15 de diciembre de 2011 se conocía por una nota de la agencia Efe que la Comisión Nacional de la Competencia (CNC) había impuesto una multa de 238.446 euros a varias organizaciones del sector hortofrutícola de Almería por acordar el establecimiento de precios mínimos para algunas variedades de pimiento, calabacín, pepino, berenjena y tomate. En concreto, este organismo de la administración española sancionó a la COAG con una multa de 29.662 euros; a Asaja con 25.570 euros; y a las alhóndigas con 183.214 euros. Según la nota informativa que divulgó la propia CNC, Asaja-Almería y COAG-Almería habían plasmado ese objetivo de establecer precios mínimos, en un documento llamado «Acuerdo de unidad de acción sindical»; y las alhóndigas, aunque no habían participado inicialmente en el acuerdo, se habían adherido dos días después de forma pública a través de una nota de prensa.

Ni siquiera se molestaba la CNC en demostrar si el referido acuerdo se había materializado y menos aún en cuantificar los beneficios o perjuicios que había ocasionado. Se limitaba a concretar tan solo, «que el expediente sancionador se inició *tras unas informaciones periodísticas* sobre la posible existencia en el sector hortofrutícola de Almería de un acuerdo de fijación de precios mínimos».

Pero eso no había sido tan sencillo. En realidad, el asunto venía rodando desde al menos dos años atrás. Efectivamente, según consta en un informe ad hoc de la CNC, «Tras la comparecencia anual en el Congreso de los Diputados del Presidente de la Comisión Nacional de Competencia el 3 de diciembre de 2009 y el 17 de diciembre del mismo mes, el Presidente de la Comisión de Economía y Hacienda del Congreso de los Diputados solicitó formalmente a esta Comisión un informe sobre la aplicación de las normas de competencia al sector agroalimentario. [...] En este informe] Entre las cuestiones objeto de discusión, se encuentra la relación entre normativa de competencia y el sector agrario, referida tanto a la interpretación de las vigentes normas comunitarias y nacionales en la materia como a la posibilidad de modificar dichas normas para relajar la aplicación del Derecho de la competencia a las conductas originadas en dicho ámbito».

El informe de la CNC dice después que «se centra en el nivel de la producción agraria dentro de la cadena «agroalimentaria», y establece la plena vigencia, también para el sector productor, de los artículos 101.3 del TFUE y 1.3 de la LDC<sup>5</sup>.

El informe de la Comisión Nacional de la Competencia pone claramente de manifiesto hasta qué punto ha desaparecido el viejo marco proteccionista de la PAC y cuál es el nuevo contexto en el que actualmente se mueve la po-

<sup>5</sup> C 83/88 del Diario Oficial de la Unión Europea –ES– de 30.3.2010. TRATADO DE FUNCIONAMIENTO DE LA UNIÓN EUROPEA (TFUE).– CAPÍTULO 1 NORMAS SOBRE COMPETENCIA. SECCIÓN PRIMERA DISPOSICIONES APLICABLES A LAS EMPRESAS

*Artículo 101* (antiguo artículo 81 del TRATADO DE LA COMUNIDAD EUROPEA (TCE):

1. Serán incompatibles con el mercado interior y quedarán prohibidos todos los acuerdos entre empresas, las decisiones de asociaciones de empresas y las prácticas concertadas que puedan afectar al comercio entre los Estados miembros y que tengan por objeto o efecto impedir, restringir o falsear el juego de la competencia dentro del mercado interior y, en particular, los que consistan en:

- a) fijar directa o indirectamente los precios de compra o de venta u otras condiciones de transacción;
- b) limitar o controlar la producción, el mercado, el desarrollo técnico o las inversiones;
- c) repartirse los mercados o las fuentes de abastecimiento;
- d) aplicar a terceros contratantes condiciones desiguales para prestaciones equivalentes, que ocasionen a estos una desventaja competitiva;
- e) subordinar la celebración de contratos a la aceptación, por los otros contratantes, de prestaciones suplementarias que, por su naturaleza o según los usos mercantiles, no guarden relación alguna con el objeto de dichos contratos.

Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia

Artículo 1. Conductas colusorias.

1. Se prohíbe todo acuerdo, decisión o recomendación colectiva, o práctica concertada o conscientemente paralela, que tenga por objeto, produzca o pueda producir el efecto de impedir, restringir o falsear la competencia en todo o parte del mercado nacional y, en particular, los que consistan en:

- a) La fijación, de forma directa o indirecta, de precios o de otras condiciones comerciales o de servicio.
- b) La limitación o el control de la producción, la distribución, el desarrollo técnico o las inversiones.
- c) El reparto del mercado o de las fuentes de aprovisionamiento
- d) La aplicación, en las relaciones comerciales o de servicio, de condiciones desiguales para prestaciones equivalentes que coloquen a unos competidores en situación desventajosa frente a otros
- e) La subordinación de la celebración de contratos a la aceptación de prestaciones suplementarias que, por su naturaleza o con arreglo a los usos de comercio, no guarden relación con el objeto de tales contratos.

lítica agraria europea. Como creo que el sector no es plenamente consciente de hasta dónde llega esta nueva situación y cuál es, por tanto, el marco en el que a partir de ahora le va a corresponder moverse, merece la pena reproducir textualmente las cuatro conclusiones a las que llega el informe:

PRIMERA. La normativa de competencia tanto comunitaria como nacional resulta plenamente aplicable al sector agroalimentario. En relación con la normativa comunitaria de competencia, aunque existen Reglamentos sectoriales que establecen algunas exenciones, los supuestos en que estas se aplican son tasados y en ningún caso permiten conductas anticompetitivas como, por ejemplo, los acuerdos de fijación de precios. En cuanto a la normativa nacional, la Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia se aplica sin reservas al sector agroalimentario. Al igual que en los demás sectores económicos, las conductas prohibidas solamente pueden considerarse compatibles con la defensa de la competencia si cumplen los requisitos del artículo 1.3 de la Ley, resultan de menor importancia, o están amparadas por una norma legal que las exima de su aplicación, lo que en la actualidad no es el caso. Incluso si esa norma legal existiera, la aplicación al sector agrícola de la doctrina jurisprudencial del efecto útil de las normas del Tratado desarrollada por el Tribunal de Justicia Europeo supondría que cualquier medida estatal que impusiera o favoreciera prácticas consideradas colusorias contrarias al artículo 101 del TFUE o reforzara los efectos de dichas prácticas resulta incompatible con el Tratado.

SEGUNDA. Tanto los productores agrarios individualmente considerados como las asociaciones de productores y, sin perjuicio de las salvedades establecidas por la normativa comunitaria, las organizaciones interprofesionales, se someten a las normas de competencia en el desarrollo de su actividad económica. En consecuencia, recae sobre ellos la responsabilidad de autoevaluar si, con sus conductas, pueden estar incurriendo en alguna práctica restrictiva de la competencia. A estos efectos debe tenerse en cuenta que la participación de los poderes públicos en acuerdos que faciliten, permitan o conduzcan a dichos comportamientos no modifica su condición de conductas prohibidas. La «confianza legítima» en la legalidad de la actuación administrativa no justifica la conductas prohibidas por la defensa de la competencia, cuyas normas se aplican incluso en el caso de participación de los poderes públicos.

TERCERA. Esta Comisión considera que el actual marco de interrelación entre las normas de competencia y las que regulan el sector agroalimentario, que parte de la aplicabilidad general de aquellas a este sector, debe seguir constituyendo la base jurídica sobre la cual vertebrar el futuro funcionamiento de la cadena agroalimentaria, incluido el sector productor.

CUARTA. Existen instrumentos de muy diverso tipo que los poderes públicos y los operadores privados pueden utilizar para superar los problemas de los productores agrícolas, sin contravenir necesariamente el actual contexto regulatorio de la defensa de la competencia. Por ejemplo, el fomento del cooperativismo, la generalización de la contractualización formal de las relaciones entre productor y cliente, y el establecimiento de códigos de conducta provistos de instrumentos que aseguren su adecuado cumplimiento pueden resultar efectivos para garantizar una mejor ordenación de las relaciones entre productores y el resto de agentes de la cadena. Los poderes públicos, por su parte, deben velar asimismo por que las iniciativas que desarrollen a estos efectos estén diseñadas de manera que no resulten restrictivas de la competencia.

A título ilustrativo, resulta interesante que, de acuerdo con Albert Massot Martí <sup>6</sup>, desde la importante reforma de 2003, aplicada en diversas fases, los principales instrumentos de la PAC se basan en cinco textos básicos:

- El Reglamento (CE) n.º 1782/2003 que establece las reglas comunes para los regímenes de ayuda directa a favor de los agricultores europeos (DO L 270 de 21.10.2003).
- El Reglamento (CE) n.º 1783/2003 relativo a la política de desarrollo rural (DO L 270 de 21.10.2003).
- El Reglamento (CE) n.º 1290/2005 relativo a la financiación de la PAC en general a cargo de dos fondos, el FEAGA (Fondo europeo agrícola de garantía) y el Feader (Fondo europeo agrícola para el desarrollo rural) (DO L 209 de 11.8.2005).

<sup>6</sup> Albert Massot Martí, Doctor en Derecho y MBA por ESADE. Es investigador y profesor asociado en el Instituto Universitario de Estudios Europeos en la Universidad Autónoma de Barcelona. Ha sido Jefe de Coordinación Técnica de Asuntos Comunitarios en el Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca de la Generalitat de Catalunya. Actualmente trabaja en la Dirección General de Estudios del Parlamento Europeo.

- El Reglamento (CE) n.º 1698/2005 relativo a la ayuda para el desarrollo rural por el Feader (DO L 277 de 21.10.2005).
- El Reglamento (CE) n.º 1234/2007, por el que se crea una organización común de mercados agrícolas (OCM) y se establecen los mecanismos de regulación de 21 OCM sectoriales precedentes (DO L 299 de 16.11.2007).

Aclarados cuáles son los condicionantes dentro de los que se mueve hoy la política agraria de la CE, así como los cinco reglamentos (CE) principales a los que está sujeta, cabe hacer ahora una visión general, a modo resumen de este apartado, sobre lo que supuso –y ha supuesto– para el sector hortícola de Almería la incorporación de la agricultura española a la UE y la PAC.

Para cuando vino a producirse el ingreso de España en la CEE y faltando todavía, por tanto, cuatro años para la efectiva entrada de las frutas y hortalizas, la Comisión formalizó una propuesta de reforma integral con la publicación del mencionado *Libro Verde sobre Perspectivas para la Política Agrícola Común*, en 1985.

El Libro Verde perseguía sobre todo eliminar los excedentes, equilibrando la oferta y la demanda, planteamiento que fue recogido plenamente en la reforma de 1992 consecuente con el Tratado de Maastricht. Esta reforma, que supuso un profundo cambio de la PAC, se basó en la reducción de los precios agrícolas para aumentar la competitividad de los productos en el mercado interior y mundial, así como en diversas medidas relacionadas con los mecanismos de mercado y la protección del medio ambiente (García Delgado y García Grande, 2005).

A partir de esa reforma de 1992, los acontecimientos ocurridos posteriormente han exigido nuevas modificaciones de la PAC<sup>7</sup>. La Comisión propuso una nueva reforma de la PAC dentro del marco de la Agenda 2000 que ha acabado por ser la reforma más radical y completa desde la puesta en marcha de la PAC en 1962. Esta reforma estableció las condiciones para el desarrollo de una agricultura multifuncional, sostenible y competitiva en la UE y, con este fin, en las negociaciones agrícolas abiertas en el marco de la OMC que comenzaron en marzo de 2000, los objetivos e intereses de la UE se centraron en los siguientes elementos: la necesidad de abordar los aspectos no comerciales

<sup>7</sup> La evolución internacional, la ampliación hacia Europa Central y Oriental, las restricciones presupuestarias generadas por la preparación de la Unión Monetaria, la creciente competitividad de los productos de terceros países y la nueva ronda de negociaciones de la Organización Mundial del Comercio.

de la agricultura (preservación del paisaje, la protección del medio ambiente, la seguridad y calidad de los alimentos); la aplicación de un tratamiento especial y diferenciado a los países en vías de desarrollo; y la mejora del acceso a las oportunidades de mercado (ampliar el alcance de sus exportaciones y reducir las barreras arancelarias a las importaciones).

De esta forma, todavía hoy resulta más que acertada la opinión de Albert Massot (2005), cuando en su informe de 2005 ya adelantaba que «Sería un error el pensar que esta reforma de la PAC ha concluido ya. En verdad su diseño fue siempre concebido como una reforma por etapas. [...] hay que contar con que la nueva PAC sigue abierta en la medida que se inscribe dentro de unos mercados agropecuarios sometidos a un ineluctable proceso de apertura y globalización y, al mismo tiempo, depende de la evolución del escenario institucional supranacional en su conjunto».

En cuanto al gasto, de acuerdo con lo expuesto sobre la política agraria, la CE ha optado por reorientarlo de acuerdo con criterios «verdes», para dejar en un segundo plano el papel productivo de la PAC y del propio sector agrario. Esto supone llevar una parte sustantiva del gasto antes orientado a las ayudas directas y a la gestión de los mercados agrarios, hacia nuevos objetivos que se refieren genéricamente al medio ambiente y el desarrollo rural, tratando además de endosárselo en buena parte a los Estados miembros.

Todo esto nos lleva, desde el ángulo de la agricultura española y europea, a observar que la PAC posterior a 2013 se va a mover, como de hecho lo viene haciendo, en palabras de Jaime Lamo de Espinosa, «entre una UE indefinida y unos mercados globales».

Y, como conclusión de todo lo analizado en este capítulo, conviene destacar que los cambios institucionales que se produjeron en España durante la década de 1980 en torno a la construcción del Estado de las Autonomías y la integración en la Comunidad Europea, supusieron para la horticultura de Almería una etapa convulsa y confusa cuyo aspecto más positivo fue el ambiente democrático y de liberalización en el que hizo entrar al Mercado Interior, y sobre todo al local, a la vez que el aspecto más negativo fueron las duras condiciones que se pretendieron imponer a los mercados de factores por parte de la Comunidad Autónoma Andaluza con la Reforma agraria y la sobreprotección del trabajo eventual. A esto hay que sumar las no menores dificultades con las que hubo de vérselas el mercado de productos ante las igualmente duras condiciones que la CEE impuso a nuestras exportaciones en el último tramo,

antes de la definitiva incorporación, o las que le impuso el Gobierno central, con el fin de cumplir las condiciones de Maastricht.

Finalmente, no es de extrañar que, bajo estos parámetros y en las circunstancias descritas, la década de 1980 supusiera para la horticultura de Almería una primera mitad de estancamiento, seguida de otra de tímida expansión no exenta de desconcierto, para finalizar en un muy duro ajuste.

La prolongada década de estancamiento y desconcierto de los 80 desembocó en la difícil coyuntura en la que entró España a partir de 1990<sup>8</sup>, lo que provocó una situación en la que al sector hortofrutícola de Almería le tocó pasar por la peor crisis que ha vivido con anterioridad a la actual, si bien a la vez tuvieron lugar en el exterior cambios, que en principio no se habían previsto y que le permitieron salir rápido y airoso de aquella crisis.

Los cambios que permitieron que el sector hortofrutícola de Almería superara la crisis de los primeros años 90, como se expondrá en el siguiente capítulo, fueron, por un lado, la irrupción en el mercado alimentario de las cadenas de descuento y, por otro, los cambios que tuvieron lugar en torno a la caída del Muro de Berlín en noviembre de 1989 y la reunificación alemana de un año después, que impulsaron el gran avance en la integración de la CE que supuso la adopción del Mercado Único en diciembre de 1992.

---

<sup>8</sup> El desempleo pasó en tres años del 16 al 24 % que alcanzó a finales de noviembre de 1993, y el déficit anual llegó hasta el 7 % del PIB.

## III.2. Los años 90: los grandes cambios de la primera fase de la globalización

El análisis de lo que supuso el ingreso de España en la CEE, ha puesto de manifiesto que ese ingreso nos obligó a desmontar aquella estructura de protección y organización colectiva del sector hortícola basada en la asignación de cupos a las cooperativas de exportación, a través de los comités de gestión de cada producto. Después, cómo nuestra horticultura se tuvo que adaptar a las duras condiciones que, a partir del Acta Única Europea y el Informe Delors, tuvieron que adoptar los 12 países que optaron por entrar a formar parte de la moneda y el mercado únicos que se alcanzarían en 1992 con la firma del Tratado de Maastricht. Esas duras condiciones llegaron a poner al sector hortícola de Almería en tal situación de estrangulamiento, que a la altura de 1990 lo forzó una dura reconversión.

Conviene analizar qué ocurrió en la larga década de 1990, tras confluir con estos antecedentes de ajuste dos relevantes estímulos –el avance en la integración europea y la irrupción en el mercado de las cadenas de suministro de los *discount*–, que impulsaron fuertemente la producción del sector hortícola almeriense y han acabado por transformar profundamente las condiciones de la producción y el comercio de las frutas y hortalizas en el mercado internacional.

Al recopilar todos estos factores de ajuste y estímulo, se puede afirmar que la década de 1990, para la horticultura de Almería, se caracterizó por:

- 1) El avance en la integración europea;
- 2) La irrupción en el mercado de las cadenas de suministro *discount*;
- 3) El gran salto que se operó en el volumen de producción
- 4) La reducción de los mecanismos de protección y ordenación de la PAC;
- 5) La entrada en competencia con nuevas zonas productoras importantes.

El fenómeno más relevante para Almería, de todos los relacionados, es el que figura en tercer lugar, es decir, el impresionante aumento de su producción hortícola.

Las cifras, que en este caso son consecuencia de las circunstancias que las acompañaron, cantan por sí solas: entre 1993 y 1997 la producción se duplicó en solo cuatro años –pasó de 1.384.240 t en 1993 a 2.604.474 t en 1997. El desafío que para el modelo Almería supuso ese salto en la producción fue tremendo, al tener que ser soportado por el exiguo capital organizativo que el modelo había acumulado en la segunda mitad de los años 1970. Hay que tener en cuenta que ese capital organizativo, aunque se había consolidado en la primera mitad de los años 1980, había tenido que ser desmantelado en parte por exigencia de nuestra integración en la CEE a partir de 1986.

En esas condiciones, el desafío que supuso aquel gran cambio, por sí solo, debería haber sido base suficiente para que en esa misma década de 1990, o algún tiempo después, se hubiera producido una apreciable renovación del modelo de crecimiento de la horticultura de Almería. Pero lo cierto es que, por las razones que después veremos, esa transformación aún sigue pendiente.

El fenómeno institucional que tuvo más relevancia, con diferencia, fue el avance en la integración europea, a raíz de la caída del Muro de Berlín en 1989; un avance propiciado por las urgencias que Alemania aceptó, ante la perspectiva de su reunificación.

Las consecuencias de este fenómeno que supuso el avance en la integración europea, que abrió a su vez la posibilidad del gran crecimiento de nuestra producción, se estudia con más detalle a continuación, junto con el segundo fenómeno en importancia, que es la irrupción en el mercado de las cadenas de suministro de las nuevas cadenas de supermercados de descuento, que fue en realidad lo que hizo posible ese gran crecimiento. Este hecho, igualmente, acabaría por señalar la necesidad de renovar el modelo Almería, en la medida en que esas cadenas *discount* supusieron el inicio de la globalización del mercado hortofrutícola, con la proclamación del que podemos considerar el genuino paradigma de estos nuevos tiempos: el «always low prices» (siempre precios bajos) que ha marcado desde entonces el panorama del sector en todos los ámbitos y niveles.

Esta nueva situación, que trajo consigo un espectacular aumento de los flujos comerciales, se produjo en un entorno de abierta liberalización de los mercados agrarios, propiciada por el cuarto y quinto de los factores relevantes

señalados: el inicio del desmantelamiento de la vieja PAC y la entrada masiva en el mercado europeo de productos de todo el mundo y en especial de los países de la riera sur del Mediterráneo. Como veremos después, la aminoración de los mecanismos de protección y ordenación para las frutas y hortalizas, junto con el impulso de esos precios bajos que preconizaban las nuevas cadenas de distribución, propició que los mercados comunitarios, a la vez que tiraban con una inusitada fuerza de la venta de los productos de Almería, se vieran a la vez asaltados por nuevas producciones provenientes de los países emergentes.

Para el sector hortícola de Almería, un cambio de las dimensiones y características del que se desató en la década de 1990, necesariamente ha acabado por tener más profundidad que el que tuvo lugar en la década de 1970. Curiosamente, este cambio, tal vez por su proximidad y, desde luego, por el efecto ocultación que ha tenido la burbuja inmobiliaria y la crisis posterior, ha sido objeto hasta ahora de menos atención por parte de los estudiosos del modelo Almería, aunque sus consecuencias están resultando mucho más complejas y problemáticas.

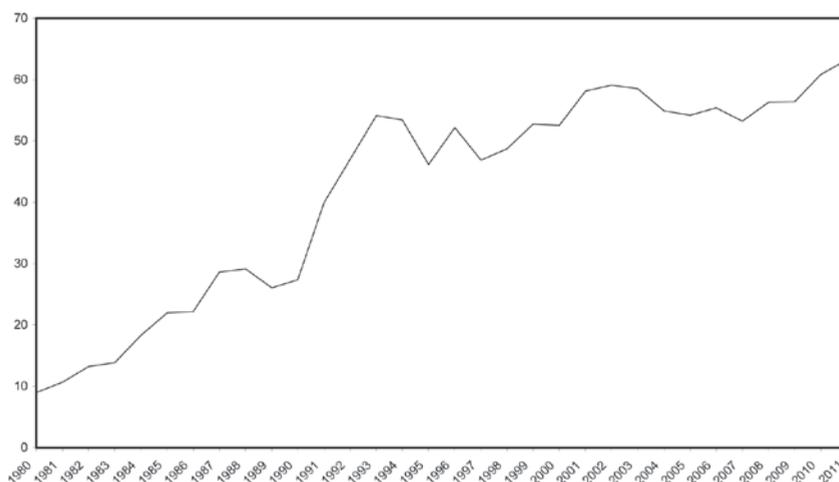
Como resulta fundamental para el propósito de esta obra entender el gran cambio que tuvo lugar tras la definitiva incorporación de España a la CEE, conviene que lo estudiemos con el mayor detalle. Con ese fin, debemos recordar, en primer lugar, el fuerte ajuste de que fue objeto el sector hortofrutícola, como consecuencia de que no se incorporó a la CEE junto con el resto de la economía española, sino que quedó sometido a un periodo transitorio; y precisar que, no conformes con eso, la adhesión se produjo tras haber efectuado la CEE unos ajustes previos en las ya por sí duras condiciones de acceso de las frutas y hortalizas a su mercado (reforma del Reglamento 1035), consistentes en el endurecimiento y la aplicación más rigurosa de esas condiciones.

La contracción que sufrieron las exportaciones de nuestras hortalizas queda reflejada en el Gráfico 4 sobre la evolución del porcentaje de producción hortícola almeriense exportada, en el que se puede observar cómo entre los años 1987 y 1990 se produce una clara inflexión en la tendencia de crecimiento.

Esa disminución de la exportación se produjo a pesar de la fuerte presión que supuso la auténtica explosión en la producción –y consiguiente caída de precios– que se desató tras la eliminación de los mecanismos protectores de los que se había dotado el sector en España y que la CEE, en la negociación de la adhesión, exigió que fueran eliminados (abolición del sistema de cupos).

De esta forma, el endurecimiento de las medidas comunitarias contuvo la exportación cuando esta normalmente habría crecido aun más, como consecuencia del aumento en la producción que desató la eliminación de los mecanismos de control. Por esa razón, no fue hasta más adelante, en el momento de producirse la eliminación de todas las trabas por parte comunitaria con la proclamación del mercado único en 1993, cuando la exportación realmente estalló (Grafico 4).

En todo caso, esa inflexión de los años 89-90 se inscribe también en el marco de los efectos de la crisis que sufrió la economía internacional en torno a aquellos años, y estuvo condicionada por las restrictivas medidas de política monetaria que decidió aplicar España para cumplir con las exigencias impuestas por el Tratado de Maastricht para participar en la UEM. Aquellas medidas provocaron un fuerte estrangulamiento en la economía y la exportación española, que se manifestó con especial virulencia en las frutas y hortalizas, en general y, desde luego, en las de Almería.



Fuente: Consejería de Agricultura y Pesca. Dirección General de Aduanas. Elaboración propia.

En el ámbito local, aquella coyuntura de los primeros años 90 fue de tal dureza, que acabó arrastrando a la quiebra o al cierre a las empresas entonces

más representativas de la horticultura de Almería: Frusol, cooperativa insignia entonces de la horticultura provincial; la SAT Domar –los productores más grandes de la cooperativa Ejidomar que habían decidido escindirse y formar una nueva sociedad–; Mercoalmería, gran filial almeriense de la empresa nacional Mercorsa; Agrorioadra, alhóndiga promovida por agricultores en Adra; y, por fin, Quash Tierras de Almería, la gran empresa promovida por especuladores inmobiliarios catalanes.

En aquellos duros años de 1990-93, todas esas empresas grandes desaparecieron –además de otras menores– pero, al tratarse de uno de esos procesos de «destrucción creativa» que caracterizan y enriquecen el desarrollo económico (en palabras de Schumpeter), esa misma coyuntura vio nacer a la vez a las empresas que serían las más significativas de la siguiente etapa: la alhóndiga Agroponente, que surgió como una evolución –aunque precisó de una escisión–, de la alhóndiga Agroejido y que ha tenido su verdadera continuación en la alhóndiga La Unión; y la SAT Agromurgi, que surgió de Mercoalmería e igualmente se ha visto continuada, en parte, por Agroiris y, sobre todo, por Murgiverde, donde Agromurgi se ha unido con otro grupo de agricultores –SAT Ejidoverde– que provienen, como tantos otros, de la primitiva Ejidomar.

Lo que ocurrió en la coyuntura de los años finales de la década de 1980 es que la exportación hortícola de Almería se encontró completamente asfixiada por unos altos tipos de interés que mantenían a la peseta en un tipo de cambio sobrevaluado muy negativo para la competitividad de nuestras exportaciones. Por eso, tanto los ajustes que supusieron las quiebras enumeradas, como las dos sucesivas devaluaciones llevadas a cabo en la moneda española en septiembre y noviembre de 1992, supusieron un fuerte incremento de la productividad y la competitividad –aunque sin mejora de la calidad– que sentó las bases para el posterior relanzamiento de la expansión económica y de la exportación que se produciría a partir de 1993, favorecida, además de por la acentuada bajada de los tipos de interés, debido al optimismo con que el capital financiero internacional, especialmente el alemán, acogió los resultados de Maastricht, además de por la entrada en vigor del Mercado Único en diciembre de 1992.

Es decir, que hubo unos importantes ajustes internos que fueron los que crearon las condiciones para que la horticultura de Almería, haciendo una auténtica exhibición de su elevada flexibilidad y eficacia adaptativa, aprovechara las oportunidades que se crearon en el mercado europeo para acometer una

fuerte expansión. Así, cabe decir que ese notable crecimiento de mediados de los años 90 se inscribe en los cambios provocados por la que aquí denominamos primera fase de la globalización.

### *Principales cambios económicos de la primera fase de globalización (década de 1990)*

Ya hemos visto como los cambios que se produjeron en nuestro entorno económico exterior entre 1989 y 1991 condujeron al sector hortofrutícola de Almería a la mayor crisis que ha vivido con anterioridad a la actual. Por eso, ahora, conviene hacer referencia a los cambios que permitieron que la horticultura de Almería saliera de aquella crisis y que fueron, fundamentalmente, dos:

- a) La irrupción en el mercado alimentario de las cadenas de descuento
- b) Los cambios no previstos que tuvieron lugar en torno a la caída del Muro de Berlín en noviembre de 1989 y la reunificación alemana de un año después, que impulsaron el gran avance en la integración de la CEE con la adopción del Mercado Único en diciembre de 1992.

Esos cambios que se produjeron en el marco institucional privado y público de la economía de Europa en la década de los 90, identifican como clave para nuestra horticultura el periodo que va desde el final de la etapa transitoria de adhesión, en la segunda mitad de los 80, hasta la etapa de avance en la integración de Europa y de fuerte expansión del comercio internacional hortofrutícola de los primeros años 90 del pasado siglo. Esta etapa se caracteriza a su vez por los importantes cambios que hemos visto que tuvieron lugar en las instituciones políticas europeas y globales –el hito de la masacre de Tiananmen también fue el 4 de junio de 1989– y en las específicamente agrícolas de la CEE. Pero igualmente fueron excepcionales por las no menos notables alteraciones que se produjeron en la estructura de la distribución y venta de alimentos, en el mismo momento en el que nuestro sector hortícola se estaba viendo transformado desde su inicial condición de sector agrícola de un país tercero exportador, a su acomodación –tras la instauración del Mercado Único– como sector productor de pleno derecho de un país miembro de la CE.

Respecto del primero de los cambios, vista en perspectiva la irrupción en el mercado alimentario de las cadenas de descuento, cabe entender la etapa

de fuerte expansión de esas cadenas en los países desarrollados<sup>1</sup> como el momento de la «proto-globalización» (de la primera fase de la globalización). La etapa de fuerte expansión de esas cadenas constituye el despliegue del más poderoso de los grandes «exploradores» (en el sentido de adelantados al avance) que aparecieron en vanguardia de la expansión del sistema de libre mercado contemporánea –la globalización.

Fueron las cadenas de distribución de alimentos (así como de otros productos que pronto las siguieron) descontadoras de costes, las que sentaron las bases para que, tras la caída del muro de Berlín y la eclosión de internet, una verdadera revolución en el comercio mundial y en la alimentación, cuidado y vestido de las clases trabajadoras y medias de la mayoría de los países avanzados, acabaran transformando la economía a escala planetaria<sup>2</sup>, a la vez que una significativa parte de la población mundial de los países pobres se incorporaba al sistema productivo moderno. Así, ambos fenómenos, el consumo de unos y la producción de otros, han desatado el escándalo: que una ingente cantidad hasta ahora impensable de seres humanos alrededor de todo el planeta haya accedido a unos niveles sin precedentes de consumo y esperamos que de vida.

#### a) *Las cadenas de descuento*

El concepto de tienda de descuento se gestó en Alemania en 1947 de la mano de los dos hermanos Albrecht (Karl, nacido en 1920 y Theo, en 1922; el nombre de la cadena, ALDI, es un acrónimo que responde a Albrecht *Discount*). Su objetivo era captar como clientes a las clases sociales de Alemania más castigadas por la crisis posterior a la Segunda Guerra Mundial. También cabe atribuir esta gestación a Sam Walton (y a David Glass) cuando allá por los años 60 de sus manos nació Wal Mart, a partir de un economato de Bentonville en el norte de Arkansas (EEUU). Ambas cadenas se apoyaron en una misma idea: practicar un formidable descuento de costes tanto propios como de los proveedores, alcanzar una gran escala y eficiencia y trasladar sistemáticamente las ventajas así obtenidas a los clientes; esas eran las palancas clave del negocio. A partir de aquí tan solo hacía falta impulsar una austera cultura de empresa, consistente con el modelo de negocio planteado.

<sup>1</sup> La etapa de fulgurante expansión de Wal Mart en Estados Unidos y de ALDI en Alemania.

<sup>2</sup> Con China y los demás países BRICS (acrónimo de Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) a la cabeza de una expansión sin precedentes de la producción.

Bajo esta filosofía, las cadenas de descuento concretaron su actuación en:

- Eliminar todo lo innecesario y superfluo y adoptar en toda la empresa una actitud espartana
- Centrar su oferta en un reducido número de productos de gran consumo (genéricos en el caso de las hortalizas), para lograr así grandes volúmenes de operación y de compra
- Realizar las compras en el lugar más conveniente (del mundo), impulsando, para ello, una formidable expansión de su cadena de suministro y de sus fuentes de aprovisionamiento
- Forzar unos precios bajos a sus proveedores que, tras añadirle un escaso gasto en logística, son trasladados a los clientes
- Lograr de este modo una gran agresividad, sintetizada en el atrevido eslogan-compromiso de Wal Mart, «siempre precios bajos», que las ha llevado a controlar muy rápidamente una elevada cuota de la demanda de los consumidores.

Con estas premisas, en la coyuntura de finales de la década de 1980, coincidiendo con la expansión que le supuso la caída del Muro de Berlín y la posterior reunificación de Alemania, la cadena ALDI, seguida de sus imitadores, encontró de inmediato la forma de contactar con la horticultura de Almería para la que pronto constituyó un auténtico revulsivo.

En lo que se refiere a las hortalizas, desde un primer momento, el fuerte atractivo de los sorprendentemente bajos precios de venta de estas cadenas, hizo que los productos alcanzaran una vertiginosa rotación en los expositores, que hacía que no diera tiempo a que se pusieran viejos y mustios (a pesar de que en ningún caso las tiendas hacían uso de refrigeradores). Como a esta rapidez de venta se unía una logística muy ágil y espartana, las frutas y hortalizas que vendía ALDI siempre resultaban ser las más baratas y frescas del mercado, con la ventaja de que la frescura compensaba cualquier otro posible defecto de calidad.

En definitiva, el ambiente de las tiendas de descuento, en esa primera etapa, forzó el precio de los productos y la agilidad de las empresas por encima de otros atributos de la oferta, y esto tuvo un significativo efecto sobre la exportación hortícola de Almería. Como consecuencia, los descontadores se inclinaron por la operativa más ágil de los comerciantes que, aun con unos productos de menor calidad, empezaron a ganarle la partida a la operativa más

lenta y pesada de las cooperativas, aun cuando los productos de estas tuvieran una mejor calidad y fueran objeto de un manejo y selección más esmerados.

Esta demanda de las cadenas de descuento supuso para la exportación de hortalizas de Almería (que entonces aun más que hoy eran de más baja cotización en el mercado que sus competidoras de Holanda o Israel), de entrada, un gran revulsivo que catapultó sus ventas, aunque con posterioridad estas cadenas hayan acabado por convertir a esos ágiles comerciantes –especialmente a algunas grandes alhóndigas–, en aliados clave para su agresiva estrategia de compra, ya que un adecuado manejo de las subastas les permite bajar los precios de toda la oferta de Almería en la forma que más adelante mostramos. De esta manera, aunque los *discount* se han convertido después en una fuerza que amenaza el futuro de las hortalizas de Almería, en un primer momento, el vigor de su demanda, con su énfasis en la cantidad y su tolerancia con la calidad, se tradujo en que, de su mano, los ágiles y «flexibles» mercados locales de subasta almerienses conocieron una fuerte revitalización en detrimento de las más lentas y «rígidas» cooperativas<sup>3</sup>.

Estas cadenas esencialmente alemanas, ALDI y LIDL, aunque de entrada dieron un notable impulso y una fácil salida para la producción de Almería, posteriormente están haciendo pagar caro ese apoyo, al practicar una fuerte presión a la baja sobre los precios que ha acabado impregnando todo el ambiente comercial e institucional de la horticultura de Almería.<sup>4</sup>

Ante problemas similares a estos, en los mercados «libres» (escasamente regulados), como respuesta a las dificultades generadas por los manejos de los grandes compradores y especuladores (*hedge funds* en el caso de las bolsas de valores), los oferentes han respondido reforzándose en dimensión, pero también, ante la dificultad para alcanzar posiciones de concentración equiparables a las de los compradores, han respondido con propuestas que van desde el cierre definitivo de las bolsas, hasta la prohibición de las posiciones de compra

<sup>3</sup> El entrecomillado de las palabras «flexibles» y «rígidas» responde a que tras de ellas se esconde una perniciosa actitud hacia la calidad que después está teniendo lamentables consecuencias.

<sup>4</sup> Las políticas de precios aplicadas por estas cadenas a las hortalizas genéricas (*commodities*) de Almería son similares a las que ahora estamos viendo que practican los *hedge fund* sobre los mercados de activos financieros. Las denominadas «posiciones cortas» propias de la política de compra de estos grandes fondos practican a través de los agentes de la bolsa, son instrumentadas, en este caso de las hortalizas, a través de las numerosas agencias de compra instaladas a caballo entre Alemania y Valencia que canalizan las operaciones de compra de estos *discounts* en el mercado de hortalizas de Almería. Estas operaciones han ido imponiendo la práctica de tomar posiciones (opciones de compra) bajistas semanales –a las que raras veces consiguen imponerse las de alza de los vendedores dada su mucha menor dimensión, su desorganización, y su bajo nivel de información– hasta que finalmente se ha acabado logrando crear ese ambiente habitual de precios a la baja y de actitud de entrega por parte de los proveedores (productores y empaquetadores), que les permite el consiguiente abuso –este ambiente es similar al creado por las *bearsread* sobre las acciones de bolsa en situaciones de debilidad–, con sus secuelas de casi permanentes precios por los suelos y malas perspectivas cortoplacistas en todo el mercado de las hortalizas. La crisis financiera y económica ha puesto al descubierto el fondo de estas manipulaciones que las grandes corporaciones multinacionales ejercen sobre los mercados.

a la baja (posiciones *cortas* en el argot), pasando por la obligación de hacer públicas estas posiciones, insistiendo en todos los casos en el reforzamiento de los organismos reguladores, en especial en lo referente a la información.

En el mercado de valores, ninguna de las propuestas radicales parece tener viabilidad, pero en el mercado de las hortalizas, Holanda, con la creación de la gran comercializadora The Greenery, ya se encargó tempranamente de demostrar, con el contundente lenguaje de los hechos, que eliminar el sistema de subastas, a la vez que se impulsa una fuerte concentración y segmentación de la oferta, puede ser la forma adecuada de tratar estas situaciones de oligopolio de demanda, creadas por los grandes compradores y por su actitud especulativa, que fuerza a la baja los precios de aquellos productos que se presentan en el mercado de forma «libre», es decir, dispersa y desorganizada.

Parece que en Almería hay un acuerdo unánime sobre la necesidad imperiosa de acabar con la tremenda atomización de la oferta en los grandes productos genéricos, pero todavía puede resultar chocante la propuesta de cortar radicalmente con el sistema de subastas. Este sistema que da total libertad a «la mano invisible» debería quedar relegado a vender un parte marginal de la oferta –posiblemente un 10 %– como ya está ocurriendo de hecho en la práctica corriente<sup>5</sup>, hasta llegar a lo que ha acabado pasando en Holanda<sup>6</sup>. En realidad, esta reducción del sistema de venta en pública subasta, en ninguna medida significa que las alhóndigas tengan que dejar de ser unas grandes comercializadoras sino que, muy al contrario, debería suponer su transformación en grandes comercializadoras internacionalizadas –objetivo que especialmente algunas de estas empresas, por su dimensión y capitalización, están en condiciones de proponerse–, que sacaran a la horticultura de Almería de la primitiva fase comercial en la que se encuentra.

<sup>5</sup> En Almería hoy la subasta se trata tan solo un simulacro puesto que el 90 % es autocompra en lo fundamental.

<sup>6</sup> Yo mismo ya tuve ocasión de experimentar esa sensación de escándalo que suscita una propuesta tan radical, cuando el Director encargado de llevar a cabo aquella iniciativa de eliminar las subastas en Holanda, Van de Meer, me hizo partícipe de lo que en breve se proponía hacer con los *veillings* holandeses. Fue en el curso de una gira que Van de Meer hizo por España en las fechas anteriores a la constitución de The Greenery International (TGI) con el objeto de pulsar la opinión de algunos profesionales... En una cena en el Hotel Golf Amerimar de El Ejido en la que ambos estuvimos acompañados por el entonces agregado comercial de la embajada holandesa, recuerdo que cuando el futuro CEO del TGI me dio a conocer sus planes de cerrar los entonces poderosos –y vistos desde Almería deslumbrantes– *veillings* holandeses, yo le dije: «Eso es una autentica revolución, y supongo que ya sabrá lo que se dice sobre que las revoluciones siempre acaban devorando a sus hijos». Se me quedó grabada su respuesta: «En Holanda lo que decimos es que los primeros predicadores siempre acaban en las marmitas de los aborígenes». Van de Meer no duró mucho tiempo al frente del TGI, por cierto.

### *b) La instauración del Mercado Único*

En esta etapa que calificamos como primera fase de la globalización de la producción y el comercio hortofrutícola, el análisis del renovado auge del primer momento y de las dificultades y estancamiento posteriores que supuso este fenómeno para la horticultura de Almería –y en cierta medida también para la de sus competidores– nos servirá para, a la vez que hacemos una primera aproximación a sus características, evaluar la importancia del segundo de los bloques de cambios que hemos señalado como los más importantes de la década de 1990, en este caso en torno a las instituciones públicas, con la reunificación de Alemania, la apertura de los países del este y la instauración del Mercado Único Europeo.

Tras los ajustes provocados por las medidas exigidas para la incorporación a la UEM, la desaparición de las empresas más ineficientes (Merco, Frusol y Tierras) y la aparición de fórmulas más ágiles, las nuevas SAT y alhóndigas exportadoras, con una nueva filosofía empresarial, encarnadas por Agromurgi y La Unión, tuvieron como principal consecuencia para Almería la aparición de unas comercializadoras hortícolas de mayor dimensión y más austeras en costes.

Una vez realizados esos ajustes de costes, la apertura del nuevo mercado de los países del este y la instauración del Mercado Único Europeo, lograron acabar definitivamente con la etapa transitoria de adhesión que mantenía a la horticultura española en condiciones de país tercero de la CE, permitiéndole abordar nuevos ciclos productivos o alargar los existentes (producir hortalizas para la exportación también en primavera prolongando la cosecha o poniendo una nueva).

La ampliación y liberalización del calendario de cultivo que posibilitó el mercado único, supuso un importante avance para muchas empresas, tanto de producción como comerciales, que con el impulso de la cosecha de hortalizas de primavera, lograron importantes economías de alcance y de escala, con la consiguiente mejora en los resultados al posibilitar un uso más continuado de sus instalaciones que aumentaron su volumen de negocio y mejoraron en gran medida su productividad, a la vez que prestaban un servicio más continuado a las cadenas de distribución en España y Europa.

Por otro lado, hay que analizar la rápida apertura del comercio con los países del Este que tuvo lugar tras la reunificación de Alemania. En un primer momento esos países disponían de unas estructuras comerciales e institucio-

nales tremendamente atrasadas en general<sup>7</sup>, por lo que supusieron una gran oportunidad para algunas empresas almerienses, fundamentalmente para las subastas de la zona de La Cañada de Almería que habían adoptado un sistema de envasado y logístico que, si bien las había mantenido en principio al margen de la exportación directa a los mercados de la Europa comunitaria, resultó muy adecuado a los primitivos usos comerciales de los que dispusieron de entrada los nuevos países incorporados al libre comercio<sup>8</sup>.

Un factor adicional, de menor importancia en el contexto europeo, pero que ha acabado por tener un efecto muy señalado en la expansión de la horticultura de Almería en los años 90, ha sido la superación del atraso relativo que venía manteniendo el mercado alimentario español en cuanto a la transformación y modernización de su distribución.

Esta reconversión avanzó rápidamente en Europa en esos años 90, pero aquí apenas empezó entonces y no vino a producirse realmente hasta iniciados los años 2000, dentro ya del cambio en los hábitos de consumo en España que supuso el efecto riqueza producido por la expansión del crédito y la burbuja inmobiliaria. La diferencia en el tiempo tuvo entonces unas importantes consecuencias que se ilustran por el hecho de que, mientras que la cadena que mejor respondió en la década de 1990 a las nuevas preferencias de los consumidores alemanes fue un descontador duro como ALDI, la que mejor entendió las preferencias de los consumidores españoles *nouveaux riches*, de tan solo una década después, fue un descontador blando como Mercadona<sup>9</sup>.

### *La respuesta a los cambios de los 90 de los principales proveedores hortícolas del mercado europeo*

Con mayor o menor celeridad y con una respuesta más o menos acertada, los proveedores más significativos de hortalizas de la distribución europea tuvieron que hacer frente inmediatamente a ese gran impulso del comercio internacional y al cambio en las preferencias de los consumidores que surgieron

<sup>7</sup> Aunque posteriormente han evolucionado a una velocidad realmente vertiginosa, especialmente tras su incorporación a la Unión Europea.

<sup>8</sup> El pequeño envase de plástico usado por estas empresas, que en la CE resulta un inadmisibles residuo que impedía su acceso a las grandes cadenas de distribución, en los nuevos mercados de los PECOS resultaba ser un valor añadido reutilizable que aumentaba el atractivo del producto.

<sup>9</sup> Por cierto que esta cadena ha hecho una radical y valiente rectificación de esta política comercial después de que el estallido de la burbuja inmobiliaria viniera a aclararnos que los españoles de *riches*, nada de nada.

en la década de 1990 en torno al desarrollo de esas cadenas de supermercados de descuento en casi todos los países desarrollados.

La respuesta de la horticultura de Almería a la fuerte demanda de grandes cantidades de producto barato, fue la más rápida de todas las articuladas por esos proveedores, aunque hubo que basar la expansión de la producción en «más de lo mismo», es decir, hacer uso de más tierra y más mano de obra de baja cualificación, con lo que se vino a ampliar y profundizar el caos de oferta de producto de calidad irregular que ya se había configurado en torno al disperso conglomerado de empresas y agentes intermediarios que canalizaban la producción de sus explotaciones familiares (las alhóndigas, cooperativas, sats, compradores y agentes). Así las cosas, este desorden significaba una hipoteca para el futuro.

Por parte de nuestros principales competidores, tanto de los que van por delante de nosotros como incluso los que van por detrás, ejemplificados en Holanda y Marruecos, su respuesta, aunque fue más lenta que la nuestra, también fue más ordenada. Por eso, estos países realizaron ya importantes avances de cara a la siguiente etapa, basados en una sofisticada organización que les permite prestar un servicio de auténtico nivel mundial: un aprovisionamiento de gran escala, seguro y de calidad. Las respuestas a esta demanda por parte de nuestros competidores más significativos han sido: el desarrollo del The Greenery International en el caso de Holanda, y la apuesta por la implantación directa de las grandes empresas hortícolas europeas junto con la formación de consorcios de exportación, en el caso de Marruecos<sup>10</sup>.

Por su parte, la horticultura de Almería se limitó a una tímida respuesta con la formación de unas alhóndigas exportadoras y unas SAT más grandes y de menores costes pero todavía de una escasa dimensión, poco integradas con la producción y bastante atrasadas en la aplicación de nuevas tecnologías TIC. Todo ello, muy poco articulado organizativamente en su conjunto.

<sup>10</sup> Se supone que, esto último, a la espera de que los avances en liberalización, privatización e infraestructuras al interior del país, junto con la democratización del acceso al desarrollo, logren remover el importante hándicap del atraso de la pequeña explotación familiar que sufre Marruecos ligado al subdesarrollo del mercado interno de factores y productos.



### III.3. Los años 2000: se ha acabado lo fácil

Esta obra se proponía desde el principio precisar cuáles son los factores realmente relevantes de la coyuntura de dificultad que hoy atraviesa la horticultura de Almería. Y, para eso no podemos eludir la referencia al hecho de que los problemas de calidad y productividad –y los demás componentes de la PTF– están viéndose determinados y teniendo lugar dentro de la crisis económica que hoy azota a las economías occidentales avanzadas, a la economía de la mayoría de los países que forman la Unión Europea y, especialmente, a la economía de España que se encuentra en el ojo del huracán de la crisis y en la que, claro está, se incluye la economía de Almería.

#### *La crisis económica ha acabado con lo fácil*

Una síntesis interesante de las diferentes versiones que se han dado a la crisis de 2008, es la realizada por Raghuram Rajan (2012), en la actualidad profesor de finanzas en la Universidad de Chicago y, anteriormente, economista jefe del FMI. Este autor, al que nos referimos al hablar de la política de cupos, como impulsora de las exportaciones, identifica dos versiones –con sus respectivas recetas de mejores remedios– sobre la crisis económica actual. Según Rajan, una de las versiones insiste en que la causa de la crisis está en que el exceso de deuda que se acumuló en las últimas décadas, distorsionó los mercados hasta sembrar la desconfianza, lo que finalmente condujo a un deseo de desapalancamiento generalizado, que ha acabado por provocar una situación de insuficiencia de la demanda agregada. Según esta versión, lo que ahora se necesita, son estímulos para paliar esa insuficiencia de la demanda a fin de evitar los efectos devastadores de la acentuación del ciclo económico, o sea, para evitar que la recesión se convierta en depresión.

La otra versión sugiere –según Rajan– que la crisis se ha desatado porque la capacidad fundamental de las economías avanzadas, la de crecer haciendo

cosas útiles, se ha venido disminuyendo desde hace décadas, aunque esta es una tendencia que ha estado enmascarada por el gasto alimentado por deuda. Y, concluye, en vista de que los remedios keynesianos no han funcionado en ninguno de los casos en que se han aplicado en diversos países, lo que hay que hacer es devolver a estos países a un camino de crecimiento sostenible.

A partir de estas dos versiones que califica de antagónicas, Rajan señala cuáles han podido ser las causas por las que se ha producido esa disminución del crecimiento de las economías avanzadas. Para ello, recurre a dos autores que han destacado sendas poderosas razones: Tyler Cowen (2011) que ha argumentado en su libro *The Great Stagnation* que lo que les ha ocurrido a estas economías avanzadas es que han agotado «la fruta que se alcanza con la mano» —es decir, las posibilidades de crecimiento fácil—, y Wolfgang Streeck (2011) quien, en un artículo publicado en la *New Left Review*, describe que el problema está en que los gobiernos democráticos de esas economías avanzadas, ante lo que parecía un panorama interminable de innovación y crecimiento, en la segunda mitad del pasado siglo y hasta ahora, han sido pródigos en implantar unos insostenibles Estados de bienestar cuya financiación deficitaria es la culpable de la desproporcionada deuda que hoy aplasta a los países con más dificultades.

Como el propio autor califica de antagónicas estas dos versiones, toda su argumentación se inclina a entender que la segunda (la que atribuye la crisis a una disminución de la productividad de las economías avanzadas, que ha estado enmascarada por el gasto alimentado por la deuda) tiene una mayor solidez explicativa y que, por tanto, tiene también más fiabilidad y capacidad para sustentar los remedios que hayan de aplicarse.

La disputa sobre qué debe ser prioritario, si el saneamiento o el estímulo, es decir, si lo que hay que hacer primero es sanear el aparato productivo o hay que estimular antes la demanda, desde luego no es ninguna novedad, ni cabe esperar que en estos momentos alguien vaya a decir la última palabra sobre esta cuestión.

Pero el diagnóstico en favor del saneamiento sobre el que se inclina Rajan en su análisis de la crisis, es el que, de la mano de los políticos conservadores que hoy dominan Europa a través de Alemania, mayor implantación tiene en el lado europeo del Atlántico, y es también el que, con sustanciales matices, defiende esta obra. Cabe rechazar la afirmación de Rajan sobre que el saneamiento es incompatible (antagónico dice literalmente este autor) con la conveniencia de aplicar estímulos que eviten la trampa deflacionista en el corto

plazo. Más bien, –como defienden amplios sectores de opinión en Europa y España– es necesario encontrar un adecuado equilibrio entre saneamiento y estímulos, por lo que buscar ese equilibrio se ha convertido hoy, en realidad, en el auténtico *leitmotiv* de la política.

El sistema financiero, con toda la importancia que pueda dársele, junto con el bodrio que ha creado a «su sombra», no es tan imprescindible e incuestionable como se nos quiere hacer ver. El sistema financiero, con sus redes bancarias y sus mercados de valores es absolutamente necesario en cuanto a su función de acompañante, facilitador e incluso corrector a veces del ciclo comercial, pero es cuestionable y prescindible cuando con malas artes de casino se ha empeñado en rentabilizar el capital aprovechando el desgobierno, la irresponsabilidad, la corrupción o la simple ingenuidad ludópata de particulares e incluso de Estados (con independencia de que a veces, en determinados inversores, prestamistas o prestatarios hayan podido cometer simples errores).

Establecido pues, el papel central que el sistema financiero ha tenido y tiene en esta crisis, no hay duda de que el agotamiento de los frutos fáciles de coger y el gasto a veces desordenado en sanidad, educación o asistencia pública, son problemas que están ahí formando parte de esta crisis, aunque no se puede afirmar que estos sean los desencadenantes de la acusada disminución de la productividad y la consiguiente bajada de la rentabilidad que constituye su razón de fondo.

En nuestro país y en nuestro entorno, ese desgobierno, irresponsabilidad, corrupción o simple ingenuidad ludópata, sobre todo en las administraciones públicas, pero también en muchas empresas y particulares, ha sido el componente que explica su especial gravedad y virulencia. Está claro que el despilfarro y la mala organización en las que se ha incurrido en la ‘planificación’, ejecución y gestión de unas infraestructuras –administrativas, de comunicaciones y de otros servicios, «duras» y «blandas»– ineficientes, e incluso innecesarias a veces, sí que afectan –¡y de qué manera!– a la caída de la rentabilidad en su versión de PTF, productividad total de los factores.

No obstante, algunos de los más reputados expertos económicos de los más diversos signos ideológicos y políticos, como Robert Brenner (2009) o Alan Greenspan (2008), ponen el énfasis en otros aspectos de esa caída de la rentabilidad que se ha producido en las economías avanzadas que, en principio, no parecen coincidir con estos que hemos referido. En opinión de estos otros expertos, la crisis económica y financiera mundial en la que estamos inmersos se debe al rápido aumento de la oferta internacional de bienes pro-

ducidos a escala industrial (gran escala) que ha traído consigo la globalización de la economía. Ese aumento, al alcanzar unas proporciones sin precedentes y extenderse por todo el sistema productivo global, ha desembocado en una situación de exacerbada competencia a todos los niveles, y ha sido el desencadenante de una caída general de los precios con el consiguiente estrechamiento de los márgenes de rentabilidad en aquellas economías avanzadas que son menos competitivas y tienen su producción menos internacionalizada.

El estrechamiento de los márgenes de las inversiones industriales y manufactureras es el que condujo a «los mercados» a buscar otros horizontes para sus préstamos de capital, en aquellos otros inversores –sin duda un tanto más cándidos– que en principio sí se creían capaces de poder asegurar para ellos unos buenos rendimientos, como los ciudadanos que siempre habían deseado tener una vivienda en propiedad, o los Estados que confundieron lo que solo era una buena racha económica en gran medida autogenerada artificialmente, con una situación sólida y permanente de ingresos capaces de amortizar desproporcionadas realizaciones.

Las facilidades dadas por los bancos para la inversión en inmuebles e infraestructuras fueron las que les dieron a entender que esas opciones eran seguras, alentaron una burbuja de compras en la falsa seguridad de que siempre permanecerían las posibilidades de realización. Pero, como al final se ha visto, esos deseos y seguridades han acabado estrangulados también por el agotamiento general de los rendimientos y por la asfixia de la capacidad de compra –incluso vía endeudamiento– de todos los agentes y en todos los sectores de la economía.

Los gobiernos, que alarmados ante esta situación de ahogo de sus bancos, han pretendido un rescate imposible, también están cayendo en la trampa de la deflación que atenaza a las economías de los países avanzados; primero, los menos eficientes y, después...

Además, la menor eficiencia en términos de productividad, se puede deber tanto a los altos costes laborales directos (sueldos y salarios) y a los laborales indirectos (Estado del bienestar), como a la baja productividad del capital o de otros componentes de la PTF (poca eficiencia de las infraestructuras de transportes y comunicaciones, servicios sanitarios y educativos, o a una deficiente organización de la sociedad y de su sistema de administración e incentivos).

Lo que parece tener poca discusión es que, aunque la crisis es un problema de dimensión general, en cada uno de los sectores y latitudes la situación tiene unos componentes y unos caracteres específicos, como es el caso de la economía

española y puede ser el caso del sector hortícola español y del almeriense.

En la horticultura de Almería, todo parece indicar que los factores determinantes de la crisis se desatan coincidiendo con la coyuntura de mayor auge del sector, la de fuerte crecimiento a rebufo de las cadenas de descuento alemanas y tienen que ver, por un lado, con las condiciones generales de la economía española (abundancia de crédito), con el auge del valor del suelo y los inmuebles y la mano de obra fácil inmigrante; y, por otro, con la forma en que se llevó a cabo la inserción de nuestra producción y comercialización hortícola en la estrategia de aprovisionamiento de estos grandes clientes y bajo sus condiciones, es decir, asumiendo su apuesta por la compra a gran escala de producto de mediana calidad con prioridad absoluta en los precios bajos.

Según lo expuesto, nuestros problemas tendrían su origen en la forma en que nuestro característico sistema de producción y comercial –explotaciones familiares vinculadas a cooperativas o vendiendo en mercados «de contado» locales– respondió a esta demanda: dejar a un lado la tecnología y la mejora continua de la calidad e intensificar el uso y explotación de los recursos naturales, mano de obra y suelo sobre todo.

Pero la respuesta a la estrategia de compra de las cadenas de descuento no fue la misma en todas las zonas proveedoras significativas. En aquellas con una producción de mayor nivel tecnológico y mejor organización industrial (Holanda o en el noroeste de Francia), ya en los años 90 previos a la crisis, la respuesta a esa demanda de productos más baratos vino de la mano de avances en productividad, facilitados por las mejoras en tecnologías de producción y distribución. Se da el caso, además, de que esas mejoras se producían sobre la base de tecnologías como la genética, la logística o las TIC, que no requieren necesariamente grandes inversiones de capital (también las nuevas energías). Pero, tanto en estos casos como en el nuestro, los aumentos de producción han sido redundantes y han venido a coincidir con una feroz competencia por parte de las producciones traídas hasta los mercados por aquellas otras empresas, de aquí y de allí, que optaron por externalizar su producción o su abastecimiento buscando los bajos costes de mano de obra y recursos naturales de los países emergentes, de acuerdo también con la estrategia de compra de las grandes cadenas de distribución (el caso de Marruecos y las inversiones francesas). Esta redundancia de la producción es la causa del sobreabastecimiento de los mercados que ha llevado a la caída de los precios y la rentabilidad en las zonas hortofrutícolas abastecedoras del consumo europeo. ¿A dónde lleva esto? ¿Cuál es la situación en nuestro caso?

Aunque a primera vista parece inasumible el desafío que supone la competencia vía costes de la producción de los países emergentes, lo cierto es que determinados segmentos de la oferta de los países avanzados están logrando mantener la rentabilidad y la posición en el mercado mediante la innovación, la calidad y la seguridad lograda con esas tecnologías, no necesariamente exigentes en inversión de capital, que han mejorado su posición competitiva en costes y en diferenciación.

Según esto, tanto a nivel general como en nuestro caso particular, se puede afirmar que la crisis, aunque sí es atribuible a que se ha acabado lo fácil, no se ha desatado exactamente como consecuencia de altos costes laborales frente a los bajos de la competencia, sino que la caída de precios ha provocado un estrechamiento de rentabilidad, acompañado de un agotamiento de la innovación y la inversión.

Además, la situación general de subida en el precio de los activos, alentó a que los agricultores reusaran la inversión en producción y la desviarán hacia el suelo y las viviendas, hasta desembocar, espoleados por la expansión del crédito promovida por el sistema bancario, en la burbuja inmobiliaria que finalmente provocó una crisis financiera. Esa crisis financiera, tras alcanzar a toda la economía, todavía está evolucionando hacia una crisis fiscal de los Estados que han querido salir al rescate de sus sistemas financieros y que —empezando por los más débiles—, acabarán ellos también siendo víctimas de la voracidad de una ingente masa de capital que les fue prestada a los particulares y les está siendo prestada a ellos porque, a pesar del riesgo que esto suponía y supone, no encontraba ni encuentra rentabilidad en las formas en que tradicionalmente lo había venido haciendo.

En ese sentido, se puede decir que, como «los mercados» tenían la evidencia de que en las economías avanzadas se estaban acabando «los frutos fáciles que estaban al alcance de la mano», quisieron buscar una salida. Los bancos pequeños y las cajas de ahorro, junto con sus clientes, los «emprendedores» y pequeños empresarios, creyeron encontrar esta salida a través de promover otros frutos fáciles que no pudieran ser producidos en los países emergentes y traídos a vender aquí (ya que esta salida estaba reservada a las grandes empresas y los grandes bancos), y creyeron encontrarla en los solares, viviendas, oficinas y naves (inmuebles que no tenían competencia internacional). Pero esa salida no conducía a ningún sitio, porque en el sistema no se estaba generando suficiente capacidad de compra.

### *También se ha acabado lo fácil a nivel español y local*

La crisis económica en la que estamos inmersos tiene en todos los casos y latitudes los mismos componentes fundamentales: relativa debilidad en la competitividad de la economía del país o región en cuestión, y una posición de sobreendeudamiento que no se ha dedicado a resolver esa baja competitividad, sino a una especie de jolgorio en gastos e inversiones no productivos que han agravado la situación.

En ese sentido, la crisis española tiene unos rasgos muy similares a la que sufren otros países de economía avanzada, como pueden ser los de pequeña dimensión, que ya han sido duramente castigados por «los mercados», como Irlanda y Portugal, o prácticamente arrollados como Grecia, o los de gran dimensión, como Estados Unidos, Inglaterra o Italia, que temen verse igualmente afectados por ellos. Si España presenta alguna particularidad ante esta crisis, es la de que «los mercados» no han sabido exactamente a qué grupo adscribirla, ante lo cual han practicado con nosotros un demoledor y macabro juego de prueba y error.

En el momento de escribir estas líneas son ya muchos, muy amplios, y en general bastante certeros, los análisis que se han hecho sobre la naturaleza y causas (que diría el clásico) de la crisis española. En realidad, el análisis de la naturaleza y causas de la crisis de la horticultura y de la economía de Almería que aquí se quiere hacer, no es, en sentido general, más que un reflejo fidedigno de la que padece España.

De entre todos estos análisis, es un referente muy representativo de los más acertados el que hace Antón Costas Comesaña, cuando respecto a la crisis indica:

«La economía española experimentó durante la “década maravillosa” una enfermedad [...] cuyos síntomas estuvieron ocultos durante un largo tiempo bajo los efectos sedantes de una fuerte expansión económica y un sentimiento generalizado de riqueza. Una sensación de riqueza que no se apoyó tanto en la evolución de los ingresos [...] como en la facilidad de acceso al crédito. La financiación barata, abundante y a largo plazo hizo las veces de un ingreso adicional que permitió acceder a bienes de todo tipo. [En estas circunstancias], la rentabilidad venía dada por la revalorización de los activos, y no, como sería de desear, por su productividad. No es sorprendente que en un contexto como ese se llevaran a cabo inversiones inmobiliarias (tanto residenciales como empresariales) que, aunque no eran productivas, eran rentables» (Costas Comesaña, 2010: 34).

Esas circunstancias condujeron a la economía española a un modelo productivo muy especulativo, con absoluta preponderancia del sector inmobiliario; un modelo que hacía de la necesidad virtud, cuando trataba de descubrir en las pymes familiares, más allá de la cohesión y el empuje que puede brotar del propio núcleo familiar, una inexistente capacidad de dirección y organizativa y un avance en productividad. De la misma forma, se trataba de forzar la capacidad de las precarias estructuras, contratando mano de obra dócil procedente de la inmigración que, aunque se habría podido explotar más a fondo, en realidad resultaba más difícil avanzar con ellos en formación, organización e innovación.

Esta situación dominada por la falta de productividad se fue agravando paulatinamente con un nivel de endeudamiento desbocado que iba en paralelo con un exceso de capacidad productiva centrada en una cada vez mayor cantidad de activos inmobiliarios (viviendas, locales, despachos, naves y suelo) no utilizados, que deterioraban más aún la productividad y rentabilidad hasta que, como tenía que suceder, todo acabó saltando por los aires.

Las sucesivas metamorfosis de la crisis a las que hemos hecho referencia se han producido en aquellos sectores y latitudes en los que la tendencia general de expansión del crédito ha coincidido con situaciones como las que describe Minsky (2008), según el cual los períodos extraordinariamente largos de estabilidad económica llevan a que los inversores estén dispuestos a asumir riesgo en forma creciente, y esto les lleva a endeudarse en forma excesiva y a pagar demasiado cuando compran activos (inmuebles, terrenos y materias primas).

Las actitudes especulativas de los inversionistas en situaciones de bonanza prolongada podrían ser la razón próxima fundamental que, operando dentro de la causa última que supone el agotamiento de las posibilidades de inversión y sobreoferta de capital, bajo una débil dirección y organización, han dado pie a las crisis sectoriales locales como la del sector inmobiliario español –y almeriense– que actualmente aparece como el aspecto más relevante de la crisis industrial más general de estas economías. Este aspecto especulativo coyuntural, muy centrado en torno al factor suelo en el caso de Almería, aparece como un componente adicional de la crisis de la horticultura, que hace más difícil articular una respuesta a su crisis como industria.

Así, si del lado de las inversiones de capital la dinámica seguida conducía claramente a un deterioro de la función productiva, en lo que se refiere a la mano de obra, se ha venido configurando un mercado de trabajo igualmente en conflicto con la mejora de la productividad. En unos casos (trabajadores

autóctonos fijos y eventuales), debido a que esa configuración dual, las rigideces en la contratación, y el modelo de negociación colectiva del mercado laboral no favorecían ni facilitaban la adaptación de las plantillas más que a través de unas rígidas vías de despido; y en otros (inmigrantes), porque su desarraigo y desconocimiento, incluso del idioma, dificultaba mucho las labores de adiestramiento y aprendizaje, máxime al depender de una organización de escasa dimensión y especialización en la mayoría de los casos, dominada por las relaciones de familia.

Sea cual sea el análisis de la crisis en el que estamos inmersos, tanto a nivel de España como de Almería y su horticultura, el hecho es que se ha acabado lo fácil que consistía en valernos de lo que teníamos a la mano: en nuestro caso, la familia, los conocidos de toda la vida, y los recursos que había puesto a nuestro alcance la naturaleza, sobre los que habíamos hecho la sencilla mejora que supuso el invernadero tipo parral. Ahora es preciso hacer un importante esfuerzo por mejorar la eficiencia de la nueva estructura organizativa que debe gobernar unas nuevas relaciones laborales y comerciales, con especial atención al enlace con las grandes cadenas de distribución; y eso requiere la incorporación de una gran cantidad de conocimiento, junto con la tecnología que le es específica (las TIC). En definitiva, que hay que levantar un *nuevo modelo Almería*, cuyas características vamos a intentar delimitar en la última parte de este estudio.



## **IV. Es necesario un nuevo modelo Almería**



Los cuatro componentes destacados del primer modelo Almería, el que podemos llamar modelo Almería-70, fueron, como hemos visto, el invernadero tipo parral, la explotación familiar, las alhóndigas para el mercado local y el nacional, y las cooperativas para la exportación.

En la década de 1990, como también se ha expuesto, se produjeron significativas transformaciones en estos componentes: los invernaderos incorporaron mucha tecnología de información y genética (en fertirrigación y nuevas variedades) que impulsaron sus rendimientos, y la producción y el comercio de hortalizas se extendieron a todo el año; la explotación familiar incorporó una gran cantidad de mano de obra asalariada inmigrante; las alhóndigas se hicieron exportadoras y aumentaron mucho su estructura y dimensión; y, las sociedades de productores pasaron de cooperativas a SAT, aumentando igualmente en estructura y dimensión.

A pesar de esos importantes cambios, no se llegó a formar un nuevo modelo, que podríamos llamar «Almería-90», porque no se supo abordar el principal reto: afrontar la masificación de los intercambios y el profundo cambio que se produjo en las relaciones, que pasaron de ser personales a ser impersonales, con el consiguiente dramático aumento de la *racionalidad limitada* propia de las unidades de producción pequeñas y familiares, y del *oportunismo* que en este caso se hizo recíproco, es decir, practicado por ambas partes de la transacción, tanto por los productores como por los comercializadores. Este es a día de hoy el principal escollo del modelo Almería, que todavía sigue queriendo funcionar como el viejo «modelo Almería-70», sin que los cambios de los 90 llegaran a dar forma a un nuevo modelo «Almería-90» y sin que, a partir de ahí, los cambios posteriores hayan sido recogidos en el modelo actualizado que se necesita.



## IV.1. ¿Cuál es hoy el problema del modelo Almería?

Habida cuenta de que se ha producido una falta de adaptación a los cambios de los 90, la horticultura almeriense presenta hoy una inadecuada organización, que se traduce en un sistema de incentivos que fomenta unos valores empresariales opuestos a los que hoy son fundamentales en cualquier sector de una economía avanzada competitiva. En una situación de fuerte competencia internacional como la actual, son especialmente necesarios los valores que fomentan la mejora continua de la calidad en los procesos productivos, ya que esa es la forma de mejorar la productividad, a la vez que la propia calidad de los productos.

Es más, ante esa acusada falta de estímulo de unos valores empresariales adecuados, por las debilidades organizativas de su sector hortícola, la sociedad almeriense, sus medios de comunicación, sus centros elaboradores de opinión y sus más altas instancias políticas y económicas, ha propagado extensamente una opinión simplista, que le sirve de justificación, según la cual, el problema se reduce a que el sector está padeciendo una competencia «desleal» por parte de la agricultura de Marruecos. Según esta extendida opinión, esa competencia está siendo posible porque la mano de obra marroquí es mucho más barata y dispone de menos derechos que la española, lo que permite a su agricultura unos costes de producción muy inferiores a los nuestros. Pero conviene dejar claro que esa explicación justificativa no parece haberse propagado por azar, ya que el hecho es que con ella se ha conseguido acallar una opinión que con anterioridad estuvo muy extendida entre los agricultores y que aseguraba que el problema de la horticultura de Almería era de mercados, es decir, que el problema estaba en la comercialización.

El problema básico de la horticultura de Almería, como se viene defendiendo en este texto, es la falta de calidad y productividad, derivadas de unadeficiente organización comercial y del sistema de incentivos que genera. Además, esa deficiente organización, aunque tiene su origen en los mercados desregulados –las alhóndigas–, se ha propagado a las SAT y cooperativas y ha acabado por dominar a todo el sector.

Pues bien, partiendo de estos dos planteamientos, vamos a analizar hasta qué punto son diferentes, y cuál de ellos resulta ser más válido: el de los círculos de opinión que se suponen «bien informados» que dicen que el problema está en la competencia «desleal» de la agricultura de Marruecos o el de la mala organización y sus incentivos, al que se propone llegar como conclusión este trabajo. Empezaremos por analizar el primero de esos planteamientos.

### *¿Es Marruecos el problema de la agricultura intensiva de Almería?*

En unas recientes declaraciones de José María Pozancos (2012) a la revista 'Verde' de la unión de asociaciones Aproa-COEXPHAL-Faeca, el actual Director Gerente de Fepex se hacía eco de las conclusiones alcanzadas por el Comité de Tomates de esta Asociación, que en su reunión el 19 de diciembre de 2011 en Almería, puso de manifiesto una vez más, que: «El nuevo Acuerdo con Marruecos, pendiente de ratificación por el Parlamento Europeo, agravará esta situación [de amenaza para la supervivencia del sector], ya que prácticamente liberaliza la exportación de frutas y hortalizas marroquíes».

Al hilo de esta opinión, a la pregunta hecha por la revista en los términos: ¿cuáles serán los retos que tenga que afrontar el sector para sobrevivir?, Pozancos contestaba:

«El primer reto que tiene ahora el sector es conseguir que no se ratifique el protocolo agrícola del acuerdo en las condiciones actuales. El segundo, en el marco del acuerdo, es conseguir que las cláusulas o las medidas de salvaguardia previstas en el mismo se apliquen y el tercero, ya en otro ámbito, es dar un salto en el nivel tecnológico de las explotaciones. Además se deben mejorar otros aspectos ya que el sector tiene que seguir un proceso de mejora permanente como son los relacionados con la organización y la gestión de crisis de mercado para mantener la rentabilidad de la actividad productiva y comercial».

Esta larga cita recoge fielmente y con total autoridad la posición actual de los principales responsables del sector a nivel español y almeriense quienes, tal como se ha expuesto, sostienen que el problema en primero y segundo lugar es Marruecos y, solamente en tercer lugar, es la tecnología y la mejora de la organización y la gestión.

Con el propósito de aclarar qué hay de verdad y de mentira en ese insistente latiguillo que han lanzado las asociaciones de empresarios y de agricultores de Almería y de España, y que se han apresurado a recoger prácticamente

todos los responsables políticos y los medios de comunicación relacionados con el sector hortofrutícola, vamos a empezar por hacer un análisis detallado de cuál es la situación de los principales países competidores de España y de Almería en el mercado de hortalizas de la UE-27.

Respecto a las principales hortalizas que en la Comunidad Europea han sido objeto de comercio entre países procedentes de dentro de la propia CE (comercio intracomunitario) y de fuera (importaciones netas), el último informe sobre la campaña hortofrutícola de Almería 2010-2011 presentado por la Fundación Cajamar, por fin ofrece una clara visión de los aspectos más relevantes de la actual situación de la horticultura de Almería. El informe, que constituye por sí mismo una notable herramienta de estudio, tiene eminente sentido práctico y está bien armado en cuanto a datos, lo que le aporta gran valor, máxime cuando van unidas al nombre de un organismo tan prestigioso como es la Fundación Cajamar<sup>1</sup>. El informe proporciona, entre otras, dos cosas fundamentales: un detallado análisis de los costes de producción que hoy tiene el sector y un más que interesante estudio de cuál es la situación actual del comercio de hortalizas entre países (intracomunitario y de importación) en la UE-27.

En una coyuntura de dificultades como la que están atravesando ahora los más diversos sectores y zonas productivas, la incógnita realmente primordial que se necesita despejar es la de si una economía está siendo capaz o no de hacer frente a la dura competencia que se ha apoderado de los mercados nacionales e internacionales. Junto esta evaluación de la competitividad, y estrechamente relacionada con ella, otra cuestión que hay que aclarar es la de si esa zona o sector está avanzando o retrocediendo en productividad y rentabilidad.

Para saber cuál es la situación de la horticultura almeriense en estas dos cuestiones, es fundamental disponer de una base de datos y análisis como los que facilita este informe. A partir de aquí, hay que aclarar cuál es la posición de los principales competidores de la horticultura de Almería, y en concreto de Marruecos, en el mercado de la UE-27, que es el segundo mercado más importante del mundo como importador de hortalizas, y en el que quieren posicionarse todos los productores de hortalizas de la Cuenca Mediterránea.

Con el objetivo de llevar a cabo la evaluación de cuál es nuestra posición y la de los principales competidores en el mercado de la UE-27, recogemos los datos que el informe de Cajamar aporta, elaborado sobre la base de esta-

<sup>1</sup> Se aprecia además que su autor ha sido el actual director del Servicio de Estudios Agroalimentarios de Cajamar, David Uclés, cuyo alto nivel profesional queda patente en el planteamiento y contenido del informe.

dísticas del Eurostat sobre las cantidades en toneladas y el importe en miles de euros, de lo que denominamos comúnmente como importaciones de hortalizas de la CE<sup>2</sup>. Estas cantidades están referidas a las principales hortalizas que son objeto de este comercio: tomates, pimientos, pepinos, calabacines y berenjenas (por este orden)<sup>3</sup>. Otros datos sobre melones, sandías y judías, que también recoge el informe, no se recopilan, por su escasa significación para nuestro propósito, que es hacer una evaluación de la posición competitiva de las hortalizas españolas, respecto de la competencia de otros países, especialmente de Holanda y Marruecos. Asimismo, se han agregado de las cifras conjuntas de todos estos productos y sobre hortalizas totales importadas por la UE-27 en la campaña 2010-11 (por países de procedencia y solo las principales) que son las que figuran en el Tabla 2.

Entre los aspectos más relevantes que se desprenden de la tabla, así como de los datos desagregados que han servido de base, sacados del informe de Campaña referido, destacan los siguientes aspectos:

1. Sobre el total de hortalizas españolas importadas por la UE-27, medida esta importación en términos físicos (en toneladas de hortalizas, cuarta columna), España ocupa el primer lugar de forma holgada como país exportador al resto de la UE-27, con un 38 % de la cantidad total de hortalizas recibidas por los otros 26 países de la UE (2.032.212 toneladas de las 5.027 mil toneladas totales), bastante por delante de Holanda que, con un 28 %, ocupa el segundo lugar. La cantidad de hortalizas recibida por la UE-27, procedente de países terceros (unas 755 mil toneladas), supone un 15 % del total. De ese 15 % de hortalizas procedentes de países terceros, Marruecos suministra algo más de la mitad (un 8,39 % que representan sus 442 mil toneladas).

<sup>2</sup> En realidad habría que hablar de comercio intracomunitario (entre países de la CE) e importaciones netas (de países terceros) como así hace el informe.

<sup>3</sup> El desglose de las importaciones realizadas por la UE-27 durante la campaña 2011-12 para cada uno de estos productos (tomates, pimientos, pepinos, berenjenas y calabacines) se recoge en la tabla.

Tabla 2. Hortalizas totales importadas por la UE-27 en la campaña 2010/11\*

	Miles de euros	% sobre total	Toneladas	% sobre total
Alemania	105.783	1,88	109.285	2,17
Bélgica	112.952	2,01	120.182	2,39
España	2.032.212	36,11	1.918.565	38,16
Francia	224.092	3,98	174.804	3,48
Holanda	1.880.186	33,41	1.403.297	27,91
Italia	26.447	0,47	26.041	0,52
Otros INTRA UE-27	553.218	9,83	520.256	10,35
<b>TOTAL INTRA UE-27</b>	<b>4.934.890</b>	<b>87,70</b>	<b>4.272.430</b>	<b>84,98</b>
Israel	178.320	3,17	117.465	2,34
Marruecos	343.625	6,11	422.039	8,39
Kenia	2.087	0,04	910	0,02
Turquía	104.279	1,85	113.658	2,26
Otros EXTRA UE-27	63.878	1,14	101.156	2,01
<b>TOTAL EXTRA UE-27</b>	<b>692.189</b>	<b>12,30</b>	<b>755.228</b>	<b>15,02</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>5.627.079</b>	<b>100,00</b>	<b>5.027.658</b>	<b>100,00</b>

\* Por países de procedencia y solo las principales.

Fuente: Fundación Cajamar (2011) y elaboración propia.

En términos monetarios (en miles de euros recibidos como importe de esas hortalizas, primera columna de la Tabla 2), la situación viene a ser la misma que en términos físicos, aunque se reduce la diferencia de España con Holanda, mientras que se agranda esa diferencia con Marruecos y los otros países terceros. Esto quiere decir, *grosso modo*, que los holandeses obtienen por sus productos un precio algo mejor que el nuestro, mientras que Almería obtiene un precio algo superior al recibido por Marruecos y los otros países terceros.

Estos mismos datos los podemos estudiar con más detalle analizando los que contiene la Tabla 2-plus que figura a continuación en la que los datos que aparecen son los referidos a las principales hortalizas que importa la CE-27, tomates, pimientos y pepinos, que suponen el 90% de su importación total.

**Tabla 2-plus (base de la tabla 2) procedencia de las principales hortalizas importadas por la union europea-27\***

CAMPAÑA 2010-11	Tomates				Pimientos				Pepinos			
	Miles euros	T%	Toneladas	T%	Miles euros	T%	Toneladas	T%	Miles euros	T%	Toneladas	T%
Alemania					55.900	3,64	32.140	3,05	38.777	4,96	52.852	5,58
Bélgica	110.702	3,86	109.404	4,32	-	-	-	-	18.488	2,36	29.417	3,11
España	863.355	30,08	756.250	29,86	531.202	34,56	410.188	38,93	387.270	49,54	445.649	47,07
Francia	223.067	7,77	180.315	7,12	-	-	-	-	-	-	-	-
Holanda	1.002.245	34,92	725.507	28,65	564.424	36,72	304.335	28,88	264.698	33,86	324.897	34,32
Otros INTRA UE-27	323.456	11,27	320.338	12,65	136.916	8,91	104.234	9,89	59.817	7,65	77.515	8,19
<b>TOTAL INTRA UE-27</b>	<b>2.522.825</b>	<b>87,89</b>	<b>2.091.814</b>	<b>82,60</b>	<b>1.288.442</b>	<b>83,82</b>	<b>850.897</b>	<b>80,75</b>	<b>769.050</b>	<b>98,37</b>	<b>930.330</b>	<b>98,26</b>
Israel	-	ND	-	-	140.517	9,14	97.778	9,28	-	-	-	-
Marruecos	264.010	9,20	350.827	13,85	60.501	3,94	46.731	4,43	-	-	-	-
Turquía	37.283	1,30	41.067	1,62	33.557	2,18	29.485	2,80	7.191	0,92	8.700	0,92
Otros EXTRA UE-27	46.189	1,61	48.648	1,92	14.174	0,92	28.820	2,74	5.528	0,71	7.752	0,82
<b>TOTAL EXTRA UE-27</b>	<b>347.482</b>	<b>12,11</b>	<b>440.542</b>	<b>17,40</b>	<b>248.749</b>	<b>16,18</b>	<b>202.814</b>	<b>19,25</b>	<b>12.719</b>	<b>1,63</b>	<b>16.452</b>	<b>1,74</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2.870.307</b>	<b>100,00</b>	<b>2.532.356</b>	<b>100,00</b>	<b>1.537.191</b>	<b>100,00</b>	<b>1.053.711</b>	<b>100,00</b>	<b>781.769</b>	<b>100,00</b>	<b>946.782</b>	<b>100,00</b>

\* Por países de procedencia y solo las principales.

Fuente: Fundación Cajamar (2011) y elaboración propia.

2. *Tomate*: al observar la posición de cada uno de los competidores en este producto que es el más sensible<sup>4</sup>, las posiciones relativas son las mismas descritas para el total general, aunque en este caso las cuotas de mercado, tanto la española como la holandesa, están muy igualadas (29,5 y 28,5 % respectivamente), y son en ambos casos menores que las cuotas que España y Holanda tienen sobre el total, lo que se debe a que ambas tienen que compartir el mercado de tomates con otros países comunitarios como Bélgica y Francia, que tienen también significación en las exportaciones de este producto y que acaparan entre las dos un 10 % del mercado. En este producto, Marruecos, con un 13,3 % del total de los tomates importados, es, en la cantidad de producto, el que tiene su posición más fuerte (mucho más que en los demás productos importantes, en los que, salvo en calabacín, en general tiene poca o ninguna significación). En lo que se refiere a la

<sup>4</sup> Es el producto que en toneladas supone prácticamente la mitad del total de las principales hortalizas importadas por la UE-27 (2.486 de las 5.027 mil toneladas totales).

diferencia en importes percibidos por esos tomates (primera columna de la Tabla 3), se da la misma situación comentada y que aparece en el total general, pero más acentuada en este producto, que analizamos más adelante.

3. *Pimiento*: es el segundo producto, en importancia, en el comercio hortícola de la UE-27. En pimiento es donde la oferta española de hortalizas tiene su posición más fuerte y donde sostiene el pulso a sus verdaderos competidores, los holandeses.

Conviene prestar especial atención a la posición de algunos países, en especial Israel, Marruecos y Turquía, porque, posiblemente, la sólida posición de la oferta española de pimientos sea la razón por la que estos países terceros han alcanzado importantes posiciones en el mercado, mediante la estrecha colaboración que están recibiendo ahora por parte de los operadores comerciales de Holanda, después de que se les retirara la producción española<sup>5</sup>. En términos de toneladas, España ocupa el primer lugar como originaria del 37 % de la cantidad total de pimientos recibidos por la UE-27, mientras Holanda, con un 30 %, ocupa el segundo lugar. Otros países miembros de la UE-27, con un 13 %, completan el 80 % de las toneladas totales de pimientos vendidos en la UE-27, que son cubiertas por el comercio intracomunitario (por países miembros de la CE). El 20 % restante lo suministran los referidos países terceros, entre los que Israel supone la mitad (casi un 10 %), Marruecos un 4 %, Turquía un 3 % y otros el 3% restante. En cuanto a importes, en este producto, las diferencias en todos los casos no son grandes. No obstante, como luego veremos, los precios de los pimientos españoles vuelven a estar en desventaja con los de las demás procedencias europeas e incluso con los de Israel.

4. *Pepino*: en este producto, que se mueve con unos márgenes especialmente ajustados, la posición de España es absolutamente destacada, con alrededor de un 50 % de cuota del mercado total de la UE-27, tanto en cantidad como en importe. Este porcentaje de España, junto con el 32 % que corresponde a Holanda y el 15 % de otros países de dentro de la UE-27, completan un 97 % del mercado, cubierto con el comercio intracomunitario, que apenas deja un 3 % del mercado de pepinos de importación para los países terceros. En este producto,

<sup>5</sup> Estas posiciones le sirven a los holandeses para frenar al avance de los pimientos de sus duros competidores españoles.

- la diferencia de precio con Holanda es a favor de España, aunque no llega a ser muy importante.
5. Otros productos: *calabacines y berenjenas*, aunque no influyen apenas en la composición total del comercio hortícola de importación de los países de la UE-27, vienen a suponer, entre los dos, un 10% del total de las principales hortalizas que se venden en la UE-27 procedentes de países distintos a aquellos en que han sido producidas o expedidas. En ambos casos, la presencia española es muy significativa (en torno a un 60 % del total), sin que haya más competidores significativos que Holanda en berenjena (con algo más de un 20 %, y en franco retroceso) y Marruecos en calabacín, con un 12 % que, aunque ha experimentado una fuerte expansión, ha sufrido una importante bajada en los precios obtenidos en la última campaña 2010-11.
  6. A modo de curiosidad, destacar que Alemania, que era un país conocido en otro tiempo como el principal importador de frutas y hortalizas del mundo, en la actualidad, cuenta con un sector hortícola que se ha desarrollado en los últimos años hasta lograr cubrir (en parte con cosecha propia) casi un 2 % de este mercado de la UE-27. El producto destacado, que ha hecho posible este pequeño milagro alemán, ha sido el pepinos. Para desarrollar este producto, Alemania ha instalado una apreciable superficie de invernaderos, que le ha posibilitado alcanzar en el mercado de la UE-27 una cuota del 6 %. Del mismo modo que se ha señalado que la importante posición que Israel mantiene en pimiento tiene que ver con una cierta alianza estratégica con determinados operadores holandeses<sup>6</sup> y la posición de Marruecos en tomate es posible gracias a la colaboración similar con determinados operadores franceses<sup>7</sup> –siendo en los dos casos Holanda y Francia países miembros de la UE que han promovido esta colaboración con el fin de reforzar frente a España las significativas posiciones propias en pimientos la una y en tomates la otra–, la avanzadilla de Alemania en pepino podría dar pie a que el sector español fraguara una colaboración similar con el alemán que, sin duda, proporcionaría excelentes resultados para ambas partes.

<sup>6</sup> Con fecha 12/21/2009, aparecía en el blog Freshplaza ([www.freshplaza.com](http://www.freshplaza.com)), un pequeño reportaje bajo el título «Israel possible partner for Veiling Hoogstraten for winter products» que abordaba abiertamente este asunto.

<sup>7</sup> La empresa Azura, principal operador de tomates de Marruecos se formó por iniciativa y con la ayuda de Saveol, el líder francés en este producto con base en Bretaña.

Si se analizan los precios obtenidos por el producto procedente de España y los logrados por los dos competidores más importantes en cada una de las tres hortalizas principales, tomates, pimientos y pepinos, obtenemos como resultado la Tabla 3 sobre precios de las hortalizas importadas por la UE-27<sup>8</sup>.

**Tabla 3. Precios de las hortalizas importadas por la UE-27.  
Precio medio de cada producto en cada campaña=100**

	Tomates			Pimientos			Pepinos		
	Campaña 2009/10	Campaña 2010/11	Campaña 2011/12	Campaña 2009/10	Campaña 2010/11	Campaña 2011/12	Campaña 2009/10	Campaña 2010/11	Campaña 2011/12
España	102	100	101	91	93	89	103	107	105
Holanda	121	122	122	126	121	127	99	98	99
Marruecos/Israel	73	66	66	98	103	99	ND	ND	ND

Tal como se aprecia en la tabla, en tomate, es claro en las tres campañas que los holandeses obtienen un precio sensiblemente más alto que los españoles (en torno a un 20 % más), mientras que los marroquíes obtienen por los tomates un precio bastante peor que el de los españoles, que están en la media (hasta un 33 % menos que nosotros). Igualmente en pimiento holandés venden claramente mejor que los demás (hasta un 38 % más caro que nosotros en la última campaña), e Israel también vende más caro que nosotros (en torno a un 10 %). Por el contrario, el pepino español está en ligera ventaja con los holandeses (se vende en torno a un 6 % más caro).

En conclusión, a la vista de los datos aportados, que se repiten con contundente exactitud campaña tras campaña, parece evidente la sólida posición que España –y por tanto Almería–, mantiene en la exportación de hortalizas con destino a la UE-27 en cuanto a cuota de mercado. Ante esta evidencia, aunque la posición de España se ve sometida en este caso a la presión que sufre todo producto que compite en el mercado internacional, en absoluto se puede afirmar que se está viendo hoy amenazada por el avance de otras zonas productoras; muy al contrario, se encuentra en una favorable situación para llegar a consolidar una estable posición de liderazgo, en especial, en determinados productos clave como pimiento y pepino, que también podría alcanzarse en tomate.

<sup>8</sup> Los datos para elaborar esta tabla los hemos obtenido, los referidos a las dos primeras campañas, del informe de Cajamar de la campaña 2010-2011, y los referidos a la tercera, del informe de Cajamar de la campaña 2011-2012.

En tomate, a pesar de que frente a Marruecos la posición llega a ser un tanto problemática, debido a la coincidencia en el calendario de recolección y exportación, lo cierto es que las exportaciones españolas se mantienen firmes y, siempre según los datos con los que se han confeccionado estas estadísticas tomando como fuente Eurostat, con acusadas ventajas en lo que se refiere a precios.

En cuanto a pepino, este es un producto cuya posición parece desahogada y debería (y podría tranquilamente) estar mucho más consolidada.

Tan solo se ceden claramente posiciones, aunque los datos no se recojan aquí, en productos en los que el componente mano de obra es abrumadoramente influyente en su estructura de costes como son las judías y pueden ser los calabacines.

Razones muy diferentes son las que explican por qué en algunas producciones de las más importantes y mayoritarias de Almería (especialmente en la zona de Poniente), como las de pimiento, el precio se sitúa en un nivel tan bajo respecto de Holanda e incluso de Israel durante sucesivas campañas. Las causas de esos bajos precios, así como de que también se estanquen e incluso desciendan la calidad y la productividad de algunas hortalizas almerienses en sucesivas campañas, hay que buscarlas en otro lugar, si es que queremos encontrar las verdaderas razones de las dificultades por las que hoy atraviesa el modelo hortícola de Almería.

### *A qué se deben los precios bajos de algunas hortalizas de Almería*

Lo que no acaba de estar claro es por qué productos bien posicionados y muy apreciados en los mercados, como son los pimientos de Almería, en determinadas coyunturas, sitúan sus precios en niveles sistemáticamente bajos durante sucesivas campañas. Si bien es cierto que en el caso de los tomates estos precios bajos se pueden ver afectados por la competencia de Marruecos, que coincide con nosotros en el mercado con unos precios muy inferiores a los nuestros, en el caso paradigmático de los pimientos de Almería no sucede esto, ya que, aun teniendo también la competencia coincidente de los pimientos de Israel, campaña tras campaña estos obtienen unos precios sensiblemente superiores a los nuestros.

En el precio del pepino, la comparación es poco significativa puesto que la oferta española y la holandesa apenas coinciden en fechas, aunque, curio-

samente, en este caso, nuestros precios y los suyos son muy parecidos. Según esto, no se puede alegar, de forma general, que la competencia sea la razón que sirva para explicar los bajos precios a los que sistemáticamente se venden algunos productos clave del sector hortícola de Almería. La calidad intrínseca del producto (sus características fisiológicas y organolépticas, en pimiento especialmente, tampoco es la causa de este diferencial de precios puesto que, aunque no se han hecho estudios de aceptación del consumidor, los pimientos de España –y en especial los de Almería– posiblemente sean los más valorados por los consumidores de cuantos concurren en el mercado europeo ¿Existe, pues, un problema de claudicación ante la competencia, o de calidad del producto?, o ¿pueden ser fallos de organización de la comercialización los que inducen esos bajos precios?

Al asunto de los fallos de organización del mercado, que inciden en la formación de precios, dedicamos este apartado, que arranca con un recorrido teórico de lo que significa el concepto «fallo de mercado», así como otros términos relacionados con este, que se refieren a información asimétrica, riesgo moral, problemas de agencia y selección adversa, que pueden incidir negativamente en la organización de una economía a través del mercado.

En Economía, «fallo de mercado» es el término que se usa para describir la situación que se produce cuando el suministro que hace un mercado de un bien o servicio no es eficiente. Esa ineficiencia se puede producir bien porque el mercado suministre mayor o menor cantidad de la que sería posible y conveniente de un determinado bien, o bien porque ese producto lo proporcione con un mayor o menor precio o calidad, de los que igualmente serían deseables y convenientes. El fallo en el equilibrio de uno o de ambos de estos aspectos, cantidad y calidad/precio, es lo que hace que un mercado no sea eficiente. Tratándose de algo tan valorado en la economía (teórica y práctica) como es el mercado, los economistas no usan este término a la ligera sino que lo aplican cuando la ineficiencia es particularmente dramática o hace necesaria una intervención excepcional<sup>9</sup>. Aquí, en cualquier caso, usaremos el término «fallo de mercado» para referirnos a una situación en la que el mercado falla a la hora de lograr eficiencia, en el sentido económico que se ha señalado.

El caso más común de ese fallo se da cuando, en un mercado, una de las partes que intervienen en una compraventa no cuenta con la misma información que la otra sobre el producto o servicio objeto de la transacción; entonces se dice que existe información asimétrica. La información asimé-

<sup>9</sup> Esa intervención se hace desde una institución alternativa al mercado, normalmente auspiciada por alguna instancia pública.

trica es la causa que con más asiduidad conduce a un fallo de mercado, ya que esa asimetría (diferencia) en la información, conlleva con frecuencia a un resultado económico ineficiente. Sobre la base de esta moderna teoría de la información asimétrica se han abierto nuevos campos de análisis en el tratamiento de la información para la toma de decisiones y el diseño de estrategias para hacer frente tanto a la incertidumbre (probabilidades no objetivas percibidas por los agentes que operan en el mercado) como al riesgo (probabilidades objetivas).

En relación con la información asimétrica, se producen dos tipos de fallos del mercado principales. Uno es el «riesgo moral», conocido como *moral hazard* y, a menudo, asociado con la provisión de seguros, y el otro es la «selección adversa». Respecto del riesgo moral, en el negocio de los seguros, que es el que dio nombre al problema, se entiende que existe riesgo moral en el hecho de que la persona con seguro puede asumir mayores riesgos de los que asumiría sin él, porque sabe que está protegida, razón por la que el asegurador puede recibir más reclamaciones (e incurrir en mayores costes) de las que eran de esperar. Por tanto, el riesgo moral es un concepto económico que describe una situación en la que un individuo, preservado de las consecuencias que pueden acarrear sus acciones, podría tener un comportamiento diferente del que habría tenido de haber estado expuesto completamente a esas consecuencias. También se entiende que el *moral hazard* es una forma de oportunismo que se adopta porque acciones que tienen consecuencias sobre el rendimiento y la eficiencia no son observables fácilmente y sin coste, por lo que no le son imputables como individuo. En este sentido, el riesgo moral es uno de los problemas originados por la presencia de información asimétrica (a una de las partes le falta información de lo que hace la otra).

En otras ocasiones, situaciones similares se pueden entender como un «problema de agencia» (desequilibrio entre la información que posee el agente y la que dispone su principal). Como ejemplo de lo que puede ser indistintamente un problema de agencia o de riesgo moral, se suele considerar el que a veces se da cuando se realiza un trabajo colectivo en el que los participantes se benefician por igual del resultado (los socios que forman una cooperativa). Se puede dar la situación, en este caso, de que algún individuo ponga en el trabajo en común menos esfuerzo que el que habría puesto si la responsabilidad fuera individual. En esta situación, el desequilibrio ha estado en que el esfuerzo de todo el equipo ha sido explotado por algunos que no lo merecían, posiblemente porque el sistema de supervisión y control que habría sido necesario

establecer para evitar una práctica así, resultaría más costoso para el equipo que el daño producido por la actitud oportunista de alguno de sus miembros<sup>10</sup>.

Como ya podemos imaginar, esa actitud oportunista de algunos miembros de un grupo respecto de los resultados conseguidos entre todos, es una situación a la que es muy propicia una horticultura masificada como la nuestra, y de hecho está siendo motivo de cada vez mayores problemas en la economía hortícola de nuestra provincia, a veces muy serios como en los casos recientes de residuos de agroquímicos acelerantes de la maduración.

Pero, como veremos, es más importante el otro fracaso significativo del mercado, el de la «selección adversa», también denominada «antiselección» o «selección negativa». Este es un término usado en economía para designar el proceso de mercado por el cual, debido entre otras cosas a una asimetría de información entre vendedores y compradores, se produce una selección que favorece a los «malos» productos que son los que acaban imponiéndose en el mercado, es decir, los que salen ganando.

George Akerlof, recibió el Premio Nobel de Economía en 2001 (compartido con Joseph E. Stiglitz y Michael Spence), por sus investigaciones en los mercados con información asimétrica. A través de su conocida descripción del «mercado de limones»<sup>11</sup> (limones tiene el significado de «cacharros», coches de segunda mano en Estados Unidos), expuso los mecanismos de mercado que se desarrollan en presencia de productos de calidad incierta. Según puso de manifiesto, en los mercados de coches de segunda mano, la gente compra automóviles usados sin saber si son «limones» (automóviles malos, cacharros) o se trata de automóviles buenos. Por su parte, los vendedores, que sí tienen esta información, a un precio dado, estarán más dispuestos a vender «limones» que automóviles buenos, guardando los buenos para ellos. Así, los compradores aprenderán a suponer que todos o casi todos los automóviles usados que les ofrecen en esos mercados son «cacharros».

Esto deprime el precio de los automóviles usados, de tal forma que cada vez más los coches buenos se mantienen fuera del mercado. Así, el mecanismo del precio falla al atraer solo a los «limones» y expulsar a coches buenos fuera del mercado, incluso en un mercado competitivo; de esta forma, son los automóviles malos los que han sido seleccionados y dominan el mercado. Así, aunque tengamos un coche de buena calidad, cuando lo ponemos en venta en

<sup>10</sup> En otras ocasiones (en bolsa) se denomina a este problema como del free-riding (problema del gorrón o del polizón).

<sup>11</sup> El mecanismo se describe en el conocido y destacado artículo que George Akerlof publicó en 1970 bajo el título de «The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism».

el «mercado de limones», nadie va a estar dispuesto a pagar por él como tal coche de buena calidad, porque se presupone que si lo venden en el mercado de segunda mano es porque tiene algún defecto. Esto hace presuponer que todos los coches que se venden en ese mercado son de baja calidad y, por tanto, se llega a la conclusión de que en el mercado de segunda mano no existen coches buenos, lo que lleva a que todos los coches de segunda mano tengan un precio bastante bajo, y a que este vaya disminuyendo en sucesivos ciclos.

Al trasladar esta dinámica al mercado de las hortalizas de Almería, un mecanismo similar a este es el que podría estar operando para las hortalizas que se venden en las alhóndigas, que ven cómo se van deprimiendo sus precios.

Antes de entrar en este análisis, continuaremos perfilando otros aspectos relacionados con las cuestiones que venimos comentando.

Los fenómenos de riesgo moral, derivados de una acción oculta, y de selección adversa, derivados de una información oculta, aparecen muy mezclados y los dos pueden entenderse como problemas de agencia (de agente-principal). Todos ellos se dan de una forma muy acusada en el mercado de origen de las hortalizas de Almería, las alhóndigas.

El primero, el riesgo moral (actitud oportunista), lo practican tanto agricultores como compradores (oportunismo recíproco). Muchos de los productores cuya actitud oportunista consiste en tratar de vender como buena («tratar de colar») una mercancía de baja calidad, suelen justificarse alegando que en anteriores ocasiones han sido ellos los «sorprendidos en su buena fe» por la «incertidumbre» del mercado. Ante esta actitud, los compradores responden con la actitud conocida como «curarse en salud», tomando las medidas (bajar el precio) antes de que aparezca el problema (antes de saber si la calidad es realmente mala). En este sentido, los clientes —en especial los clientes clave—, dicen tener necesidad de cubrirse ante el «riesgo» de recibir productos de calidad incierta, comprando a los precios más bajos posibles. Este mismo fallo de mercado, el del riesgo moral, no solo afecta al «libre mercado» de las alhóndigas, sino que también puede afectar a las cooperativas, debido a que la mayoría de ellas tampoco han establecido hasta ahora el procedimiento, ni hecho el esfuerzo necesario, para estimular y controlar la calidad del producto que entregan los agricultores, que saben que después todo el producto se vende conjuntamente y todos los socios lo van a cobrar al mismo precio<sup>12</sup>. En

<sup>12</sup> Esa venta conjunta que las cooperativas realizan por categorías, en las alhóndigas se produce en «el remate» en el que entran la gran mayoría de las partidas todas juntas. Lograr un tratamiento adecuado de este asunto no es una cuestión solo de costes, sino que, en realidad, se trata de un problema de especial complejidad y dificultad.

cualquier caso, este problema se encuentra más agudizado en las alhóndigas (los típicos mercados *spot*<sup>13</sup> de Almería), por las facilidades que estos mercados dan para la práctica de actitudes oportunistas amparadas por el anonimato de las partes que intervienen y el carácter ocasional que han acabado teniendo las transacciones que se hacen en ellas.

El segundo problema, el de selección adversa, es el más grave de los fallos de mercado que sufre en la actualidad el sector hortícola de Almería. Las alhóndigas se ven especialmente afectadas por este problema que, a través de ellas, alcanza a todo el mercado de origen. Ese mecanismo, como ya se ha visto en la descripción de los mercados de limones (de «cacharros»), va haciendo que en los mercados de productos de calidad incierta los precios y la calidad vayan siendo cada vez peores. No parece que sea necesario insistir mucho en describir cómo este mecanismo se apodera de los mercados *spot* de hortalizas de Almería.

La situación actual de estos mercados llega a tal punto que el agricultor que tiene un buen producto, especialmente el productor de mediana dimensión, opta por integrarse en una cooperativa, como forma de optimizar su estructura organizativa y sus costes, su empresa, en definitiva, a la que puede dedicar todo su tiempo en lugar de emplearlo en recoger la información y ejercer el control que requeriría la utilización del mercado. Hacia las alhóndigas suelen canalizar su producción agricultores grandes, que ven compensada esta dedicación de tiempo al mercado, porque así pueden hacer valer su mayor dimensión como arma de negociación en una relación *spot* –de contado–, con independencia de la buena o mala calidad de su producto. Del mismo modo, tratan de encontrar esa compensación en el mercado agricultores pequeños que, escasos de medios y normalmente orientados hacia cultivos intensivos en mano de obra familiar o en cultivos «especiales», con poca necesidad de capital, no son de interés para las cooperativas. Estos productores tanto grandes como pequeños, además, normalmente delegan la tarea de producir en otras personas, familiares o no, porque entienden que se pueden defender mejor dedicando esa parte de su trabajo que no destinan a la organización de su empresa, a la recogida de información, a identificar una oportunidad, o a negociar un buen acuerdo, en el ambiente de competencia que artificiosamente continúan suscitando algunas de las alhóndigas.

<sup>13</sup> Mercado *spot* (al contado), se refiere a un mercado de transacciones ocasionales en donde la identidad de las partes carece de valor para la comercialización y se trata de productos homogéneos con bajos atributos de calidad que son de fácil medición (Faiile y Mondelli, 2011).

El resultado es que, dentro de las organizaciones comerciales del sector hortícola almeriense, existe una tendencia objetiva a que el productor menos profesional utilice los mercados *spot*, las alhóndigas, y esto supone una selección adversa por la que el peor producto es el que acaba siendo el mayoritario allí donde se forman los precios, especialmente bajos, por los que finalmente se rige todo el sector (nos referimos a los precios del ‘remate’ que son los determinantes para formar los precios de las compras de los *discounts*).

Estas prácticas han dado lugar a que, sobre todo en las alhóndigas, pero también en las cooperativas, exista una descarada (y consentida muchas veces por las partes) situación de información asimétrica en la que el agricultor tiene un total conocimiento de cuáles son los defectos de su producto, y el comprador, que tiene un buen conocimiento de las oportunidades del mercado, los oculte y ambos adopten una actitud oportunista tratando de sacar ventaja de su posición. Esta forma de proceder hace que los mercados *spot* (los mercados en los que hoy todavía se forman los precios de las hortalizas en Almería), en los que estas actitudes suscitan una generalizada situación de riesgo moral, de forma paralela a ese otro grave problema de la selección adversa, sean la mejor opción para el productor «malo» y el producto «malo»<sup>14</sup>.

Lo realmente grave es que estos malos precios, que son consecuencia de esa selección adversa y con independencia de la controversia a que dan lugar en la negociación de precios en origen, acaban por trasladarse, directamente, a los productores y productos buenos que excepcionalmente continúan utilizando esos mercados e, indirectamente, través de las compras que los *discounts* hacen de productos terminados a través de los agentes, también acaban por ser trasladados a los buenos productores de las cooperativas<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> Parece claro que algunas cadenas de descuento saben que cuando las alhóndigas controlan una suficiente cuota de la oferta de un determinado producto pueden aprovechar esa circunstancia para imponer bajos precios a todos los demás operadores locales y actúan en consecuencia.

<sup>15</sup> Esta situación es de bajos precios, salvo en el caso de los tomates, ya que en este producto el líder es la alhóndiga-cooperativa CASI que no es exactamente un mercado *spot* puesto que los socios concurren de forma permanente y no ocasional, y no se puede practicar libremente el oportunismo puesto que hay una inspección de calidad que puede detectarlo. Por el contrario, la situación sí es la que ya se ha podido observar en las alhóndigas tradicionales del Poniente de Almería cuando estas se han hecho líderes en pimientos, como ocurrió en pasadas temporadas, o ahora cuando están siendo en pepinos. De todas formas, cabe decir que se han logrado importantes avances en la calidad respecto de los tiempos en que la generalidad de los usuarios de estos mercados practicaban sistemáticamente el oportunismo escondiendo los productos deficientes camuflados en el interior de sus partidas bajo la práctica conocida como «encarado».

### *La selección adversa que padece el sector se origina en la estructura productiva y se consolida en la estructura comercial*

Para acabar de entender dónde se origina el problema de selección adversa, que mantiene fuertes a determinadas alhóndigas a pesar de —o tal vez gracias a— los graves fallos de mercado que acumulan, resulta necesario entender cómo esto es resultado de que unas determinadas formas de organizar la producción y la comercialización, ya que unas formas son más eficientes que otras a la hora de enfrentarse a algunos problemas de costes que estas funciones originan, y a sus consecuencias.

Con el objetivo de estudiar con algún detalle esta problemática, diferenciaremos entre los tres tipos clásicos de explotación agraria, pequeña, mediana y grande; es decir, entre la explotación familiar ‘pura’, normalmente pequeña (de hasta 2 ha), la mediana, empresa familiar con algunos trabajadores asalariados, (en general de entre 2 y 4 ha), y la empresa grande, basada en el trabajo asalariado normalmente inmigrante (de más de 4 has). Cada tipo de explotación tiene una forma diferente de organizarse con el fin primordial de optimizar los tres componentes de coste fundamentales: 1) los de gestionar, formar, estimular y controlar la mano de obra; 2) los de amortización de los activos y equipos especiales; y 3) los de captar información y negociar en el mercado. Para cada tipo de explotación, el tratamiento de estos costes, que es diferente según las características de cada una de ellas, tiene a la vez mucho que ver con la elección que cada una hace del canal comercial que le es más conveniente. ¿A qué responde y cómo ocurre esto?

En una explotación agraria, algunos de los mayores problemas surgen al tener que enfrentarse a las condiciones de estacionalidad y los imprevisibles incidentes del clima (cómo adaptar el cultivo al ciclo de tiempo óptimo y a los bruscos cambios en el clima), que tanto influyen en la marcha y el rendimiento de las plantas. Esto obliga a que en la producción agraria, a diferencia de lo que ocurre en otros sectores, la organización del proceso productivo se vea muy condicionada por esos factores de tiempo y clima.

Como consecuencia de la influencia de la Naturaleza, el esfuerzo de quienes realizan las tareas productivas tan solo explica una proporción menor de la producción, siendo el resto explicada por esos factores aleatorios asociados al clima, lo que hace que en estos casos, los costes de supervisión y control de los empleados aumenten significativamente debido a que sus esfuerzos no pueden ser inferidos únicamente a variables de fácil observación como la productividad.

En estas circunstancias, en la típica explotación familiar pequeña, que no tiene trabajadores externos y apenas cuenta con especialización en tareas y activos, el menor resultado que pueden alcanzar se ve compensado por el hecho de no tener que atender a problemas de organización (incentivos, supervisión y control de trabajadores) e inversiones especiales, lo que representa algunas ventajas en comparación con las otras explotaciones a las que su mediana o gran dimensión les exige afrontar los requisitos organizacionales, invertir en activos especiales, e incurrir en los costes de captar información y negociar en el mercado, debido a la mayor complejidad que exige el manejo de grandes instalaciones, la gestión de mano de obra asalariada y la venta de cantidades importantes de producto.

Resulta paradójico que, aunque situadas en el extremo opuesto a la explotación familiar, aquellas empresas grandes que optan por vender también en el mercado local –y no acceder a la integración vertical incorporando su propia comercialización–, acaban por funcionar de una forma muy similar a la de la pequeña explotación. La única diferencia estriba en que su ineficiencia surge en este caso de no lograr aprovechar a fondo su mayor envergadura, debido a que su débil organización es incapaz de ejercer supervisión y control, lo que las lleva a obtener también pobres resultados. Estas dos formas de explotación que no están orientadas a la eficiencia (su objetivo no es normalmente optimizar costes sino escatimar gastos), no obtienen en general una buena calidad de producto y suelen adoptar actitudes especulativas (oportunistas) que encuentran su canal comercial idóneo en las alhóndigas tradicionales<sup>16</sup>.

Mientras tanto, en las explotaciones de tamaño intermedio, su capacidad está basada en un cierto nivel de organización y especialización que le supone costes de supervisión y control que necesitan traducir en una mejora de los resultados. Pero, precisamente porque su relación entre recursos y producto (productividad) es muy ajustada (sus objetivos son ambiciosos y sus recursos siempre escasos) y ante la posibilidad de verse desbordadas en su organización, recurren normalmente a integrarse en una cooperativa que les evite las tareas de captación de información y de negociación, les suministre algunos servicios auxiliares y, en general, les ayude a afrontar las eventuales consecuencias de los imponderables cambios del entorno y del mercado. De ahí que el mejor producto, que es normalmente el que sale de estas explotaciones más profesionalizadas, acabe entrando en las cooperativas. En cualquier caso, como la

<sup>16</sup> No obstante, como las grandes y medianas fincas que prefieren utilizar los mercados de contado cada vez están haciendo un trabajo más profesional, para ellas es para las que las alhóndigas han decidido abrir la entrada directa en sus almacenes de exportación.

dependencia de los factores naturales aleatorios también las desbordan a veces, aun queriendo responder siempre a criterios de eficiencia, estas fincas de tipo intermedio también se ven en ocasiones abocadas en su comportamiento a actitudes de riesgo moral, aunque este nunca es un comportamiento sistemático como el que suelen mantener los otros tipos de explotaciones.

De todas formas, lo que interesa destacar es que, como consecuencia de la forma en que está organizada la producción en el sector hortícola de Almería, se genera un proceso de selección adversa por el cual el producto bueno va mayoritariamente a las cooperativas mientras el producto de peor calidad va a las alhóndigas

Esta selección adversa, que nace como consecuencia del comportamiento de los agricultores menos profesionalizados que acuden a las alhóndigas, también se consolida, a su vez, en las propias comercializadoras.

Efectivamente, en el caso de las alhóndigas, su atención puesta en los agricultores (a los que incluso llama sus clientes), y su organización de venta en pública subasta de partidas individualizadas, se deben a que su vocación es aparecer como unos mercados de ‘competencia perfecta’ (con libre acceso de múltiples vendedores y compradores), lo que los hace ser necesariamente precio aceptantes y calidad aceptantes, es decir, que por principio se consideran obligados a aceptar el precio y la calidad que hagan presencia en el mercado. En este contexto, su tendencia a la concentración, si es que tiene sentido, será para mejorar su posición de negociación con respecto a sus *clientes* agricultores.

Por el contrario, las cooperativas, con su venta de todo el producto bajo una misma marca, tienden a configurar un mercado de oligopolios de oferta en el que cada cooperativa con su marca se ve en la obligación de diferenciarse mejorando y controlando la calidad. Aquí, la concentración sí tiene sentido pleno frente a los grandes clientes –los *discounts*–, con el fin de reforzar esas posiciones de oligopolio que de otra forma pueden resultar incluso ridículas.

Precisamente esas diferencias de actitud ante la calidad y el precio o ante la concentración, son las que vacían de sentido fórmulas organizativas como la llamada *interprofesional de frutas y hortalizas*, que con tanto afán se promueve desde la desorientada Administración andaluza, y a la que tan pronto se ha acogido, con un mal disimulado interés, el discutible y discutido gremio de las alhóndigas.

Tal como se ha apuntado, los dos fenómenos, el riesgo moral (doble) y la selección adversa, de forma conjunta, están conduciendo al sector hortícola

almeriense a una situación grave que, por un efecto de retroalimentación, incluso en situaciones de oferta y demanda normales, sistemáticamente da lugar a que la actitud oportunista de los clientes –las cadenas de descuento, principalmente– haga bajar a las cotizaciones de las hortalizas de Almería hasta los niveles de subsistencia misma del mercado<sup>17</sup>, como también prevé el estudio de Akerlof sobre el mercado de *limones* (1970).

Junto con los problemas del riesgo moral y de la selección adversa, en el mercado de hortalizas de Almería tienen también gran importancia los problemas de agencia (entre principal y agente). En estos casos, una de las partes (el agente) tiene intereses que no coinciden –e incluso están en conflicto– con los del principal. El conflicto de agencia se da cuando el agricultor confía en la cooperativa la gestión de la venta de todo el producto de su finca, o en la alhóndiga para la venta permanente u ocasional de ese producto.

En este contexto, el problema surge cuando los intereses del agente, que tiene gran dependencia respecto del poder de compra y negociación de los compradores de las cadenas, no coinciden con los del principal. Esto es así porque en la negociación el agente se ve en la obligación de tener en cuenta los intereses dominantes de su cliente. En una situación de tal dificultad, es fácil que una de las partes decida actuar oportunistamente y aprovecharse de la posición que tiene respecto de la otra (el vendedor de la cooperativa o alhóndiga olvida los intereses de su principal, el agricultor, o el agente comprador de la cadena olvida los intereses de esta). Como la información sobre la forma en que actúa el agente es difícil de controlar y costosa, el principal tendrá dificultades para observar el comportamiento del agente y comprobar si este actúa según sus intereses. Por tanto, el problema agente-principal surge cuando el principal no puede conocer completamente la información de que dispone el agente a quien se le ha delegado un proceso de toma de decisiones y observar su desempeño. Este problema es especialmente difícil de evaluar en el segundo eslabón de la cadena de suministro que parte del mercado local de Almería, es decir, en el paso mediante el que tanto alhóndigas (exportadoras) como cooperativas ponen el producto terminado en manos de los agentes que dicen negociar entre ellas y las cadenas. Esa segunda transacción, la que realiza el agente importador en el que se confía la mercancía en consignación, tiene

<sup>17</sup> En reiteradas ocasiones la dinámica de hundimiento de precios no toca fondo hasta que el precio es tan bajo que no cubre siquiera el coste de recolección y los agricultores optan, primero por disminuir el cuidado de los cultivos y de la calidad, hasta que empiezan a *arrancarlos*. Esto, en ocasiones, hace cambiar la estrategia de compra seguida por los grandes clientes al observar una disminución de la oferta que puede conducir a un insuficiente abastecimiento del mercado; pero, en cuanto estos clientes disponen de un abastecimiento alternativo, incluso se llega al cierre adelantado del mercado almeriense del producto en cuestión.

unas consecuencias directas sobre la primera de las transacciones, la que tiene lugar entre el productor y la entidad comercializadora a la que este entrega su mercancía para que la venda, de tal forma que acaba formándose una complicada trama de incentivos a veces mal alineados. Esos conflictos de intereses encadenados dan lugar a fallos de mercado porque, entre otras razones, se trata de una trama poco estudiada y es mal conocida por el sector de Almería<sup>18</sup>, lo que da pie a una inadecuada gestión por parte de los operadores de origen, y a los deficientes resultados en precios que ya conocemos.

Se ha conformado así un complicado mercado en torno a la estructura que conforman los diversos tipos de explotación, pequeñas, medianas y grandes; las diferentes organizaciones comerciales, alhóndigas y cooperativas, en lo fundamental; los agentes que intermedian entre estas y los grandes clientes finales que son las cadenas minoristas; y, finalmente, las propias cadenas de supermercados y sus clientes, los consumidores finales.

El funcionamiento de esta estructura y los mecanismos de mercado por los que se rige —sin duda complejos—, han sido motivo de un esfuerzo de conocimiento e investigación alarmantemente escaso, a pesar de que es imprescindible conocer esos mecanismos para poder saber cómo y por qué da lugar a unos precios tan bajos, cada vez de forma más sistemática.

No resulta aceptable achacar este problema de precios a la acción de la competencia (Marruecos u otros). Esa competencia, que efectivamente existe, en el caso de los principales clientes, las grandes cadenas de distribución de gran flujo permanente de suministro, está limitada a las condiciones que ya hemos visto que rigen el mercado de importación de la UE-27 para las principales hortalizas, en algunas de las cuales no parece fácil improvisar un cambio de proveedor sobre la marcha.

Aunque excede a los propósitos de este trabajo hacer un estudio detallado del modo en que funciona el mercado de hortalizas de Almería según los mecanismos identificados por Akerlof para los mercados de productos de calidad incierta, conviene hacer una primera aproximación al análisis de estos mecanismos, ya que, supone un enfoque fundamental para hacer un mínimo análisis de cuáles son las dificultades comerciales por las que actualmente atraviesa el sector hortícola almeriense.

<sup>18</sup> Desde luego, ese no es el caso de los grandes operadores de destino, las cadenas de distribución que me consta que lo tienen estudiado y lo conocen con todo detalle.

### *El mercado de hortalizas de Almería como un mercado de calidad incierta*

Los bajos precios en los que desemboca la selección adversa que producen en general los mecanismos de mercado que se desarrollan en presencia de productos de calidad incierta, también tienen lugar, en las transacciones *spot* típicas de las alhóndigas, en aquellas hortalizas que, aun siendo de calidad, son canalizadas mayoritariamente a través de estos mercados. Esos bajos precios igualmente son consecuencia del riesgo moral que afecta al comportamiento que, incluso contra su voluntad, se ven obligados a adoptar frente a los grandes compradores *discount*, algunos *comerciales* y agentes.

Para hacer un esbozo de lo que puede ser un enfoque del mercado de hortalizas de Almería como un mercado de calidad incierta, como dice Akerlof (1970) en su ejemplo de los limones, vamos a empezar haciendo algunas suposiciones, «en aras de la claridad en lugar de la realidad». En este caso de las hortalizas de Almería suponemos hay tres clases de una misma hortaliza: A: el producto bueno, es decir, el de buena calidad cierta; B: el producto regular, el de calidad incierta, propiamente dicho; y C: el producto malo, el de mala calidad cierta. Suponemos, además, que tomando la oferta total de cualquiera de las hortalizas de Almería (tanto la parte que se canaliza a las alhóndigas y la parte que va a las cooperativas), esta se compone de la forma en la que se muestra en la Tabla 4.

**Tabla 4. Composición de la oferta según calidad y canal comercial. En porcentaje**

	1/2 de la oferta. Alhóndigas	1/2 de la oferta. Cooperativas	Oferta total (alhon+coop/2)
Producto Clase A (buena calidad cierta)	10	50	30
Producto Clase B (calidad incierta)	70	40	55
Producto Clase C (destrío)	20	10	15
<b>Totales</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Conforme aparece en la tabla, la oferta total de una cualquiera de las hortalizas de Almería (columna 3) se compone de un 30 % de producto de calidad A, un 55 % de calidad B, y el otro 15 % de calidad C. La composición propuesta significa que, aunque en cualquiera de estos lotes considerados puede haber producto de las tres calidades, lo que ocurre es que en el caso del lote A habrá una muy alta probabilidad de que la hortaliza en cuestión sean de buena calidad, hasta el punto de poder hablar de certeza, y en el lote C

esa muy alta probabilidad próxima a la certeza será de encontrar producto de mala calidad. En el lote B, aunque también se trata de un producto aceptable para el comercio, la probabilidad de que la hortaliza sea de buena calidad disminuye sensiblemente, al igual que sucede con la probabilidad contraria, es decir, la de que se pueda tratar (tener la certeza) de un producto de mala calidad. Esta es la razón por la que el lote B es, genuinamente, de producto de calidad incierta.

Después de esto –y aunque no sea más que otra simplificación– vamos a suponer que los productores dirigen la mitad de la oferta de su producto hacia cada uno de los dos canales, alhóndigas y cooperativas (que aproximadamente es lo que sucede). En ese proceso, por efecto de la selección adversa que ya hemos referido, la mayor parte de la mercancía de calidad incierta va a las alhóndigas, mientras que una parte mayoritaria del producto de buena calidad cierta va a las cooperativas. De esta forma –suponemos– al final, que la oferta de las alhóndigas acaba por tener una composición como la que muestra la columna 2 de la Tabla 4, es decir, de un 10 % de producto de calidad A, un 70 % de B, y un 20 % de C; mientras que la oferta de las cooperativas acaba por tener una composición (columna 2 de la tabla) de un 50 % de producto de calidad A, 40 % de B y solo 10 % de C.

Ahora conviene analizar cómo se forman los precios, volviendo a simplificar el proceso. En este mercado, los conocidos y controvertidos «primeros precios» de las subastas –los que las alhóndigas asignan al producto de ese primer lote A (10 % de producto bueno de calidad cierta)– son los que rigen para el mercado local, mientras que el precio del remate –de ese lote de producto de calidad B que supone el 75 % de la oferta de las alhóndigas, (el genuino producto de la calidad incierta propia de la oferta de Almería) es el que sirve de base para formar del precio al que los grandes compradores adquieren el producto envasado. Así, los precios a los que se vende la gran cantidad de la mercancía de Almería, son conocidos como «precios de remate», que sirven de base para las ofertas a las cadenas *discounts*. El 25 % que resta de la oferta de las alhóndigas, el lote C o de destrío, apenas tiene relevancia como producto de venta porque este lote, o no tiene valor, o se vende ocasionalmente en diversas formas irregulares («cruzados» que compensan los primeros precios o *destrío*).

A partir de aquí, se entiende el desconcierto que existe en el mercado de origen de Almería: mientras que el verdadero precio de las hortalizas es el que consiguen imponer en sus compras las cadenas *discounts* –que en eso siguen

rigurosamente al líder ALDI (o LIDL)– correspondiente al remate o lote B, el precio que aparece como dominante para los operadores del mercado local es el del lote A. Como consecuencia, los agricultores socios de las cooperativas exigen –como media– que el 50 % de su partida se la paguen como producto A, al ‘primer precio’ de las alhóndigas; el 40 % se lo paguen como producto B, al precio de remate; y el 10 % restante lo tiren. Es fácil adivinar la dificultad en que se ven las cooperativas para atender a esa demanda de sus agricultores asociados, cuando en realidad ellas han tenido que vender todo ese producto a las mismas cadenas *discounts* a las que venden las alhóndigas (los mayores clientes de Almería) a ese precio que, una vez descontados los gastos de empaquetado y comerciales, corresponde a producto B.

Las cooperativas y sus socios pretenden salvar la difícil situación descrita minimizando las entradas de productos de calidad B (incierto) y anulando las entradas de categoría C (destrío), hito que, no sin dificultad, han alcanzado en sus invernaderos, a fuerza de innovación y apoyo técnico. De esta forma, poner los medios para producir y vender solo hortalizas de calidad A, a la larga, ha reportado a algunas cooperativas y a sus socios un diferencial que los ha compensado durante algún tiempo, aunque esta difícil dinámica, de la que muchas veces las propias empresas no han llegado a ser conscientes, pasado un tiempo más o menos largo, ha acabado destruida por la presión de la competencia. Es el caso de los tomates en la cooperativa CASI, como por menos tiempo fue de los pepinos o los pimientos cortos en la cooperativa Ejidomar.

Al igual que en las cooperativas lo normal sería –si en ellas se planteara una gestión estratégica y acertada– que, salvo excepciones, la gran parte del producto fuera de categoría A, en las alhóndigas, lo normal y coherente sería que todo el producto fuese B, es decir, de calidad incierta. Esta es posiblemente la razón de que las alhóndigas estén ganando la partida, ya que resultan más eficientes que las cooperativas, en la medida en que sus gestores se encargan de que a ese 75 % del producto que va al «precio de remate», se sume el otro 25 % con el mismo precio. Para eso, utilizan un mecanismo que consiste en que el precio de una parte del 15 % del producto que va al lote C compense los precios de ese 10 % del producto que va al lote A. Así, finalmente, el 100 % del producto de las alhóndigas acaba teniendo para ellos un «precio de remate» que le sirve para hacer la mejor oferta a las cadenas *discounts*, con lo que su estrategia resulta acertada y su gestión eficiente.

Mientras tanto, las cooperativas, desconcertadas por la presión de los precios A que rigen en el mercado local, con los que sus asociados se encargan de

bombardearlas, encuentran imposible hacer ofertas competitivas sobre la base de esos precios y acaban por aceptar los que rigen en el mercado, tarde y a regañadientes. Esta situación explica, además, porqué mientras los agricultores de cooperativa, exigen recibir el precio próximo al A de las alhóndigas para parte de su partida, y al no obtenerlo, la gestión de las cooperativas aparece como deficiente, los típicos agricultores de las SAT –unas instituciones que tienen más claro cómo funciona la producción y el mercado local– aceptan un precio próximo al B, con lo que la gestión de estas resulta en general más eficiente que la de las cooperativas, e incluso, como hacen lo mismo sin necesidad de montar el teatro de la subasta, más eficiente que la de las alhóndigas.

Lo que tiene que quedar claro, de todo esto, es que la gestión de aquellos grandes operadores comerciales de origen que decidan optar por una estrategia basada en operar con producto de categoría A (algunas cooperativas), para ser eficiente, tiene que ser coherente con lo que esta opción supone, y pagar precio A. Al igual que los que decidan que el producto con el que quieren operar es el de categoría B (las alhóndigas y SAT) podrán pagar tranquilamente precio B. Y, conforme a esto, cada productor tiene que orientar su producto hacia uno de estos canales y optimizar sus procedimientos de forma que sean coherentes con esa elección y su explotación resulte rentable. Teniendo esto claro, si no se hace una manipulación fraudulenta del mercado, cada operador –productor o comprador– puede saber qué tiene que hacer y qué resultado debe esperar y exigir en el mercado de origen.

La configuración del modelo hortícola de Almería en torno a un rocambolesco juego entre dos precios muy diferentes que simultáneamente pretenden ser el verdadero instrumento que organice el mercado y rija las transacciones y la asignación de recursos, da una idea del caos en el que actualmente se encuentra sumido este mercado, así como de la limitada capacidad de acción que, de cara a su ordenación, pueden tener instituciones como la interprofesional Hortyfruta u otras, cuya labor bien podría acabar siendo la de consolidar este caos.

La persistencia en este perverso mecanismo de selección adversa y de precios, por el que la mercancía de calidad incierta es la que acaba poniendo precio a la totalidad de nuestras exportaciones de hortalizas, es el que posiblemente puede explicar el diferencial menor que hemos visto que los precios de nuestros tomates y pimientos mantienen respecto de los de Holanda. Y esto va a seguir siendo así, mientras no quede al descubierto este juego y el mercado continúe dominado por las alhóndigas.

El problema que cuenta es la rentabilidad, y esta depende de la diferencia que haya entre un minuendo que es el precio y un sustraendo que es el coste. Cuanto mayor sea el precio de venta y menor sea el coste del producto, mayor será la rentabilidad. Ya hemos visto los problemas por los que el precio de las hortalizas de Almería no es mayor, y ahora vamos a analizar algunos problemas por los que los costes, de producción y de comercialización (de organización), a los que también se enfrentan estas hortalizas, no son menores. Pero, como vamos a comprobar una vez más, las cosas no son tan sencillas como pueden parecer a primera vista.

## IV.2. Es necesario reorganizar los procesos productivos y comerciales

El capítulo anterior termina con la conclusión de que recuperar la rentabilidad depende de lograr ensanchar la diferencia entre un minuendo que es el precio y un sustraendo que es el coste. Como analizamos en la segunda parte, para disminuir el coste es preciso disponer de unos procesos de calidad, a la vez que para aumentar el precio hay que tener unos productos de calidad. Por otra parte, uno de los principios del *Lean Manufacturing* (o *Toyota Production System*) establece que: «El Proceso correcto producirá el Resultado correcto». Así, resulta que todo el problema de rentabilidad, junto con el de productividad y competitividad, dependen de la calidad y, en especial, de la calidad de los procesos, ya que esos procesos de calidad darán lugar a unos productos de calidad a unos costes bajos. Lograr calidad en los procesos depende de que tanto el sector como sus empresas tengan una buena organización, y esto depende de que se tenga un buen control sobre el funcionamiento de esa organización.

En ese sentido, en un sector con una parte de productos de calidad incierta como es el de las hortalizas (tanto las de Almería como las de Holanda o las de Marruecos), hacer que todos los productos lleguen al mercado con buena calidad, de calidad A, cuando algunos estarían condenados a ser calidad B, se consigue haciendo las cosas bien desde el principio, es decir, obteniendo directamente la mayor proporción posible de productos de calidad A, o logrando una transformación de los productos B en productos A, mediante un manejo adecuado de la operación que conocemos como manipulación. También se puede hacer mediante operaciones de transformación. En definitiva, para obtener un mejor precio resulta que hay que hacer lo mismo que para conseguir un menor coste: centrarnos en mejorar la calidad.

Por tanto, además de lograr producir el mayor porcentaje de calidad A, es preciso lograr que la transformación de los productos B en productos A se haga a unos costes de manipulación muy ajustados. A partir de esa situación, cuando con unos costes de producción ajustados (tanto para A como para B) y de manipulación también ajustados (para la manipulación de B), hayamos

dejado de tener productos de calidad incierta, tenemos que comunicarlo con claridad al mercado, y establecer un compromiso firme con él, a través de marca y publicidad. Entonces estaremos en condiciones de eliminar casi todos los gastos que vienen después (más y más movimientos, controles y comisiones), puesto que estas operaciones no tienen más sentido que el de controlar la variabilidad en la calidad del producto y asegurar que esa calidad sea ciertamente la acordada y esperada (eliminar la incertidumbre).

Esto se debe a que el mercado no puede, en realidad, controlar ni fomentar la calidad: en las alhóndigas (y en las cooperativas) los clientes compran cada día el producto que hay a la venta, con la calidad que ya tiene (y que cada uno de ellos ya supone). Esto responde a que en las cooperativas, un deficiente proceso de inspección de calidad en recepción o en manipulación, fomenta el producto de mala calidad porque: «si cuela, ¡bien! y, si no, que lo descuenten», mientras que en las alhóndigas, prácticas como la de *escarbado* de las partidas también fomenta la *racionalidad limitada* y el *oportunismo*. Todo eso se traduce en gran cantidad de producto desechable con un alto coste y un bajo estímulo, que se puede evitar exigiendo unos procesos productivos y comerciales correctos.

Es la razón por la que Almería necesita una reorganización de los procesos y un riguroso sistema de control (aseguramiento y verificación) de la calidad, que no hace sencillos los pasos que tenemos que seguir para contener los costes y aumentar el precio de venta a fin de recuperar la rentabilidad.

### *Tener procesos de producción y transacción de alta calidad y bajos costes*

Como no se trata de algo sencillo, antes de entrar en el análisis de lo que ha de suponer para la horticultura de Almería el ajuste de sus costes de transacción, que junto con los de producción forman los costes totales, vamos a repasar algunas consideraciones teóricas sobre esa rama de la Nueva Economía Institucional que se ha identificado como La Economía del Coste de Transacción (ECT), en base a la obra de Oliver Williamson (1989) quien dice que:

«La economía del costo de transacción, al hacer de la transacción la unidad básica de análisis, requiere, determinar los atributos de frecuencia, incertidumbre y especificidad de los activos subyacentes a las transacciones, y alinear las instituciones (incentivos, controles y estructuras de gobernación) de forma que optimicen esos costes». En ese sentido, Williamson señala que, «las características de la organización que resultan especialmente interesantes para la economía del costo de transacción comprenden las referidas

a: la especificidad de los activos, la asimetría de la información, la incertidumbre, el aparato de gobernación formal e informal, y los incentivos» (Williamson, 1989: 386 y 403).

Respecto de los costos de transacción, la ECT distingue entre los costos de transacción *ex ante* y *ex post*. Los costos *ex ante* son aquellos en que se incurre al preparar y negociar los acuerdos. Estos varían con el diseño del bien o servicio que se va a producir. Los costos *ex post* incluyen la instalación y operación de la estructura de gobernación a la que se asigna el monitoreo y a la que se canalizan las disputas (Williamson, 1989: 388). Por otro lado, hay que tener muy en cuenta los dos supuestos conductistas a los que hace reiterada referencia la Economía del Costo de Transacción: la racionalidad limitada y el oportunismo. El primer supuesto sostiene que si bien los agentes humanos son deliberadamente racionales, lo son solo en forma limitada. El segundo sostiene que los agentes humanos no cumplirán confiadamente sus promesas, sino que violarán la letra y el espíritu del acuerdo cuando así convenga a sus propósitos. (Williamson, 1989: 389). Es decir, que las conductas de los humanos en el mercado son normalmente poco racionales y bastante oportunistas.

Una vez establecidos estos principios, resulta preciso analizar el hecho de que la estructura sobre la que se articula la horticultura de Almería, no tiene a día de hoy una adecuada gestión, control y fomento de la calidad y, por tanto, tampoco de los costes, especialmente de los de transacción. En ese sentido, desde el punto de vista de la ECT, volvemos a encontrar que una de las principales disfunciones que hoy tiene esta horticultura es la de que, a partir del gran crecimiento y la masificación de las transacciones que se produjo en la década de 1990, ha dejado demasiado margen a la racionalidad limitada y el oportunismo, unas conductas que se acentúan más cuanto más pequeños son los actores (cuando en lugar de empresas de cierta dimensión, se trata de familias e individuos), lo que se ha traducido en que estos han acabado por desplazar parte de sus funciones (las que tienen que ver con la mejora y el control de la calidad) hacia el siguiente eslabón de la cadena de suministro, las empresas de comercialización, dejando de hacer esas funciones la primera fase del proceso, la producción, y pasando a hacerlas esta segunda fase, con el consiguiente efecto de que al ser realizadas esas funciones en la segunda fase por las empresas comerciales, los costes son mucho mayores. Este traslado de funciones y responsabilidades respecto del acabado del producto (y su control de calidad) ha conducido a un acusado aumento de costes y pérdida simultánea de calidad, productividad y rentabilidad.

El modelo de crecimiento así formado, aunque ha funcionado durante mucho tiempo, se ha quedado finalmente atrás debido a su ineficiente adaptación a los cambios desatados por su propio crecimiento, tal como ponen de manifiesto los altos costes de producción y transacción que tiene. Se pueden analizar, con algún detalle, cómo se encuentran en la actualidad los costes de transacción y producción en las Tablas 5 y 6.

El primero de estas tablas, la Tabla 5 recoge los costes de producción de las hortalizas de Almería, a partir de la tabla homónima contenida en el informe de la Fundación Cajamar (2011) sobre la campaña hortícola 2010-2011, aunque la información se organiza de una forma diferente, ya que la división entre gastos corrientes y gastos de amortización que se hace en el de ese informe no sirve para comprender el enfoque que se plantea en esta obra sobre la gestión de estos costes. Además, al dividir los gastos totales por hectárea que aparecen en el informe de Cajamar (56.398 €/ha) por las producciones que un productor normal puede obtener en esa hectárea (en un solo ciclo de pimientos, 60.000 kilos; en un solo ciclo de tomates, 100.000 kilos; y en un ciclo combinado de pepinos y melones, 140.000 kilos), resultaban unos costes por kilo, en pimientos de 94 céntimos de euro, en tomates de 56, y en pepino-melón de 40. Estos costes, además de estar sensiblemente por encima de los precios usuales en el mercado, no son los que manejan los agricultores ni siquiera en sus reivindicaciones.

Por esa razón, resulta conveniente hacer un ajuste a la baja de un 20 % lineal, que los sitúa en el entorno de las cotizaciones corrientes hoy en Almería. Si esto es así, en realidad los buenos productores ya han debido hacer esta corrección en la gestión de sus invernaderos, o de lo contrario tendrán que hacerlo. Con esta operación, se alcanzan unos nuevos costes, más ajustados a los que se manejan en el sector, de 75 céntimos de euro para pimiento, 45 para tomate, y 32 para pepino-melón, y estos costes son los que sirven de base para confeccionar la Tabla 5 sobre costes de comercialización de las hortalizas de Almería.

Respecto a la distribución de los costes destacar que la mano de obra supone en torno a un 40 %, los insumos otro 40, los servicios externos un 5 y las amortizaciones el otro 5 %.

**Tabla 5. Costes de producción del sector hortícola de Almería en la campaña 2010/11**

Partidas de coste agrupadas	Coste teórico según informe Cajamar	%	Coste ajustado (-20 %)
Mano de obra	22.541	39,97	18.033
Insumos corrientes	15.040	26,67	12.032
Insumos plurianuales	9.380	16,63	7.504
Servicios externos	5.437	9,64	4.350
Amortización estructura	4.000	7,09	3.200
<b>Total</b>	<b>56.398</b>	<b>100,00</b>	<b>45.118</b>
Coste de un kilo de producto	Producción (kg)	Precio €/kg para 56.398	Precio €/kg para 45.118
Producción y coste ajustados pimiento	60.000	0,94	0,75
Producción y coste ajustados tomate	100.000	0,56	0,45
Producción y coste ajustados pepino-melón	140.000	0,40	0,32

Fuente: Fundación Cajamar (2011) y elaboración propia.

Con esos costes de producción como base, los costes de comercialización que se recogen en la Tabla 5 se pueden asimilar, en principio, con lo que más arriba hemos descrito como costes de transacción, con los matices que ahora haremos. Como primera salvedad, aclarar que se suponen unos bajos costes de transporte, con el objetivo de que el análisis resulte más claro y no se vea desvirtuado por un coste de transporte alto, cuando en realidad es poco significativo; por la misma razón se minimiza el margen del expedidor que, en cualquier caso, es un ajuste al que se llega tras fijar un determinado precio CIF.

Respecto a la Tabla 6, empezando de abajo para arriba, la fila 1 muestra los precios de producto que hemos determinado anteriormente de 75 céntimos de euro para pimiento, 45 para tomate, y 32 para pepino-melón. A continuación –filas 2, 3 y 4–, figuran los costes en el caso de productos recibidos para ser empaquetados para la venta (los pimientos en «tricolor», los tomates en «foodtainer» y los pepinos «plastificados»), ya que de lo contrario, si hubieran de venderse sueltos, lo más eficiente sería que el mismo productor hiciera la clasificación en sus instalaciones y entregara el producto ya acabado en el almacén de la alhóndiga o cooperativa.

**Tabla 6. Costes de comercialización de las hortalizas de Almería en la campaña 2010/11**

	Pimientos		Tomates		Pepinos	
13 CIF plataforma de la cadena	135	100 %	85	100 %	65	100 %
12 Transporte hasta plataforma (España)	10	7,4 %	6	7,1 %	6	9,2 %
<b>11 Precio de venta acordado</b>	<b>125,0</b>	<b>92,6 %</b>	<b>79,0</b>	<b>92,9 %</b>	<b>59,0</b>	<b>90,8 %</b>
10 Comisión del agente (de la cadena)	6,75	5 %	4,25	5 %	3,25	5 %
9 Coste de producto fob almacén	118,3	87,6 %	74,8	87,9 %	55,75	85,8 %
8 Margen del expedidor	2,5	1,9 %	0,7	0,8 %	1,5	2,3 %
7 Servicio de la org. prod. (4 % s/pr. agric.)	3	2,2 %	1,8	2,1 %	1,28	2,0 %
6 Servicios gestión-lonja (10 % s/pr. agric.)	7,5	5,6 %	4,5	5,3 %	3,2	4,9 %
<b>5 Coste del producto envasado (kg)</b>	<b>105,3</b>	<b>78,0 %</b>	<b>67,8</b>	<b>79,7 %</b>	<b>49,8</b>	<b>76,6 %</b>
4 Envases, embalajes y expedición	12	8,9 %	10	11,8 %	8	12,3 %
3 Clasificación y empaçado (5-7 cents/kg)	7	5,2 %	6	7,1 %	5	7,7 %
2 Defectos y pérdida desc (10-15 % s/pr. agr.)	11,3	8,3 %	6,8	7,9 %	4,8	7,4 %
<b>1 Precio percibido por el agricultor</b>	<b>75</b>	<b>55,6 %</b>	<b>45</b>	<b>52,9 %</b>	<b>32</b>	<b>49,2 %</b>

Fuente: elaboración propia.

Esos costes de clasificación y empaquetado de las filas 2, 3 y 4, son los que podemos asimilar a los que la Economía de Costes de Transacción (ECT) denomina costos de transacción *ex ante*, es decir, aquellos en los que se incurre al preparar el producto según el diseño acordado en la negociación con el comprador. Estos costos varían según el acabado sea «tricolor», «foodtainer» o «plastificado», ya que, si fuera para venderse suelto, sería más eficiente que el productor entregara el producto acabado<sup>1</sup>, con lo que no se incurriría en estos costes y, además, los que figuran en la línea 2, por productos defectuosos y otras pérdidas desconocidas, también se minimizarían al pasar todo este paquete de funciones a manos del productor, con lo que la mayor información (asimetría) que se da en este caso, permitiría al productor evitar estos problemas con más conocimiento y menor coste que el comerciante, a veces incluso en una fase precoz del cultivo.

El siguiente paquete de funciones, las que figuran en las filas 6, 7 y 10 (la 8 y la 9 son un artificio para ajustar el escandallo), contienen exactamente los costos de transacción que la ECT califica *ex post*, es decir, los costes de la instalación y operación de la estructura de gobernación a la que se asigna la gestión

<sup>1</sup> La asignación de esta función –de este coste de transacción– depende del grado de especificidad del activo necesario para realizarla (maquinaria e instalaciones) que, si es baja –la clasificación solo por tamaño– es más eficiente que la asuma el productor, al contrario de lo que ocurre con la formación de packs o la clasificación por tamaño y color.

y control del negocio y a la que se canalizan las disputas (los conocidos en las cooperativas como costes de estructura, a los que se suman las reclamaciones). En este paquete llama la atención el importe tan significativo que supone la fila 10, «comisión del agente». ¿Es necesario este coste o se podría ahorrar?

La función del agente, en este caso, consiste en hacer que un bien, cuyo funcionamiento hasta llegar a su mano ha respondido a las necesidades de la producción, funcione y responda ahora conforme a las necesidades del cliente. Si se trata de la intermediación entre un pequeño expedidor en origen y una gran cadena de distribución, es imprescindible esa labor del agente, ya que, tanto en calendario como en características del producto, tan difícil es que el productor expedidor pueda dar respuesta a las necesidades de la cadena, como que esta pueda responder a lo que necesita el operador de origen. Aunque este asunto tiene muchos matices que perfilar, está claro que, en el caso de un gran expedidor, su propia fuerza de ventas (o lo que en la tabla se designa como servicios de lonja) puede realizar esta labor de ajuste entre oferta y demanda para la mayor parte de la mercancía, aunque los flecos siempre habría que ponerlos en manos de un agente que hiciera ese ajuste con mercancía de otros operadores u otras procedencias.

Para terminar con el análisis de las diferentes partidas de gasto de la Tabla 6, elaborado desde el enfoque de la empresa hortícola almeriense, la partida de transporte que figura en la fila 12 tiene un escaso margen de maniobra si, como es el caso más general, se trata de un servicio prestado por terceros que no forma parte del producto-servicio del expedidor de origen (como sí ocurre, por ejemplo, en las empresas que venden ensaladas preparadas). No obstante, este servicio, junto con el de agencia, van siendo «completados» cada día más con requisitos especiales (recogida, ordenación de la carga y reparto) favorables para las cadenas, a pesar de que ambos gastos, incluidos los sobrecostes que cubren esos especiales servicios, son pagados en su totalidad por los expedidores de origen de Almería.

Con los datos expuestos, estamos en condiciones de hacer un diagnóstico general sobre las dificultades que tiene hoy el sector hortícola de Almería en cuanto a ajustes de costes, compatibles con el simultáneo aseguramiento de la calidad y la mejora de la productividad. Según se desprende de los análisis que se han hecho, tanto del comportamiento de los mercados de productos de calidad incierta, como del comportamiento de los costes de producción y de los de transacción *ex ante* y *ex post* –aspectos estos que están todos estrechamente relacionados–, se puede destacar:

- a) Respecto de los costes de producción, ha resultado conveniente realizar un ajuste de un -20 % lineal, que en realidad los buenos productores que están en mercado ya han debido hacer, y los que no, tendrán que hacer. Este 20 % de los costes de producción equivale a un 10% de los costes totales, al suponer esos costes de producción aproximadamente un 50 % de los totales.
- b) Respecto de los costes de transacción *ex ante*, suponen como media un 26 % de los costes totales. Estos gastos, en los casos en que realmente está justificado (al hacer *packs* de pimientos o tomates con producto de calibre inferior que ya hemos referido), se realizan para convertir productos de calidad B en calidad A y obtener, así, un mejor precio. En los demás casos, sencillamente no está justificado y deberían ser motivo de un ajuste (una nueva logística) que situara las tareas de selección en el proceso de producción. En ambos casos, se debe minimizar el capítulo recogido en la fila 2, de productos defectuosos y otras pérdidas desconocidas, lo que junto a las economías en clasificación y en envases –en especial de transporte, podría llegar a suponer un ahorro de hasta otro 10% del coste total en el capítulo de los costes de transacción *ex ante*, hasta llegar al producto envasado.
- c) Los costes de transacción *ex post* –filas 6, 7, 8 y 10– suponen, como media, un 16% de los costes totales (incluidos 2.3 puntos que cabe sumar del exceso en los costes de transporte). A pesar de ser los gastos que más llaman la atención del productor y de la opinión pública, que los identifican como innecesarios márgenes de los «intermediarios», esas labores son imprescindibles, ya las realicen terceros o cualquiera de las partes. No obstante, también podrían ser motivo de un ajuste de en torno al 5%.

De este modo, existe la posibilidad de hacer un ajuste en los costes de producción que podría alcanzar hasta un 10 % de los costes totales (20 % de los de producción), un ajuste en los costes de transacción *ex ante* de hasta otro 10 % de los costes totales, y un ajuste en los costes de transacción *ex post* de hasta un 5 % de los costes totales.

Hablar de una economía en conjunto de hasta el 25 % de los costes totales, sin duda, a muchos les parecerá incluso ilusorio, máxime, si se trata de conseguirlo mediante un sistema que se prevé que elimine, además, prácticamente todo el producto de calidad incierta a la vez que genere valor para el

consumidor. Pero esta es, por encima de cualquiera otra, la verdadera respuesta que debería dar el sector hortícola de Almería al desafío al que se enfrenta hoy, desde el lado de la estrategia competitiva basada en costes, fundamentalmente. Veremos a continuación qué corresponde hacer desde el lado de la competitividad basada en la diferenciación y el enfoque para, tras completar el estudio con las necesidades de organización, dimensión y tecnología, acabar perfilando una posible estrategia competitiva para el sector.

### *Responder a la demanda de ahorro, calidad y seguridad del consumidor*

Para tratar de elaborar una estrategia competitiva basada en la diferenciación y enfoque es imprescindible conocer cuál es el actual perfil del consumidor así como sus demandas centradas en el ahorro, la calidad y la seguridad.

Una vez que en el capítulo anterior hemos descartado la competencia de Marruecos como razón fundamental de los problemas a los que se enfrenta hoy sector hortícola de Almería, en este estamos identificado claramente cuál es el núcleo central de esos problemas: igual que para disminuir los costes es preciso disponer de unos procesos de calidad, para aumentar el precio hay que tener unos productos que el cliente perciba como de calidad, y hay que iniciar un riguroso control de esta variable si queremos llegar a funcionar con seguridad. Los problemas en el sector hortícola de Almería están todos centrados, por tanto, en torno a la calidad tanto de los productos como de los procesos, así como a su control.

Ya vimos en la tercera parte se puso de manifiesto cómo el consumo alimentario en Europa conoció un fuerte cambio en los años 90, de la mano de las grandes cadenas de distribución *discount*, que se han caracterizado por practicar un duro descuento de costes especialmente en sus compras a proveedores poco organizados (como es el caso del sector hortícola de Almería) y por dar, con los precios bajos así obtenidos, un fuerte avance al *consumo de masas*. Este fenómeno, que en Europa alcanzaba su mayor ritmo a partir de la reunificación alemana en 1990, en España vino a empezar una década después, aunque al final, el fuerte empuje de algunas destacadas enseñas de origen nacional como Mercadona o Día han hecho que el proceso en España haya avanzado a gran velocidad, hasta acabar confluyendo con el europeo e incluso logrando adelantarlo ya en la fase de fuerte contracción que ha desatado la crisis económica actual.

Los cambios en las instituciones comerciales introducidos por estos descontadores de costes, que sorprendieron en un primer momento a los consumidores, y resultaron al principio incluso extraños a los proveedores y competidores, al final han acabado marcando las reglas de prácticamente todo el ámbito del consumo (alimentario y no alimentario) y han terminado imponiéndose con dureza, en especial al de la producción y distribución de frutas y hortalizas español, dada la escasa capacidad de respuesta de este sector, derivada de su atomización y su debilidad institucional. Y, finalmente, como la posibilidad de tener precios bajos depende de tener costes bajos y esto depende de la productividad, al estar la productividad ligada a la calidad como ya hemos visto, resulta que el ahorro está también estrechamente ligado a la calidad en este aspecto de la producción, además de en los principales aspectos del consumo. En la medida en que la calidad ha de dar satisfacción a los principales requerimientos del consumidor de una forma sistemática, esto supone que esa calidad hay que someterla a un permanente control. De ahí que las empresas del sector, además de atender a su ahorro del cliente y el consumidor, han de atender también a la salud y la seguridad de este último.

Los cambios significativos que han tenido lugar en la demografía y en los hábitos de vida han hecho, del mismo modo, que dentro de la calidad haya tomado una gran importancia el aspecto funcionalidad, de forma que, en esa porfiada competencia por ganar la preferencia de los consumidores a base de calidad en los alimentos, se ha desatado una dinámica centrada en el ahorro de tiempo en su preparación como el factor de mayor importancia. Esa funcionalidad de los productos se ha convertido en el principal objetivo que orienta el creciente nivel de procesamiento y transformación que se aplica a las hortalizas, muy enfocados hoy en las utilidades procedentes del envasado y preparado (empezando por la simple clasificación y siguiendo con el preempaquetado hasta llegar a los llamados productos de cuarta y quinta gama). Al mismo tiempo, esa creciente importancia de la funcionalidad se traduce en que la oferta de los productos alimentarios también se presente segmentada, con el fin de adecuarla a otros aspectos del cambio habido en la demografía y los hábitos de vida, como son la reducción del tamaño medio de los hogares («singles» o monoparentales), la disminución de la natalidad, el envejecimiento de la población o el mayor grado de formación e información de los consumidores. Esto hace que la compra comience a ser mucho más personalizada y de cierta volatilidad, a lo que la gran distribución ha respondido identificando

y tratando de fidelizar a sus clientes a través de una atractiva oferta en torno a su marca de distribuidor (MDD)<sup>2</sup>.

El creciente protagonismo de la marca de la distribución, al igual que todos los demás aspectos del consumo, también se ha visto muy influido por los cambios tecnológicos de carácter general (las TIC) que han acabado por conformar un entorno de altos niveles de demanda de información que cada día tiende a aumentar (redes sociales). Otra tendencia notable a tener en cuenta, en el mismo ámbito, es el de la proximidad que, si por un lado ha dado lugar a la proliferación de las redes de sucursales de la gran distribución, por otro ha conducido a la creciente importancia del consumo de alimentos en diversas instancias fuera del hogar (centros educativos y sanitarios, empresas y restaurantes)<sup>3</sup>.

Otro aspecto muy relacionado con la calidad que es la salubridad de los alimentos –una característica que siempre se le ha exigido a los productos de consumo–, se ha acentuado con la nueva situación de masificación de la producción y los intercambios, y su cada vez mayor nivel de internacionalización. Estas características han hecho que, de los diversos componentes de la salubridad, haya cobrado una especial relevancia el aspecto seguridad. En ese sentido los alimentos tienen que provenir de lugares conocidos, de tal forma que, ya se trate de empresas o aglomeraciones productivas, estas han de ser conocidas y tener una buena reputación plasmada en marcas y denominaciones de origen. Pero, en cualquier caso, al tratarse de alimentos producidos en entornos masificados, por personas anónimas y mediante procedimientos físicos y químicos cada día más complejos, los consumidores, además de conocer su identidad, quieren tener la certeza de que los productos han pasado por unos rigurosos controles de seguridad.

No obstante, respecto a esos atributos esenciales de precios bajos, calidad y seguridad que hoy son entendidos como irrenunciables por el consumidor y exigidos en la cadena de suministro a todos los niveles, a veces no somos plenamente conscientes de cómo, y hasta qué punto, ha cambiado la mentalidad de los ciudadanos como consecuencia de significativos episodios que han tenido una proyección global en las últimas décadas.

<sup>2</sup> Según un reciente estudio de la IE University aparecido en el diario Expansión del 14-09-2009 la cuota de mercado de la MDD en España ha alcanzado el 34 % del mercado de alimentación, superada no obstante por mercados más desarrollados como el británico o el alemán, con unas cuotas del 43 y del 40 %, respectivamente.

<sup>3</sup> En España representó en 2009 el 30,5 % del total del gasto alimentario, después de haber disminuido un 6,5 % respecto al año anterior (más del doble del 3 % en que disminuyó el consumo alimentario total) según el Panel de Consumo del ahora denominado Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAAMA).

En especial a nivel de empresa, como consecuencia de los nuevos estándares requeridos para participar en el ámbito de relaciones y comercial al que ha dado lugar el inusitado auge del comercio internacional, hoy se exige de los operadores comerciales, además de una nueva y mucha mayor escala operativa, significativos cambios en el modo de producir y distribuir sus productos y servicios. Determinados episodios que han tenido una gran repercusión mundial en la historia reciente han hecho irrumpir esos nuevos estándares de valor (calidad, precios bajos y seguridad) que hoy dominan en el concierto del comercio mundial. Por citar los más sobresalientes de estos episodios, así como de los valores que han impuesto, señalaremos los siguientes:

- *Calidad.* A partir de 1973, en respuesta a la subida del precio del petróleo, el consiguiente encarecimiento de la energía y la subida generalizada de costes que supuso, Japón mostró que la clave para contener los costes y conquistar un lugar en el mercado mundial estaba en la mejora continua de la calidad (el *kaizen* o mejora continua). Este éxito de Japón, que dejó deslumbrado al mundo, ha acabado consolidando la calidad como un atributo irrenunciable de la producción y el consumo.
- *Precios bajos.* Aunque en la obtención de precios bajos también se adelantó Japón, como resultado de su apuesta por la calidad, ha sido después China la que, con su irrupción en la economía mundial, ha puesto de manifiesto que el sacrificio de la gente que vive en países pobres, normalmente en condiciones de acusada precariedad, no tiene por qué ser estéril, sino que ese sacrificio puede ser la base para acceder a la riqueza, si se acierta a organizar una producción intensiva en mano de obra, de precios bajos muy competitivos. El año 1989, los sucesos de la Plaza de Tiananmen, en junio, y la caída del Muro de Berlín en noviembre, señalan la fecha en la que esta nueva opción aparece como posible para los pueblos hasta entonces excluidos del progreso en todo el planeta, y esa de 1989 es la fecha de partida para que los ciudadanos de los países desarrollados acabaran asimilando esos precios bajos como un derecho irrenunciable incorporado a su consumo.
- *Seguridad.* Han sido en última instancia unos fanáticos árabes islámicos<sup>4</sup> los que han venido a mostrarnos, en la forma más descarnada y negativa, que en el mundo globalizado la seguridad constituye un ele-

<sup>4</sup> Esos persistentes residuos del Medioevo de la Humanidad cuyos dirigentes se niegan a entender e incorporar estos dos y otros valores de la modernidad.

mento clave, el 11 de septiembre de 2001, con el ataque a las Torres Gemelas de Nueva York con aviones cargados de personas. Se puede decir con toda propiedad que el año 2001 señala la fecha en la que la exigencia de este atributo de seguridad adquiere carta de naturaleza<sup>5</sup>.

Trasladados todos estos episodios al plano comercial, el impacto que estos fenómenos han causado en la ciudadanía significa que, en definitiva, quien quiera competir por tener un sitio en el mundo globalizado tiene que aportar al mercado (hacer llegar a los consumidores a través de las cadenas de suministro y de los medios de comunicación) productos y/o servicios de calidad, como ya pusieron de manifiesto los japoneses que es posible; baratos, como están demostrando que es posible los chinos; y seguros, como se encargan casi cada día de recordarnos (en negativo) que es necesario, los fanáticos y terroristas de todo el mundo.

Los productos de la horticultura de Almería, con su imagen de baratos y de calidad aceptable aunque poco fiables, si bien constituyeron una primera respuesta válida a los desafíos de los primeros estadios de la globalización en los años 80 y hasta mitad de los 90, para estar a la altura de lo que demanda el mercado hoy día, necesitan hacer un importante esfuerzo en calidad y seguridad del producto (aunque ya se tiene recorrido un notable tramo en ese sentido) pero, sobre todo, en calidad y seguridad del servicio, para lo cual se necesita que este pase a una dimensión muy superior. A la temprana fecha de 1996, la horticultura holandesa, accediendo así a la nueva escala y los nuevos valores que exige la globalización, mediante la constitución de The Greenery International (TGI), se adelantó a Almería y al resto de sus competidores, al ofrecer una respuesta ajustada a los nuevos retos, marcando así una clara diferencia que cada día va en aumento.

Asimismo, aunque ahora todos pueden ver claro que el 11 de septiembre de 2001 se inauguró una nueva era, la de la «obsesión por la seguridad», este problema no creímos entonces que pudiera afectar directamente a la horticultura. Las sucesivas alarmas y crisis alimentarias, producto en gran medida de la nueva dimensión de los intercambios y la comunicación, han trasladado esta obsesión por la seguridad al terreno alimentario.

Dar respuesta adecuada a este nuevo gran desafío, puede ser una oportunidad de oro para que la horticultura de Almería recupere el terreno perdido

<sup>5</sup> Aunque en principio pudiera parecer que esto no tenga mucho que ver con la producción y el consumo de alimentos mostraremos que esto no es así.

ante Holanda y, de paso, para marcar una distancia apreciable respecto de la competencia de los países emergentes, en especial los de la cuenca sur del Mediterráneo. Esta es ya de por sí una buena razón para que la horticultura de Almería haga un gran esfuerzo en organización, regulación y tecnología, en la línea ya marcada por el TGI holandés<sup>6</sup>.

### *Concentrar la oferta para ser más fuertes y dar un servicio mejor y más seguro*

Como queda expuesto en la parte tercera de este libro, la diversificación internacional del aprovisionamiento y la debilidad institucional de los proveedores han sido factores cruciales en los que se han basado las grandes cadenas de distribución de descuento para conseguir los precios bajos en los que han fundado su espectacular expansión a partir de la década de 1990. Pero, para consolidar la posición de dominio que ejercen sobre la producción y transformación agroalimentaria, además de la diversificación de sus fuentes de suministro, también ha sido crucial para esas cadenas la gran dimensión que han alcanzado mediante la concentración (o la coordinación horizontal).

Estas cadenas de descuento fueron pioneras en comprender lo que exigía una demanda de *consumo de masas*, dispuesta a pagar por unos productos y un servicio de calidad, próximos, baratos, saludables, funcionales y seguros. Y, a partir de ahí, han ido acumulando grandes inversiones de capital físico, y sobre todo organizativo, en amplias redes de establecimientos de distribución minorista, complementadas en algunos casos con el control total o parcial de una amplia gama de empresas de transformación de productos de gran consumo. Por contraste, el segmento de la producción agraria se mantiene anclada en unas estructuras cuya pequeña dimensión y escasa rentabilidad, solo se ven débilmente paliadas por el hecho de que en algunas zonas como la de la horticultura de Almería, los agricultores están basados en el viejo modelo de agricultura familiar –sostenido gracias al aprovechamiento exhaustivo de sus recursos internos de mano de obra– y organizados en cooperativas todavía pequeñas –formadas en torno a un reducido grupo de familiares y conocidos que les permiten poco más que mutualizar algunos servicios primarios–. Esto se traduce en que, en líneas generales, tanto la producción como el primer

<sup>6</sup> Además, los recientes sucesos en torno a la infección de ciudadanos alemanes por la cepa O104 de la bacteria *E. Coli*, han acabado de poner esa exigencia de seguridad en primer plano.

eslabón comercial, continúan estando muy atomizados y con un escaso grado de organización y estructura empresarial.

En este caso del modelo Almería, la permanencia de esa estructura atomizada es consecuencia, en gran medida, de la racionalidad limitada y el oportunismo que rigen la conducta de los pequeños productores (Williamson), así como de la fuerte implantación que en este ambiente mantienen los mercados *spot* (alhóndigas) y las SAT, que han optado por practicar oportunismo recíproco.

Se da el caso, además, de que las formas de venta adoptadas por las entidades que dominan en estos mercados (subasta pública diaria con libertad de comprar o no, por parte de la demanda, y venta prácticamente obligada de toda la mercancía presente por parte de la oferta) han dado pie a que, si el mercado de los productos agrarios al quedar a merced de las grandes cadenas minoristas se ha convertido ya de por sí en un desigual mercado de oligopolio de demanda, esa forma de venta no hace sino agravar esa configuración desigual.

El juego completamente abierto de las alhóndigas recogiendo la atomización de la producción agraria, por un lado, y de un grupo más o menos numeroso de agentes incontrolados por el otro, viene a sumarse —y a enmascarar— la gran diferencia de dimensión que hay entre las cadenas de distribución minorista y ese gran número de empresas de escasa dimensión que operan en el segmento mayorista entre estas cadenas y los agricultores.

Los fenómenos de concentración y extrema desigualdad en la dimensión, que se han intensificado sobre todo a partir de mediados de los años 90, han conducido a un continuo desplazamiento en las relaciones de poder dentro de la cadena alimentaria en favor de la gran distribución, de forma que esa desigualdad se traduce en unos precios y condiciones cada día menos aceptables para el sector de la producción, en un contexto en el que las tecnologías de la información están llamadas a tener un importante papel para la posible corrección de esta dinámica.

Ante estas condiciones, la importancia adquirida por la logística hace que a diferencia de como ha venido ocurriendo en las empresas de otros sectores, en las que hasta ahora el éxito ha dependido en gran parte de las economías de escala propiciadas por la mecanización, en estas ahora depende de la logística (para el conjunto de la cadena agroalimentaria y también para el sector hortícola de Almería). Es decir, que el éxito depende de la nueva configura-

ción organizativa que adopten sus procesos de producción y distribución<sup>7</sup>. De ahí que tengan cada día mayor importancia las economías derivadas de la eficiencia en las redes distribuidas («economías de red») que permiten a estas redes hacer una adaptación rápida y flexible a la volatilidad y segmentación del consumo.

En este sentido, como consecuencia de que las modernas cadenas de distribución han basado su estrategia en ofrecer precios bajos, las políticas de aprovisionamiento al mínimo coste han acabado centradas, además de en un alto grado de presión sobre los precios y condiciones de los proveedores, en el objetivo de optimizar los costes logísticos y organizativos de la cadena de suministro (técnicas de Supply Chain Management –SCM–). Este enfoque en la cadena de suministro conduce a la distribución minorista a unas relaciones que son, a la vez, de dura negociación y de cierta colaboración con los proveedores, debido a que las variables de carácter logístico y organizativo trascienden a la propia fase distributiva y requieren ser optimizadas en el ámbito del conjunto de la cadena de suministro, incluida la primera fase de producción y comercialización. Desde este enfoque, se impone prestar una especial atención a la reducción de los costes de transacción que se generan en respuesta a las notables incertidumbres inherentes a los intercambios que tienen lugar en los mercados de origen y su enlace con las propias cadenas.

De ahí que si observamos cómo han evolucionado las estrategias competitivas de las cadenas de distribución, estas se han centrado simultáneamente en el fuerte crecimiento propio (ya sea orgánico o a través de la concentración) y de su red de suministro (optimizando a la vez las relaciones con los proveedores y la logística). Por el contrario, del lado de la producción y la comercialización agrarias no se ha alcanzado un nivel semejante, ni de concentración, ni de optimización de las relaciones y su logística. Como resultado, los proveedores de pequeña y mediana dimensión (productores y mayoristas) se encuentran en una posición de clara desventaja con respecto a la gran distribución en los acuerdos de compra-venta, lo que se refleja tanto en los bajos precios que reciben los productores, como en el trato a que se ven sometidos los distribuidores en cuestiones como los elevados aplazamientos de pagos, o las primas que tienen que pagar por estar referenciados en catálogo o posicionados en góndola, así como la imposición de empaquetar bajo marcas por los distribuidores.

La respuesta a esas condiciones de relación desigual, aunque la producción y la comercialización agrarias precisan hacer un gran esfuerzo en coor-

<sup>7</sup> Asistimos al agotamiento de la fase del tardo-fordismo y entramos en la fase del «toyotismo».

dinación y cooperación, no se trata tanto de tener una gran dimensión (que siempre se puede ver contrarrestada por la aparición de un nuevo proveedor en el mercado internacional), como de disponer de una estructura adecuada del sector y de una o varias marcas líderes que sepan ganarse la confianza y fidelidad de los consumidores. Esta última parece ser una importante forma (que comporta además poco riesgo) de tener una posición negociadora mínimamente equilibrada con la gran distribución, aprovechando que los clientes penalizan fuertemente la ausencia en el lineal de una marca sólida en precio y calidad, que le sirva de alternativa, a la vez que de referencia con la que contrastar sobre todo la marca propia del distribuidor (la MDD).

Pero no todo son ventajas solo para la gran distribución minorista. Así, el fuerte carácter nacional que tienen las principales cadenas de un país normalmente supone un importante freno a su expansión internacional. De hecho, todo parece dar a entender que las grandes distribuidoras están encontrando importantes dificultades para su expansión en otros países, incluso en el caso de países tan parecidos como pueden ser, en principio, los principales integrantes de la Unión Europea, en la medida en que los procesos y culturas empresariales de esas grandes cadenas de distribución están normalmente muy ajustados a los hábitos de consumo de sus países de origen. Estas particularidades dificultan su adaptación a la idiosincrasia de los ciudadanos de otras sociedades, y esto está haciendo que, por el momento, mientras la internacionalización de la cultura avanza con acusada lentitud, las cadenas de distribución minorista opten por mantenerse en sus mercados nacionales (como es el caso de Mercadona).

El fuerte carácter nacional de las principales cadenas supone un importante freno a la conformación de un aún más fuerte oligopolio de demanda, que en otro caso se formaría con el consiguiente mayor desequilibrio respecto de las posibilidades negociadoras de sectores tan atomizados como el de las frutas y hortalizas. Esto supone cierta ventaja para los productos agrarios frescos; a pesar de que el consumo de la mayoría de ellos es de carácter universal, encuentran todavía un amplio abanico de clientes diferentes en los diversos países.

¿Cuáles son, entonces, las oportunidades competitivas de estos agentes económicos de escasa dimensión? A primera vista, la alternativa más inmediata parece estar en abordar una concentración (o cooperación) capaz de emular la dimensión de la otra parte negociadora, con vistas a lograr una situación de mayor equilibrio. Pero, una estrategia así enfocada, ha demostrado ya su

irrelevancia en diversas ocasiones y latitudes (Holanda, Bélgica o Francia). Otra cosa muy diferente es insistir en la dimensión como medio para impulsar la mejora de la organización y el servicio, insistiendo así en el aspecto de que la dimensión puede añadir valor para el consumidor e incrementar así la diferenciación y la fidelidad a la marca.

Por eso, a la hora de definir las estrategias empresariales a seguir por este sector ha de insistirse en la reorganización y el aumento de dimensión siguiendo las clásicas alternativas de competitividad, que en buena medida son complementarias (las estrategias competitivas de Michael Porter una vez más):

- a) Hacer un especial esfuerzo por desarrollar estrategias de creación de valor para el consumidor (diferenciación)
- b) Insistir en la estrategia de liderazgo en los costes totales, atendiendo ahora especialmente a optimización de la logística y la reducción de los costes de transacción de toda la cadena de valor (costes)
- c) En función también de la dimensión y la estructura de cada empresa o grupo de empresas coordinadas, enfocarlas en nichos concretos: en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un acotado mercado geográfico (enfoque).

Con estas armas, además de presentar una sólida posición negociadora, el sector podrá ofertar una colaboración a las cadenas de valor de la distribución, que tenga en cuenta sus estrategias competitivas, actualmente enfocadas a los costes de compra y logística. Estas estrategias habrán de prestar especial atención al hecho de que la optimización de los flujos físicos y de información, lejos de limitarse al ámbito de una determinada empresa, tienen lugar en el contexto del conjunto de la cadena de valor y en su dimensión vertical y horizontal. De ahí que las empresas comercializadoras del sector hortícola, sin descuidar las posibilidades que suponen los nichos y la especialización, precisen llevar a cabo un ambicioso plan de concentración (o alternatively consolidar relaciones de coordinación y cooperación) que minimice los costes de transacción. Ese plan de concentración o cooperación, además de atender a los aspectos de normalización del envase de transporte y de venta, habrá de contar con el correspondiente equipamiento de tecnologías TIC.

Por tanto, no es conveniente centrar todo el esfuerzo en la concentración de la oferta, sino que también hay que orientarlo a la búsqueda de ventajas competitivas, mediante estrategias de diferenciación basadas en la calidad,

junto con cierta especialización en determinados segmentos de mercado, apurando siempre las posibilidades de coordinación que puede ofrecer un uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación.

En este contexto, conviene detenerse en el planteamiento que hace en la actualidad el sector sobre la concentración de la oferta. Está claro que ofrecer calidad de producto y de servicio son dos requisitos ineludibles actualmente para el consumo agroalimentario. Está también claro que alcanzar ambos objetivos requiere de una reorganización y una mayor dimensión en la estructura de las unidades de producción y comercialización del sector, a las que habrá que llegar a través de un gran esfuerzo de concentración empresarial (o de coordinación a través de iniciativas de cooperación).

Pero, el hecho mismo de que desde Almería se haya venido abordando este problema de consolidación de las empresas de producción y de comercio con la denominación de concentración de la oferta, es decir, orientado exclusivamente a las empresas de comercialización y exigido desde el lado de la producción, puede que suponga un enfoque equivocado que podría ser la razón por la que no se ha conseguido todavía dar con una solución al problema.

El enfoque con el que hay que abordar el necesario proceso de concentración de las empresas de la horticultura de Almería, si bien puede quedar restringido en una primera etapa al segmento de la comercialización, no debería ser concebido con la idea de responder a las necesidades de la producción y, menos aún, si se pretenden tapar con ella alguna de las «vergüenzas» de esa producción: la escasa racionalidad y el ánimo oportunista de muchos de los operadores de uno y otro lado. La necesidad de que la horticultura de Almería presente un frente más amplio que palie la desigualdad en las relaciones de compraventa con la gran distribución no puede proponerse ocultar así la debilidad de la oferta, traducida en falta de competitividad, sino que ha de abordarse desde la perspectiva de que esa concentración aporta valor, es decir, desde la perspectiva de que esa concentración sirve para prestar un mejor servicio a los clientes y al mercado.

Hay que insistir en que la concentración constituye un poderoso medio de diferenciación al permitir asegurar que nos pone en condiciones de prestar un servicio de suministro seguro y de gran dimensión, a la vez que de atender a la innovación y la calidad (incluida la seguridad) del producto. Este aseguramiento de la calidad y la innovación en el servicio y en el producto es lo que demanda toda la cadena alimentaria y especialmente los grandes distribuido-

res, porque ese es el compromiso que ellos tienen establecido a su vez con sus clientes los consumidores.

### *La gran importancia de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)*

Precisamente por la especial importancia que las TIC están adquiriendo para la competitividad de las cadenas de distribución, así como porque constituyen una ayuda imprescindible para dotar a los productos de algunos de los atributos que hoy más valoran los consumidores, merece la pena hacer una especial mención a las tecnologías de la información y la comunicación, ese aspecto de la estrategia competitiva que tan necesitadas están de incorporar, en general las empresas que forman parte de la cadena alimentaria, y en particular las del sector hortícola de Almería.

En la sorprendente transformación experimentada por la producción y comercialización agroalimentarias durante las últimas décadas, presidida por la expansión y consolidación de la gran distribución centrada en el descuento, las tecnologías TIC están jugando un papel central en las innovaciones organizativas de las empresas, dada la importancia adquirida por la logística del producto y de la información.

En la medida en que las actividades de circulación de producto y las transacciones se han multiplicado y se han hecho anónimas, los costes logísticos son los que mayor incidencia han adquirido en el valor del producto final de las empresas de distribución y, en consecuencia, las grandes cadenas minoristas han adoptado, como estrategia competitiva, la minimización de los costes logísticos. Esta racionalización afecta, por una parte, a los proveedores y su función de aprovisionamiento y, por otra, a los operadores logísticos, esos prestadores de servicios a los que estas firmas están trasladando progresivamente sus actividades logísticas, en la medida en que su alto grado de especialización les permite, a la vez que una notable flexibilidad y rapidez en el servicio, unas importantes economías de escala y de alcance.

En estas condiciones, los sistemas de producción y distribución requieren adaptar sus estrategias a la multitud de flujos comerciales y de información, y a la gran cantidad de datos que se generan diariamente. Como el propósito de todas las firmas involucradas es automatizar y optimizar esas operaciones, la gestión de la distribución necesita apoyarse cada día más en las tecnologías de la información y la comunicación.

De acuerdo con esos ajustes tecnológicos y organizativos, la gran distribución impone cada vez más requisitos a sus proveedores en cuanto a entrega de los productos a los operadores logísticos «en el lugar y momento requeridos» y en las «cantidades demandadas» (técnicas *just-in-time* –‘justo a tiempo’–, que están sustituyendo aceleradamente a las viejas técnicas *just-in-case* –‘por si acaso’–), evitando así la financiación y el manejo de los enojosos *stocks*. No obstante, todas las cadenas de distribución han adoptado técnicas de almacenamiento que minimizan no solo el nivel de *stocks*, sino también la superficie de almacenamiento en las plataformas de distribución, en el transporte y en las tiendas (técnicas de «*stock* cero»).

De todas formas, conviene no perder de vista que la clave para realizar este revolucionario proceso de innovaciones en logística física y de información (almacenes inteligentes, envases plegables, escáneres, códigos y trazabilidad), está en el elevado nivel de concentración que han alcanzado esas empresas, de forma que, si pretenden estar a la altura competitiva de las cadenas, los mayoristas de origen del sector hortícola almeriense tienen que plantearse hacer algo similar.



## IV.3. La estrategia competitiva de Almería en la horticultura europea

Formular un altisonante Plan Estratégico no entra dentro del propósito de este trabajo, pero sí es su voluntad contribuir a paliar ese déficit de conocimiento que constituye la principal dificultad a la que se enfrenta el sector hortícola provincial para abordar una mejora de su competitividad. Por tanto, lo que se pretende aquí, y parece necesario, no es formular un Plan, sino abrir un debate en el que el sector participe y acabe haciéndolo suyo, que consiga desembocar en ese Plan, formalizado o no por quien corresponda, que finalmente sea puesto en práctica por el sector.

El plan, en cualquier caso, tendrá que perfilar una estrategia competitiva y articular una renovada estructura de gobernanza<sup>1</sup>, de forma que esa estrategia se desarrolle mediante una adecuada interacción entre las administraciones públicas, el mercado y las organizaciones privadas (empresas, cooperativas y asociaciones). Veamos cuál es el marco general en el que habrá de desenvolverse un plan de estas características.

### *Los lobbies hortícolas almerienses, españoles y europeos, y su posición ante la PAC post-2013*

Esa interacción entre los diferentes componentes de la estructura de gobernanza exige tener en cuenta que, a la hora de formular su estrategia competitiva, la horticultura de Almería, ni se encuentra sola, ni puede proponerse lograr sus exclusivos intereses.

El sector hortícola almeriense precisa influir sobre la Política Agraria Comunitaria (ahora la PAC post 2013), a través de los cauces oportunos (los lobbies de ámbito comunitario), a la vez que impulsar una estrategia competitiva propia que le permita consolidarse y avanzar.

<sup>1</sup> La Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía elaboró en 2003 el *Plan del Sector Hortícola de Almería* que, tanto porque se elaboró en un entorno bastante distinto al actual, como porque no consiguió involucrar al sector, considero que resulta poco útil para responder a los desafíos actuales. Algo parecido cabe decir del que la Fundación Tecnova confeccionó en 2006 bajo la perspectiva específica de «Plan Estratégico de la industria auxiliar de la agricultura de Almería».

A estas alturas resulta claro para cualquier sector económico, y en concreto para nuestro sector hortícola, que al tratar de sacar adelante sus prioridades en el ambiente actual de la administración de la CE en Bruselas, se va a encontrar con que los intereses que los poderes públicos acaban identificando como generales de un sector son cada día más el resultado de procesos de negociación e interacción con los lobbies que actúan ante esa Administración en defensa de los intereses de ese sector. Concretamente, como dice Joan Subirats (2001) —aunque hablando de un sector de la Administración Pública distinto al que aquí nos estamos refiriendo—:

«Lo que se acaba decidiendo [la definición del problema que desencadena la acción política] no es más que la definición de problema que ha resultado triunfante en el debate público entre distintos actores y sus definiciones de problema. [Así], la lista de problemas que figuran en la agenda de los poderes públicos no son necesariamente los más graves, sino que cada actor trata de impulsar su punto de vista. [De forma] que cada vez resulta más difícil aludir a unos hipotéticos intereses generales, que son cada día más el resultado de procesos de negociación e interacción entre actores (de los que uno o varios son poderes públicos)» (Subirats, 2001: 15).

De entre el gran número de esos actores (de sus *lobbies* y sus respectivos *think tanks*<sup>2</sup>) que hoy impulsan los puntos de vista privados y públicos que con más fuerza tratan de imponerse como representativos del sector hortícola ante los centros de decisión de la política agrícola, mayoritariamente dependiente de la CE en Bruselas, además de la ya varias veces aludida Fepex-COEXPHAL, merecen reseñarse otras organizaciones civiles (privadas), de ámbito comunitario, como son AREPO y AREFLH, que ostentan una representación de carácter territorial y sectorial, así como COPA-COGECA, que desde antiguo tiene encomendada por la Comisión una representación de carácter territorial y profesional. Analizaremos cada uno con algún detalle.

Fepex es la Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas Vivas, que se autodefine como organización sectorial, cuyos principales objetivos son la prestación de servicios a los asociados, la defensa de sus intereses y la representación ante las diferentes administraciones, instituciones, órganos de decisión y organizaciones internacionales. Estuvo durante mucho tiempo formada, entre otras, por

<sup>2</sup> Un *lobby* (del inglés «entrada», «salón de espera») es un grupo de personas que intentan influir en las decisiones del poder ejecutivo o legislativo en favor de determinados intereses. La actividad que realizan los lobbies se denomina *lobbying*, hacer *lobby* o *cabildo*. *Think tank* es una expresión inglesa muy utilizada en español, que se ha intentado adaptar con distintas expresiones como comité de expertos, comité de sabios, instituto de investigación, gabinete estratégico, centro de pensamiento, laboratorio de ideas o usina de ideas.

las asociaciones de productores exportadores de Murcia (Proexport), Canarias (Fedex y Aceto), Alicante (Fexphal) y Almería (COEXPHAL); aunque, recientemente, las dos últimas asociaciones reseñadas han visto conveniente redefinirse como representantes, no ya provinciales, sino autonómicas, de la Comunidad Valenciana y de la andaluza respectivamente. La presidencia de este *lobby* ha correspondido siempre a un gran empresario productor exportador de tomates, que durante mucho tiempo fue de Murcia y ahora es de Alicante, habiendo ostentado permanentemente la vicepresidencia asignada al gerente de la asociación de Almería, representativo, en principio, de las sociedades de pequeños y medianos productores (cooperativas).

En cuanto a objetivos, Fepex parece obsesionada con que la CE favorece la «competencia desleal» que practican algunos países como Marruecos. Por lo cual, esta Federación se centra en denunciar el continuo incumplimiento de los precios de entrada preferenciales por parte de los productos procedentes de este país y la necesidad de reformar un sistema regulador de los mismos que resulta ineficaz; así como en que Marruecos vulnera las cantidades asignadas por la CE, como muestra el hecho de que sus exportaciones de tomates han crecido por encima de lo establecido en el acuerdo en vigor. De igual forma, Fepex reivindica que las condiciones exigidas a los productos de la Unión Europea son más rigurosas en materia de calidad, seguridad alimentaria y residuos fitosanitarios que las que se aplican a otros que se producen en Terceros Países. Una circunstancia que, sumada a que los costes de producción en Marruecos son inferiores, coloca a los productores europeos de frutas y hortalizas en una situación de desventaja, al ser víctimas de una competencia desleal (como ya hemos comentado anteriormente)<sup>3</sup>.

Arepo, Asociación de Regiones Europeas con Productos de Origen, es un organismo internacional que reúne a 27 regiones europeas de Francia, Italia, España, Alemania y Portugal, que lleva a cabo una política de calidad basada en las Denominaciones de Origen Protegidas (DOP) y las Indicaciones Geográficas Protegidas (IGP). Entre sus objetivos destacan tener interlocución directa con las instituciones europeas y otros organismos internacionales, y defender los intereses de los productos de origen europeos en todos los temas relacionados con la legislación y promoción de estos productos. Cataluña, que al igual que Andalucía, es miembro de la Arepo desde su creación en el año 2005, ha ostentado la presidencia durante tres años, desde 2007 a 2010.

<sup>3</sup> Véanse al respecto entre otros los siguientes artículos de Pozancos (2002, 2004 y 2009).

Areflh, Asamblea de las Regiones Europeas Hortofrutícolas, de forma parecida a Arepo, está formada por 26 regiones europeas que dicen representar el 40% de la producción de frutas y hortalizas de Europa. Estas regiones pertenecen a Francia, Portugal, España, Italia y Bélgica. Como países asociados están también presentes Grecia y Hungría. Los objetivos de Areflh son representar y defender los intereses económicos y sociales del sector hortofrutícola ante las instancias europeas y mundiales; favorecer los intercambios de experiencias, las colaboraciones y los proyectos comunes entre las regiones y las organizaciones profesionales; y realizar propuestas sobre los principales asuntos relacionados con el futuro de las producciones de frutas y hortalizas en Europa.

En la Conferencia de Stressa de 1958 que instituyó la Política Agrícola Común (PAC), la recién creada Comunidad Económica Europea ya expresó su deseo de estrechar la colaboración con sus agricultores e invitó a las organizaciones nacionales representantes de la agricultura para asistir en calidad de observadores. En respuesta a esa invitación, la primera organización europea que representa a los agricultores, el COPA (Comité de Organizaciones Profesionales Agrarias), se creó el 6 de septiembre de 1958. Poco después, el 24 de septiembre de 1959, las organizaciones nacionales de cooperativas agrícolas crearon su organización, también de ámbito europeo, el Cogeca (Comité General de Cooperación Agrícola de la Unión Europea).

La Secretaría del Cogeca se fusionó con la del COPA, el 1 de diciembre de 1962. Tras las últimas ampliaciones de la Unión Europea, COPA y Cogeca, en conjunto han reforzado aún más su posición como el más fuerte representante de las organizaciones agrarias de Europa<sup>4</sup>. Desde su creación, el Cogeca ha sido reconocido por las instituciones europeas como el principal órgano representativo y, de hecho, es el portavoz de todo el sector cooperativo de la producción agrícola y pesquera.

Los objetivos más importantes del Copa-Cogeca son los siguientes:

- a) Representar los intereses generales y específicos de la agricultura europea, la silvicultura, la pesca y las cooperativas agroalimentarias, y contribuir al desarrollo de las cooperativas en general (el Cogeca se autodefine como *lobby* y plataforma para las relaciones intercooperativas).

<sup>4</sup> COGECA, en la actualidad representa los intereses generales y específicos de alrededor de 40.000 cooperativas de agricultores que emplean a unas 660.000 personas y tienen una facturación global anual de más de trescientos mil millones de euros en la Europa ampliada.

- b) Promover debates e intercambios de opiniones con el Comité de las Organizaciones Profesionales Agrarias (COPA), así como con otras organizaciones representativas a nivel comunitario e internacional.
- c) Llevar a cabo los estudios jurídicos, económicos, financieros, sociales o de otra índole de interés para la agricultura, la silvicultura, la pesca y las cooperativas agroalimentarias.

El COPA integra a las tres Organizaciones Profesionales Agrarias de España, ASAJA, COAG Y UPA, junto con las organizaciones profesionales de agricultores del resto de países de la UE. El Cogeca, por su parte, integra en representación de España, a la Confederación de Cooperativas Agrarias de España CCAE, que ahora ha cambiado su nombre por el de Cooperativas Agroalimentarias y que está constituida, a su vez, por las correspondientes Federaciones de cooperativas regionales. Por Andalucía, la federación que forma parte de CAE es Faeca, la Federación Andaluza de Empresas Cooperativas Agrarias.

Los objetivos de Cooperativas Agroalimentarias se centran en este momento, al igual que ocurre con la mayoría de estas asociaciones, en la propuesta de reforma para la Política Agraria Común más allá de 2013 (la PAC post-2013) presentada por la Comisión Europea.

Cooperativas Agroalimentarias destaca dos grandes problemas estructurales que debe afrontar hoy el sector productor agroalimentario de la UE, que la nueva reforma de la PAC debería solucionar y que son: la volatilidad de precios y la caída de la renta de los productores, provocada al eliminar la PAC sus instrumentos de gestión de mercados, y el desequilibrio en la cadena de valor (con una Gran Distribución muy concentrada frente a una producción agrícola muy atomizada). Para Cooperativas Agroalimentarias de España, se hace más necesaria que nunca una estructuración del sector para reequilibrar la cadena de valor agroalimentaria, y, con este fin, se deben proponer medidas que mejoren la comercialización y la competitividad de los agricultores; al mismo tiempo que sus empresas cooperativas deberán jugar un papel fundamental para mejorar la organización económica de la producción, concentrar la oferta y ganar poder de negociación ante sus clientes y proveedores. Esto es así porque, si el sector agroalimentario no es sostenible desde el punto de vista económico, no podrá mejorar la gestión de los recursos naturales, ni la lucha contra el cambio climático, ni mantener económicamente las zonas rurales para conseguir mayor cohesión social.

Respecto de las posiciones que debería adoptar el sector ante la reforma para la PAC más allá de 2013, si tratamos ahora de dar una visión transversal de las principales propuestas que hacen estas organizaciones privadas y públicas, observaremos que cualquier plan de futuro que se formule hoy sobre la agricultura, y en especial sobre las frutas y hortalizas, en el ámbito de la CE, parte necesariamente del análisis de las perspectivas de la Política Agraria Común más allá de 2013.

Todas las organizaciones, lobbies e instituciones referidas coinciden más o menos en los mismos términos. Por eso, se selecciona aquí como representativa la declaración realizada por la Areflh, con ocasión de la reunión en Almería, el 6 de abril de 2011, del II Foro Europeo de las Regiones Hortofrutícolas. Bajo una sugerente leyenda, constituye toda una declaración de principios, con la formulación de la denominada *Declaración de Almería* como:

«Una apuesta por la consolidación de la actual Organización Común de Mercados (OCM) de Frutas y Hortalizas basada en el incremento del valor añadido en las zonas de origen a través de la comercialización y en el fortalecimiento de incentivos al asociacionismo, paralela a la necesidad de revisión de la normativa comunitaria de defensa de la competencia, con especial atención a las regiones periféricas de la cuenca mediterránea más afectadas con producciones más vulnerables».

Esta reunión del II Foro en Almería fue continuación del I Foro, celebrado en la ciudad de Cesena (Italia) seis meses antes, el 6 de octubre de 2010, en el que la Areflh apostó por la importancia de mantener una política específica para el sector hortofrutícola, basada en la agregación y organización del sector bajo la figura de las Organizaciones de Productores (OP) y las Asociaciones de Organizaciones de Productores (AOP), de acuerdo con el documento de reforma de la Política Agrícola Comunitaria (PAC) que presentaría la Comisión Europea un mes después, el 8 de noviembre de 2010, basado en la necesidad de legitimar frente a la sociedad las ayudas a la agricultura y de conseguir una PAC más verde y sostenible (las llamadas *Propuestas para la PAC post-2013*).

En línea con esas directrices, este II Foro, en su *Declaración de Almería*, propuso como asuntos primordiales los siguientes:

1. Apostar por la calidad para asegurar la sostenibilidad del sector.
2. Elaborar una política centrada en la concentración y la organización de la producción relanzando las figuras de las OP y AOP.
3. Hacer de la innovación el elemento central de las acciones en el sector.

4. Mejorar la planificación del sector a través de los programas operativos.
5. Lograr mayor transparencia en las relaciones comerciales.
6. Coordinar los esfuerzos para promocionar la imagen del sector.
7. Crear un observatorio de mercado europeo para conocer y prevenir las crisis.
8. Establecer elementos de defensa para las producciones europeas más sensibles.
9. Favorecer las exportaciones mediante una mayor reciprocidad en los requisitos de los intercambios comerciales.
10. Estimular el relevo generacional y la formación.

Destacan estas propuestas no solo porque se adoptaran en Almería y lleven su nombre, sino porque, además de constituir el programa más completo y ajustado de política agraria de cuantos se han avanzado hasta ahora en torno a la PAC post-2013, coincide en gran medida con el análisis de fondo que se ha hecho aquí y las medidas que, sobre la base de este análisis, resultan necesarias.

El panorama de grupos de presión y lobbies antes descrito puede dar la impresión de ser un complicado puzzle, salvo por algunas posturas aparentemente más extremas (que responden en muchos casos a simples poses para la galería), y posiblemente gracias al alto nivel de «profesionalidad lobbista» que muestran estos grupos. Pero no parece difícil que un programa como este, que es el que necesita el sector hortícola de Almería, pueda llegar a ser adoptado como común por todos ellos y aceptado por las diferentes instancias (de agricultura y de competencia) de la CE.

De hecho, una propuesta, que puede resultar aceptable, proveniente de una Administración Pública española (una síntesis que recoge adecuadamente las aspiraciones de los diversos grupos de interés), sobre las medidas de política agraria que en la actualidad necesita el sector, es la que hizo en su visita a Almería el 10 de mayo de 2012, el entonces presidente de la Junta de Andalucía, José Antonio Griñán, en presencia de su Consejero de Agricultura, Luis Planas, cuando dijo que las prioridades para la horticultura almeriense eran las siguientes:

- a) Concentración de la oferta
- b) Control de las importaciones, y
- c) Calidad y seguridad alimentaria

Esas prioridades están alineadas con la *Declaración de Almería*, a la vez que recogen expresamente la posición que sostiene la principal asociación de Almería miembro de Fepex. Igualmente podría ser una síntesis de lo que aquí hemos venido analizando, y perfectamente serían suscritas hoy por unanimidad por los diferentes grupos de interés del sector hortícola almeriense con ligeras diferencias tan solo en el orden de prelación de las medidas. Respecto a la validez y operatividad de la estructura organizativa que esa Administración ha impulsado –y el sector ha aceptado– como la adecuada para sacar adelante estas prioridades, parece no resultar tan conveniente. Hortyfruta, por razón de los diferentes e incluso contrapuestos modelos de configuración de la oferta que representan cooperativas y alhóndigas de Almería («mercados de libre competencia» y «pequeños oligopolios de oferta»), parece un intento de aunar los intereses del sector que, en el peor de los casos, está condenado al fracaso y, en el mejor, a consolidar el caos actual, que no coincide además con la opción expresada por las Organizaciones de Productores (OP) y las Asociaciones de Organizaciones de Productores (AOP) que hacen suyas las Administraciones Comunitarias de Agricultura y de Defensa de la Competencia.

Conviene tener claro que esa opción por la OP no es discutible y no solo para evitar sorpresas desagradables, como la multa de 238.446 euros que en diciembre de 2011 la Comisión Nacional de la Competencia (CNC) impuso varias organizaciones del sector hortofrutícola almeriense por acordar el establecimiento de precios mínimos (que ya analizamos en la página 195 y siguientes).

Conviene recordar que, con independencia de que tanto el Plan que se adopte, como el *estado mayor* (la AOP) que haya de ponerlo en marcha, deberán estar respaldados por un amplio consenso y basados en las directrices de la PAC, además de responder a una estrategia competitiva centrada en la aportación de valor (diferenciación), todo sintetizado en una marca-paradigma, que podría ser una Marca-Región (Almería o Andalucía), como centro, según también se preconiza en todas las instancias que venimos comentando.

### *La estrategia competitiva del sector hortícola de Almería*

La horticultura de Almería, a la vez que influir sobre la Política Agraria Comunitaria a través de los lobbies de ámbito europeo que ya hemos descrito, debe impulsar una estrategia competitiva propia que le permita consolidarse y avanzar.

Ante el panorama de estancamiento que tanto a nivel nacional como provincial enfrenta la horticultura española desde los primeros años 2000, agravado por la crisis sufrida por la economía a partir de 2008, un sector de la importancia y proyección nacional e internacional como la hortícola de Almería, precisa articular una estrategia que le permita consolidar e incluso profundizar las importantes posiciones que ha conquistado en las últimas décadas.

Los perfiles de esa estrategia específica ya definidos en los anteriores capítulos de esta misma parte cuarta, se analizan con más detalle en las conclusiones, por lo que ahora nos limitaremos a hacer una recapitulación de sus principales componentes, con el exclusivo fin de fijar algunas ideas.

De acuerdo con el esquema de Porter sobre estrategias genéricas competitivas en costes, diferenciación y enfoque, el contenido de la estrategia competitiva en costes debe consistir en hacer un ajuste en los costes de producción, como ya hemos visto, de hasta un 10 % sobre los costes totales (20 % de los de producción) y, en lo que se refiere a los costes de transacción, en los *ex ante*, es decir, en los costes que tienen lugar desde que el agricultor hace la entrega del producto hasta que este queda, en su caso, ya envasado (las líneas 2, 3 y 4 de la Tabla 2), hacer el ajuste ya visto de hasta un 10 % sobre coste total. Respecto de los costes de transacción *ex post* –los que tienen lugar hasta que ese producto, una vez vendido es entregado al cliente (las líneas 7, 8 y 10 de la Tabla 2), resulta necesario hacer el ajuste igualmente visto de hasta un 5 % del coste total. Con esto la estrategia competitiva en costes a adoptar por el sector hortícola de Almería se propondría el ambicioso objetivo de hacer un ajuste final de hasta el 25 % de los costes totales actuales.

En cuanto a cuál ha de ser el contenido de la estrategia competitiva en lo relativo a diferenciación, esta se concreta en dos aspectos fundamentales: eliminar los productos de calidad incierta y reestructurar el mercado. Para eliminar la calidad incierta, aquellos productos cuya forma de venta final sea la de sueltos, se deberían entregar ya acabados por el agricultor en la primera fase de producción-recolección, y para los productos que hayan de ser empaquetados para la venta, esta operación sí se confiará a la segunda fase, de manipulado. La reorganización del mercado con el fin de acabar con los problemas de selección adversa y lograr que predomine un solo precio, el del producto acabado, se logrará si se realiza una fuerte concentración empresarial por parte de las cooperativas.

Estas estrategia genéricas competitivas de costes y de diferenciación, en conjunto, son la forma de crear a largo plazo una posición competitiva de-

fendible ante los competidores de una industria. Sobre el alcance que puede arrojar la estrategia de liderazgo en costes no parece necesario insistir, a la vista de la problemática que hemos venido destacando como característica de esta época de globalización. Tan solo recordar la importancia que, en la coyuntura actual, tienen los ajustes en costes de transacción. En cualquier caso, está claro que en las economías avanzadas cobra una especial relevancia la estrategia de diferenciación, que consiste en crearle al producto o servicio unos atributos que sean percibidos por el resto de la industria y por el consumidor como algo único, lo que genera lealtad hacia la marca y nos puede suponer una menor dependencia del precio. Pero diferenciarse significa, en especial, mejorar la calidad, y esta estrategia, según se creía hace tiempo –y siguen creyendo todavía muchos operadores del sector en Almería– significaría sacrificar participación de mercado (producir menos), a la vez que abordar actividades e inversiones costosas (mayores costes). Pero, como recoge el conocido esquema de la *reacción en cadena de Deming*, la calidad, muy al contrario de llevarnos a un aumento de los costes, es precisamente la forma de disminuirlos. Tal como preconizaba Edward Deming (1989), Japón confirmó que, en lugar de existir una contradicción entre la estrategia de costes y la de diferenciación, el éxito estaba en unir la estrategia de productividad (costes) a la de calidad (diferenciación).

Está todavía una tercera estrategia, el enfoque, que consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico determinado, y que se basa en la premisa de que una empresa puede prestar un servicio o proporcionar un producto en ese ámbito reducido de forma más eficiente que sus competidores dedicados a un ámbito más amplio. Dependiendo de la dimensión que por el momento tengan las empresas del sector, esta estrategia de enfoque puede ser la más adecuada, hasta que pueda proponerse una estrategia de abierta diferenciación para la que, normalmente, las empresas habrán de disponer de un gran tamaño.

Además, como hemos visto al analizar el perfil actual del consumidor, el juego de la competencia ya no se basa solo en los precios bajos, que ahora se suponen, sino que se ha desplazado hacia la diferenciación: se trata de ser unos proveedores con calidad de producto y calidad de servicio, para lo que es crucial una dimensión suficiente como para que el suministro sea de calidad y seguro y el servicio excelente. Para el consumidor (también de frutas y hortalizas), que se ha convertido en el rey absoluto de toda la cadena de suministro,

su más fiel servidor es ahora la cadena de distribución minorista, que pone a su alcance un suministro de dimensiones y posibilidades insospechadas hasta hace poco en cuanto a calidad, variedad y precio.

En lo que se refiere a Europa, el perímetro del área de procedencia de las frutas y hortalizas, que hasta hace poco prácticamente se reducía al de los propios miembros de la UE-12, se extiende ahora hasta la mitad septentrional de África y todo el Oriente Medio (área EMEA) para las hortalizas, y en cuanto a las frutas –dada la mejor respuesta al transporte, que les permite su contenido en azúcar– alcanza ya una dimensión mundial (Chile, Sudáfrica o Nueva Zelanda son proveedores habituales significativos). Estas posibilidades de suministro ya son suficientes como para que los consumidores europeos, además de conseguir precios bajos, puedan disponer de productos de alta calidad en una amplísima gama y, salvo contadas excepciones, casi durante todo el año. Y este servicio también hay que darlo desde Almería.

Pero la producción agraria, en especial de frutas y hortalizas, se caracteriza, además de por su carácter altamente perecedero, por una gran dependencia de los fenómenos naturales. Según esto, la estacionalidad y la aleatoriedad del clima, unidos a su dificultad de conservación, provocan una acusada variabilidad en la cantidad y calidad de estos bienes agrarios, lo que determina una escasa certidumbre en la calidad de su oferta (en su diferenciación). Las particularidades de estos productos condicionan, a su vez, las utilidades que se les pueden añadir mediante servicios de manipulación y distribución o incluso de transformación agroindustrial. En todos los casos, tanto si se transforman como si son distribuidos en estado natural (en fresco), esas particularidades de la calidad y la oferta que tienen estos productos también condicionan las estrategias competitivas que normalmente siguen las empresas que los ponen en el mercado.

Esa política de calidad constituye, además, la base para crear marcas que, a su vez, refuercen la percepción de certidumbre de esa calidad por parte del consumidor. Igualmente, los mecanismos de coordinación, cooperación y logística contribuyen a una segunda política de mejora de la calidad y se ven facilitados por ella, al paliar también la variabilidad de la oferta y disminuir sus costes de transacción.

Otro importante componente de las estrategias de competitividad en el ámbito de las frutas y hortalizas es la innovación. En el caso de la horticultura, la innovación también está orientada normalmente a la mejora de la calidad, puesto que la dinámica de creación de nuevos productos que releven a otros

ya obsoletos todavía tiene una incidencia –que cada día es mayor– también en los productos naturales (es sorprendente lo que se está derivando de la revolución en la genética que está en marcha). Junto con estas estrategias de calidad, logística e innovación orientadas a costes y diferenciación, y como forma de que alcancen toda la proyección necesaria, la concentración (o, alternatively, la segmentación en el caso de disponer de una dimensión menor y tener que optar por la estrategia de enfoque), aparecen como una necesidad para que las unidades de comercialización adopten una dimensión y se doten de una tecnología (en especial de la información y comunicación) acordes con lo que requieren los parámetros que han adquirido los otros eslabones de la cadena alimentaria.

A pesar de la importancia de la calidad, la productividad, la innovación, la logística y la dimensión empresarial que apuntan a la liberalización y competitividad, hasta fechas recientes, las políticas económicas aplicadas al sector agrario en los países desarrollados se han venido caracterizando por estar centradas en un alto nivel de protección. La Política Agraria Común, aunque siempre ha prestado atención a promover ese aspecto de la mejora de las instituciones y la logística que es la cooperación entre los agricultores, le ha otorgado poca o ninguna atención a los aspectos de calidad, productividad e innovación hasta fechas recientes; y, finalmente, en la medida en que la CE está ahora imbuida por completo por una especial sensibilidad hacia las políticas de defensa de la competencia (que responde a los intereses de las grandes empresas ya consolidadas e incluso está impregnada en parte de un fuerte sesgo ideológico), está introduciendo en el sector serias dificultades para articular el aspecto concentración de la oferta de productos agrarios, que debería llevarlo hacia el tan necesitado aumento de dimensión.

En cualquier caso, lo evidente es que desde el comienzo de la década de 1990 la CE ha visto conveniente poner en práctica una paulatina política de liberalización comercial, a la vez que ha orientado a la agricultura hacia nuevas funciones de desarrollo rural y preservación medioambiental. Este cambio de orientación de la política económica de la CE coincide con los intereses de las poderosas fuerzas que dominan la globalización, reflejadas en las directrices impuestas por la Organización Mundial del Comercio Pero todavía es prematuro afirmar que coinciden con los cambios que se están produciendo en las preferencias de los ciudadanos europeos, ya que la crisis está impidiendo saber si estas tendencias se ponen de manifiesto y se ven reflejadas en la estructura del gasto de sus hogares (en un cambio en las preferencias y el gasto que los

ciudadanos europeos asignan a los productos obtenidos o comerciados en ciertos entornos o determinadas formas)<sup>5</sup>.

Este es el contexto en el que ha hecho su aparición el fenómeno de la gran distribución moderna, con su inusitada accesibilidad. Precisamente, ha sido esa acusada reducción del coste de la alimentación que han proporcionado las grandes cadenas de distribución, combinado con una estrategia obsesionada en maximizar la facturación por metro cuadrado de tienda y por empleado, la que ha hecho que esas cadenas dediquen gran atención a los productos que requieren una compra frecuente. La consecuencia es que, para conseguir esos resultados, la función que figura siempre como un objetivo fundamental es la de maximizar la rotación de los productos, para lo que es preciso optimizar las actividades de logística (gestión de compras y proveedores, transporte, almacenamiento y control de inventarios, servicio al cliente, tratamiento de mercancías devueltas, manejo y embalaje de productos, y recogida de residuos), así como la gestión integrada de todos los flujos de información que llevan asociadas esas actividades. De ahí que esas actividades de logística, tanto de productos como de información –que muestran un grado de complejidad creciente–, hayan acabado adquiriendo una gran influencia en la competitividad empresarial de las cadenas minoristas (de alimentación y de no alimentación) y, por tanto, en todas las empresas involucradas en servir y proveer a esas cadenas.

La oferta tiene ahora dos claros componentes, producto y servicio. Según esto, las empresas comerciales de una zona, además de disponer de un producto de calidad, deben hacerlo en la cantidad (mediante concentración y/o cooperación) y durante el periodo de tiempo que les permita asegurar que están en condiciones de prestar un servicio excelente (en un planteamiento ideal se trataría de todo el año), Esto requiere una gran dimensión en cuanto a volumen y un amplio ámbito geográfico de operaciones, que complementen su oferta propia con producto procedente de otras latitudes.

En estas condiciones, esa ventaja competitiva de la diferenciación por servicio, que además de la dimensión hace del calendario un segundo componente importante, puede ser problemática para aquellas producciones que coinciden en un mismo ciclo, ya que una producción como la holandesa normalmente será coincidente con la de sus principales clientes.

<sup>5</sup> El *ecologismo* es todavía una tendencia poco conocida y minoritaria, mientras que tan solo es evidente y amplia la tendencia a la disminución del gasto en alimentación. En concreto, en España, desde el 55 % que la alimentación supuso en 1958 hasta apenas un 20 % que ha supuesto en 2000, aunque todavía está muy por encima del 12 % que hoy asignan al consumo los hogares de los países más avanzados también en Europa.

En este aspecto, las hortalizas de Almería siempre han tenido la ventaja de contar con un calendario de producción y oferta complementario al de las producciones locales del centro y norte de Europa (aunque esta ventaja la hizo suya Holanda durante mucho tiempo). Por esta razón, en un momento en que los consumidores vuelven a poner en gran estima el valor del producto local, el hecho de que una oferta exterior respete y complemente a la producción autóctona –aunque, según se va estrechando la rentabilidad de unos y otros, se agudiza la pugna por mantener la posición como proveedores de las cadenas en los tramos en que se solapan las ofertas– puede constituir un valor añadido. Así, un calendario como el nuestro se ajusta mejor a las condiciones de la escasa pero significativa producción local de los principales países clientes y, en especial de Alemania, en pepinos.

Por tanto, la horticultura de Almería, en principio, no tiene la necesidad de ampliar sus relaciones para complementar su oferta. Su problema fundamental es, además de en la calidad y la productividad, la dimensión de sus operadores comerciales, es decir, la dificultad estriba en ese paradigma que se ha popularizado en el sector hortícola de Almería en los últimos tiempos como «concentración de la oferta».

No parece conveniente ni necesario insistir más en una receta que especifique el tratamiento más adecuado para la matriz DAFO (*debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades*) que hoy presenta el sector. Más bien, cada cual podrá encajar sus propias experiencias y conocimientos, logrando así un diagnóstico y tratamiento más preciso y acertado en cada caso y coyuntura.

## Conclusiones

A lo largo de todo este trabajo, se ha insistido en cómo el sector hortícola de Almería ha entrado en una dinámica compleja en la que una creciente dificultad para gestionar la masificación de las transacciones internas y externas de sus unidades económicas, dificulta la reducción de sus costes de producción, a la vez que induce un fuerte incremento de sus costes de transacción.

Los costes de transacción dependen sobre todo del diseño del proceso y del tipo de tecnología que usemos en su gestión, es decir, de la forma en que distribuyamos las funciones de asegurar y controlar la calidad entre producción y comercialización, y de si la tecnología que apliquemos a la gestión de esas funciones es analógica o digital. A la vez, los costes de hacer esos controles para asegurar que cada parte cumple con las obligaciones que le asigna esa distribución (las estipulaciones del contrato), dependen sobre todo de la dimensión de los mercados, puesto que de esa dimensión depende que las transacciones sean personales o impersonales. Estos costes dependen también de las actitudes ideológicas y las percepciones de los individuos que intervienen como partes de esas transacciones.

Por eso, el problema se centra ahora en que ni los incentivos ni los sistemas de control establecidos en el modelo hortícola de Almería actual son los adecuados. El sistema de incentivos establecidos con el fin de que cada parte asuma unas determinadas funciones y las cumpla correctamente, es decir, el sistema de precios que llevaría a unas retribuciones y una asignación, de tal forma que la ganancia total fuera máxima y la distribución entre las partes fuera optima, no funciona correctamente. Bajo las circunstancias actuales, el sistema de precios generado por el mercado local no es único, coherente y adecuado, debido a los mecanismos de selección adversa y de oportunismo recíproco que surgen de los procesos de producción y de intercambio.

Los sistemas de aseguramiento y control de la calidad –si es que podemos hablar de tales sistemas– que se siguen usando en el comercio hortícola alme-

riense, tampoco son los adecuados ni al carácter impersonal que han adquirido las transacciones, ni a las prácticas oportunistas de sus socios y usuarios.

Los sistemas de control y los incentivos dominantes que se toman como referencia para determinar el nivel de calidad medio que debe alcanzar cada uno de los grandes productos –tomates, pimientos y pepinos–, cambian según cuál sea la empresa que lidera ese producto. Como las organizaciones o entidades que dominan cada uno de esos productos hasta ahora suelen cambiar cada pocas campañas, ha habido varios cambios en esos sistemas y estándares de calidad con el paso del tiempo, según los avatares, por un lado de la innovaciones –en la genética y en logística– y, por otro, según los resultados del enconado pulso al que asistimos entre las alhóndigas y las cooperativas más destacadas.

En las campañas recientes, ese pulso (tecnológico y comercial) ha acabado configurado un panorama en el que el producto más valorado de Almería, el pimiento, finalmente lo lidera –y marca sus estándares– un grupo cooperativo, Murgiverde. En cuanto a los tomates, después de una etapa en la que ha destacado una variante de este producto, los tomates de racimo, con unos estándares de control y nivel de calidad muy elevados –y también unos buenos precios– marcados por un líder indiscutido, la alhóndiga cooperativa CASI, las dificultades que tiene esta entidad para identificar las innovaciones ganadoras, a la vez que para abordar algunos de los problemas de organización de su oferta y su logística (incluidos los de incentivos y control de la calidad que venimos destacado aquí), han debilitado ese liderazgo. No obstante, todavía se mantienen altos estándares en este producto y es de esperar que ese liderazgo se restablezca. Finalmente, en el producto en el que Almería tiene una posición relativa más sólida es en los pepinos, con esa clara posición de líder que ya hemos visto al estudiar la competencia en las importaciones de la UE-27. En este producto clave liderado por la alhóndiga La Unión, la dificultad para encontrar una estrategia competitiva de diferenciación a través de la mejora genética, como ha sido el caso en los otros dos productos clave, pimientos y tomates, impone la necesidad de centrar la estrategia competitiva de diferenciación en el servicio y sus componentes fundamentales, la logística y la dimensión. Pero, la dificultad para encontrar una estrategia de servicio basada en estos componentes, de rentabilizarla primero para la empresa que la ponga en marcha, y transformarla después mediante el liderazgo de esa empresa en un factor de rentabilidad para todo el sector, mantiene a este producto en una situación de baja rentabilidad en general.

Curiosamente, esa baja rentabilidad se debe a que no se puede solventar sobre la base de la innovación en genética, debido a la buena calidad que ya muestra en general este producto (con una muy escasa variabilidad), así como al hecho de que su mercado de venta está muy concentrado en Alemania, cuestiones que han permitido que los pepinos queden al margen de ese endiablado juego entre primeros precios y precios de remate, derivados de las interferencias que el atrasado mercado nacional (y el de los otros países del sur de Europa) induce en el principal mercado de exportación hacia el centro y norte de Europa.

La variabilidad en la calidad, que a todas luces constituye la causa de los acusados diferenciales de precio que la oferta española tiene respecto de la holandesa en pimientos y tomates, así como de los cuantiosos costes de transacción que se mantienen en esos dos productos clave, hace que esos diferenciales de precio no sean posibles en pepinos. Y, en la medida en que una estrategia de diferenciación en pepinos no es posible, porque es el producto con menos variación en los diferentes signos de calidad (color, madurez, tamaño y consistencia), esa estrategia no tiene otro camino que orientarse hacia la innovación en logística. De todas formas, analizaremos a continuación las diferentes opciones estratégicas desde un enfoque general.

### *Reordenar las relaciones en la producción y el mercado en torno a grandes OP*

Tras la etapa de despegue de la segunda mitad de la década de 1970, y la de lenta acumulación de capital organizativo de la década de 1980, aparece ese segundo periodo clave en la dinámica de crecimiento de la horticultura de Almería, que es sin duda el periodo de expansión de la década de 1990. En esta etapa, a partir de la caída del Muro de Berlín en noviembre de 1989, la economía mundial se ha visto sometida a un acelerado proceso de expansión del comercio internacional, que de entrada indujo un fuerte crecimiento en el sector hortícola de Almería, como resultado del cual las relaciones externas entre entidades (y las internas entre «interesados» de las empresas), han pasado de ser personales a ser impersonales. Tras esa variación, dos son los cambios relevantes que han determinado la actual modificación del modelo de producción sobre el que venía basándose esta horticultura: la introducción masiva de mano de obra asalariada de origen inmigrante, y el mucho mayor nivel de es-

pecialización y escala (con la consiguiente multiplicación de las transacciones) en el que ha desembocado el sector tras su dilatado periodo de crecimiento.

La conjunción de ambos fenómenos, el cambio en el modo de producir, de familiar a asalariado, y el gran salto en el volumen de producción, ha supuesto un cambio radical en el carácter de las relaciones al interior del modelo. Estas relaciones, ya se trate entre empresa y trabajador (laborales) o entre entidades (intercambios comerciales entre productores y comercializadoras, y de estas con los agentes de sus clientes) han pasado, de tener un fuerte componente personal, a ser definitivamente impersonales. En consecuencia, tanto en un caso como en el otro, el carácter masivo y anónimo que las relaciones tienen en la actualidad, no permite continuar funcionando sobre la base de la confianza en las personas, es decir, de acuerdo con la familiaridad, la lealtad, la reciprocidad y la clientela, sino que exigen pasar a establecer unas normas de procedimiento junto con unos sistemas de control que aseguren el buen funcionamiento de estas relaciones impersonales, y logren que todo el sistema consiga tener una alta calidad de procesos y productos.

No se puede continuar confiados en la organización familiar para gobernar las empresas de producción, al igual que no se puede seguir en la creencia de que los mecanismos actuales de confianza en las personas, los mercados spot (las alhóndigas) y los agentes, gobernarán adecuadamente las transacciones comerciales y conducirán al sector a esos altos niveles de calidad y de bajos costos en procesos y productos. Los viejos procedimientos y controles que hay establecidos, tanto en el interior de las empresas, como en los mercados, ya no funcionan, y esto se traduce en un bajo nivel de calidad y productividad.

Es preciso dotar al sector de una nueva organización que, de forma impersonal, establezca claramente cuáles son las tareas y responsabilidades que corresponden a cada puesto de trabajo (en cada empresa de producción) o a cada unidad de producción y comercialización (en la cadena de suministro) y establecer los controles suficientes para que, con independencia de la actitud y la buena voluntad de las personas, el sistema de incentivos y control establecido funcione y, mediante un sistema de precios único, coherente y adecuado, sea capaz de establecer una retribución más ajustada al nivel de cumplimiento de cada operador que la actual.

Todo esto significa que hay que poner en pie un «nuevo modelo Almería», que tiene que llevar a cabo una importante innovación organizativa que cambie las relaciones al interior del invernadero y transforme los procedimientos comerciales, estableciendo un sistema de incentivos, de acuerdo con

un sistema de precios más eficiente, que multiplique la calidad y la seguridad de los productos y de sus intercambios, reduciendo así sus costes de transacción y que mejore la productividad. Esto es tanto como decir que es necesario implantar un nuevo sistema de gobernanza, entendido como un sistema que posibilite, a la vez que la evolución de las relaciones al interior de las explotaciones productivas y de las relaciones entre estas y sus organizaciones comerciales, una adecuada interacción entre administraciones públicas, mercado y organizaciones privadas (empresas, cooperativas y asociaciones).

La nueva estructura de gobernanza de la horticultura de Almería debe incorporar técnicas de gestión empresarial en las explotaciones y nuevos controles en los intercambios, basados ambos en las nuevas tecnologías. La nueva organización debe basarse además, tanto por exigencia del necesario consenso y operatividad entre los agricultores y las organizaciones que comercializan sus producciones, como de las directrices de política agraria y de competencia de la CE, en una gran Asociación de Organizaciones de Productores que podría estar formada en torno a cada uno de los tres productos importantes: tomate, pepino y pimiento. Esa organización ha de estar soportada por una ambiciosa apuesta por las tecnologías TIC y financiada con aportaciones adicionales de fondos operativos.

Hay que entender que, para la estrategia de compra de las cadenas de descuento, una aglomeración productiva de bajo coste es, sobre todo (¡para ellos!) una zona de producción institucionalmente desarmada (desorganizada) y, en consecuencia, estas cadenas, no solo tratan de encontrar permanentemente nuevas zonas proveedoras con esas características, sino que, más fácilmente, procuran que aquellas que ya tienen incorporadas a su cadena de suministro –como es el caso de Almería– no refuercen sus instituciones o, al menos, tarden en hacerlo. Esto lo consiguen fomentando a sus principales aliados en esta misma estrategia; y, en nuestro caso, a través de las alhóndigas. Entender esto es esencial para comprender en qué consiste y cómo funciona exactamente eso que a primera vista puede parecer una simple saturación de los mercados de frutas y hortalizas, y que en realidad se trata de una tremenda desorganización que los grandes compradores aprovechan para forzar los precios a la baja.

Normalmente, para que haya saturación en una determinada zona y sector de producción, se tienen que dar a la vez una situación de exceso de producción en el mercado general, que coincida con una desorganización en esa zona productora. Por eso, la sola saturación del mercado no tiene porqué ser motivo de ruina para todas las procedencias que compiten en un determinado

sector; tan solo lo es para las procedencias menos estructuradas y organizadas. Si no fuera así, todos los sectores importantes de la economía mundial estarían en quiebra generalizada: automoción, electrónica de consumo, bienes de consumo masivo (alimentación, vestido y ocio), puesto que todos están sobredimensionados y saturados, sin más defensa que la organización que puedan implantar en el sector, y la interlocución directa que todas y cada una de las empresas productoras (y sus aglomeraciones, Detroit, Alemania, Corea) puedan establecer con los consumidores finales, a través de sistemáticos planes de comunicación y márketing, siempre con el respaldo de un sistema que asegure la calidad de los productos. De ahí que insistamos en que, el problema al que nos enfrentamos, aparte de estar en la calidad, la productividad, y la organización, está también en la comunicación.

Volvemos así a la falta de organización y esa agresión por parte de los grandes compradores ya comentada. Frente a ellas, no cabe más defensa que la de hacer una propuesta de valor en términos de diferenciación, claramente transmitida a los consumidores a través de una marca o denominación de origen amplia, de forma que ese sector, y las empresas productoras que lo forman, puedan establecer una interlocución directa con los consumidores finales a través de la comunicación y el márketing (redes sociales). En definitiva, aunque el problema básico es siempre de calidad y productividad, este está estrechamente relacionado con la organización y la comunicación.

### *Impulsar las TIC y la concentración en comercialización*

En el gran salto organizativo y tecnológico que el sector hortícola de Almería necesita dar entre las unidades de producción y las de comercialización, es preciso establecer unos adecuados controles de calidad y trazabilidad basados en modernas tecnologías TIC. Sólo sobre una base de estas características podrán las empresas de comercialización plantearse un crecimiento que les permita dar el salto en la dimensión que demandan los tiempos.

Las características del profundo cambio en la relación actualmente establecida en el terreno de los intercambios entre los dos segmentos, producción y comercialización, habrán de ser distintas, dependiendo del producto de que se trate, así como del destino que se le vaya a dar a ese producto. Lo primero que hay que conseguir es que el productor tenga que entregar el producto en

cualquiera de los eslabones de la cadena de suministro, perfectamente identificado y totalmente acabado, conforme a las normas de calidad y seguridad previamente especificadas. De ese modo, si se sigue el itinerario recorrido por el producto (trazabilidad) se podrá saber quién hace las cosas bien y quién no. Esta es la única forma de poder controlar una relación que ha dejado de ser personal y permanente, para transformarse en anónima y ocasional. Para hacer ese control será conveniente realizar un uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación, en especial, de la visión artificial y procesamiento digital de imágenes, así como la identificación por radio-frecuencia (RFID).

Llevar a cabo una innovación tecnológica y organizativa tan ambiciosa es tanto como dar forma a un nuevo «modelo Almería». Supone a la vez, hacer importantes cambios en la gestión y la estructura del sector (en la tecnología de proceso del sector) que han de tener importantes repercusiones en los otros dos grandes factores determinantes del modelo de crecimiento: el capital y el trabajo; en especial, en lo que hemos llamado capital organizativo y capital humano.

Si se consigue llevar esta nueva organización a la práctica, estos cambios pueden suponer una revolución tal que darían pie a diferenciar entre un «clásico» y un «nuevo modelo Almería». Y, para obtener una idea de conjunto de lo que puede suponer este nuevo modelo, nos vamos a valer de las reflexiones, tanto de los grandes impulsores de la gestión empresarial y el management (José Luis Nuño y Peter Drucker), como de uno de los grandes teóricos del crecimiento económico (Oliver Williamson), todos ellos decididos defensores de la importancia de la innovación tecnológica y organizativa.

Sus reflexiones nos pueden servir para añadir una interesante y especial perspectiva a estas conclusiones:

«Si en el siglo XX los fabricantes [productores] cedieron el poder al comercio, en el siglo XXI veremos cómo el comercio pasará el testigo al consumidor. Internet rompe la cadena tradicional que unía a los fabricantes con la distribución y los clientes» (Nuño, 2000: 123).

«Una y otra vez en la historia de los negocios, una empresa desconocida aparece como surgida de la nada y en unos pocos años se pone al nivel de los líderes establecidos sin, en apariencia, acusar siquiera el esfuerzo. La explicación que se da siempre es la de una estrategia superior, una tecnología superior, una mercadotecnia superior o una fabricación más ajustada; pero en todos y cada uno de los casos, la recién llegada disfrutaba además de una tremenda ventaja en costes, generalmente de alrededor del 30 %.

La razón es siempre la misma; la nueva compañía conoce y gestiona los costes de toda la cadena económica en lugar de solo los suyos. Tal vez Toyota sea el ejemplo más conocido de una empresa que conoce y gestiona los costes de sus proveedores y distribuidores; todos son, por supuesto, miembros de un *keiretsu*» (Drucker, 2008: 54).

«En opinión [de Chandler] resultan economías mucho mayores de la coordinación cuidadosa del flujo a través de los procesos de producción y distribución que del aumento del tamaño de las unidades de producción o distribución en términos de las instalaciones de capital o el número de trabajadores» (Williamson, 1989: 404).

A lo largo de este trabajo, con las aportaciones de estos y otros economistas, se han estudiado las dificultades actuales de la horticultura de Almería, prestando una especial atención a la vinculación entre el cambio tecnológico y el reajuste organizativo que anticipa el cambio institucional, como los dos grandes determinantes del crecimiento económico. En línea con este planteamiento, la cita del profesor Nueno, que destaca el importante papel que internet y las redes sociales van a jugar en la potenciación del papel decisivo que el consumidor va a tener en la cadena de suministro, enfatiza la importante contribución que las TIC están llamadas a hacer a la producción y distribución modernas, incluso más allá del destacado papel que ya juegan como soporte de las técnicas de gestión específicas de la agroalimentación y su organización, cuestiones en las que hemos venido insistiendo aquí.

Por su parte, la cita del profesor Drucker tiene la virtud de enfatizar la importancia que, para la mejora de la productividad en la cadena de producción y distribución, tiene el enfoque que consiste en analizar y gestionar la totalidad de los costes de esa cadena. En este caso las TIC también están llamadas a desempeñar un papel cada día más importante. En el mismo sentido y con casi total exactitud viene a coincidir el comentario de Williamson al destacar que son mucho mayores las economías que resultan de la coordinación cuidadosa del flujo de producción y distribución, que las derivadas del aumento en el tamaño de las unidades de producción o distribución, en términos de instalaciones y cantidad de trabajadores.

En realidad, la horticultura de Almería ha quedado rezagada en la asimilación del cambio organizativo requerido (y del soporte tecnológico que ha de acompañarlo apoyado en las nuevas TIC) como respuesta a los problemas suscitados por la masificación de las operaciones de la economía moderna, en general (problemas suscitados por el formidable aumento de la especialización y la escala) y los requerimientos de calidad y seguridad en el producto y servicio que tiene que afrontar el sector y en los que viene rezagado desde el gran

salto que dio en los años de 1990. A partir de entonces y hasta la fase actual, la competencia de las diversas ofertas provenientes de los países emergentes está dando lugar a la formación de un mercado mundial de frutas y hortalizas en el que la acusada volatilidad de los precios y el tremendo poder de los grandes demandantes, plantea la necesidad tanto de una nueva y atrevida estructura organizativa, como de establecer una relación directa con el consumidor. Los dos objetivos apuntan a la necesidad ineludible de contar con una avanzada tecnología de la información, una dimensión y unas estructuras, que permitan tanto a las empresas como al propio *clúster*, afrontar los desafíos pendientes y mantener una posición de liderazgo en la cadena de suministro.

### *Actitud del sector y sus asociaciones ante la concentración de la oferta*

Conviene analizar, por su gran importancia y porque es la cuestión principal que se encuentra en el orden del día del sector, la concentración de la oferta y la actitud que mantienen ante ella las asociaciones del sector.

El hecho de que las grandes comercializadoras de la horticultura de Almería (algunas alhóndigas exportadoras y SAT) no se propusieran ya en los años 90 alcanzar una mucho mayor dimensión, y que no supieran (no quisieran o no les interesara) renovar sus procedimientos organizativos y tecnológicos, se debió, por un lado, a que no pareció que esto tuviera en aquel momento gran importancia y, por otro, al peso de la «dependencia de la trayectoria» (el peso que entonces tuvo lo que «siempre se había hecho así»: confiar en las personas) y, sobre todo, a la utilización que, entonces y posteriormente, han hecho de esto aquellos individuos y grupos empeñados en mantener el *statu quo* para defender así mejor sus privilegios.

Es preciso tener muy claro que los problemas de organización y control son consustanciales al crecimiento económico moderno de cualquier sector. La economía moderna se apoya en una especialización y una escala cada vez mayores, que multiplican el volumen de intercambios que son precisos para que cualquier sector funcione. De esta forma, la alta especialización y escala, a la vez que posibilita que los costes de producción sean cada vez menores, hacen que aumenten los costes de transacción que acompañan a esos intercambios multiplicados, que son necesarios para reunir todos los componentes que acaban por reunirse para formar un producto final. La tecnología, como

motor del crecimiento económico, ha atendido permanentemente a estos dos frentes, el de los costes de producción y el de los de transacción.

Esta atención de la tecnología a los costes ha sido permanente, en nuestro sector de frutas y hortalizas al igual que en la generalidad de los sectores de la economía, en una primera etapa, estuvo centrada en resolver los problemas de los costes de producir y trasladar objetos –los conocidos como costes de producción–. En la etapa actual de gran desarrollo y complejidad de los intercambios, esa atención de la tecnología se ha desplazado hacia la problemática de los costes de producir y trasladar información –los conocidos como costes de transacción–.

El objetivo de aminorar esos costes de transacción depende en gran medida de una adecuada generación y organización (almacenamiento) de información y comunicación, razón por la que una moderna y potente rama de la tecnología TIC, se haya desarrollado centrada en ese aspecto y de que, en general, todos los sectores estén haciendo importantes esfuerzos para adaptar las soluciones tecnológicas TIC a su problemática específica de generar y organizar la información y la comunicación. En ese sentido, es anormal el retraso que el sector hortofrutícola en general, y especialmente el sector de Almería, están mostrando en la aplicación de esa tecnología.

De ahí nuestro convencimiento de que, aunque en los primeros años 90 no se le prestara suficiente atención a los problemas de organización, monitorización y logística que la masificación de las transacciones planteaba, el hecho de que estos problemas ligados al fuerte crecimiento de nuestra horticultura se hayan ampliado después, no ha venido sino a demostrar que una respuesta de cambio tecnológico y organizativo por parte de sus grandes organizaciones comerciales es cada día más necesaria, aunque la posibilidad de sacar adelante esas innovaciones en tecnologías organizativas y logísticas depende de que el sector disponga de unos operadores de gran dimensión, capaces de adoptarlas por acuerdo entre ellos en estrecha cooperación y dialogo con las Administraciones y concertados con las cadenas de distribución. Esto significa que, en las condiciones actuales de la producción y el comercio hortofrutícolas globalizados, para el sector hortícola de Almería, tanto una significativa mejora de la competitividad, como una apreciable diferenciación basada en un servicio mejor y más fiable, han de venir de la mano de un salto en la dimensión de sus empresas de comercialización.

El hecho es que la necesidad de alcanzar estos objetivos de concentrar la oferta para mejorar la calidad y la competitividad, parece haberse extendido y

popularizado entre los horticultores de Almería, bajo el paradigma de que es necesaria una unificación de la oferta. Pero ese enfoque no viene a significar sino que la respuesta al problema de una mayor dimensión de las empresas comercializadoras almerienses se ha venido a popularizar desde el ángulo del servicio a la producción, en lugar de hacerlo desde el del servicio a las cadenas de distribución y los consumidores –a los que habría que ofrecerles más seguridad en su aprovisionamiento con un servicio más seguro, más regular y de mayor calidad–, y ese es un enfoque equivocado.

Es más, en esa diferencia de enfoque sobre a quién hay que dirigir la mejora, puede estar el motivo de que no se hayan visto aún con claridad cuáles pueden ser los beneficiarios de que la horticultura de Almería disponga de unas organizaciones comerciales de gran dimensión. De la misma manera, conocer la forma societaria que deben adoptar esas organizaciones, una gran unión de alhóndigas («libres mercados») y cooperativas («pequeños oligopolios de oferta»), formando ambas una contradictoria interprofesional o una rigurosa Asociación de Organizaciones de Productores –AOP– sobre la que pivoten todas esas entidades, también es fundamental para saber sobre quién repercutirían los beneficios económicos derivados de este sistema, si sobre una élite dirigente, en exclusiva, o sobre toda la gran masa de productores junto con esta misma élite. Posiblemente, si este enfoque de servicio para beneficio de los clientes y los productores estuviera claro, y se supieran la forma y las consecuencias de hacerlo, todo el mundo sabría cuál es la verdadera importancia de esta respuesta, y la relevancia de dar un salto en la dimensión empresarial (y en el soporte organizativo y tecnológico que la puede hacer posible) habría calado suficientemente en el sector y se habría encontrado ya la forma de superar las dificultades que ahora impiden que esta iniciativa avance.

Esa incertidumbre sobre cuáles son los objetivos que precisa alcanzar el sector hortícola, unida a ese ambiente conservador (a la defensiva) que hoy domina entre los agricultores y las grandes empresas de comercialización, se percibe claramente en la actitud que mantienen las cooperativas, y en especial su asociación COEXPHAL, que consiste en no aceptar el nuevo entorno de liberalización –que asimila ya la propia PAC– y el cambio tecnológico, aspecto que posiblemente constituya el determinante esencial del atraso relativo en el que se ha precipitado la horticultura almeriense en los últimos tiempos.

El hecho es que, mientras en el primer gran cambio, el de los 70, la Asociación de Cosecheros Exportadores hizo de motor, en el segundo ha hecho (y está haciendo) de freno. Y esta segunda actitud tiene mucho que ver con

el hecho de que COEXPHAL no haya continuado reconociéndose como la específica asociación de cooperativas de explotaciones familiares agrarias de Almería que era y, por el contrario, su dinámica se haya ido decantando hacia actuar a remolque y como un apéndice de la Federación de Productores Exportadores de España (Fepex), asociación que engloba a grandes empresas, con una problemática distinta a la de las empresas red (cooperativas y alhóndigas de pequeños y medianos productores) propias de Almería<sup>1</sup>.

Por lo que se refiere a las alhóndigas y a la orientación de su asociación Ecohal, conviene tener en cuenta el problema de que en el sector hortícola, al tratarse de un sector amplio y complejo sometido a un permanente cambio, no todos sus componentes consiguen evolucionar a un mismo ritmo, y siempre queda rezagada alguna parte importante. Esto hace que en Almería exista un serio problema con la persistencia de las viejas organizaciones productivas y comerciales propias de un mercado de demanda en el que se dieron unas condiciones de competencia casi perfecta –gran cantidad de oferentes y demandantes–, pero que ya han dejado de tener sentido en el actual mercado saturado (donde además la demanda ha pasado a ser de fuerte oligopolio).

En ese escenario, Ecohal se empeña en mantener una pretendida ortodoxia comercial según la cual el mercado es en realidad el único que sigue siendo capaz de poner orden en la calidad y el precio de los productos, cuando en realidad las viejas organizaciones comerciales, las alhóndigas, con su sistema de venta en pequeños lotes de calidad irregular (partidas), fomentan un caos que hace que la producción y distribución de Almería muestre importantes dificultades (que se plasman en especial en su alta volatilidad en precios y calidades), para defender un adecuado y mínimamente unificado, estable y adecuado nivel de precios.

Se trata de que esa nueva organización y esos precios afiancen la posición del sector ante el poder de las grandes empresas de distribución, en la medida en que constituyan un nuevo sistema institucional y de incentivos, que le permitan entrar a formar una parte competitiva del primer tramo de las actuales cadenas de suministro.

Es necesario proyectar hacia el exterior una estructura (y una imagen) de un reducido número de grandes unidades de oferta homogéneas en calidad y precio, un oligopolio de oferta que es a lo que tienden las cooperativas –y las

<sup>1</sup> Haciendo uso de la terminología adoptada por Acemoglu y Robinson en su obra *Por qué fracasan los países* (2012), que ahora se está popularizando tan rápidamente, esta institución clave de la horticultura de Almería, junto con las demás instituciones representativas de la economía de esta provincia, está pasando de la configuración *inclusiva* que tuvo en su primera etapa, a la *extractiva* que está adquiriendo en la actualidad.

secciones de exportación de las alhóndigas–, pero, en lugar de formado por pequeñas unidades como en la actualidad, formado por unas pocas unidades grandes, apoyadas en un sólido sistema de información sobre por dónde va el conjunto del sector. Pero mientras que lo que se necesita es un sistema unificado, el viejo sistema de las alhóndigas y cooperativas, cada uno sin conocimiento de por dónde va el resto del sector, difunde exactamente la imagen contraria: ese caótico mercado de productos de calidad incierta en el que se pueden encontrar una gran diversidad de cantidades, calidades y precios, y en el que el hecho de que cada uno puede hacer lo que quiera, multiplica su alto grado de incertidumbre. Esta situación de típica información asimétrica, frente a unos compradores con mayor y mejor información que nosotros, facilita que puedan especular a la baja con los precios, destruyendo a la vez capital productivo y organizativo.

### *Una perspectiva a largo plazo de la horticultura de Almería: se necesita una nueva estructura de gobernanza*

En la tarea de proyectar la visión en el largo plazo de un previsible futuro de la horticultura de Almería, cabe acudir a las reflexiones del profesor Sánchez Picón, quien, en su libro sobre ‘La Integración de la Economía Almeriense en el Mercado Mundial’, aunque no llega a establecer una conexión directa con las dificultades de la coyuntura actual (desde luego no era posible hacerlo en 1990, fecha de publicación del libro), sí hace un muy acertado análisis de cómo en la provincia de Almería «son las actividades económicas vinculadas a la demanda internacional las que marcan la pauta del progreso» (pone de manifiesto cómo en realidad los ciclos de exportación provinciales han estado ligados a fases expansivas de la economía mundial), y en consecuencia, cómo «una sucesión de ciclos exportadores –con el del plomo y el del mineral de hierro y la uva, como los inmediatamente anteriores al actual– han ido relevándose en el engarce entre Almería y las economías consumidoras de materias primas del Occidente industrializado». En esta línea, concluye que: «Las producciones almerienses mantuvieron su ventaja comparativa [hasta que] la concurrencia de nuevos productores se producía o cuando los productos almerienses iniciaban la pendiente de su obsolescencia, [lo que provocaba] la pérdida de competitividad de las exportaciones locales.» (Sánchez Picón, 1992:521).

Puede parecer, a la vista de la actual coyuntura y al hilo de la reflexión del profesor Sanchez Picon, que todos los casos de éxito económico y exportador de Almería han respondido a unas mismas pautas de expansión en confortables mercados de demanda y agotamiento al saturarse estos mercados con la aparición en ellos de nuevas ofertas. Y que, como también dice Sánchez Picón: «No existen eslabones que relacionen los distintos ciclos exportadores [porque] no hay transición sino ruptura entre unos y otros [y] se dan en zonas diferentes y con un gran desfase temporal». Pero, en realidad, esto no ha sido exactamente así, al menos en las dos transiciones realmente significativas y de mayor participación del incipiente empresariado autóctono: el paso del ciclo del plomo al de las uvas y el hierro, y en la transición de este último al de las hortalizas.

En el primer caso, en el ciclo del plomo, la Sierra Almagrera dio origen a una reducida oligarquía que, ante las dificultades (también para consolidar un sólido soporte financiero arraigado en Almería) optó fundamentalmente, de la mano de sus vinculaciones políticas, por forzar un reducido ensanche inmobiliario capitalino en el que «especular», dejando así de interesarse por los sectores productivos y el crecimiento de la economía provincial. Pero de este mismo ciclo del plomo, en especial en su ubicación del poniente provincial en Sierra de Gádor, también hubo ya algunos miembros que se enrolaron en el siguiente ciclo, el de la uva, que a partir de una cierta pujanza en los reducidos valles interiores de Berja y Dalías, acabaría por desarrollarse después, ya con una considerable fuerza, en su nueva zona de expansión costera del Campo de Dalías (la actual comarca de Poniente) como hemos visto.

Este nuevo ciclo, sobre este foco novedoso, también tuvo a su vez, un desenlace aún menos identificado con esa ruptura que pudiera parecer que ha sido la pauta general. En el tránsito de la uva a las hortalizas, la más amplia base popular con la que contaron estas últimas, reforzada por la primera oleada de inmigración de colonos procedentes de la alta y baja Alpujarra granadina y por el hecho de no disponer los parraleros en esta ocasión de un apoyo político que les permitiera optar por una salida fácil, pero también por el hecho de contar esta vez con lo que entonces era todavía un modesto capital organizativo (el soporte cooperativo comercial y financiero surgido en el último y difícil tramo del ciclo uvero liderado por la nueva Caja Rural, llevaron a que los parraleros junto con los nuevos horticultores inmigrados, apoyados en los valiosos recursos organizativos que constituían aquellas cooperativas, optaran por continuar e innovar dentro del propio sector, dando a luz este

nuevo ciclo de la horticultura que ahora podría parecer abocado a terminar. Tan solo esa pequeña oligarquía exclusivamente comercial que acompañó al ciclo exportador de la uva, como había ocurrido al final del ciclo del plomo, optó por plegarse a sus posesiones inmobiliarias de los grandes centros urbanos, sin apenas participar en la nueva frontera hortícola que se abrió para la economía provincial a partir de los primeros años 70.

Aunque a estas alturas ya es claro que las aventuras urbanísticas no promueven el crecimiento económico sino que en todo caso lo acompañan, lo usufructúan, y en todo caso, finalmente lo malogran, no es el caso de que se pueda consolidar una renovada aventura urbanística que también han intentado los posibles burgueses salidos de este último ciclo de expansión agrícola basado en la horticultura, y, a la vista de cómo se produjo el tránsito de la uva a las hortalizas, contando esta vez con el apoyo de una consolidada Caja Rural, parece que la actitud emprendedora va a continuar marcando el tiempo que está por venir para la horticultura de Almería.

Un renovado futuro para el sector va a ser ahora posible, no solo porque en esta ocasión la pequeña oligarquía comercial se ha revelado relativamente menos poderosa que la de entonces, sino porque las cooperativas son ahora mucho más fuertes, y es mucha más gente, con más medios y mejor preparados los que tienen la necesidad y están dispuestos a apostar por hacer los cambios precisos para seguir adelante. Esta es la principal razón por la que Almería y su horticultura, en la coyuntura actual, van a acabar encontrando una difícil pero segura forma de sortear las dificultades y mantenerse en la competición por los primeros puestos como proveedores de productos hortofrutícolas y de sus transformados para los consumidores europeos.

Con independencia de si lo hemos advertido, y de si queremos admitirlo o no, las condiciones de mercado nos están imponiendo cada una de las tres estrategias genéricas competitivas de costes, de diferenciación y de enfoque, que hoy ha de hacer suyas cualquier sector que quiera competir en los mercados internacionales. Y, ya que esto es así, lo mejor que podemos hacer es articularlas hasta definir una estrategia competitiva general del sector hortícola de Almería que le permita consolidarse y avanzar dentro del sistema agroalimentario español y europeo, tanto en la producción como en la comercialización y la transformación.

Pero, a la hora de implementar esa estrategia tenemos que tener muy presente que esa espectacular propagación de la producción y el comercio que la globalización ha traído consigo, ha tenido como efecto inmediato un cambio

radical en las condiciones que rigen la competencia en los mercados. De unos mercados ávidos de producto hemos pasado, a una velocidad vertiginosa, a unos mercados saturados (sobreabastecidos) que ya no van a dejar de ser así y que, en la medida en que han establecido los precios bajos como norma de carácter general y permanente y han incorporado a estos mercados la producción de los países emergentes, han dejado ya poco margen para las estrategias competitivas basadas en los costes de la producción para regiones que, como la nuestra, estén situadas en los países avanzados.

Aunque tenemos un escaso margen para competir con los países emergentes en costes de producción (que dependen del coste de la mano de obra), sí podemos hacerlo en costes de transacción, que dependen de tener unas instituciones eficientes y una logística bien ajustada, cuestiones en las que podemos tomar una notable ventaja a los países emergentes, siempre que sepamos poner en marcha un plan conjunto del sector consensuado con las cadenas de distribución (ya hemos visto que los costes de transacción tienen una cuantía tan importante como los de producción).

En definitiva, una mejora de la productividad y la diferenciación, como bases de la salida de la situación de dificultad que atraviesa hoy el sector hortícola de Almería, requieren unas innovaciones que la conduzcan a una clara identificación como «premium» de su producto-servicio. Y para llegar a esta meta es necesario que nuestras comercializadoras (alhóndigas y cooperativas), liderando el sector, aborden un decidido proceso de concentración empresarial, y adopten un nuevo y unificado sistema de gestión de la oferta, sus precios y su calidad, apoyándose en una apuesta firme por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Estos objetivos se pueden sintetizar en que la horticultura de Almería precisa una nueva estructura de gobernanza, entendida como un sistema que posibilite una adecuada interacción entre administraciones públicas, mercado y organizaciones privadas (empresas, cooperativas y asociaciones)

Y, con el fin de contribuir a precisar sobre qué base se ha de consistir ese nuevo sistema organizativo, esa nueva estructura de gobernanza, se debe partir de la actual Hortyfruta, como unificadora de las asociaciones del sector, pero haciéndola evolucionar inequívocamente hacia una unión de organizaciones de productores, con cuatro OP de pimientos, tomates, pepinos y varios. Esta Hortyfruta, como unión de organizaciones de productores, sería la encargada de gestionar una central de información y una agencia de inspección y control de calidad según las normas que se establezcan para la primera transacción

que realicen en origen todos y cada uno de los agricultores, es decir, la primera puesta en el mercado o la entrega que realicen a las cooperativas o alhóndigas.

Respecto de la forma de poner orden en la segunda transacción, la que supone la venta del producto a las cadenas de distribución y a los clientes de los canales tradicionales, el sector necesita profundizar en el proceso de concentración que ya ha iniciado, sin que las organizaciones de productores de cada producto tengan por qué intervenir en esta segunda transacción. En todo caso, dependiendo de los resultados que rinda cada uno de los operadores, o de los sistemas de venta, esas OP se supone que harán recomendaciones a sus miembros sobre a cuál de ellas podría ser más conveniente canalizar el producto, pero sin ningún tipo de intervención ni fiscalización directa y dejando siempre libertad de acción y de mercado.

No me resisto a, conviene hacer algunas propuestas muy concretas que harían una importante contribución a la buena gestión y control de las operaciones. Serían precisas tres grandes iniciativas que contribuirían a la organización y ordenación del sector: (1) la gran central de información de la AOP ya referida; 2) un índice de precios FOB apoyado por esa gran organización de origen (la AOP) y un gran medio de comunicación con implantación en el sector agroalimentario (algo así como un índice «Hortyfruta-*Alimarket*»); y 3) un carnet de agricultor por puntos que sirviera para asegurar que el agricultor ‘conduce’ su producción ateniéndose a las buenas prácticas, en una forma similar a como se hace en la automoción.



## Referencias bibliográficas

- AKERLOF, G. (1970): «The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism». *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), pp. 488-500.
- ANALISTAS ECONÓMICOS DE ANDALUCÍA (2001): *Las infraestructuras de transporte del Eje Mediterráneo Andaluz: efectos socioeconómicos*. Málaga, Analistas Económicos de Andalucía.
- ANALISTAS ECONÓMICOS DE ANDALUCÍA (2009): *Evaluación del impacto socioeconómico del Parque Científico-Tecnológico de Almería (PITA)*. Málaga, Analistas Económicos de Andalucía.
- ANDERSON, J. L. (1991): *Explaining Long-Term Economic Change*. London, Macmillan.
- ARCAS LARIO, N., dir.: *El gobierno de las cooperativas agroalimentarias. Factores de éxito*. Almería, Fundación Cajamar.
- ARROW, K. J. (1951): *Social Choice and Individual Values*. Yale University Press.
- AYDALOT, P. (1986): *Milieux innovateurs en Europe*. Paris, Gremi.
- AZNAR SÁNCHEZ, J. A. (2007): «El proceso de internacionalización comercial de la horticultura intensiva almeriense». *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 1; pp. 55-72.
- AZNAR SÁNCHEZ, J. A. (2011): «El *clúster* agroindustrial de la horticultura intensiva de Almería: surgimiento, dinámica y perspectivas». *Cuadernos de Estudios Agroalimentarios*, 2, pp. 219-252.
- AZNAR SÁNCHEZ, J. A. y SÁNCHEZ PICÓN, A. (2000): «Inmigración en tierra de emigración: el caso de Almería». *Economistas*, 86; pp. 97-115.
- AZNAR SÁNCHEZ, J. A. y SÁNCHEZ PICÓN, A. (2010): «Innovación y distrito en torno a un 'milagro': la configuración del sistema productivo local de la agricultura intensiva de Almería». *Revista de Historia Industrial*, 42; pp. 157-193.
- BADOSA PAGÉS, J. (2005): «La adhesión de España a la CEE». *Información Comercial Española. Revista de Economía*. Nº 826, pp. 99-106.

- BECAZZINI, G. (1979): «Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'attività d'indagine dell'economia». *Rivista di Economia e Politica Industriale*, 1, pp. 7-21.
- BRENNER, R. (2009): *La economía de la turbulencia global*. Madrid, Akal.
- CABALLERO MIGUEZ, G. (2011): «Economía de las instituciones: de Coase y North a Williamson y Ostrom». *Ekonomiaz*, 77, pp. 14-51.
- CALDENTEY ALBERT, P. (1998): «El distrito agro-comercial del Campo de Dalías (España)». *Agroalimentaria*, 7; pp. 21-28.
- CALDENTEY ALBERT, P. y GÓMEZ MUÑOZ, A. (1993): *Economía de los mercados agrarios*. Madrid, Mundi-Prensa.
- CARRERAS, A. y TAFUNELL, X. (2004): *Historia económica de la España contemporánea*. Madrid, Dykinson.
- CASTELLS, M. (1998): *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Madrid, Alianza.
- CASTELLS, M. (1999): «Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa». *La Factoría*, 7.
- CHECA, J. C.; ARJONA GARRIDO, A. y CHECA OLMOS, F. (2010): «Actitudes recientes hacia los inmigrantes en El Ejido (España)». *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 52, pp. 125-154.
- COASE, R. H. (1937): «The Nature of the Firm». *Economica*, 16, pp. 386-405.
- COLINO SUEIRAS, J. y MARTÍNEZ PAZ, J. M. (2011): «Sector agrario»; en GARCÍA DELGADO, J. L. y MYRO, R., dir.: *Lecciones de economía española*. 10.<sup>a</sup> ed. Navarra, Thomson-Reuters, pp. 123-140.
- CORTÉS GARCÍA, F. J. (2005): «Crecimiento económico y convergencia»; en MOLINA HERRERA, J., dir.: *La economía de la provincia de Almería*. Almería, Cajamar; pp. 447-468.
- CORTÉS GARCÍA, F. J., GARCÍA TORRENTE, R. y MOLINA HERRERA, J. (2002): «Claves para la interpretación del modelo económico almeriense basado en la agricultura de alto rendimiento»; en GARCÍA ÁLVAREZ-COQUE, J. M., coord.: *La agricultura mediterránea en el siglo XXI*. Almería, Cajamar; pp. 283-311.
- CORZO FERNÁNDEZ, S. (2002): *El clientelismo político: el Plan de Empleo Rural de Andalucía*. Granada, Universidad de Granada.
- COSTAS COMESAÑA, A. (2010): «Algo más que una crisis financiera y económica, una crisis ética». *Mediterráneo Económico*, 18, pp. 11-61.

- COTEC (2009): *Documento sobre oportunidades tecnológicas. Invernaderos de plástico*. Madrid, Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica.
- COWEN, T. (2011): *The Great Stagnation* (E-book).
- CRUZ SOUZA, F. (2007): «Empoderamiento y sostenibilidad en el desarrollo rural: trampas de la racionalidad productiva». *Anduli. Revista Andaluza de Ciencias Sociales*, 7, pp. 91-104.
- CRUZ-SOUZA, F. (2010): «Las desigualdades de género en el trabajo dentro de las fincas agrarias familiares». *SABC, Soberanía Alimentaria, Biodiversidad y Culturas*, 2, pp. 14-18.
- DE OÑA, J. J. (1990): *Centenario de la electricidad en Almería*. Almería, Compañía Sevillana de Electricidad.
- DEL AGUILA MOLINA, J. (1995): «Sector agrario y Cajas Rurales». *Boletín Económico de Andalucía*, 19, pp. 233-250..
- DEL ÁGUILA MOLINA, J. (2005): «Presentación»; en MOLINA HERRERA, J., dir.: *La economía de la provincia de Almería*. Almería, Cajamar; p. 7.
- DEMING, W. E. (1989): *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid, Díaz de Santos.
- DRUCKER, P. (1993): *La gestión en un tiempo de grandes cambios*. Barcelona, Edhasa.
- DRUCKER, P. (1999): *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century*. New York, Harpercollins.
- ESTRADA, A.; JIMENO, J. F. Y MALO DE MOLINA, J. L. (2009): *La economía española en la UEM: los diez primeros años*. Banco de España, Documentos Ocasionales, 901.
- FAILDE, A. y MONDELLI, M. P. (2011): «Inserción de la agricultura familiar en los modelos de gobernanza de las cadenas agroindustriales: casos en Uruguay y Paraguay». Santiago de Chile. Centro de Investigaciones Económicas.
- FAMA, E. (1980): «Agency problems and the theory of the firm». *Journal of Political Economy*, 88, pp. 288-307.
- FERNÁNDEZ SIERRA, C. Y PÉREZ PARRA, J. (2004): *Caracterización de los invernaderos de la provincia de Almería*. Almería, Fundación Cajamar.
- FERNÁNDEZ, V. R., VIGIL, J. I. y MARTÍN, S. (2008): «Clúster y cadenas de valor. ¿Instrumentos de desarrollo económico en América Latina?». II Jornadas Nacionales de Economías Regionales, Tandil, Argentina.

- FRIEDMAN, T. (2006): *La tierra es plana. Breve historia del mundo globalizado del siglo XXI*. Madrid, Martínez Roca.
- FUKUYAMA, F. (2000): *The Great Disruption: Human Nature and the Reconstitution of Social Order*. New York, Touchstone.
- FUNDACIÓN CAJAMAR (varios años): *Análisis de la campaña hortofrutícola de Almería*. Almería, Fundación Cajamar.
- GALDEANO GÓMEZ, E.; AZNAR SÁNCHEZ, J. A. y PÉREZ MESA, J. C. (2011): «The complexity of theories on rural development in Europe: an analysis of the paradigmatic case of Almería (south-east Spain)». *Sociologia Ruralis*, 51(1); pp. 54-78.
- GARCÍA AZCÁRATE, T. (2009): «Apuntes sobre la Política Agraria Común de la próxima década». *Mediterráneo Económico*, 15, pp. 353-374.
- GARCÍA BARTOLOME, J. M. (2005): «Las mujeres en la agricultura y en la sociedad rural»; en *Atlas de la España Rural*, Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- GARCÍA DELGADO, J. L. y GARCÍA GRANDE, M. J., dir. (2005): *Política Agrícola Común: balance y perspectivas*. Colección de Estudios Económicos, 34. Barcelona, La Caixa.
- GARCÍA DELGADO, J. L. y JIMÉNEZ, J. C. (2003): *Un siglo de España: la economía*. 2ª edición, Madrid, Marcial Pons.
- GARCÍA LORCA, A. (1983): «El caso de Tierras de Almería, una explotación de cultivos forzados en un contexto socioeconómico de empresa familiar». *Paralelo 37*, 7, pp. 57-66.
- GARCÍA MONTALVO, J. (2008): *De la quimera inmobiliaria al colapso financiero*. Barcelona, Antoni Bosch.
- GARCÍA TORRENTE, R. (1993): *Canales de exportación de los productos hortofrutícolas almerienses*. Almería, Instituto de Estudios Almerienses.
- GERMÁN ZUBERO, L., HERNÁNDEZ GARCÍA, R. y MORENO LÁZARO, J. (2009): *Economía alimentaria en España durante el siglo XX*. Madrid, Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino.
- GÓMEZ BENITO, C. y GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, J. J. (2002): «Familia y explotación en la transformación de la agricultura española»; en GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, J. J. y GÓMEZ BENITO, C., coord.: *Agricultura y sociedad en el cambio de siglo*. Madrid, McGrawHill.
- GONZÁLEZ OLIVARES, F. y GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, J. (1983): «Almería: el

- milagro de una agricultura intensiva». *Papeles de Economía Española*, 16; pp. 152-168.
- GREENSPAN, A. (2008): *La era de las turbulencias*. Barcelona, Ediciones B.
- GUILLÉN, M. F. y GARCÍA CANAL, E. (2011): *Las nuevas multinacionales. Las empresas españolas en el mundo*. Barcelona, Ariel.
- GUINALIU BLASCO, M. (2001): «Una destrucción productiva». *Nautilus. Boletín e-business de APTICE*, 6, pp. 4-7.
- HELPMAN, E. (2007): *El misterio del crecimiento económico*. Barcelona, Antoni Bosch.
- HOBBSAWM, E. (2009): *Revolución industrial y revuelta agraria: el capitan swing*. Madrid, Siglo XXI.
- HOBBSAWN, E. (1971): *La era de la revolución*. Barcelona, Crítica.
- HOBBSAWN, E. (1988): *Industria e Imperio*. Barcelona, Ariel.
- HOBBSAWN, E. (1994): *Historia del siglo XX*. Barcelona, Ariel.
- HOBBSAWN, E. (1998): *La era del Imperio*. Barcelona, Crítica.
- JENSEN, M. and MECKLING, W. (1976): «Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure». *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.
- JORDANA, J. (2009): «¿Hacia dónde va la industria agroalimentaria?». *Mediterráneo Económico*, 15, pp. 207-227.
- KEYNES, J. M. (1936): *The General Theory of Employment, Interest and Money*. (edición en español: *Teoría general del empleo, el interés y el dinero*. 1998, Madrid, Aosta).
- KRUGMAN, P. (1992): *Geografía y Comercio*. Barcelona, Antoni Bosch.
- KRUGMAN, P. (2009): *Economía internacional: teoría y política*. Madrid, McGraw-Hill.
- KRUGMAN, P. (2010): *La era de las expectativas limitadas*. Barcelona, Ariel.
- KUZNETS, S. (1965): «Economic Growth and Structure: Selected Essays». New York, Norton and Company.
- LAMO DE ESPINOSA, J. (2011): «La agricultura española ante la nueva PAC post 2013. Entre una UE indefinida y unos mercados globales». *Mediterráneo Económico*, 20, pp. 255-273.
- LARREA, P. (1991): *Calidad de servicio. Del marketing a la estrategia*. Madrid, Díaz de Santos.

- LARREINA DÍAZ, M. (2011): «El vino rioja. ¿Un modelo de éxito sostenible en el futuro?». *Cuadernos de Estudios Agroalimentarios*, 2, pp. 11-27.
- LÓPEZ ONTIVEROS, A. (1978): *Medio físico e historia como conformadores del latifundio andaluz*. Madrid, Ministerio de Agricultura.
- LÓPEZ ROMERO, A. (2011): «Fernando García Espín, 1887-1938», en PAREJO, A., coord.: *Cien empresarios andaluces*. Madrid, LID, pp. 528-535.
- LUCAS, R. E. (1988): «On the Mechanics of Economic Development». *Journal of Monetary Economics*, 22, pp. 3-42.
- LUCAS, R. E. (1996): «La Revolución industrial. Pasado y futuro». *Estudios Públicos*, 64, pp. 5-25.
- MACÍAS VÁZQUEZ, A. (2011): «Competitividad e innovación en los sistemas vitivinícolas locales: el caso de la DO Rías Baixas». *Cuadernos de Estudios Agroalimentarios*, 2, pp. 153-174.
- MALTHUS, R. (1798): *Primer ensayo sobre la población* (hay edición en español: Madrid, Alianza, 2000).
- MANDELBAUM, J. y HABER, D. (2005): *China: la trampa de la globalización*. Barcelona, Urano.
- MARSHAL, A. (1919): *Industry and Trade*. Londres, Macmilan.
- MARTÍNEZ CARRASCO PLEITE, F. y MARTÍNEZ PAZ, J. M. (2011): «El *clúster* agroalimentario de la región de Murcia»; *Cuadernos de Estudios Agroalimentarios*, 2, pp. 175-198.
- MASSOT MARTÍ, A. (2005): «De la crisis de la Unión a la crisis de la PAC: por un nuevo proyecto para la agricultura europea en un entorno globalizado». Documento de Trabajo, 34/2005. Madrid, Real Instituto Elcano.
- MINSKY, H. (2008): *Stabilizing an instable economy*. New York, McGrawHill.
- MOKYR, J. (1987): «La Revolución Industrial y la Nueva Historia Económica (I)». *Revista de Historia Económica*, nº 2, pp. 210-234.
- MOKYR, J. (2002): *The Gifts of Athena. Historical Origins of the Knowledge Economy*. Princeton, Princeton University Press.
- MOLINA HERRERA, J. (1991): *Necesidades y problemática del sector comercializador de frutas y hortalizas de la provincia de Almería*. Almería, FIAPA.
- MOLINA HERRERA, J. (2005): «Claves para la interpretación del modelo económico de la provincia de Almería»; en MOLINA HERRERA, J., dir.: *La economía de la provincia de Almería*. Almería, Cajamar; pp. 13-41.

- MOLINA HERRERA, J.; UCLÉS AGUILERA, D. y AZNAR SÁNCHEZ, J. A. (1999): «La agricultura intensiva de Almería: una industria de futuro»; en *Economía andaluza e historia industrial. Estudios en homenaje a Jordi Nadal*. Granada, Asukaria; pp. 415-428.
- NADAL OLLER, J. (1978): *El fracaso de la revolución industrial en España, 1814-1913*. Madrid, Ariel.
- NORTH, D. (1966): *The Economic Growth of the United States, 1790-1860*. New York, Norton and Company.
- NORTH, D. (1981): *Structure and Change in Economic History*. New York, Norton.
- NORTH, D. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. New York, Cambridge University Press.
- NORTH, D. (1992): «Institutions, ideology and economic performance». *Cato Journal*, 11(3); pp. 477-488.
- NORTH, D. (1993): «El desempeño económico en el transcurso de los años». Conferencia dictada el 9 de diciembre de 1993 al recibir el Premio Nobel de Economía.
- NORTH, D. (2003): «Instituciones, ideología y desempeño económico»; Elcato.org. Disponible en <http://www.elcato.org/publicaciones/ensayos/ens-2003-01-24.html>.
- NUENO J. L. (2000): «Apostando por Internet y la globalización». VI Encuentro de distribución. Revista de Antiguos Alumnos, IESE 35.
- OLSON, M. (1992): *La lógica de la acción colectiva: bienes públicos y la teoría de grupos*. México, Fondo de Cultura Económica.
- PIQUER SOCÍAS, J. (2000): «Piquer Hermanos»; en CARRETERO GÓMEZ, A. *El sector industrial en la economía de Almería*. Almería, Instituto de Estudios Almerienses, pp. 85-89.
- POCH, R. (2011): «Sobre el comunismo después de su muerte». Conferencia pronunciada el 22 de diciembre de 2011 en el Espai Mallorca de Barcelona. Disponible en <http://blogs.lavanguardia.com/berlin/231>.
- PORTER, M. E. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona, Plaza & Janés.
- PORTER, M. E. (2000): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, CECOSA.
- POZANCOS, J. M. (2002): «Los retos de futuro del sector hortofrutícola español». *Mediterráneo Económico*, 2, pp. 140-158.

- PRADO ROBLES, G. A. (1997): «El pensamiento económico de Douglass C. North». *Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 3, pp. 115-144.
- PRADOS DE LA ESCOSURA, L. (2003): *El progreso económico de España (1850-2000)*. Bilbao, Fundación BBVA.
- RAJAN, R. (2011): *Las grietas del sistema*. Navarra, Deusto.
- RAJAN, R. (2012): «A Crisis in Two Narratives». *Project Syndicate. A World of Ideas*.
- ROBINSON, J. (1942): *Ensayo sobre la economía marxista* (1973, México, Siglo XXI).
- RODRICK, D. (2007): *One Economics Many Recipes: Globalization, Institutions and Economic Growth*. Princeton, Princeton University Press.
- RODRÍGUEZ COHARD, J. C. y PARRAS ROSA, M. (2011): «Situación actual y perspectivas del distrito agroindustrial del olivar de Jaén». *Cuadernos de Estudios Agroalimentarios*, 2, pp. 29-43.
- ROMER, P. (1986): «Increasing Returns and Long-Run Growth». *Journal of Political Economic*, 94 (5), pp. 1002-1037.
- ROMER, P. (1990): «Endogenous Technological Change». *Journal of Political Economic*, 98(5), pp. 71-102.
- ROSENBERG, N. (1992): *Progreso técnico: el análisis histórico*. Barcelona, Oikos.
- ROSENBERG, N. (1993): *Dentro de la caja negra: tecnología y economía*. Barcelona, La Llar del Llibre.
- ROUBINI, N. y MIHM, S. (2010): *Cómo salimos de esta*. Barcelona, Destino.
- RUIZ FUENSANTA, M. J. (2011): «Los distritos agroalimentarios de Castilla-La Mancha: origen, y trascendencia en la economía regional». *Cuadernos de Estudios Agroalimentarios*, 2, pp. 91-108.
- SAMUELSON, P. A. (2009): «Comienzo de una nueva era mundial». *El País*, 29 de noviembre.
- SÁNCHEZ GARCÍA, M. (2009): «Los nuevos consumidores». *Papeles de Economía Española*, 117, pp. 157-166.
- SÁNCHEZ PICÓN, A. (1992): *La integración de la economía almeriense en el mercado mundial (1778-1936): cambios económicos y negocios de exportación*. Almería, Instituto de Estudios Almerienses.
- SÁNCHEZ PICÓN, A. (2005): «De frontera a milagro. La conformación histórica de la economía almeriense»; en MOLINA HERRERA, J., dir.: *La economía*

*de la provincia de Almería*. Almería, Cajamar; pp. 43-85.

- SÁNCHEZ PICÓN, A. y CUÉLLAR VILLAR, D. (2010): *El puerto de Almería (1805-2008). Una historia económica e institucional*. Almería, Autoridad Portuaria de Almería.
- SÁNCHEZ PICÓN, A. y MARZO LÓPEZ, B. (2006): «De campesinos a agricultores, de agricultores a empresarios. Un recorrido histórico»; en MATARÍN GUIL, M. F. y VALVERDE GUIL, J. F., eds.: *La agricultura almeriense. Un mundo vivo*. Almería, Instituto de Estudios Almerienses.
- SÁNCHEZ PICÓN, A.; AZNAR-SÁNCHEZ, J. A. and GARCÍA-LATORRE, J. (2011): «Economic cycles and environmental crisis in arid southeastern Spain. A historical perspective». *Journal of Arid Environments*, 75 (12), pp. 1360-1367.
- SILVA PÉREZ, R. (2011): «Territorio, redes e innovación en el sistema agrocomercial de la fresa (Huelva)». *Cuadernos de Estudios Agroalimentarios*, 2, pp. 109-131.
- SOLER MONTIEL, M. (2011): «Indicaciones geográficas protegidas. Economía y territorio en el marco del Jerez en el contexto de la globalización». *Cuadernos de Estudios Agroalimentarios*, 2, pp. 69-89.
- SOLOW, R. (1956): «A Contribution to the Theory of Economic Growth». *Quarterly Journal of Economics*, 79; pp. 65-69.
- SOLOW, R. (1957): «Technical Change and the Aggregate Production Function». *Review of Economics and Statistics*, 39; pp. 312-320.
- SOLOW, R. (1969): *La teoría del crecimiento: una exposición*. México, Fondo de Cultura Económica.
- SOLOW, R. (1987): *Conferencia dictada al recibir el Premio Nobel de Economía*.
- STREECK, W. (2011): «The Crisis of Democratic Capitalism». *New Left Review*, 71.
- SUBIRATS, J. (2001): «El análisis de las políticas públicas». *Gaceta Sanitaria*, 15(3), pp. 259-264.
- TITOS MARTÍNEZ, M. (2005): «El sector financiero en Almería»; en MOLINA HERRERA, J., dir.: *La economía de la provincia de Almería*. Almería, Cajamar; pp. 563-624.
- UCLÉS AGUILERA, D. (2005): «El sector industrial I: las industrias de Almería»; en MOLINA HERRERA, J., dir.: *La economía de la provincia de Almería*. Almería, Cajamar; pp. 209-262.

- VAN ES, J. (2001): «Growing to a new balance in the produce industry». *International Congress Greenhouse Vegetables*, Amsterdam.
- WALIS, J. J. and NORTH, D. (1986): «Measuring the Transaction Sector in the American Economic»; in ENGERMAN, S. L. and GALLMAN, R. E., eds.: *Long Term Factors in American Economic Growth*. Chicago, University of Chicago Press.
- WARSH, D. (2009): *El conocimiento y la riqueza de las naciones*. Barcelona, Antoni Bosch.
- WILLIANSO, O. (1989): *Las instituciones económicas del capitalismo*. México, Fondo de Cultura Económica.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2011): *The Global Competitiveness Report*. Geneva, World Economic Forum.
- XIAOBO, W. (2008): *La China emergente*. Madrid, Kailas.







