



LA AGRICULTURA EN UN CLICK

**Lo que se sabe pero no se dice y al no hacerlo,
se orienta al campo hacia un futuro demoledor**

Joan Aragonés Signes

La palabra, cambio y aporte de valor



JB Melek Editores SCP
Libros Singulares



JB Melek Editores SCP
Libros Singulares



@ Joan Aragonés Signes, 2020
ISBN 0000201913
D.L.E-0006669-13-2020
Abril de 2.020



JB Melek Editores SCP
Libros Singulares



Este libro se ha escrito durante buena parte de la reclusión por el coronavirus. Su contenido íntegro está ubicado en la página Web de Joan Aragonés Signes (<https://joanaragones.es/>) en formato PDF. El autor pretende retornar a la sociedad los conocimientos y las experiencias que un buen número de directivos, profesores y empleados le han transmitido de forma desinteresada a lo largo de su desarrollo profesional. Por tanto, los textos son divulgativos y de uso libre para todo aquel que desee contrastar opiniones, experiencias y datos. Motivo por el que se presentan en un formato que sea fácilmente copiable con el fin de *aportar valor con la palabra*.



JB Melek Editores SCP
Libros Singulares



JB Melek Editores SCP
Libros Singulares

JB Melek Editores SCP publica libros singulares que pretenden aportar valor a la sociedad por el contenido, por el formato en el que se editan y por su orientación divulgativa, porque contactan con la misión por la que fue constituida la editorial: se fundó para facilitar la divulgación de contenidos singulares. Por esta razón, todas sus publicaciones son gratuitas.

La editorial orienta sus publicaciones hacia el espacio empresarial de cuyos contenidos se nutre. Por vocación pretende aportar su modesta contribución a la divulgación del management adecuado para una pyme familiar, que presenta singularidades que no siempre se contemplan en las publicaciones del mundo académico, cuyos contenidos se nutren más de las grandes corporaciones empresariales americanas, europeas y asiáticas.

JB Melek Editores SCP se financia por medio de inversores privados que han apoyado el proyecto desde su fundación. Y para ello, aportan los recursos necesarios para que sus publicaciones vean la luz, en formato digital o en papel. Su contribución es altruista, desinteresada en términos económicos y del máximo interés en la finalidad divulgativa de sus contenidos.

El lector que desee participar en este proyecto editorial singular, debe dirigirse por escrito al *Consejo Fundacional* de **JB Melek Editores SCP**, solicitando su colaboración. La correspondencia la debe remitir al apartado de correos nº 469 de 46800 Xátiva (Valencia).





LA AGRICULTURA EN UN CLICK

**Lo que se sabe pero no se dice y al no hacerlo,
se orienta al campo hacia un futuro demoledor**



JB Melek Editores SCP
Libros Singulares



INDICE GENERAL

Nº	PAG
1.- El contexto.....	8
2.- El tiempo y la motivación.....	29
3.- Un marco de referencia.....	35
4.- Datos agrícolas.....	65
5.- Coyuntura y diagnóstico agrícola.....	85
6.- La agricultura, la distribución comercial y el comercio agrícola.....	212
7.- El tamaño del agricultor es un <i>Factor Clave de Éxito</i>	285
8.- Tendencias y estrategias de futuro.....	349
9.- Bibliografía del autor.....	447
10.-Índice analítico.....	464





1.-EL CONTEXTO





INDICE DEL CAPITULO N° 1

N°	PAG
1.1.- Prólogo.....	10
1.2.- Notas introductorias.....	13
1.3.- Una visión de la agricultura.....	19





1.1.- PROLOGO



Conozco a Joan Aragonés desde hace muchos años. He compartido con él penas y alegrías, amén de utilizarlo de manera regular como consejero independiente. Cuando me propuso escribir este prólogo me lo pensé, porque siendo un honor, me preocupaba el contexto, porque el autor dice lo que piensa sin ponderar bien el impacto que pueda producir en terceros. Esa es su forma de ser y de actuar. Me consta que sabe mucho, tiene una dilatada experiencia y suele acertar en lo que dice, pero en su largo currículum le faltaron algunas clases de diplomacia, que si se las dieron, no asistió o no las escuchó porque no hicieron mella en su espíritu. Ese mundo no va con él.

No hablaré del autor porque la mejor manera de conocerlo es leyendo el libro que tienes en tus manos. En su lugar, aportaré algunas reflexiones sobre la oportunidad del texto. El sector agrícola aún tiene una coyuntura adecuada para reflexionar. Aún le queda algo de tiempo y el contenido del libro le puede ayudar, porque aporta una visión que puede facilitar el debate. No obstante, dudo que la debilidad del mundo agrícola tradicional haga visible la necesidad que plantea el texto y que yo tengo el atrevimiento de compartir.

El libro está orientado hacia el negocio y no hacia al sector. O lo que es lo mismo, el diagnóstico y las estrategias que plantea no pretenden incidir en las políticas agrarias, si no en los negocios agrícolas. Es un texto de gestión y no de política agraria. Lo que es coherente con el perfil del autor, que nunca ha estado especialmente inquieto por las políticas agrícolas emitidas por Europa, por el Estado o por la Comunidad Autónoma.



El presente documento es un texto práctico, directo y está escrito con un lenguaje muy didáctico. Desconozco a qué público lo dirige el autor. Sin embargo, su lectura sugiere que se trata de un libro dirigido al gran público inmerso en el mundo agrícola o rural. No es un libro para la alta dirección, porque utiliza un lenguaje muy didáctico que quizás aporte redundancia y puede que hasta repeticiones, porque se constata que al autor le interesa remarcar algunos mensajes que reitera de manera constante. El libro está vivo y tiene pasión, la que se infiere de su autor, que no es una persona inocua, dado que por donde pasa, deja su impronta. No pasa desapercibido.

Este es el texto de un creyente que desea transmitir su particular visión del mundo agrícola, con mucho entusiasmo para convencer, no solo para informar. El libro no solo informa, no solo aporta datos, no es un texto aséptico, si no que se nota la impronta militante de su autor que se compromete con el futuro del sector, porque su contenido es un alegato permanente al cambio. A la deseada reacción del sector agrícola tradicional, para que se ponga las pilas y enderece el equivocado rumbo al que dirige sus pasos.



Me ha parecido de mucho interés el libro y debo resaltar los capítulos que destacan:

En el número 4º, el autor abre pistas sobre la necesidad de manejar una estadística intencionada y comprometida con el campo, en la que destaque la realidad del sector y facilite el necesario consenso respecto del necesario diagnóstico de la coyuntura del sector agrícola.

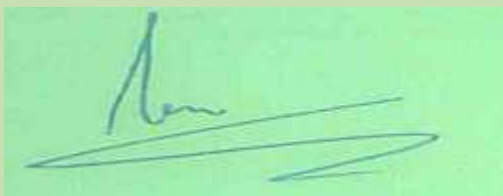
En el número 5º, se plantea un análisis de la coyuntura del sector agrícola, con aportaciones de calado que demandan reflexión y consideración.

En el número 6º, se diserta sobre la necesaria relación entre la distribución comercial alimentaria y la agricultura. Y presenta el interés de la novedad, por lo que dice y por la forma en la que lo expresa. En los años que llevo en el mundo de los negocios no he leído ni escuchado una visión de la distribución comercial como la que hace el autor en este libro. Con su lectura se comprende que los 20 años que paso en el consejo de Consum le hicieron mella en sus afectos, percepciones y experiencia.

En el número 7º, se habla de la organización de un gran productor de frutas y verduras. Su contenido puede ser de utilidad para quien esté desarrollando estas operaciones y/o desee poner en marcha una nueva actividad de esta naturaleza.



En el número **8º**, el autor reflexiona sobre el futuro y es interesante porque permite vislumbrar el rumbo que va a tomar el mercado agroalimentario y por ende, facilita el posicionamiento estratégico de los negocios agrícolas. Una vez más, aporta un enfoque singular, genuino, que se nota que no lo ha copiado de nadie, sino que es fruto de su pasión y de su percepción del mundo y de los negocios.



Joan Fuster Serra
Barcelona 29.04.20





1.2.- NOTAS INTRODUCTORIAS



Con el libro que tienes en tus manos pretendo aportar una visión de la coyuntura agrícola valenciana proyectándola hacia el futuro, porque el presente lo debemos evaluar contrastándolo con lo que debe venir, con lo que ya está llegando porque se constatan sus impactos.

Es probable que el lector perciba que estoy presentando una visión diferente del sector agrícola y por ende, puede llegar a pensar que se trata de la exposición detallada de un deseo y no de una realidad. Nada más lejos de mis pretensiones, porque creo conocer suficientemente el mercado agrícola como para expresar con prudencia, la delicada coyuntura en la que se encuentra una parte del mismo, el sector tradicional, y, al tiempo, comenzar a mostrar la otra parte del sector agrícola que no se conoce y que no se divulga porque a nadie le aporta valor hacerlo.

Una visión diferente de la agricultura

En el mes de febrero de 2.019 un buen amigo al regresar de visitar Fruit Logística, me dijo que su estancia en la Feria de Alemania le ayudó a conocer mejor la agricultura valenciana. Allí tuvo la oportunidad de conocer la dimensión, el dinamismo y el nivel de preparación de *la otra* agricultura valenciana. Tuvo que irse a Alemania para percatarse de la existencia de la misma, porque en Valencia pocos conocen la existencia de este otro sector agrícola, el dinámico, el que no llora, el que no pierde energías culpabilizando a terceros de los problemas que es consciente debe resolver por sus medios.

La prensa está repleta de llantos, de lamentos y de ilusiones sobre una agricultura imposible. La televisión nos aporta la visión de la agricultura que



tenían nuestros padres y abuelos. La primera cadena estatal nos presenta a diario un programa que aporta una visión de la agricultura ideal, la que se asemeja más a un jardín donde se cultivan productos decorativos que a una actividad profesional y empresarial. Nos evoca un pasado que ya no existe y orienta a los televidentes hacia la búsqueda de un mundo de ilusiones, lleno de productos exquisitos, que contradicen la necesaria industrialización de la agricultura. Sus mensajes televisados nos exponen huertas tradicionales, con labradores que ya no son de este mundo, porque habitan en otro espacio, el de la televisión, el de la subvención o el del margen diferencial que el consumidor no está dispuesto a pagar, porque se ha acostumbrado a las **3B**, productos “**buenos, bonitos y baratos**”.

Yo soy hijo de labradores y recuerdo muy bien, el pan que hacía mi madre y que llevaba en bandejas al horno de la tía Enriqueta. Recuerdo bien los tomates y los frutales que producía mi padre para las necesidades de la familia. El pan estaba exquisito y los tomates ni te cuento, creo que nunca he comido productos como aquellos. Nunca. Sin embargo, con esta afirmación, estoy obviando elementos esenciales que debo poner en consideración aquí y ahora:



I.- Mi padre no tenía el menor cuidado con el uso y control de los productos fitosanitarios. Se los vendían y los aplicaba, pero sin las especificaciones de ahora. Es de suponer que un buen número de ellos ahora estarían prohibidos.

II.- El agua que utilizaba para regar provenía de una acequia que pasaba al lado del campo donde cultivaba la hortaliza. La acequia tenía un nivel de contaminación que probablemente hacía innecesario el uso de abonos y nutrientes para las plantas. El agua la sacaba con un simple motor y la aplicaba de manera directa sobre la superficie de las plantas.

III.- Los productos que cultivaba mi padre han adquirido valor, calidad y exquisitez con el paso del tiempo. Sin embargo, los mismos productos cultivados por él, cada año que pasa tienen más valor en mis recuerdos. Son los



mismos, pero cada año los recuerdo más exquisitos. Sin hacer nada, el tiempo los va mejorando, porque adquieren una dimensión afectiva en el recuerdo, en el hecho de evocar un pasado glorioso, en el que se mezcla el producto con mi fantasía, la misma que me hace pensar que la menor paella era la que hacía mi tía Carmencita y que nunca comeré un arroz al horno como el que hacía mi madre o que el sabor de la sandía que nos comíamos las noches de verano nunca ha vuelto a mi boca.

Sin embargo, y paradójicamente, la calidad y la seguridad del producto agrícola ya no está en la agricultura tradicional, sino en la profesional, que es la que dispone de las condiciones y de los recursos adecuados para gestionar el cultivo con los controles adecuados para garantizar que el producto final sea acorde con las necesidades del consumidor y las exigencias de una legislación cada día mas exigente con el cuidado del medio ambiente y de la salud.



Las contaminaciones agrícolas cada día son más escasas, pero si llega alguna, es más probable que provenga de una parte de la agricultura tradicional que de la profesional, porque la segunda tiene todos los controles del mundo habidos y por haber, mientras que la primera a veces opera de manera arcaica sin el rigor, sin el control y sin la sistemática que los tiempos demandan. Y, además, carecen del *contra control* que desarrollan los clientes de tamaño para verificar que los productos que adquieren cumplen con todas las especificaciones y para ello, evalúan el proceso en el campo y analizan químicamente el producto final.

Dos sectores en un mismo espacio

En este libro, deseo asumir la responsabilidad de aportar una visión diferente de la agricultura *tradicional*. O mejor dicho, de la Agricultura porque el adjetivo *tradicional* solo se puede aplicar cuando hay dos sectores, pero en la Comunidad Valenciana solo hay un sector agrícola, *el oficial*, el de toda la vida, el que llora, el que reclama subsidios y que cada día que pasa está más muerto



que vivo. Solo hay un *sector oficial*, el único. El otro *no existe*. El otro está agazapado, haciendo su camino, creciendo como la espuma, desarrollando buenos negocios con adecuados resultados, que merecen la atención del mundo financiero, que después de 50 años, ha regresado al campo. *El dinero ha vuelto al campo* este es el título de un apartado del capítulo 8º de este libro.

Sin embargo, este otro sector no se ve, no se vislumbra, vive entre penumbras, podríamos decir que es un sector en la sombra. Por tanto, no es descabellado decir que en la Comunidad Valenciana tenemos dos sectores agrícolas: (1) **el sector oficial** que es tradicional que tuvo un pasado glorioso, que aporta un presente con notables problemas y tiene un futuro incierto; (2) **el sector inexistente**, que es el que vive en la penumbra, entre sombras, se desarrolla en silencio y hace camino al andar.



¿Cuál de los dos sectores es más importante?. El sector oficial es sin lugar a dudas el más relevante, es el que ostenta la capitalidad y la representación de los intereses de la agricultura. Es el que se sienta en los consejos y comités en los que debe tener representación y es con el que negocian los políticos de cualquier signo para contrastar sus visiones, conciliar sus estrategias o solicitar apoyo. El otro *sector inexistente*, como no existe, no se puede contar con él. Ni la propia AVE, tiene una sección que integre a este *sector inexistente*, pero real.

Sin embargo, no tengo la menor duda de que el *sector oficial* irá decayendo al compás de la evolución de sus integrantes y el *sector inexistente* asumirá el relevo y, por ende, el liderazgo del mundo agrícola valenciano. No tenemos datos de que parte del movimiento económico tiene cada uno de los dos sectores. Pero tiempo al tiempo, porque el futuro no perdona los errores que se cometen en el presente.

En el apartado 4 del libro aportó algunos datos que son relevantes para posicionar al lector respecto de las dimensiones del sector agrícola. Y como se verá, intento aportar alguna de las informaciones que debería manejar el sector

en forma de un **cuadro de mando** con indicadores que le permitan gestionar mejor su futuro.



Consideraciones sobre el libro

En el libro no hablo sobre los aspectos técnicos de la agricultura, ni tampoco disertó sobre qué tipo de cultivos son más adecuados para su presente con proyección de futuro. Nada de esto se aborda en el presente texto, porque no son estos sus objetivos.

Este es un libro que versa sobre **la gestión** de la agricultura. Se abordan temas relativos a la forma en la que se concibe el negocio, la orientación estratégica que deben tener sus actores para dirigir sus negocios agrícolas en concordancia con las exigencias del mercado y, al tiempo, formulo un diagnóstico de la coyuntura del sector, para conjugar mejor el futuro que se debe proyectar como la consecuencia natural del presente.

En este texto hablo de la agricultura en general, pero muy condicionado por la que más conozco, **la valenciana**. He nacido aquí, soy hijo de labrador y aunque he tenido presencia profesional en otros cultivos (pimientos, olivos, almendros y algarrobas) y en otras zonas (Castilla la Mancha y Murcia), estoy condicionado por el mundo de la naranja valenciana. Por tanto, el lector debe entender que cuando hablo del sector agrícola, mis referencias van dirigidas al mundo de los cítricos valencianos, que son los que más impactan en mis percepciones.

Para acabar estas notas introductorias, debo indicar las partes del presente libro, con el objeto de que el lector puede acceder a la parte del texto que más le interese:

El **capítulo nº 2** del libro, presenta un resumen del texto en dos palabras, en una frase, en cinco frases o en 10 frases. Todo un reto para condensar más de 400 páginas.



En el **capítulo nº 3**, apporto información sobre mi persona. Una especie de curriculum vitae novelado, las razones por las que escribo, la libertad y la responsabilidad de quien emite una opinión y por último una forma particular de entender la ética en la vida y en los negocios. El lector que no desee conocer al autor, sino su obra, puede prescindir de la lectura de este capítulo entero porque nada tienen que ver con el libro.



En el **capítulo 4º** apporto algunos **datos** que ayuden a situar al lector. Se trata de datos parciales porque la estadística continúa produciendo datos sin ponderar el destino final de los mismos. El sector agrícola necesita un *cuadro de control* que le aporte datos periódicos que le ayuden a medir la evolución del mismo.

En el **capítulo 5º**, se aportan visiones parciales que pueden contribuir en la formulación del necesario **diagnóstico del sector agrícola**.

En el **capítulo 6º**, pondero el marco de relación que mantiene el sector agrícola con la **gran distribución comercial de alimentación**, con el fin de romper mitos y orientar hacia la confluencia de los intereses que existen entre los productores y los distribuidores, que deben comenzar por entenderse y respetarse.

En el **capítulo 7º**, reflexiono sobre la forma en la que se debería concebir un negocio de producción agrícola a gran escala.

Y en el **capítulo 8º**, se aportan unas notas sobre el futuro, que pueden ayudar a conformar **estrategias** de desarrollo.



1.3.- UNA VISION DE LA AGRICULTURA



Lamentablemente continuamos teniendo **dos mundos agrícolas**, uno que crece y otro que decrece, uno que llora y el otro que rie, uno que pide subvenciones y otro que se autofinancia por sus medios, uno que tiene un futuro dudoso y otro que tiene un escenario floreciente porque las necesidades de alimentos se van a duplicar en los próximos veinte años y una parte de sus competidores están entretenidos con las peticiones de un auxilio que nunca les van a llegar, porque el marco legal y comercial se lo impide. Por tanto, estamos en un mercado al alza sin la anuencia de los competidores tradicionales del sector. El escenario no puede ser mejor para estos nuevos competidores.

Hay cosas en la vida que tienen solución. Las guerras comienzan y acaban, la *crisis del ladrillo* o de las *subprime* impactó y se revolvió, la crisis que va a provocar el *coronavirus* se resolverá con el tiempo y hasta puede que sus impactos sean positivos para el que produce frutas y verduras. Sin embargo, **lo que es imposible cambiar es el “no problema”, porque las soluciones solo se pueden aplicar sobre los problemas. Sin problemas no hay soluciones.** Por esta razón, los negocios, la política y la vida demanda desarrollar un diagnóstico adecuado de cada coyuntura y orientar las soluciones para resolver las disfunciones que del mismo se dimanan.

El mundo agrícola no ha cambiado su visión de los problemas

En el año **1.976** Luis Font de Mora, el presidente de la UTECO Agrícola, me contrató junto con el difunto Benet Delcán para impartir cursos de formación para agricultores. El programa tenía como objetivo ubicar al labrador frente a los problemas que tenía para el desarrollo de su actividad y al tiempo, aclarar en manos de quien estaban las soluciones. Lo que comportaba situar al agricultor frente a sus responsabilidades.



El curso tenía una magnífica metodología, participativa y eficaz. Dedicamos mucho tiempo a preparar el programa, porque deseábamos que el mismo contribuyese a la mejora del mundo rural, en el que tanto Benet como yo estábamos profesional y vocacionalmente involucrados. El método del programa se sustentaba en las enseñanzas del pedagogo francés Celestín **Freinet** y se desarrollaba en dos sesiones impartidas en días consecutivos. Lo hacíamos por las tardes-noches, después del trabajo cogíamos un bocadillo y a Requena... Teníamos una pizarra y les preguntábamos a los labradores que nos dijeran cuales eran los problemas de la agricultura.

La participación estaba garantizada por el método. Todos hablaban y nosotros nos ocupábamos de escribir en la parte izquierda de la pizarra los problemas cuya solución estaba en manos del agricultor y en la derecha de la misma pizarra los asuntos cuya solución excedía del ámbito de sus manos.



Durante el primer día les dejábamos hablar sin contradecirles. Sin interrumpir sus proclamas, ni su particular forma de ver la agricultura y sus los problemas. Nosotros tan sólo coordinábamos el turno de intervenciones y tomábamos nota de los problemas que nos indicaban. Yo hacía de coordinador del debate y Benet Delcán tomaba notas en la pizarra. Como es natural, los labradores nos decían que la mayoría de los problemas los debían resolver *terceros*, no ellos. Casi siempre el Gobierno.

El segundo día lo dedicábamos a analizar los problemas y sus soluciones, y llegábamos a la conclusión que la solución al 90% de los problemas de la agricultura, estaba en manos de los labradores y no en las del Gobierno o de terceros.

Han pasado 44 años y si repitiéramos el curso llegaríamos a conclusiones similares. Porque el mundo agrícola tradicional tiene una visión similar a la que tenía entonces y, por ende, continúa culpabilizando a terceros de todos sus males: al Estado, a Europa, a la Comunidad Autónoma, a los *Mercadona*, a los fabricantes de los fitosanitarios y al comercio agrícola.



El orden de las cosas demanda que cada uno asuma el rol que se deriva del cargo que ocupa: (1) el **labrador** debe asumir la función de ser empresario, porque lo es; (2) el **Estado** debe dejar de ser *el padre espiritual* del mundo agrícola y asumir el rol de crear infraestructuras para que el sector agrícola se pueda desarrollar por sus medios; (3) los **sindicatos agrícolas** deben orientar su gestión hacia el rol de un *lobby* y el de un *facilitador* que contribuye a diagnosticar de manera permanente la coyuntura del sector, con datos y con estadísticas. Y, al tiempo, debe dejar de asumir el rol de dirigir los designios del sector y, además, debe reducir la actividad de prestar unos servicios que el mercado los desarrolla con diligencia, eficiencia y a un precio adecuado; (4) la **universidad** y el mundo de la enseñanza, deben aportar más datos que opiniones, porque al Sector Agrícola le faltan datos estadísticos que le ayuden a situarse frente a una coyuntura que no se acepta.



Dos mundos y dos visiones ante una misma realidad

¿Cómo es posible que ante un mismo problema se vislumbren dos visiones radicalmente distintas? Esta es la primera pregunta que demanda respuestas precisas, porque en ellas, está gran parte de la solución. El diagnóstico ayuda a la acción, porque sin él no se pueden hacer pronósticos y sin ellos, cualquier decisión puede orientar al sector hacia una dirección errónea. Y ese, es precisamente el camino por el que anda el *Sector Agrícola*, por sendas equivocadas, que se sustentan en solicitar que terceros resuelvan los problemas que tan solo el mundo agrícola debe solventar. Ni más ni menos, porque tan solo una pequeña parte de los problemas los debe resolver el Estado o terceros, el resto forman parte de las responsabilidades del productor agrícola.

Cualquier empresario sabe que **las subvenciones matan** porque adormecen el espíritu empresarial. Un negocio no se puede sostener con subvenciones, porque son un veneno inyectado directamente en las venas, en el alma y en el corazón de la actividad empresarial. Cualquiera empresario lo sabe bien, porque forma parte de las primeras reglas del management. Es una lección que se



imparte el primer día de clase, del primer curso de la formación más elemental sobre la gestión de una actividad económica abierta el mercado. Esto no tiene discusión. Todos los negocios que se sustentan en subvenciones acaban muriendo, porque el dinero del Estado mata el ingenio, la capacidad de respuesta y la necesaria adaptación permanente de las empresas al entorno en el que compiten.

¿Esto significa que las empresas rechazan las subvenciones del Estado?.No en modo alguno. Los negocios privados lo que hacen es orientar la actividad y las inversiones como si no existieran las subvenciones y si llegan bien y si no, también.

¿Qué hace el sector agrícola decimonónico?, lo que hacen los viejos trasnochados, solicitar subvenciones para vivir, para mantener sus negocios o para poder competir. Solicitudes todas ellas pasadas de rosca, porque son impropias del mercado abierto en el que viven y por el que reciben las compensaciones inherentes con la actividad económica que desarrollan.



¿Estoy diciendo algo impropio?. Si y no. **Si** lo estoy haciendo porque estoy poniendo encima de la mesa un gravísimo problema para el sector agrícola decimonónico que sustenta su vida con las subvenciones. **No** lo estoy haciendo porque mis palabras pueden contribuir, con otras, a mejorar la inadecuada posición del sector y reorientar sus actos hacia la gestión de sus recursos y menos hacia las peticiones de un menor de edad, que solicita recursos para subsistir en un mercado que se los puede otorgar operando de otro modo y con otros medios. Sin embargo, en este **si-no** del sector esta una de sus encrucijadas.

Soy un escritor de pasiones, no un profesional de la escritura

Nunca me he considerado un profesional de la escritura. Me siento un ser egoísta que utiliza la escritura para tranquilizar su espíritu. Para expresar lo que percibo y al tiempo encontrar paz en los afectos, porque cumplo con una norma



básica que me compromete con el mundo: un concepto ancestral de la ética que me orienta a con dos dimensiones, *aportar valor* como actitud vital aprendida de mi primer trabajo en el mundo cooperativo y *hablar* cuando callar comporta mantener un statu quo pernicioso, asumiendo los costes personales y económicos que de esta actitud simple y natural se derivan. Esta posición me ha comportado problemas porque nuestro mundo sustancia una buena parte de sus relaciones en el *lenguaje de la conveniencia* que permite convivir con el problema que todos saben pero que nadie se atreve a reconocer y en muchas ocasiones ni tan siquiera a verbalizar. Por esta razón, el libro comienza con un mensaje crítico, directo y rebelde. Como es mi infranqueable espíritu que en eso no se marchita, aun a pesar de estar en el último tramo de mi vida.



Creo tener legitimidad para hablar del mundo agrícola

No soy un extraño, ni un *anti sector*. Sino todo lo contrario, porque estoy plenamente convencido que buena parte de los problemas que tiene el sector agrícola, son la consecuencia directa de no hablar claro. Por esta razón, considero que las personas que conociendo el problema no lo expresan y continúan silenciando su visión en una inadecuada política de conveniencia, le hacen un flaco favor al mundo agrícola por el que dicen luchar, porque dificultan la necesaria transformación de sus estructuras, para acomodarlas a los tiempos que les ha tocado vivir.

Participo en el primer Congreso que convocó la UTECO (Unión Territorial de Cooperativas Agrícolas) en la época en la que Luis Font de Mora fue su presidente y tenían el despacho encima de una oficina de la Caja Rural de Valencia, en la plaza de los Patos de la ciudad de Valencia. Eso debió ser allá por el año 1.977. Han pasado algunos años. Estuve en una ponencia con un técnico muy conocido en la época Hinajeros ¿lo recordáis?, algunos con cierta edad seguro que lo evocan. Las reuniones preparatorias las desarrollábamos en el Instituto de Formación Profesional de la calle San Vicente de Valencia.



Me vinculé profesional y vocacionalmente con el cooperativismo en el año 1.976 y mantuve un compromiso firme con el mismo desde el primer hasta el último día, que si no recuerdo mal fue por el año 2.006. Durante estos veinte años no hubo un solo día en el que, acertadamente o no, dejara de aportar mis capacidades para la mejora del sector. Acudí allá donde me llamaron, en condición de consejero o amigo, participe desinteresadamente o con el interés que se deriva de la mejora de los acontecimientos. Fui uno de los propagandistas que desde la División Empresarial del Grupo Empresarial Cooperativo Valenciano (GECV), desarrollamos una intensa actividad de divulgación de ideas innovadoras sobre el cooperativismo empresarial.



Tuvimos muchos enemigos por decir lo que pensábamos. Fuimos militantes del carácter empresarial de una cooperativa. Defendimos y divulgamos un modelo que pretendía practicar una forma de gestión que combinara eficazmente la *Función Social* con la racionalidad de la gestión empresarial. Y lo hicimos desarrollando herramientas que lo facilitarían. Pocas personas habrán filosofado más que yo del efecto nefasto del *igualitarismo*, en el estatus y en las condiciones de trabajo de la Economía Social.

En el Grupo Empresarial teníamos un límite salarial. Comenzamos con diferencias del 1 al 3 y con el tiempo lo fuimos acompasando sus diferencias con el devenir de los tiempos. En su día escribí un libro sobre la valoración de puestos de trabajo en las cooperativas. Me ocupe de desarrollar manuales y defenderlos ante los comités de valoración formados por los socios. ¡Fueron debates agotadores y enriquecedores que me ayudaron a forjar mi espíritu!

Una gran parte de lo que soy, se lo debo a los valores que en su día me transmitieron algunas personas que han sido referentes morales y profesionales. Entre estos deseo destacar a Josep María Soriano Besso, Vicent Diego i Ramón, Lluís Valero Lahuerta y a los difuntos Paco Pons Alcoi, Benet Delcán Zamudio y José María Blasco Soriano. De todos ellos aprendí honestidad, compromiso y saber hacer profesional. Entre los valores que me transmitieron está el aportar valor con la palabra y con los comportamientos. O dicho de otra forma, no callar



cuando hay que hablar. Creo que el mundo agrícola y el cooperativismo en particular, necesitan hablar, demandan expresar lo que todo el mundo ve pero que nadie se atreve a poner encima de la mesa. El sector demanda renovación y progreso. Necesita adecuar su discurso para poder continuar haciendo lo mismo, pero con un marco de referencia distinto.

Ver la realidad, constatar los problemas y callar no solo no aporta valor, sino que es una actitud ruin, mezquina e impropia de quien dice defender los intereses de un sector tan necesitado como la agricultura.



En el año 1.987 escribí y publiqué un libro sobre el sector. Se titula “*Cooperativismo, participación y poder*”, en el que a lo largo de sus más 550 paginas me adentro en el mundo del cooperativismo intentando aportar valor con mensajes no contaminados por la *corrupción ambiental* que se deriva del *silencio de conveniencia*, que no es más que *el silencio cómplice* de quien viendo un problema no desea abordarlo y, de este modo, mantener incólume su puesto de trabajo o el cargo de representación sectorial que ostenta. Es lo que le criticamos a los políticos que orientan al país hacia la inanición o hacia la falta de respuesta a las necesidades de sus ciudadanos.

El sector del cooperativismo agrícola tiene graves problemas

Llevo años viendo *el problema* del cooperativismo agrícola y entristeciendo mi alma porque no veo reacciones consonantes con la naturaleza del asunto y sobre todo, con el impacto dramático que está teniendo sobre el devenir del mundo agrícola. No hablamos de algo que va a venir, sino de lo que ya ha llegado. Que no nos quepa la menor duda que *el problema* está presente y cada día que pasa es una oportunidad que se pierde.

Al cooperativismo agrícola le pasa lo que al sector agrícola, pero agravado por las insuficiencias de su *modelo de gestión* que no se ha acomodado a las circunstancias del mundo que les ha tocado vivir. Comenzó su andadura en el devenir del siglo XIX al compás con el impacto de la Revolución Industrial y desde entonces no se han desarrollado cambios en su forma de funcionar. El mundo ha cambiado de forma radical, sobre todo, en los últimos 20 años pero el



cooperativismo agrícola continua funcionando al margen del impacto que está provocando el inmovilismo ancestral en su cadena de valor.

Las Cajas de Ahorro, otra oportunidad perdida

En España no supimos leer a tiempo lo que tenía que llegar al otro gran compañero de viaje de las cooperativas agrícolas, las Cajas de Ahorro, creadas por similares pioneros, con objetivos complementarios y en el mismo marco de referencia espacial y temporal. La primera crisis de las Cajas de Ahorro se desarrolló en los EEUU y provocó la eliminación de golpe de la mayoría de estas entidades de ahorro social y popular. Esto ocurrió en la época del presidente Bill Clinton. En España, que pensamos que somos diferentes, no supimos ver lo que tenía que venir y cuando vino, las hizo desaparecer de golpe, sin la anuencia, protesta, ni tan siquiera reflexión del sector progresista de la Economía Social, de los sindicatos y de los partidos con postulados sensibles. Todos ellos vieron desaparecer a las Cajas de Ahorro españolas, las de toda la vida, y no dijeron nada. Ni siquiera una protesta.



Se tiende a confundir los medios con los fines. Es más, a veces se cae en el error de pensar que los fines son los medios. Es una confusión inherente con las almas que se dejan llevar por lo aparente. Muchos han visto a las Cajas de Ahorro como Instituciones No Sociales porque operaban como los bancos, del mismo modo. Sin embargo, pocos se han preguntado que es lo *social*. ¿Cuál es el aporte de valor de una entidad que se califica de *social*?. Algunos consideran que son sus medios: la forma en la que atienden al público, la facilidad en la que conceden un crédito o un servicio, en el precio del servicio...

Esta perspectiva no entiende que el aporte de *valor social* más relevante, es la forma en la que se reparten los beneficios que se obtienen. Ese es el aporte de valor de una Entidad de la Economía Social, “*ganar dinero y repartirlo de forma más equitativa*” porque no hay empresa más antisocial que una cooperativa anti rentable, porque aunque trate a las personas con cariño, no cumple con la Misión que fundamenta su existencia. Muchos han visto a las Cajas de Ahorro por la afiliación política de sus dirigentes. Muchos han pensado que las Cajas han sido instituciones del PP o del PSOE y alguna del IU, no se han dado cuenta que todas eran auténticas Instituciones Sociales que aportaban



progreso con la forma peculiar de concebir a su accionariado y sobre todo, por la forma en la que repartían los beneficios generados.

El cooperativismo en general demanda adecuar sus estructuras a la *Globalización* o mejor dicho, al mundo en el que vivimos. Sin embargo, hay algunos sub sectores más necesitados que otros. Veamos:

I.- Las Cooperativas de Trabajo Asociado tienen necesidad de hacer algunos ajustes, sobre todo, las grandes. Sin embargo, debemos reconocer que en nuestro entorno valenciano no existen CTA de grandes dimensiones. Creo que no hay ninguna que pase de los 1.000 socios.

II.- Las Cooperativas de distribución comercial, también, deben hacer ajustes en su modelo, pero hay pocas y la mayor es Consum que desde hace décadas ha ido acomodando su *modelo de gestión* al compás de los acontecimientos. Es una cooperativa Mixta donde conviven a la par consumidores y trabajadores. El modelo de cooperativa mixta la inventaron ellos y Eroski.

III.- Las Cooperativas de Viviendas, prácticamente han desaparecido.



IV.- Las Cooperativas de Enseñanza, casi todas son de Trabajo Asociado, menos alguna de consumo o de padres. Este tipo de empresas, son minoritarias y conforman un mundo especial.

V.- Las Cooperativas Agrícolas tienen tres grandes problemas que resolver: **(I)** el inherente a su condición de Empresa de la Economía Social que debe acomodar sus estructuras a los tiempos actuales; **(II)** el que se deriva de la confusión entre la condición de proveedor y la de socio, que no le ayuda a orientar la gestión hacia la eficiencia; **(III)** el que se deriva del equivocado diagnóstico de los problemas del mundo agrícola que le impide actuar en el frente que el mercado demanda. El sector de las cooperativas agrícolas es el que más demanda adecuar sus estructuras a la realidad del mundo en el que les ha tocado vivir.

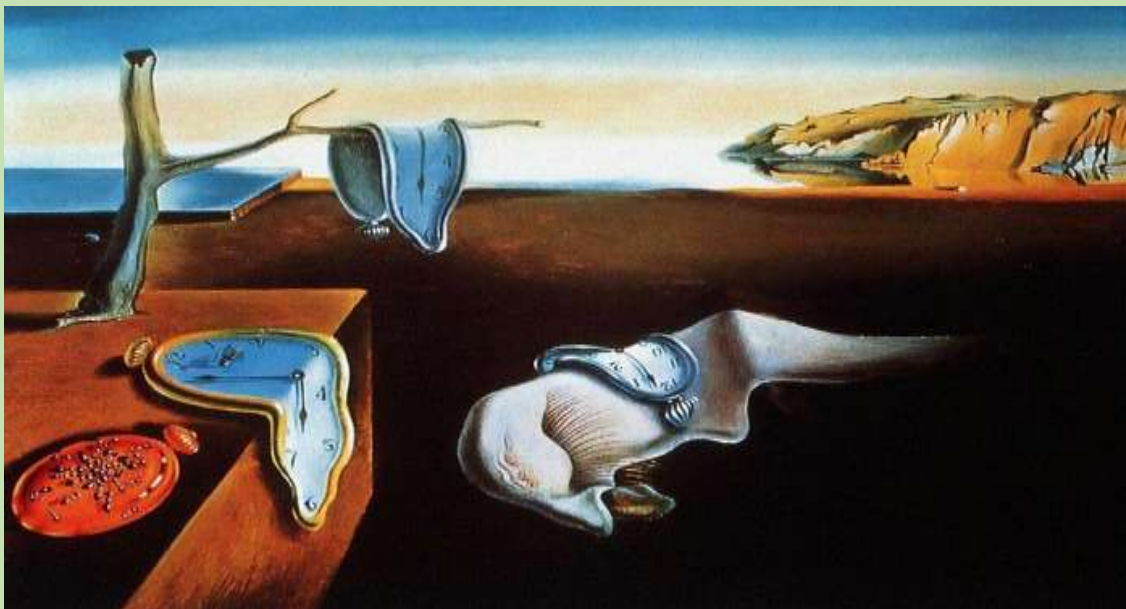
Hace cinco años le planteé el asunto a un alto cargo de una de las entidades financieras vinculadas al mundo agrícola. Su respuesta fue acorde con la corta visión de mi interlocutor: *“comprendemos lo que nos indicas pero no lo podemos abordar porque si lo hacemos tendremos problemas con las*



cooperativas agrícolas asociadas. O sea, nuestros socios y clientes tienen problemas pero no los podemos plantear porque esto comportaría problemas que no deseamos asumir". Esta es una visión política cortoplacista, porque la Institución bancaria a la que representaba no será inocua a los nefastos resultados que día a día tendrán las cooperativas agrícolas asociadas, porque le impactarán de lleno en su cuenta de explotación y balance.

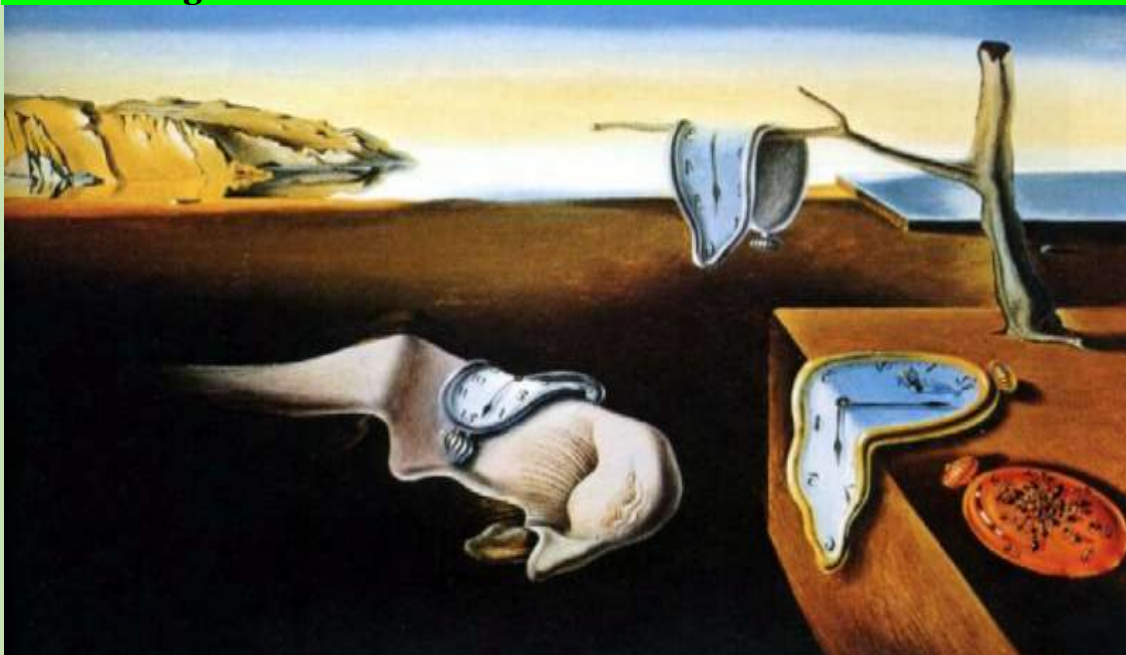


Poco tiempo después, le sugerí a un insigne dirigente de la Economía Social la conveniencia y, creo que necesidad, de publicar un **Libro Blanco** sobre el modelo de las cooperativas agrícolas, con el fin de acomodarlo a los tiempos que corren. Su respuesta no pudo ser más clara, sencilla y demoledoramente inadecuada para el mundo que decía representar: *“el problema existe pero no se puede abordar porque el mismo sector rechaza el diagnóstico...”*. Intenté rebatir su exposición con los argumentos de: **(a)** la gratuidad de la oferta, porque no tendría coste alguno para el sector; **(b)** buscar un equipo técnico amplio que le diera al informe un carácter institucional; **(c)** crear un clima adecuado para que el sector lo demande... No fui capaz de convencerlo, al final cerramos el debate con el argumento de *“este es un asunto intocable”*. Así nos va, así les va, a un sector con un pasado glorioso, sin presente y con un futuro cada día más incierto.



2.- EL TIEMPO Y LA MOTIVACION

Para los que andan cortos de tiempo y/o no tienen mucho interés por el mundo agrícola





INDICE DEL CAPITULO N° 2

N°

PAG

2.1.- Resumen <u>encapsulado</u> del libro con dos palabras y una frase	31
2.2.-Resumen <u>ejecutivo</u> del libro con cinco frases	32
2.3.-Una visión del libro en diez frases	33





2.1.- RESUMEN ENCAPSULADO DEL LIBRO CON DOS PALABRAS Y UNA FRASE



1.- DOS PALABRAS

1.1.- Realidad

1.2.- Negocio

2.- UNA FRASE

La agricultura debe aceptar la **realidad** que se infiere de su coyuntura y gestionar su actividad como un **negocio** que opera con las normas que se infieren de la economía de mercado de la que se nutre e interacciona.



2.2.- RESUMEN EJECUTIVO DEL LIBRO CON CINCO FRASES



1^a.-La agricultura debe aceptar la **realidad** que se infiere de su coyuntura y gestionar su actividad como un **negocio** que opera con las normas que se infieren de la economía de mercado de la que se nutre e interacciona.

2^a.-La agricultura tiene un **futuro brillante**, porque las necesidades de alimentos se van a duplicar en las próximas décadas y al tiempo, los operadores deben acomodar sus estructuras a estas notables expectativas de crecimiento.

3^a.-En un mismo mercado, ante una misma coyuntura y ante las mismas expectativas de desarrollo, **dos visiones distintas**: unos lloran y otros ríen, unos piden subvenciones y otros se autofinancian con los resultados o solicitan recursos ajenos para continuar creciendo y haciendo negocio.

4^a.- La agricultura no tiene un problema de precio de venta, si no de **coste de producción**. El futuro llegará e impondrá las exigencias que se infieren de sus necesidades y expectativas. Y lo hará con o sin la anuencia de los agricultores que en lugar de gestionar protestan. El mercado no les va a perdonar sus veleidades.

5^a.- Los **voceros** que utilizan las miserias del sector agrícola para mejorar sus negocios e intereses particulares o de grupo, tienen los días contados, porque el mundo al que vamos no les va a perdonar sus postulados, porque son anacrónicos e impropios del mundo en el que vivimos.



2.3.-UNA VISIÓN DEL LIBRO EN DIEZ FRASES



1^a.- El mundo agrícola que conocimos **nunca volverá**, como tampoco lo hará la industria del papel (Xátiva), ni la del juguete (Ibi), ni la de la muñeca (Onil) ni la del mármol (Novelda), ni la del textil (Alcoi y Ontinyent), ni la del zapato (Elche, Villena, Elda), ni la del mueble (toda l`Horta Sud), ni la del mimbre (Moixent, Vallada).

2^o.- El sector agrícola tradicional **desaparecerá** porque se inventa un mundo que no existe, desarrolla un diagnóstico sobre la coyuntura que le exime de sus responsabilidades y pretende que las soluciones caigan en manos de terceros.

3^a.- Sin **problemas** no hay **soluciones**. Si el agricultor no asume los problemas difícilmente podrá encontrar soluciones operativas para el mundo en el que vive.

4^o.- El problema del campo no son los *Mercadonas*, sino el mercado libre que provoca que los consumidores sean egoístas e inmisericordes y exijan de forma implacable **las 3B**, productos **buenos**, **bonitos** y **baratos**. Este es el mundo que regula el comportamiento de los mercados. Quien no se acomode a sus postulados tenderá a desaparecer.

5^a.- El problema del campo son los **competidores invisibles** que ganan dinero vendiendo la fruta y la verdura al precio que marca el mercado. Y lo hacen porque sus estructuras de coste se lo permiten. Esos *competidores*



invisibles no desean mostrar sus caras porque, como es natural, no les interesa, prefieren estar agazapados y callados.

6^a.- La agricultura es **un mercado al alza** porque: (1) se va a duplicar el consumo de alimentos en las próximas décadas, por el crecimiento de la población mundial y por la mejora de rentas que facilita el comer más y mejor; (2) y, además, porque se trata de una comida más natural que la carne, el pescado o los alimentos transformados. Las frutas y las verduras son productos naturales y saludables, que encajan mejor con las expectativas del mundo en el que estamos y, por ende, pasan de ser un plato secundario al eje central del menú familiar.

7^a.- El abandono de la agricultura y la posición anacrónica que tiene el labrador medio, está dejando un **hueco de mercado** en el que se están metiendo grandes productores agrícolas que asumen el rol que debió tener el agricultor tradicional.

8^a.- La agricultura valenciana no tiene un problema de venta, ni de precios mínimos, si no y, sobre todo, de **costes de producción**, porque gestiona jardines en lugar de negocios. El **minifundismo** no es un problema, es **el** problema.

9^a.- El **dinero ha vuelto al campo**. Después de haber abandonado la agricultura en los años setenta, el mundo financiero vuelve a poner su mirada y su inversión en el cultivo de las frutas y de las verduras.

10^a.- En un mismo mercado y ante una misa realidad, **unos operadores lloran y los otros ríen**, unos piden precios mínimos y los otros adquieren tamaño para poder ofertar precios que satisfagan la antropofagia y el egoísmo ancestral del consumidor con las exigencias permanentes de las 3B y al tiempo ganar dinero. Así es la vida y de esta manera evoluciona el mundo y los mercados. Quien desee verlo vivirá y quien no permanecerá dormido en un largo sueño del que nunca despertará.





3.-UN MARCO DE REFERENCIA



Isabel de Castilla y sus hijos



INDICE DEL CAPITULO N° 3

N°	PAG
3.1.-Notas introductorias.....	37
3.2.-Mi vida, obra y gracia de un espíritu inquieto.....	39
3.3.-La escritura y la vida.....	46
3.4.-Libertad, responsabilidad y compromiso.....	50
3.5.-El coste de ser ético.....	54





3.1.- NOTAS INTRODUCTORIAS



No puedo dejar de ser quien soy. Hijo de labradores y absentista agrícola durante buena parte de mi existencia, porque abandoné el campo a los 18 años y no he vuelto al mismo hasta bien entrados los cincuenta. Media vida lejos del campo y de sus problemas. Mi regreso lo fue en calidad de dirigente y, por ende, con la visión puesta en la cuenta de explotación y en el balance, no en los productos que se cultivaban, porque nunca he entendido de plantas, ni de árboles. Sin embargo, siempre me he sentido rural, simple, cercano a la tierra que piso y respetuoso con la naturaleza y sus ritmos. Por esta razón, he vivido cerca del mundo agrícola, solidario con sus gentes e inquieto con sus avatares, porque vengo del otro mundo, de la empresa, de los negocios y de la distribución comercial, de la que he sido un actor ubicado en la primera división.

Cualquier persona honesta debe estar preocupado por el futuro del campo, por varias razones, entre las que destaco la bonhomía de las personas que en él habitan, por la necesidad de la materia prima que del mismo se dimana y, al tiempo, por la cultura rural de la que todos somos hijos, porque nuestra civilización proviene de sus entrañas. La agricultura fue una de las primeras ocupaciones del ser humano, junto con la ganadería, la caza y la pesca. Es la



forma más primigenia y natural de obtener alimentos con los que sustentar a las familias. Es lo que han hecho todos los pueblos desde el principio de los tiempos.

El mundo agrícola del que provenimos perdurará porque conforma unidades naturales de vida alrededor de la naturaleza. Sin embargo, la economía de mercado no va a soportar una agricultura subvencionada y decadente, porque sus productos se deben adecuar al ritmo que marcan los consumidores, que como tales desean las **3B** y, por ende, pretenden obtener productos **buenos, bonitos y baratos**. Peticiones que orientan a las empresas hacia la libre competencia y, por ende, hacia la ley del más fuerte, en virtud de la cual se establece una lucha por la supervivencia en la que unos ganan y otros pierden. O mejor dicho, todos los que están vivos ganan y los que no se adecúan a los deseos y necesidades de ese consumidor implacable, mueren o mal viven y van degradando sus estructuras y cuentas de resultados.



Hacia tiempo que deseaba poder escribir sobre el mundo agrícola. Expresar mis afectos y emociones, aportando lo mejor de mí mismo. Mi capacidad crítica que surge de un corazón comprometido con una causa, la del mundo moderno que desea rescatar lo mejor de los valores humanos y adecuarlos a las exigencias del mundo que nos ha tocado vivir. Por esta razón, deseo ofrecer al lector una visión personal de quien desarrolla este relato. Este capítulo entero está dedicado a este fin, aportar un **currículum novelado del autor** y, al tiempo, algunas reflexiones sobre aspectos vinculados con la **escritura**, la **libertad de expresión** y la **ética**. El lector puede entrar en este mundo, o cerrar el capítulo y pasar al siguiente, porque su contenido poco tiene que ver con la materia objeto del presente texto.




3.2.-MI VIDA, OBRA Y GRACIA DE UN ESPÍRITU INQUIETO

La forma de ser marca el camino y nosotros somos el resultado de lo que hacemos durante la travesía




Ausias March

Como vamos entrando en edad, a veces es bueno poner en valor lo que uno ha hecho. Tengo necesidad vital de hacerlo. Deseo relatar cuanto de bueno y de malo anida en mis adentros, pero dejando al lector (que no es más que una prolongación de mi espíritu) la interpretación del *aporte de valor* que he podido hacer en el mundo que me ha tocado vivir.

 Nací en el año **1.955**, en el seno de una familia de labradores de una localidad de menos de 1.000 habitantes, Potríes, que está al lado de Gandía, mi segunda ciudad. Me crié y forme en un ambiente rural. A los 14 años me inicié en la actividad laboral, compaginando estudios y trabajo.

Me contrataron profesionalmente en el año **1.976** y desde entonces solo he trabajado en dos empresas, en la primera y en la mía. Vengo de un largo camino.

Durante la travesía profesional he llenado mi vida de experiencias, buenas y malas, con muchas alegrías y algunas tristezas. Todas ellas anidan en mi alma. Así es la vida, así transcurren los años y así vamos forjando poco a poco nuestro espíritu.


 Comencé a estudiar la carrera en el año **1.976**, en la **Universidad de Valencia**. Luego pasé a un centro de la **Universidad de Alcalá de Henares** y completé mi formación empresarial en multitud de **centros de especialización**: IESE, Instituto Empresa, Cesea, Fundesem, Esade, Idese, Esic, Luis Vives...



En el **IESE** durante el año 1.978 hice el Programa de Dirección General-**Pdg** y en el año 2.000, el Programa de Alta Dirección-**Pade**, amén de multitud de seminarios, jornadas y congresos.

¡Los que tenemos edad, vamos acumulando títulos y al igual que los nobles y militares, morimos llenos de medallas...!



 Mi vida profesional se inició en el año **1.976**. Comencé de peón de la construcción, en una empresa que se llamaba **Coinco**, ubicada en la localidad de Beniparrell. Me lo pasé muy bien, entraba a trabajar muy temprano y a partir de las seis de la tarde, me ocupaba de estudiar en la Universidad o donde podía.

El asunto duró pocos meses, porque desde el mismo grupo empresarial al que estaba vinculada la empresa, me contrataron para poner en marcha una **asesoría laboral**. Lo asumí con gusto.

Alternando con lo anterior, me encargue de poner en marcha una correduría de Seguros, **Assecoop**, que llegó a tener un volumen de primas notable. Como es de suponer, no entendía nada de seguros pero lo aprendí de la mano de la **Cooperativa de Viviendas Populares**, que promocionaba cerca de 1.000 viviendas cada año. En el asunto de los seguros, comencé la actividad solo y llegamos a tener varios empleados.

El Grupo Empresarial tenía interés en crear un Seguro Social complementario del que otorgaba el Régimen de Autónomos. Se pretendía otorgar una cobertura adicional a sus cerca de 2.000 empleados-socios. Me encargaron el proyecto para el estudio y puesta en marcha de una Mutualidad de Previsión Social de Carácter Voluntario. La estudiamos y pusimos en marcha, se llamaba **Mutua Popular**, de la que fui su presidente. Fue un trabajo interesante, que comportó muchos esfuerzos para convencer a los más de 1.500 mutualistas con los que arrancamos.

En el mismo año 1.976 entré a formar parte del Consejo Rector de **Consum** del que salí en el año 1.994 cuando abandoné el Grupo. En los primeros años fui consejero , vicepresidente durante unos 8 años y presidente en el último tramo de mi mandato. Aprendí mucho de Consum y de la notable destreza de su Director General y alma mater, el difunto Francisco Pons Alcoi, con quien estuve cerca de 20 años.



El Grupo Empresarial pivotaba alrededor de **Caixa Popular**, en la que me incorporé con la apertura de la primera oficina, estuve entre sus primeros diez empleados.


En el último tramo de esta etapa, asumí la puesta en marcha y la gerencia del **Grupo Empresarial Cooperativo Valenciano-GECV**, que aglutinaba y prestaba servicios a Consum, Caixa Popular, Grupo Coop, Assecoop, La Florida, La Mediterranea y En Canya.

Durante muchos años estuve vinculado con la puesta en marcha del Centro de Formación **La Florida**, amén de ser el promotor y primer directivo del Instituto de Estudios Empresariales, **Idese**, que se ocupaba de impartir formación empresarial.

Profesionalmente estaba ubicado dentro de una unidad que prestaba servicios al Grupo. Primero se llamaba la **División Empresarial** que operaba como un consultor interno y luego se transformó en la empresa Grupo Coop, consultoría pluridisciplinar con cuatro Divisiones (Grupo Coop, Grupo Consultor, Creación & Co y Grupo Audit) que llegó a tener cerca de 90 empleados en plantilla. Tenía varias despachos y delegaciones fuera de Valencia. Fui uno de los promotores, su presidente y el director de la División de Consultoría.

Esta fue una etapa decisiva de mi vida, porque tuve la suerte de estar dirigido y orientado por buenos profesionales que se ocuparon de ayudarme a entrar con buen pie en el mundo de la empresa y a transferirme valores que me han acompañado a lo largo de mi vida. Mi formación básica se la debo a este grupo. Entre ellos, destaco a Josep María Soriano Bessó, de cuyo ejemplo me nutrí durante muchos años.




 Inicié mis andares en el mundo de la empresa familiar, allá por el año **1.988**. Como en otras cosas de mi vida, me anticipé al futuro: fui de los primeros que comenzaron a gestionar el delicado asunto de la empresa familiar. Operé en un ámbito en el que las grandes empresas de consultoría no deseaban actuar, las **Empresas Familiares y las Pymes Valencianas**, porque decían que eran poco rentables y conflictivas...Creo que fui uno de los primeros en desarrollar con seriedad ese mercado.


Debo reconocer que tuve éxito, al menos si se entiende por tal: * la aceptación del producto-servicio, * la *aportación de valor* al cliente, * la vinculación profesional sostenida y * la permanencia en el mercado de empresa cliente. Son dimensiones todas ellas que pude alcanzar con una cierta dosis de armonía.



Como siempre he creído en la socialización del conocimiento y al tiempo, he sentido una necesidad vital de expresar mis afectos, muy pronto comencé una intensa labor de relatar mis experiencias sobre la Empresa Familiar. Dedique mucho esfuerzo y tiempo a **divulgar mi particular visión sobre la delicada gestión de una empresa, desde la singularidad familiar**. Lo hice por escrito, con multitud de artículos publicados en la prensa regional y nacional, así como disertando conferencias y seminarios relativos al mismo asunto. En esas fechas, escribí dos libros (uno muy largo con más de 500 páginas y el otro muy breve, porque no alcanza las 100 páginas) y una tesis que presente en la Universidad de Valencia.



 Desde el año **1.988** hasta bien entrado el año **1.994** estuve aportando valor a muchas empresas familiares, en los delicados procesos de formalizar **pactos para alcanzar un adecuado equilibrio entre las necesidades del negocio y las de las familias propietarias de sus acciones**. En todas las empresas en las que participé, deje huella con mi actuación, de la que se han obtenido buenos rendimientos con el paso del tiempo. Y como es natural en estos casos, en los que a veces juegas con *dinamita*, también, coseché algún fracaso profesional. Como no podía ser menos.

 En el año **1.994** abandoné la actividad de consultoría y fui el promotor principal de la **Red Naturhotel**. Pequeña cadena hotelera que operaba en el interior de la Comunidad Valenciana, en el incipiente concepto de *Hoteles con Encanto*. Una vez más, fui pionero en la puesta en valor de un nuevo concepto muy en boga ahora, pero incipiente en aquellas fechas. Fui el primero que creó una *Red de Hoteles de Naturaleza*. Fueron años intensos donde me llené de experiencias de gestión directa del negocio. Con el fin de estar cerca de las operaciones, instalé mi vivienda en uno de los hoteles (en el Xorret del Catí) y de esta forma viví de cerca el *día a día* de un negocio hotelero. Abrimos un hotel y acabamos con cuatro, dos de ellos nuevos que fueron lanzados por nosotros al mercado.




En el último tramo de mi experiencia hotelera, no quise cerrar dos operaciones importantes, que nos hubieran permitido alcanzar el objetivo umbral del número de hoteles. La grave dolencia de mi padre y la exigencia inherente de



dedicar tiempo a mi familia, me forzaron a descartar dos operaciones relevantes. Ambas negociadas y con contratos a punto de firmar.

Una con la **Red de Paradores Nacionales**, para quedarnos con el Parador Nacional de **Ayamonte** y con el Parador Nacional de **Puerto Lumbreras**, con sendos contratos de cesión del negocio para 15 años.

Y la otra operación, con una empresa francesa de la que dependían **tres hoteles en España**: el Balneario de Chulilla y dos hoteles en Morella, con financiación concedida por Bancaja, cuya transacción tuvimos que desistir en el último momento.


 En el año 2.000 vendí mi participación en el negocio de los hoteles, y continué aportando valor retomando la actividad de consultoría. Colaboré con **un buen número de empresas en la ejecución de programas tendentes a compatibilizar la gestión empresarial con la singularidad familiar de sus propietarios e intentar hacer compatible negocio y familia.**




Durante esta época, participe activamente en **planes de desarrollo estratégico y en programas de internacionalización**, que me dieron otra perspectiva, enriqueciendo mis experiencias en temas de distribución comercial, estrategia y finanzas.

Buena cuenta de mis aportaciones las pueden dar algunas empresas en las que he tenido el privilegio de participar como consultor externo: Pinturas Monto SA, Pavasal SA, Aznar Textil SA, Cárnicas Serrano SA, Marmolspain SA, Mármoles Visemar SA, Textil Villa de Pego SL...



 En el año **2.005** abandoné la actividad de consultoría y de nuevo me anticipe a los tiempos, poniendo en marcha un operador de alquiler de viviendas en propiedad, **Arrendia y Solo Alquiler**. Dos marcas que aglutinaban las 62 sociedades que conformaban el Grupo. Comenzamos con una vivienda y acabamos con 2.000 inmuebles en propiedad puestos en valor a través del alquiler, con una deuda bancaria cercana a los 200 millones de euros. Fuimos pioneros en la actividad, siendo la primera empresa de la Comunidad Valenciana y entre las diez primeras de España. Iniciamos el negocio con un empleado y acabamos con 50 empleados ubicados en unas instalaciones de más de 1.500 metros en la ciudad de Xátiva, con la ISO... En el año **2.014** me desvincule de la actividad, transfiriendo el negocio a un grupo inversor de Madrid.



 Soy una persona inquieta, **más preocupado por el aporte de valor, que por el dinero o la fama.** He soñado con proyectos innovadores. Me he marcado muchos retos profesionales para que mi contribución impactara en el día a día de las diferentes empresas en las que he participado, más o de clientes. Nunca he sentido interés en hacerme rico o por tener notoriedad pública. Publique cuando tuve algo que comunicar, nunca para alcanzar gloria... De hecho no he dejado de escribir, lo hago todos los días, tengo centenares de escritos, pero he estado muchos años sin publicar, sin dar a conocer mis aportaciones, porque entendí que es esos momentos no me aportaba valor hacerlo, ni contribución significativa al mercado.



Mis relaciones se han circunscrito **al trabajo, no a la fama.** He dado clases porque el guión de mi actividad me lo exigía, no para vanagloriarme de formar parte de un claustro de profesores de una escuela de negocios de prestigio. Lo hubiera podido ser, de ello dan buena prueba aquellas personas que han asistido a mis conferencias, que siempre han sido amenas, rompedoras y diferentes.



Ausias March

En este largo transcurrir de mi vida profesional, me ha tocado estar cerca de experiencias desgarradoras que han impactado en mi alma y me han ayudado a **forjar el espíritu.** Los conflictos familiares impactan en todos los que participan en el proceso (miembros de la unidad familiar y consejeros externos), sobre todo, con los que se comprometen con el *aporte de valor* de su trabajo.

Estas cosas nunca se llegan a superar. El tiempo las va mitigando, va endureciendo el espíritu y amortigua sus penas, pero el dolor nos suele acompañar mientras vivimos; porque el amor, la estima y la entrega de los afectos no los borra más que la muerte. Algunos psicólogos dicen que cada día muere una parte de nuestra alma, para dar paso a una nueva vida, la del ser adulto; porque serlo implica hacer muchas renunciaciones y sobre todo, aceptar



nuestras limitaciones y realidades, las más íntimas, las más dolorosas: *aceptarnos a nosotros mismos.*

Estoy a **medio camino** entre **el mundo de la empresa** del que provengo, con **el mundo académico** cuyos valores se han instalado en mi alma, porque siempre me han apasionado algunas de sus dimensiones: * la transmisión de conocimientos a través de la palabra, * la investigación por medio de las experiencias vividas y relatadas en documentos operativos, * una actitud vital hacia el *aporte de valor* como orientación suprema de la obra. Por esta razón, he sentido la necesidad de **alternar estos dos ámbitos** que han llenado mi vida. En uno he cargado las *pilas* y en el otro las he vaciado a través de la praxis. Un enfoque recomendable para no anidar obsolescencia en el espíritu.

Desde hace un tiempo, estoy **volviendo a ejercer mi actividad profesional como consultor y, al tiempo, relatar mis experiencias empresariales.** *Aportar valor* con la peculiar forma de abordar ciertos temas en los que me considero un experto.

Creo que para *aportar valor* como consultor debe existir: * capacidad, * saber hacer, * sintonía entre el profesional y su cliente y * una buena dosis de confianza. Consultores que hagan informes los hay, muchos; consejeros de gestión que impacten cambios en las empresas y en los corazones de sus actores también los hay, pero no tantos.



Ermita de Potries



3.3.-LA ESCRITURA Y LA VIDA



Tengo necesidad de escribir, es como un acto que remedia algunos de mis males, porque la escritura me aporta paz, armonía y serenidad. Me ayuda a vivir, a ser mejor persona, a pensar de forma más racional y, sobre todo, contribuye a mejorar mi calidad humana. La escritura me hace ser mejor persona.

La escritura ha sido mi aliado natural, ha sido una *herramienta* que he utilizado para conocerme mejor, para medirme ante los demás, para diagnosticar cada coyuntura y para definir estrategias de defensa o de ataque.

Comencé a utilizar la escritura **por casualidad**, creo que fue **por inseguridad**. Mi primera acción fue desarrollar actas de las reuniones importantes. Escribía sobre el contenido de la reunión y eso me ayudaba a recordar y a definir acciones... Con el tiempo, me percaté que las actas que desarrollaba a posteriori, me permitían reflexionar sobre los hechos, percatarme de las actitudes de los demás, de la posición de cada interlocutor y, sobre todo, de lo que pretendían conseguir, o de sus deseos ocultos... El proceso de desarrollar *las actas* siempre ha sido un buen aliado para reflexionar, para situarme frente a un problema y definir la estrategia consonante con la coyuntura.



Con el tiempo, la escritura ha conformado *otro yo*, que me ha permitido aflorar *lo escondido*, y ha sido un buen *instrumento* para deshojar el nudo gordiano de mi vida y sacar lo mejor de mí mismo. **La escritura mejora mi calidad humana y me permite comprender mejor el mundo y reconciliarme con sus actos.**

La escritura **conforma una inteligencia independiente**, es la que determina el rumbo que deben seguir mis manos. Una parte de mí pone la pluma y la otra hace fluir textos que cuando los acabo y los releo, no identifico al autor porque me da la impresión de que lo ha escrito otra persona. Por tanto, *alguien en mi interior determina el tema y sobre todo, el contenido de lo que voy a escribir.*



En más de una ocasión comienzo un texto con una orientación y esa *alma oculta*, determina un nuevo rumbo y el producto final que resulta es sustancialmente distinto del pretendido, tanto en el contenido como en la forma. Ese es el dilema al que me enfrento cuando escribo. Por esta razón, **no deseo escribir para los demás**, porque entonces el *producto final* no es el mismo. Es menos salvaje, menos genuino, menos impactante y hasta diría que peor formulado. **Mi otro yo, mi alma oculta, escribe mejor que mi yo racional.**

Cuando escribo para los demás, para publicar en la prensa o en la Web, el contenido se corresponde con la expectativa de *aportar valor* y decirlo de un modo que no aporte disrupción. Eso me hace ser menos creativo, no le doy rienda suelta a mis percepciones, no abro mi corazón para que afloren todos mis afectos.



Cuando escribo a mi aire, sin tapujos y sin horizontes inmediatos, aflora lo mejor de mi alma, emerge una visión más universal del entorno que me rodea y hasta mejora mi empatía por el mundo y por mis enemigos.

La escritura me ayuda a reconciliarme conmigo mismo y con los demás, con mis enemigos. O mejor dicho, con **los enemigos interiorizados** que al fin y a la postre no son más que una prolongación de mi ser, visto desde la percepción que tengo de mis enemigos. O lo que es lo mismo, mis enemigos no son más que una parte de mis afectos proyectados hacia el exterior. Porque al fin y al cabo, **mi peor enemigo ha sido siempre mi alma oculta, mi otro yo**, el que conforma *la fuerza oculta* que me motiva o frena, según coyunturas y circunstancias.



Escribir es una forma de vivir. Yo vivo a través de la escritura, me hace sentir libre, independiente y me aporta la energía que antes conseguía corriendo. Sí, se trata de la misma energía, antes me llegaba cuando hacía una maratón y lo podía identificar como un elixir placentero, una especie de droga que me permitía correr y correr hasta alcanzar la extenuación del cuerpo que ayudaba a emerger una mente lúcida, con un cuerpo exprimido por el cansancio. Ese *clímax* era maravilloso, un cuerpo extenuado con una mente limpia y diáfana.

Esa misma experiencia la he repetido **haciendo el amor**, porque se alcanza un nivel de armonía semejante, el de un cuerpo agotado y una mente lúcida, inmaculada y, sobre todo, cercana a la mujer con la que has compartido el acto sexual y amoroso.



Con el tiempo, me he dado cuenta que **la escritura me aporta un placebo similar, un *climax* especial que alcanzo cuando cierro el círculo y acabo una obra, difícil, compleja y genuina.**

En todos los casos descritos (correr, hacer el amor y escribir) cuando alcanzo *el climax*, debo ir rápidamente al cuarto de baño, porque se abren mis esfínteres y me quedo nuevo, defeco hasta las últimas papillas y alcanzo un enorme placer, porque encuentro una gran armonía entre el cuerpo y la mente.

No sé si todo esto es normal, o me ocurre sólo a mí, pero esta es la realidad de lo que percibo. Desde siempre y espero que hasta el último aliento de mi vida.



Los rollos del Mar Muerto



3.4.-LIBERTAD, RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO



Carlos II

Periodistas, médicos, jueces, arquitectos, maestros, profesores, políticos, portavoces y profesionales con atribuciones, *¿qué deben hacer ante las instrucciones de La Superioridad cuyos contenidos no comparten?*

Cuando un *medio de comunicación* cambia de criterio y modifica sustancialmente una línea editorial que un periodista no comparte *¿qué debe hacer para mantener coherencia en sus postulados?*. *¿Un periodista puede exculparse culpabilizando al Medio de Comunicación en el que trabaja argumentando que le obliga a escribir lo que publica con su firma?*. Muchos lo hacen, un buen número de periodistas culpan al *medio* en el que transmiten las noticias firmadas por ellos mismos y en el proceso pretenden exculparse. Emitir las noticias demanda un *medio* y un *autor* del contenido. No hay asepsia en ese proceso, no se han inventado aún las máquinas para difundir las noticias. Toda noticia tiene un autor.

Con la edad, solemos entender más la necesidad de mantener el status (social y económico) y, por ende, adquirimos una cierta comprensión con las personas que ante la necesidad imperiosa de no perder privilegios, embrutecen su alma y perviertan su espíritu por una causa a la que le otorgan mayor importancia. Por tanto, se puede entender que un periodista, un juez o un político pueda abdicar de sus ideas asumiendo un discurso que no comparte y que lo haga por las razones que sean, la mayoría relacionadas con el estatus y con el dinero. Sin embargo, no se puede aceptar que esas mismas personas pretendan dar lecciones de moral, porque este tipo de comportamientos pueden ser



comprensibles, pero no son éticos, porque no aportan progreso al mundo, si no que contribuyen a embrutecerlo.

El problema se agrava cuando estas conductas perniciosas se revisten con los ropajes del **Estado**, de la **Justicia**, de la **Paz** o de la **Libertad**, para justificar actos inmorales, que se pueden entender pero no aceptar. Se pueden entender porque las personas tienen necesidades que desean satisfacer o se alcanzan niveles de vida a los que no quieren renunciar. Por esta razón, debemos reconocer que son actos humanos, comprensibles y pero repudiables.



La Princesa de Eboli

Los medios necesitan de la colaboración necesaria del un redactor, sin ellos, no es posible transmitir la noticia, porque la *Entidad* no tiene otra forma de hacerlo. La noticia tiene un binomio necesario ***Medio-Periodista***, **la información es el resultado de la intersección de ambos**. Motivo por el que el periodista-emisor de la noticia es el responsable del contenido de la misma, como no puede ser de otra forma.

Un periodista no puede transferir esa responsabilidad al medio de comunicación, porque no es una máquina reproductora de noticias, si no que conforma una de las dos partes en las que se fundamenta la información y, además, **el periodista tiene las atribuciones necesarias para emitir la noticia como considere. El es el único responsable**. Nadie le puede quitar la facultad de no emitir un noticia o de hacerlo con la línea editorial que el considere adecuada. **Esta es una decisión personal e intransferible, que le compete exclusivamente al periodista, no al medio**. Este, si no está de acuerdo con el uso de las prerrogativas que la Ley le otorga al periodista, lo podrá cesar, trasladar, repudiar o sancionar, pero nada más. **La ley le otorga al periodista la facultad de decir lo que piensa y cree**. No existe Legislación alguna que le obligue, motive u oriente a escribir condicionado por la *línea editorial* del *medio*, porque lo único que persigue la Ley es concederle al profesional la *Libertad de Prensa* y esta solo es posible instrumentalizarla a través de los periodistas, no de los Medios. **La potestad la tiene la persona, no el medio**.



Canal 9, como todos los *medios*, tenía una línea editorial instrumentalizada a través de sus empleados. Durante muchos años pudimos comprobar que los periodistas del *medio* se acomodaron a las exigencias de *La Superioridad*. Como lo hacen en Canal Sur, en la Sexta, en TV3, en TeleMadrid, en TV1 y en el resto de los *medios*... Podemos entender que un empleado-periodista por la necesidad de supervivencia, rompa el principio ético de la objetividad y asuma ser cómplice del mal uso de la profesión para mal informar (errores, mentiras, tergiversación) al ciudadano. Sin embargo, no debemos aceptar que encima pretendan dar lecciones de compromiso con la información, porque estos comportamientos se pueden comprender, pero no son asumibles, porque no son éticos.

A los **políticos** les pasa lo mismo. Un colaborador de Pedro Sánchez, un tal Alonso, pasó de ser su segundo del partido al portavoz de la *horda* que asaltó la sede central del Psoe. De la noche a la mañana pasó de un discurso al contrario. *¿Es comprensible este cambio?*, si porque todo ser humano tiene la facultad de defender su *parné*, sus necesidades vitales, su status y su dinero o su medio de vida. Sin embargo, no es admisible que lo haga por la ética, por el Estado y mucho menos por los ciudadanos, porque la *mierda es mierda*, se la mire como se la mire. Y esto es lo que ven los ciudadanos, a los que por primera vez en la Historia de la Humanidad, la *Globalización* les otorga la facultad de comprobar la ética que se infiere del comportamiento de sus dirigentes. Antes no lo podían ver, ahora cada día más y cualquier día les podrán ver hasta el color de su ropa interior.



Antonio Perez secretario de Felipe II

Periodistas, médicos, jueces, arquitectos, maestros, profesores, políticos, portavoces y profesionales. *¿Qué deben hacer si no están de acuerdo con las orientaciones que se infieren de La Superioridad?*. Creo que hay algunas consideraciones a tener en cuenta:

1º.- Reconocer que la Ley les otorga a ellos, exclusivamente, la facultad para decidir, nadie lo puede hacer en su lugar. Un Juez, un profesor, un periodista o un político es libre para decir lo que piensa. La Ley le apoya y le otorga la potestad de forma exclusiva y excluyente, ambas.



2º.- No es bueno que el profesional **transfiera sus responsabilidades a La Superioridad** (el Medio, la Opinión Pública, El Consejo General del Poder Judicial o el Jefe...), porque de acuerdo con la Ley y con la moral, él es el único responsable del resultado final, nadie más. No es bueno, porque se auto engaña y eso siempre es malo para quien lo hace. Puede ser una forma de mitigar la amargura, pero no es recomendable, porque provoca miseria mental.

3º.- Puede **hacer lo que entiende que se debe hacer** según su criterio y posición. Y por ende, puede emitir una sentencia, un artículo, una noticia o una clase de acuerdo con su particular visión del mundo, porque nadie le puede quitar ese derecho que le otorga la Ley. Y como es natural, asumir las consecuencias inherentes a su decisión.



Nicolás Copérnico

4º.- Puede **asumir lo que le dice La Superioridad y embrutecer su alma a cambio de mantener su estatus**. Y este acto, puede ser comprensible por la Comunidad si sus consecuencias no son graves, porque si lo son, no hay ningún tipo de justificación para tales comportamientos que pueden aportar alarma social en la Comunidad en la que se interacciona.

La ética suele tener un elevado coste para quien la practica, no es un ejercicio baladí y, sobre todo, no suele ser un *aporte de valor solo positivo* para los que la asumen como un credo, porque aporta compensaciones morales a cambio de grandes pérdidas económicas y de status social. Por esta razón, los humanos, especialmente los que se ubican en puestos de responsabilidad, a lo largo de su vida asumen ciertos niveles éticos o lo que es lo mismo, pero en sentido inverso, que en algunos momentos de su vida han tenido que asumir comportamientos poco éticos. Sin embargo, los seres extraordinarios son aquellos que reconocen esos comportamientos, como lo que son, *aportes poco o nada éticos*. El resto es engañarse a uno mismo, o pretender hacerlo ante una Comunidad que afortunadamente cada día está más informada.



3.5.-EL COSTE DE SER ETICO, en los negocios y en la vida



Gandhi y Nehru

No comparto la tesis de los que manifiestan que la ética en los negocios es eficiente, rentable y poco onerosa para quien la practica. Afirman que comporta menos costes que beneficios, que es fácil de usar y que mejora la imagen de sus autores. Esta es una tendencia muy en boga con la *Moda del Management*, y en virtud de ella, la ética se llega a vender por kilos y hasta se puede envolver con papel de celofán.

Estoy en desacuerdo con estos planteamientos *ilustrados*, porque no se corresponden con mi concepto de la ética.

Como es natural, obvio del análisis a los directivos que después de cobrar o pagar una comisión ilegítima, hacen alardes de la importancia que tiene la ética para los negocios, afirmando que resulta rentable para la economía y para el País... Estos comportamientos psicológicamente enfermizos, son más corrientes de lo que pensamos. Sobre todo, porque las *Modas del Management* impactan sobre el lenguaje y éste difumina el mensaje.

Los humanos solemos utilizar los caminos menos tortuosos, los más sencillos, aquellos que nos aportan los máximos resultados con los menores costes. En ambos casos tangibles; y es aquí en donde radica el meollo de la cuestión, porque **el camino de la virtud demanda senderos tortuosos, que tenemos la obligación de andar, pero que comportan esfuerzo y tenacidad.** No se trata de un camino fácil.



La ética se desarrolla en el mundo de lo intangible, en el universo de la espiritualidad, en el espacio de las actitudes y, sobre todo, en comportamientos que el lenguaje no puede catalogar.

La ética no entiende de Leyes, ni de costumbres, si no de moral y, sobre todo, de los Derechos Universales.

No podemos medir la conciencia ética, porque solo la podemos calificar a través del comportamiento, y este no siempre lo podemos evaluar porque se difumina con el lenguaje. Nadie se cataloga a sí mismo de poco ético, los comportamientos van acompañados por los mensajes que transmitimos a través del lenguaje oral, escrito o corporal. Y estos tienden a justificar nuestras conductas, sobre todo las poco éticas.

Nadie está en contra de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el problema radica en la interpretación de sus contenidos y, sobre todo, en la evaluación de las conductas. **El asunto está en la praxis, no en la teoría.**



Livio se presenta ante el Senado Romano antes de ser asesinado

No resulta fácil ser ético en un mundo de buitres. En un universo de perversidad la ética tiene un elevado coste para quien la practica. Y si no que se lo pregunten a los políticos y a los funcionarios que se han mantenido al margen de la Corrupción: un gran número de ellos han quedado malparados por lo que pretendían evitar o marginados de los succulentos beneficios derivados del saqueo. Han recibido el desprecio derivado de la ausencia del ilegítimo lucro (su propia familia no los entiende porque los califica de *tontos útiles*) y, sobre todo, han recibido la agresión directa de quien comete un delito y no desea tener testigos.

Todo ello, adornado por la incompetencia de nuestro Sistema Judicial, que no es capaz de diferenciar entre un loco y un cuerdo, entre un ladrón y un ciudadano honrado. Y no lo suelen hacer porque su concepto de la ética es atenerse al texto de la Ley o a lo que dicen los *papeles*, o la propia ortodoxia de la Judicatura. Los funcionarios no salen de los juzgados, viven *inundados por los papeles*, no



tienen tiempo y tampoco les interesa demasiado tenerlo, porque nadie les *obliga* a modificar sus conductas, ni siquiera se sienten motivados por el beneficio que les pueda aportar. Razones más que suficientes, para *hacer lo que hacen los demás*, que a la postre es lo que determina el establishment. No soy un espiritualista, ni creo en las conductas permanentemente intachables.

Los seres humanos perfectos están en el cementerio. En el Mundo y, sobre todo, en las empresas, estamos los seres humanos de carne y hueso que en el devenir de nuestras vidas, cometemos algún que otro acto del que no nos sentimos reconfortados. Hasta los santos lo han hecho, nosotros no somos más virtuosos. En modo alguno. El papa Francisco en una entrevista que publicó hace unos días en El País, decía que “*en el Vaticano hay personas como en el Mundo, normales, buenas, malas y muy malas*”. ¡Más claro agua!,

La sociedad necesita el aporte de valor de los comportamientos éticos. Sin estos, no habríamos avanzado en el pasado y tendremos notables dificultades para hacerlo en el futuro. Sin embargo, la Historia nos pone en evidencia que todos estos comportamientos éticos han tenido un elevado coste para quien los ha practicado.



La Piedad

El primer ejemplo nos lo brinda **la religión católica** con el comportamiento ético de Jesús de Nazaret, o el de los mártires y también nos aporta el ejemplo macabro de comportamientos carentes de moral que tuvieron altos dirigentes eclesiásticos del Vaticano que en su día tomaron decisiones terribles en nombre de Dios: * invasiones; * justificaciones de guerras en las que murieron miles de almas inocentes; * la matanza de los indios guaraníes ejecutadas por los portugueses y que fueron *bendecidas* por un papa que consideró que no estaba claro que aquellos indios fueran seres humanos.

Corremos el riesgo de simplificar y al hacerlo, le quitamos **el honor y la dignidad inherente al comportamiento ético**. No debemos afirmar que los comportamientos éticos son inocuos y rentables, porque no lo son, al menos



en el corto y medio plazo. Y no lo son, por el coste que tienen para quien los practica. El coste puede ser *perder* o *no ganar*, en ambos casos se *resta*.

Todos los comportamientos humanos se revisten de ética. Todos tienen su *música celestial* con la que se envuelven del marco ético que les permite mostrar en público su iniquidad y si es posible ganar adeptos para su causa. Hitler no asesinaba judíos, se ocupaba de liberar al mundo de la existencia de una raza infame. Su comportamiento macabro se revestía de una ética aceptable para sus homólogos. No era un asesino, era el salvador de la raza Aria, un auténtico líder.

Regresemos al mundo de la empresa. *¿Los bancos han tenido un comportamiento ético durante la crisis?* La respuesta debe darla cada cual, pero no olvidemos que las Instituciones Financieras tienen accionistas que desean preservar su negocio, más allá de las demandas éticas de sus clientes. Ser ético, tener un comportamiento que aporte progreso sostenido, no es nada fácil, sobre todo cuando hay víctimas en el camino; cuando *el mal menor* es el abandono de un tercero: * despidos de empleados; * expatriar la industria a un entorno más competitivo; * romper una sociedad que no funciona; * cambiar de proveedores por otros más eficientes; * sustituir a un alto directivo que fue muy eficiente y necesario en el pasado, pero que se ha quedado obsoleto.

Todas estas decisiones son necesarias. Sin embargo, aportan *males menores* que suelen perturbar el espíritu de las que las personas que las tienen que adoptar. Motivo por el que sufren y acortan su vida, porque estos asuntos tienen un elevado coste para un espíritu ético. Los seres humanos éticos ubicados en negocios complejos o en espacios Públicos adversos, suelen tener vidas menos longevas por el coste (=el mal menor) de sus comportamientos.



Fotos sobre el Nazismo

El problema es que la **Moda del Management** también invade la ética de los negocios, diseñando *códigos de conducta* y una abundante literatura que va conformando un **universo de gestión**, en forma de cátedras universitarias, foros, círculos y consultores que diseñan planes de todo tipo para que mejorar la ética en los negocios. Y desde esta perspectiva, **se pueden adquirir kilos de ética a un precio razonable.**

En el Mundo de los Negocios el comportamiento ético se define de forma *angelical* y a los que lo practican se les suele catalogar de *tontos útiles*, porque no resulta inocuo ser ético y eficiente al mismo tiempo. Son dimensiones contrapuestas, como el aceite y el agua. Si prevalece la ética, pierde el negocio. Y si prevalece el negocio, muere un poco más el alma de quien la practica y su vida se acorta.



Teorizar es relativamente sencillo, sobre todo desde el Mundo Académico o desde el Sector Público. Sin embargo, gestionar intereses humanos contrapuestos no es nada fácil, porque la ética tiene un elevado coste.

Reflexionemos sobre algunos comportamientos

1º.- Entramos en un Juzgado, donde impera la máxima expresión de la ética, porque gestiona el pilar sagrado de la Justicia. En ese espacio observamos los siguientes comportamientos expresados al unísono por multitud de abogados:

1.1.- Los fiscales ven los expedientes el día anterior del juicio y en ocasiones el mismo día. Parece ser que los fiscales no tienen casos asignados, si no que los van rotando porque son pocos y muchos los casos que atender. Como es natural, no tienen tiempo para estudiar los casos en los que deben actuar. *¿Esta forma de proceder es ética? ¿Se puede impartir Justicia de esta forma? ¿Qué debería hacer un fiscal?*

1.2.- Si quieres que un Juez lea un escrito hazlo corto y conciso porque en caso contrario, no lo leerá, porque no tiene tiempo. El contenido importa menos que la forma. Lo que supone en sentido contrario, que muchos de los escritos que se presentan que no se correspondan con este formato, no se leen. *¿Sabéis lo que supone esto? ¿De esta forma se está administrando la Justicia de manera ecuánime y ética?.*



Los Reyes impartiendo justicia

1.3.- Los jueces no son inmunes a la opinión pública. Por esta razón han estado callados durante muchos años y ahora se han convertido de golpe en los paladines de la lucha contra la corrupción. *¡Todos de golpe! ¿Dónde estaban antes? ¿En qué País vivían? ¿No veían los problemas que el resto de los humanos constatábamos a diario? ¿Por qué hicieron caso omiso de las denuncias que en su día se presentaron en tiempo y forma?.* Parece que antes estaban ciegos y ahora todos han recuperado la vista. *¿La mantendrán para siempre o la volverán a perder?*

¿Es este marco se puede desempeñar con ética la función de un Juez? ¿Qué debe hacer un Juez para recuperar el marco ético de su actuación y poder estudiar en tiempo y forma cada uno de los casos que se le plantean?

2º.- No pagar una comisión a un político para contratar una Obra Pública cuando sabes que tus competidores lo hacen. *¿Es un acto ético o una decisión que malogra la cuenta de explotación de la empresa?.* Esta es una pregunta



que *hoy* ofende tan solo por formularla. Sin embargo, *ayer* no ofendía tanto y pensemos que *anteayer* era moneda corriente en los mentideros de la vida pública española. Debemos retrotraernos a lo que pasaba hace años, la respuesta entonces no era tan unánime.

Sin embargo, muchas empresas se mantuvieron firmes y no lo hicieron, pero tuvieron que asumir un coste muy elevado. Mucho más elevado del que se piensa. Algunos buenos amigos pueden dar cuenta del elevado coste que tuvieron que soportar sus negocios por ir en contra la corriente mayoritaria de la época. *¡Tendemos a olvidar lo que paso ayer y anteayer! ¡Recordad!* Denunciar la corrupción en una charla tomando café es fácil. Sin embargo, renunciar a millones de euros e ir en contra de la opinión mayoritaria de tu entorno, es otra cosa, que demanda firmeza, tenacidad y, sobre todo, orientación ética.



La luz de la justicia

3º.-La corrupción no es solo lo que sale en la prensa, también lo es no tomar ciertas decisiones para no quemarse, así como administrar mal el dinero de todos.

Pongamos como ejemplo el de un político que para no *quemarse* y malograr su cuidada carrera pública, **decide no abordar la necesaria Reconversión del Empleo Público**. No solo no lo aborda, es que ni tan siquiera se propone estudiarlo, porque entiende que es un asunto complejo del que su carrera política puede salir malparada.

El Estado destina unos 150.000 millones de euros cada año al pago de salarios de personas que trabajan para las diversas Administraciones Públicas e Institucionales. No hablamos de asuntos baladíes.

Este político se ha formado en las mejores Universidades, tiene una amplia experiencia empresarial y por tanto, conoce a la perfección la necesidad de abordar el asunto para reducir la carga financiera del país (1.100.000 millones de euros), mejorar su productividad y poder competir con mayor eficiencia. Sin embargo, no lo hace, ni tan siquiera lo estudia, antepone sus intereses personales a los del Estado que dice servir.



*¿Es ese un comportamiento ético? ¿Qué debería hacer? ¿Puede quemarse a lo bonzo? ¿Aporta valor alguno si lo hace?. Algunos analistas consideran que una elemental gestión racional del Empleo Público, podría comportar un ahorro anual de no menos de 20.000 millones de euros. ¿Dónde queda la ética? ¿Es un despiste, una cobardía o un acto de corrupción consciente?. Si el Estado fuera una empresa privada, el gestor que no abordara esta necesaria Reconversión, podría ser demandado penalmente por *Administración desleal*. Hoy sería impensable hacerlo, pero tiempo al tiempo, porque la *Globalización* transformará estos escenarios porque los ciudadanos cuando se enteren no lo van a consentir. En modo alguno.*

4º.-En un campo de exterminio Nazi a un **militar se le ordena matar a un niño**, *¿cuál es el comportamiento ético que debe asumir?. Si obedece la orden y mata, atenta contra el Derecho más Universal... Y, si no obedece, es posible que su familia se quede sin padre porque lo fusilaran. ¿Qué debe hacer?, ¿Cómo debe actuar?, ¿Qué haría usted en su lugar?.*



Relieve de una masacre de niños inocentes

5º.-Los **Jueces del Tribunal de Orden Público** (el TOP español) durante la dictadura ordenaron sentencias de muerte y encarcelamientos de políticos aplicando una Legislación Ilegítima. *¿Actuaron de forma ética encarcelando y/o condenando a muerte a seres inocentes? ¿Cuál debería haber sido su actuación? ¿Podían haber dictado sentencias de otra manera?. ¿Que hubiera hecho usted en su lugar?.*

6º.- *¿Que debe hacer el **consejero de una empresa** ante las conductas impropias e irresponsables del Presidente que lo ha nombrado y que tiene las facultades para destituirlo?. ¿Cómo debe actuar de forma ética? ¿Debe decirle lo que piensa a su presidente y asumir el riesgo de que lo cese o debe conciliar admitiendo parte del daño que el proceso le provocará a la empresa cuya custodia comparten? ¿Debe convocar un consejo extraordinario o callar y hacer lo que pueda desde la sombra?. No son respuestas fáciles, sobre todo, cuando hay muchos intereses y responsabilidades en juego. La actuación aparentemente irresponsable del ex presidente del Banco Popular Angel Ron ¿se*



conocía? ¿los consejeros sabían de su existencia?.. Yo creo que sí, sin embargo han tardado mucho en reaccionar y durante este tiempo, el asunto le ha costado muchos miles de millones al banco.

7º.- ¿Cuál debe ser la actuación ética de **un colaborador** ante las conductas impropias de su jefe que le hacen daño a la empresa que ambos sirven?. ¿Debe hablar con él?. ¿Debe informar al Jefe del Jefe?.

8º.- ¿Que debe hacer un **ciudadano que tiene la conciencia plena** de que un político cercano toma una decisión lesiva para la Comunidad en la que viven? ¿el voto y el silencio son respuestas suficientes?



Labores en el antiguo Egipto

9º.- Un **empresario para salvar su negocio**, debe tomar la decisión de reducir un 15% la plantilla de su empresa. ¿Es fácil tomar esa decisión? ¿Qué consecuencias suele tener para quien debe tomar esa determinación?.

No resulta fácil encontrar respuestas éticas en esas coyunturas, que a la postre, son las que se derivan del hecho de vivir y de gestionar; sobre todo, cuando las respuestas comportan una elevada responsabilidad.

Cada caso es un mundo, pero todos tienen un denominador común, la decisión y el proceso les acorta tiempo de vida a los actores, porque el impacto de *mal menor* mitiga sus almas.

Por esta razón, **las personas éticas que han tenido elevados niveles de responsabilidad, tienen a tener una vida menos longeva.** Los demonios restan vida, porque impactan de forma directa en sus afectos.

Los escritores, académicos e investigadores pueden teorizar sobre la ética y su aporte de valor, pero conviene ubicar el asunto en el contexto adecuado.

Las decisiones éticas críticas suelen generar crispación en el entorno donde se adoptan

No suele haber consonancia entre la ética y el impacto público que se deriva de una decisión de relevancia. O lo diré en otras palabras:



I.- Muchas decisiones críticas fundamentadas en una ética escrupulosa **reciben el desprecio** del entorno en donde se adoptan, porque son *poco políticas* y como es natural, *quemán* a sus promotores.

II.- Por contra, un buen número de decisiones irresponsables se revisten de una aparente ética para difuminar **conductas inmorales**, porque en lugar de aportar progreso, coartan su desarrollo futuro.

En el primer caso, se toma una decisión responsable que aportará futuro y progreso, pero el que la motiva recibirá como premio la incomprensión y puede que el desprecio de una buena parte de sus conciudadanos. Mientras que en segundo caso, puede ocurrir lo contrario, gloria para el decisor y un futuro incierto para el entorno.

Pongamos como **ejemplo la Reconversión de Empleo**. Estamos en una empresa en crisis que para mantenerla a flote y garantizar su futuro, se debe despedir al 15% de su plantilla. El Director General que no toma la decisión (argumentando que *en su empresa el trabajo es de por vida*), puede estar escondiendo una conducta profundamente inmoral, porque condena al 85% de su plantilla a quedarse sin empleo. Si adopta esta posición, su entorno puede que lo aplauda a corto plazo, pero lo recordarán para la eternidad, porque condenará a la empresa a un futuro incierto.



Infanticidio en la Edad Media

¿Qué debe hacer el Administrador de una empresa ante una crisis financiera que le deja sin recursos? La ética tiene mucho que decir, pero también, el marco legal y fiscal. En una coyuntura como la que hemos pasado, algunas empresas se han quedado sin la financiación bancaria necesaria para continuar una actividad empresarial normalizada. Las empresas eran rentables, pero no tenían liquidez. Frente a esta misma coyuntura, caben muchas respuestas. Vamos a destacar dos:

A.- Presentar el Concurso de Acreedores que salvará la responsabilidad del Administrador y es muy probable que condene a una empresa viable a la liquidación, porque el Concurso dificultara la financiación futura de la empresa.



Esta es una opción que han adoptado muchos empresarios para salvaguardar su integridad personal y su patrimonio: condenan a la empresa a un cierre casi asegurado a cambio de *librarse* de las hoy muy pesadas responsabilidades personales por el desempeño del cargo de Administrador. Han condenado a la empresa para salvar su culo. ¡Ojo, es legítimo y hay que entenderlo...!

B.- No presentar el Concurso de Acreedores y obtener financiación con la gestión del pasivo, pactando con proveedores, acreedores, bancos, empleados, Agencia Tributaria y Seguridad Social. Es otra vía, que puede ser más adecuada para la empresa y su futuro, porque la mantiene activa. Sin embargo, es mucho más lesiva para los intereses personales de su Administrador, porque se enfrenta al riesgo de recibir demandas por su actuación durante el proceso al no presentar el preceptivo y obligado Concurso de Acreedores en tiempo y forma tal cual lo determina la Legislación. En este caso, *salva la empresa a cambio de asumir un riesgo personal y patrimonial*.



El sitio de Jerusalem

Conozco a un buen número de Administradores que por defender la continuidad de la empresa, han adoptado conductas éticas, intachables moralmente, pero que han comportado tener que incurrir en contingencias jurídicas personales al haberles derivado responsabilidades por no presentar en tiempo y forma el Concurso de Acreedores (del que todos hablan que del que nadie pregunta cuál es su fin).

A veces una conducta moral y ética, comporta problemas legales que se pueden obviar cumpliendo una Ley que puede dejar en la calle a muchos empleados.

En la política el asunto es el mismo y sus conductas similares. Me viene a la mente a un directivo reconvertido en político que milita en una formación que se define de **progreso**. Su vida es andrajosa y deshonesta consigo mismo y con la sociedad a la que dice servir. Este sujeto ha vivido de cerca la corrupción pero la ha sabido sortear. Ha compartido mesa y mantel con los corruptos, pero dice que no ha formado parte del reparto del botín, del que aparentemente ha sido excluido. Dice que siendo la primera espada de la *Trama Corrupta*, actuaba como un *mandado*, manifiesta en su favor que el *solo era el brazo ejecutor* no el



que daba la orden. Lo dice y lo expresa en términos de su ética familiar, como si *el brazo del pistolero fuera inocuo ante el asesinato que acaba de cometer el que le ha dado la orden de disparar, el inductor*, es como si el que presta el brazo para disparar no tuviera nada que ver con el disparo que mata.

Este señor, por llamarle de algún modo, comparte su vida con una funcionaria con cargo público de relieve institucional. Ambos se retroalimentan con sus vidas miserables, porque si la ética tiene un coste inmediato, el comportamiento no ético en personas cuerdas genera miseria mental que a más largo plazo acongoja el alma y genera efectos nocivos irreparables. Sin embargo, en el corto plazo pueden llegar a generar admiración en sus conciudadanos, respeto en su entorno familiar y hasta sentimiento de autoestima por haber sido hábil en sortear el delito. Sin embargo, el coste también llega, pero solo impacta en el espíritu, marchitándolo.

Por concluir, afirmo que el comportamiento ético tiene un coste inmediato y una recompensa en el espíritu cuyos efectos hacen mella en el largo plazo, mientras que en los comportamientos no éticos ocurre lo contrario, aportan beneficios inmediatos y suelen corromper el alma de quienes los practican porque al final todo sale, aunque sea en el largo plazo.

Ser ético tiene costes elevados, el resto es teorizar. Dicen que lo mejor es no moverse, así se sale mejor en la foto. Aquí paz y allá gloria, que cuando llegue que nos pille confesados.



22.- Judas



4.-DATOS AGRÍCOLAS





INDICE DEL APARTADO nº 4

Nº	PAG
4.1.- Consideraciones previas.....	67
4.2.-La edad media de la propiedad.....	71
4.3.-La ocupación profesional de la propiedad.....	73
4.4.-El minifundio del campo valenciano.....	74
4.5.-El abandono de tierras fértiles.....	76
4.6.-Datos para el cuadro de mando.....	83





4.1.- CONSIDERACIONES PREVIAS



Cuando algo no se desea conocer, no se incorporan los medios para saberlo. No es casualidad que el *Sector Agrícola* no cuente con los parámetros estadísticos con los que poder evaluar de manera periódica cual es el estado en el que se encuentra la agricultura. Existe una disonancia, entre la abundante información que oferta el Instituto Nacional de Estadística, el Ministerio de Agricultura y la Consellería de Agricultura con las necesidades del campo.

En mi opinión el *Sector Agrícola* no desea conocer los datos con los que poder evaluar de manera objetiva la evolución de una actividad económica fundamental para el mercado, para los agricultores y, como no, para ellos que viven a su costa.

Las necesidades de información

¿Qué tipo de información debería tener el mercado agrícola para gestionar de forma más objetiva y ordenada su necesaria evolución?. La que necesita para conocer su coyuntura con una orientación estratégica y de esta forma, poder elaborar planes y controlar el grado del cumplimiento de sus programas y acciones. Veamos que tipo de información debería ser relevante para tener una especie de *cuadro de mando sobre la agricultura*:



1.- La superficie de cultivo. Es una información importante. Y sobre el mismo, se deberían tener los siguientes datos por cada cultivo destacable: **(1)** la superficie total cultivada y sin cultivar; **(2)** la superficie abandonada; **(3)** la superficie transformada y de esta forma tener claro si hay crecimiento y por dónde proviene; **(4)** la fragmentación de la superficie. O lo que es lo mismo, el número de explotaciones diferentes para medir el impacto del minifundio.

2.- La propiedad de la tierra. Se deberían tener: **(1)** el número de propietarios; **(2)** la superficie media de cada propiedad; **(3)** el índice de fragmentación de cada propietario. O lo que es lo mismo, el número de fincas no agrupadas que tiene cada propietario; **(4)** la edad media de la propiedad de la tierra; **(5)** el absentismo o visto en positivo, la cantidad de propietarios que viven del campo. O lo que es lo mismo, cuantos son profesionales de la agricultura.

3.- La producción agrícola. Por los sectores más representativos: **(1)** kilos y euros producidos; **(2)** el ABC de los productores por tamaños. Es una forma de saber en manos de quien está la producción. Que no es más que combinar los datos estadísticos anteriores con la producción en kilos y en euros.



4.- El consumo de los productos agrícolas, por los sectores más representativos: **(1)** kilos y euros que se consumen en el mercado nacional; **(2)** qué porcentaje se importa y qué porcentaje se produce en España.

5.- El comercio agrícola, por los sectores más representativos: **(1)** cual es el monto en kilos y en euros que manejan; **(2)** que parte venden en España y que parte exportan; **(3)** que parte compran en España y que parte adquieren fuera de España.

6.- La distribución agrícola, por los sectores más representativos se debería saber dónde adquiere los productos el consumidor: **(1)** en la Gran Distribución; **(2)** en las fruterías; **(3)** en el comercio tradicional; **(4)** en la restauración y colectividades.



7.- La intermediación agrícola, por los sectores más representativos se debe saber a quién se vende la producción nacional: **(1)** mercados de abasto; **(2)** el comercio agrícola; **(3)** la gran distribución.

8.- Las subvenciones públicas, el impacto para los sectores más representativos. Es una forma de conocer el grado de apoyo de las instituciones públicas.

Sin estos, datos obtenidos de manera sistemática, es difícil ponderar cual es el estado de agricultura y, por ende, resulta más complejo consensuar las medidas que se deben tomar para ejecutar los planes de actuación.

Sin esta información objetiva, se evalúa la coyuntura del sector agrícola pero se discuten más sus resultados y, por ende, no se aceptan sus conclusiones e inherentes planes de actuación. Esto me lleva a concluir del mismo modo en el que he comenzado estas notas introductorias: que no es casualidad que estos datos no estén encima de la mesa de los líderes que representan al *Sector Agrícola*, porque son los únicos que pueden facilitar la creación de un *cuadro de mando para la agricultura*, con el que saber cuál es la coyuntura del campo y por ende, poder conciliar los planes de actuación que de la misma se dimanen.

Los negocios organizados en sectores maduros, discuten las diferentes estrategias que se infieren de la coyuntura, pero pocos lo hacen respecto de la misma coyuntura que se infiere de la estadística. En el sector agrícola se discute todo, el diagnóstico sobre el que no existe consenso alguno y, como es natural, también sobre las estrategias de desarrollo. Es un dato no menor que se debe tener en consideración para entender la encrucijada.



Esta situación de ausencia de los datos objetivos que se derivan de la estadística y de un *cuadro de mando para la agricultura*, provoca la supremacía de los que entienden que el campo debe ser subsidiado y, por ende, plantean demandas impropias de la economía de mercado que regula sus vidas y negocios. Y, al tiempo, es una oportunidad para el resto de los operadores que se encuentran con un sector en el que los actores más relevantes (los labradores) no compiten o lo hacen con instrumentos del siglo pasado. Lo que no hace más que provocar la caída vertiginosa de esa parte del sector y la aparición implacable de un nuevo actor que tiene el camino despejado, porque le han quitado a una parte de sus competidores, que no actúan como tales, sino como simples empleados.



Unos actúan con cañones y los otros con pistolas de agua que se apoyan en organizaciones que no disponen de los recursos para ubicarles donde deben: en un mercado competitivo en el que la única alternativa es competir cultivando productos que aporten margen diferencial y vendiéndolos con los precios que corren en el mercado y no al revés. Lo que supone que todo productor que cultiva hortalizas debe tener dos máximas: (1) cultivar ventas y (2) tener los costes de gestión y de producción que le permitan vender el artículo al precio que corre en el mercado y ganar dinero. Ni más ni menos.

En el presente capítulo pretendo aportar algunos datos que puedan contribuir en el proceso de crear ese *cuadro de mando para la agricultura* que permita poder evaluar de manera sistemática el estado en el que se encuentra el campo. Porque se pueden discutir las estrategias y los diferentes caminos que se pueden asumir en función de la coyuntura, pero lo que no es admisible, es discutir también la coyuntura, porque entonces es más complejo conciliar acuerdos estables sobre los planes de actuación.





4.2.- LA EDAD MEDIA DE LA PROPIEDAD



La edad media de la propiedad de las explotaciones agrarias de la Comunidad Valenciana

Valencia Plaza, en su edición del día 23.02.20, publica un artículo denominado “*El campo valenciano encabeza el abandono de cultivos y el envejecimiento agrario en España*” en el que dice textualmente que, “...sobre el abandono de los campos, La cifra es incluso más llamativa en el caso valenciano, donde se sitúa en 64,5 años para constituir la segunda edad media más alta de España, solo por detrás de Canarias (65,5)...”.

La revista Agrodigital.com, en su edición del 02.12.19 y bajo el título “¿Como son las explotaciones agrarias españolas?”, aporta literalmente la siguiente información. “El Ministerio de Agricultura ha realizado un informe sobre la caracterización del sector agrario español con información de la Base de Datos de Explotaciones (BDEX) con datos del 2.017 para los cultivos y de enero de 2.019 para los censos ganaderos...”.

1.- En el texto dice... “La edad media de los titulares de las explotaciones agrarias supera los 60 años. Los más jóvenes son de Cantabria con una edad media de 53,5 años. Y los más viejos son los de la Comunidad Valenciana con una edad media de 64,5 años...”

2.- Y vuelve a decir “...En España hay 1.003.861 explotaciones agrarias, de las que el 93,4% es un titular físico y el 6,6% empresas...”. “...El 6,6% de las explotaciones agrarias son de personas jurídicas y obtienen el 42% de la producción medida en la dimensión económica...”. Y sigue, con “... 78.000 productores (físicos y jurídicos) obtienen el 72% del valor de la producción.



344.000 productores obtienen el 25% del valor de la producción y los 582.000 obtienen el 3%...”

Datos a destacar para el cuadro de mando

Edad Media de 64,5 años. La edad media de los propietarios de las explotaciones agrarias de la Comunidad Valenciana es de 64,5 años. Lo que es un dato que refleja a la perfección el estado del sector agrario.

Empresas y personas físicas. El 6,6% de las explotaciones agrícolas son empresas y el 93,4% de las explotaciones agrícolas son personas físicas

El valor económico de la producción entre empresas y personas físicas. El 6,6% de las explotaciones agrícolas que son empresas que obtienen el 42% del valor económico de la producción. Y el 93,4% de las explotaciones del sector obtiene el 58% del valor económico.

Veamos ahora el Abc el impacto del valor económico de la producción en los diferentes grupos de productores: (1) el 7,8% del sector (78.000 productores) obtiene el 72% del valor económico de la producción; (2) el 34,1% del sector (344.000 productores) obtiene el 25% del valor económico; (3) el 58,1% del sector (582.000 productores) obtiene el 3% del valor económico de la producción.

El sector agrario tradicional es importante para la prensa y para las emociones, pero no lo es para la economía porque tiene un impacto menos importante de lo que aparenta.





4.3.- LA OCUPACIÓN PROFESIONAL DE LA PROPIEDAD



Datos aportados por un informe de la Federación Cooperativas Agrícolas Valencianas-Fecoav del año 2.008, “Aspectos sociales (I)”

“1.1.-Generalización del agricultor a tiempo parcial. Tan sólo un 5% de los agricultores dedica más de un 50% del tiempo a su explotación.

1.2.- Envejecimiento de la población. El 75% de los agricultores tiene más de 50 años. Sólo un 2% es menor de 30 años.

1.3.- Hay una falta importante en el relevo generacional. Los hijos no se dedican a la agricultura como fuente principal, no tienen en el cultivo de la tierra su fuente fundamental de ingresos, convirtiéndose en una actividad secundaria a todos los efectos.”

Conclusiones

1.- Es un informe hecho en el año 2.008 hoy los datos serían bastante peores. Sin embargo, demos por válidos sus datos.

2.- El absentismo es de más del 95% de los agricultores valencianos. Lo que supone que el sector profesional de la agricultura debe estar por debajo del 5% del total, porque en este tramo están los que dedican más del 50% de su tiempo a la actividad agrícola. Desarrollando una interpretación bondadosa deberíamos situarlo en no más de un 3,5%. O sea, los profesionales cuyos ingresos únicos provienen de la agricultura son el 3,5% del total. Estamos ante una agricultura a tiempo parcial que dificulta y condiciona cualquier tipo de programa de desarrollo del sector.



4.4.- EL MINIFUNDIO DEL CAMPO VALENCIANO



A.- El Programa de Desarrollo Rural de la Comunitat Valenciana PDR CV 2014-2020

Se trata de un amplio informe estadístico que aporta mucha información del mundo rural. Sin embargo, sus conclusiones son poco relevantes porque hunden al lector en una maraña de datos que dispersan la atención en muchos frentes. Son informes relevantes para el estadístico, pero poco impactantes en el sector al que deben regular.

1.- Dice que la Comunidad Valenciana tiene una media de 7,5 hectáreas por explotación agrícola. En su página 65 dice textualmente *...”la Comunitat Valenciana cuenta con algo más de 120.000 explotaciones que ocupan cerca de 900.000 hectáreas. La región representa el 12,4% del total de España por número de explotaciones pero solo el 2,9% por extensión superficial. Esta disparidad determina que el tamaño medio de las explotaciones sea de dimensión muy reducida, con tan sólo 7,5 hectáreas por explotación, el segundo tamaño más pequeño solo después de Canarias”.*

Según esta información que sirve de poco a nuestros efectos, el resultado no sería desalentador, porque nos habla de una media de 7,5 hectáreas por explotación. Sin embargo, como veremos, **esta información no es útil a los efectos que deseamos** porque mezcla conceptos que se deben separar. Aun así, no indica que el tamaño es el segundo más reducido, después de las islas Canarias.



2.- Dice que en la Comunidad Valenciana las explotaciones profesionales tan sólo son un 6,1% del total. En su página 66, nos indica textualmente “...Las explotaciones que generan valores de producción más altos, por encima de los 50.000 euros, tan solo suman el 6,1% del total, menos de la mitad que en España (13,5%)”. Es un dato revelador, porque aporta la mejor información, que no la otorga por la superficie sino por la renta.

Una explotación agrícola profesional como mínimo debe tener un ingreso de 50.000 euros. No se trata de un beneficio, sino de las ventas, a las que luego se le deben reducir los costes agrícolas (impuestos, fitosanitarios, agua, riego y las diversas tareas agrícolas). Lo que supone una renta neta de no más de 15 o 20.000 euros por cada explotación agrícola. O sea, **el 93,9% de las explotaciones agrícolas valencianas tienen ingresos medios inferiores a los 20.000 euros.** Este dato concuerda con el que nos da la Federación de Cooperativas Agrícolas de la Comunidad Valenciana del año 2.008 que hemos presentado, en el que dice que solo el 5% de los propietarios dedican más del 50% de su tiempo a la agricultura.

3.- Dice que el 6,1% de las explotaciones profesionales aportan el 57,7% del valor de la producción y las no profesionales que son el 93,9% del total aportan un 42,3% del valor. En la misma página 66 dice textualmente que, “ Las explotaciones del tramo <100.000, genera el 53% del valor de la producción agrícola de la Comunitat Valenciana, porcentaje que se eleva hasta el 62,8% en España y las de 50.000 a 100.000, otro 10,7%”.



B.-Datos aportados por un informe de la Federación Cooperativas Agrícolas Valencianas-Fecoav del año 2.008. “Agricultura en la Comunidad Valenciana”: El gran Minifundio

- 1.- El 49,7% de las explotaciones tiene una superficie inferior 1 Ha
- 2.- El 43,7% tiene de 1 a 10 Has
- 3.- Solo el 5,7% tiene de tiene de 10 a 100 Has
- 4.- Únicamente el 0,9% de 100 Has.
- 5.- La dimensión por explotación es de 3,6 Has en secano y de 1,1 Has en regadío

Parcelación. El punto anterior se agrava por el hecho de que las explotaciones están muy parceladas, con un índice de 2,1 parcelas/explotación, lo que hace que la superficie media por parcela sea de: 1,71 1,71 Has en secano y 0,52 Has en regadío.



4.5.- EL ABANDONO DE TIERRAS FERTILES



Datos del sector

1.- Estadística del Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación

Lo que sigue es una copia literal de la nota de prensa de EFE sobre el avance estadístico del Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación



España ha dejado de cultivar 417.500 ha en cinco años (-2,43%)

Madrid, 8 abr (EFE).- **La superficie de cultivo en España se ha reducido en 417.500 hectáreas entre 2014 y 2018 (-2,43 %), según el Avance del Anuario de Estadística 2019, dado a conocer por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA).**

La superficie de tierras de cultivo ha bajado paulatinamente desde 2014, cuando Agricultura contabilizó 17,187 millones de hectáreas, una cifra superior a la de 2015 (17,03 millones ha), 2016 (16,98 millones ha), 2017 (16,86 millones ha) y 2018 (16,77 millones ha).

De esas tierras de cultivo, 8,85 millones ha se dedicaban en 2018 a la producción de herbáceos (9,23 millones ha en 2014); 4,88 millones ha, a



leñosos como los frutales, la vid o el olivo (4,90 millones ha), y 3,02 millones ha, a barbechos y otras tierras no ocupadas (3,04 millones).

Andalucía, con 3.641.081 ha, fue la comunidad autónoma que contaba con más superficie de cultivo en 2018, seguida de Castilla-La Mancha (3.564.626 ha), Castilla y León (3.426.970 ha), Aragón (1.751.143 ha), Extremadura (1.054.152 ha), Cataluña (833.525 ha), Comunidad Valenciana (656.096 ha) y Murcia (406.147 ha).

De la superficie de tierras sin cultivos cuyo uso principal es el pasto, la de pastizales ha subido un 19,79 % entre 2014 y 2018, al pasar de 4,98 millones a 5,97 millones ha; la de eriales ha bajado un 25,75 % (de 3,17 a 2,35 millones ha) y la de pastos naturales se ha recortado un 11,95 % (de 1,22 a 1,08 millones ha).



Tierras de cultivo en España

CCAA	HECTÁREAS
Galicia	378.627
Asturias	19.216
Cantabria	4.560
País Vasco	78.966
Navarra	336.484
La Rioja	156.456
Aragón	1.751.143
Cataluña	833.525
Baleares	182.255
Castilla y león	3.426.970
Madrid	209.061
CastillaLa Mancha	3.564.626
Comunidad Valenciana	656.09
Murcia	406.147
Extremadura	1.054.152
Andalucía	3.641.081
Canarias	70.999
Total España	16.770.364



2.-Nota de prensa de AVA-Asociación Valenciana de Agricultores “La Comunidad Valenciana acrecienta su liderazgo nacional en el abandono de tierras con un aumento del 1,4% en 2.019”

Lo que sigue es una copia literal de la citada nota de prensa de la AVA-Asociación Valenciana de Agricultores de fecha 10.12.19

“Valencia, 10 de diciembre de 2019. Los últimos datos oficiales sobre el abandono de tierras de cultivo confirman la situación de emergencia en la que se halla sumido el sector agrario valenciano. Según un estudio de la Asociación Valenciana de Agricultores (AVA-ASAJA) elaborado a partir de la Encuesta ESYRCE del Ministerio de Agricultura, en 2019 la superficie agrícola de la Comunitat Valenciana desciende en **2.225** hectáreas, es decir, un 1,4% menos respecto al año anterior. Este desalentador balance permite concluir que los agricultores valencianos dejan de cultivar seis hectáreas cada día.



Foto de la nota de prensa de Ava

El informe de AVA-ASAJA también revela que el conjunto de la superficie abandonada asciende ya a **161.567 hectáreas**, lo que supone el **20,9%** de toda la superficie agraria de la Comunitat Valenciana. En otras palabras, una de cada cinco hectáreas que antiguamente producían alimentos ha quedado yerma. La agricultura valenciana, con estos datos, encabeza de una manera todavía más abultada el ranking nacional de tierras abandonadas. Las comunidades autónomas que le siguen en número de hectáreas baldías son Castilla-La Mancha (153.446 Ha), Andalucía (129.477), Castilla y León (126.172) y Aragón (109.545).

El presidente de AVA-ASAJA, Cristóbal Aguado, asegura que “la dramática crisis de rentabilidad que arrastra la mayoría de los cultivos valencianos está detrás del envejecimiento sin precedentes en la historia de la población agraria, de la falta de relevo generacional y del salvaje abandono de campos. Las alarmas no paran de sonar, los números no pueden ser más evidentes, pero el gobierno del Botànic sigue sin reaccionar, se desentiende de los agricultores y prefiere estar en otras cosas.”



Afirma Aguado que “los presupuestos de la Generalitat Valenciana son absolutamente inútiles para revertir el abandono de tierras, ya que recortan las partidas que favorecerían la necesaria transformación y modernización de los campos. Por el contrario, el reparto de los pocos fondos destinados a la conselleria de Agricultura beneficia a las líneas paisajísticas o ambientales como la lucha contra el cambio climático. ¿Cómo esperan mejorar el medioambiente de la Comunitat si dejan tirados a los agricultores, que son los que cuidan el territorio? ¿Cómo si luego no mueven un dedo ante el incremento de campos abandonados, los cuales se convierten en un polvorín para incendios forestales, en vertederos incontrolados y en foco de maleza y plagas? Su fanatismo les impide ver que el mejor ataque contra el cambio climático es una buena defensa de la agricultura sostenible.”

Los cítricos –que vienen de la peor campaña de los últimos tiempos– suponen prácticamente la mitad de las hectáreas abandonadas en 2019 (1.109 menos que en 2018). Otras producciones representativas del campo valenciano que han perdido superficie son el viñedo (256 hectáreas menos), las hortalizas (677) o el algarrobo (114). Cultivos que estaban experimentando una tendencia al alza han visto frenada la misma al defraudarse las expectativas generadas, como son los casos del olivar, el almendro, el caqui o el granado. Por último destaca la apuesta creciente por las frutas subtropicales del aguacate y el kiwi debido a su alta demanda internacional.



Evolución de la superficie por cultivos en la Comunitat Valenciana (hectáreas):

Cultivo	2018	2019	Variación %	Variación (Ha)
Cítricos	151.001	149.892	- 0,73 %	- 1.109
Viñedo	67.459	67.203	- 0,38 %	- 256
Olivar	94.764	95.649	+ 0,93 %	+ 885
Almendro	91.030	91.444	+ 0,45 %	+ 414



Algarrobo	16.595	16.451	- 0,86 %	- 114
Hortalizas	20.123	19.446	- 3,36 %	- 677
Caqui	15.891	15.922	+ 0,19 %	+ 31
Granado	4.744	4.596	- 3,12 %	- 148
Aguacate	927	1.455	+ 56,9 %	+ 528
Kiwi	274	302	+ 10,2 %	+ 28



Evolución de la superficie agrícola por comunidades autónomas (hectáreas)

Comunidad	Superficie abandonada
Comunitat Valenciana	161.567
Castilla-La Mancha	153.446
Andalucía	129.477
Castilla y León	126.172
Aragón	109.545
España	1.015.563

Fuente: AVA-ASAJA a partir de la Encuesta ESYRCE del Ministerio de Agricultura.

Reflexiones y consideraciones

1.- La estadística debe ser instrumental. Lo que supone que debe tener una intencionalidad, lo que no se constata en la que emite el Ministerio de Agricultura, al igual que la Consellería de Agricultura de la Comunidad Valenciana. Ambas instituciones deberían orientar su información hacia la mejora de la agricultura y eso supondría poner en blanco y negro los datos relevantes que facilitarían un diagnóstico objetivable de la realidad del sector.



2.- La estadística debe ser intencionada. Toda estadística pública debería emanar del Ine. Y la que no lo es, como el caso del Ministerio de Agricultura y la Consellería homóloga en cada Comunidad Autónoma, debería estar motivada e intencionada. Lo que supondría un informe adicional en el que se establecieran conclusiones que pudieran aportar valor al mundo agrícola y evitara, interpretaciones inadecuadas de sus datos. Lo que facilitaría consensuar el necesario diagnóstico de la coyuntura agrícola.



3.- La realidad se interpreta de muchas maneras. Como la estadística que se maneja no es instrumental ni intencionada, cada actor interpreta sus resultados a su manera, lo que no hace más que redundar en la confusión de base, porque el primer paso para resolver un problema es reconocer su existencia, lo que supone un diagnóstico compartido de la coyuntura que se acerque mucho a la realidad basada en los hechos y los datos.

4.- En su lugar, se desarrolla un análisis equivocado y partidista de la realidad, que orienta al sector por una senda sin futuro. El informe de Ava-Asaja que se aporta en el apartado 1.2 anterior dice que *“la dramática crisis de rentabilidad que arrastra la mayoría de los cultivos valencianos está detrás del envejecimiento sin precedentes en la historia de la población agraria, de la falta de relevo generacional y del salvaje abandono de campos. Las alarmas no paran de sonar, los números no pueden ser más evidentes, pero el gobierno del Botànic sigue sin reaccionar, se desentiende de los agricultores y prefiere estar en otras cosas”...* *“los presupuestos de la Generalitat Valenciana son absolutamente inútiles para revertir el abandono de tierras.”...* *¿Cómo esperan mejorar el medioambiente de la Comunitat si dejan tirados a los agricultores, que son los que cuidan el territorio?...*

La dramática crisis provoca el abandono y el envejecimiento. Es un dato cierto y sin discusión. Sin embargo, no es cierto, no es adecuado y no ayuda decir que **el responsable del problema es el Gobierno**, porque no lo es ni lo puede ser legalmente, porque el mismo tan solo puede subsanar las deficiencias que tenga el sector, no las puede resolver. El Estado en una economía de mercado tan solo puede compensar y apoyar, no resolver.

El único legitimado para resolver el problema del minifundio es el agricultor. El estado puede subvencionar situaciones de tránsito y establecer un marco legal que favorezca la concentración parcelaria, prohíba la fragmentación, penalice la tenencia de tierras abandonadas y el minifundio ancestral.



5.- El actor del cambio necesita ver el camino. Y hoy no lo ve, porque la estadística no es instrumental, ni intencionada y los actores que la interpretan actúan al compás de sus intereses coyunturales, no en el marco de las necesidades del sector. El Sindicato y el Gobierno podrían ayudar a resolver el problema con los recursos que tienen. Y en ese camino, lo primero que deberían hacer es decir las cosas por su nombre: **que el minifundio esta matando el campo desde hace años, porque él y solo él, es responsable de que** (1) el campo no sea **rentable**; (2) como consecuencia de los malos resultados, existe un elevado **absentismo**, que no es más que una deriva lógica de la falta de rentabilidad; (3) como los labradores no saben a que atenerse y desconocen que el causante del problema es el minifundio y no el gobierno, toman decisiones para **fragmentar el minifundio**, con lo que en sus herencias dividen aún más las diminutas propiedades, con lo que el problema del minifundio se agrava en lugar de resolverse; (4) como los labradores desean soluciones a sus problemas, escuchan los cantos de sirena que le llegan desde el *Sector Agrícola* no profesional que les dicen que deben cambiar de **variedades** y cuando invierten y se constata que no son rentables porque reproducen el problema al ajustarse los precios al mercado, les vuelven a decir que arranquen los naranjos y plantes **nuevos cultivos**, como el caqui, el chirimoyo o la granada para volver al mismo punto de partida, en el que ya estamos; (5) como el minifundio provoca elevadas pérdidas, los hijos de los labradores no desean continuar arruinados como sus padres y por ende **abandonan** la agricultura, con lo que el campo se **envejece** como consecuencia de la falta de relevo generacional; (6) como los campos cuestan dinero, lógicamente se **abandonan** y se llenan de hierbas, insectos e inmundicias.



Todo esto lo podrían resolver los representantes del *Sector Agrícola* hablando claro y **diciendo que el minifundio mata, que las soluciones están en manos del agricultor adquiriendo tamaño.** Desarrollando acciones en solitario o con otros u orientando las instituciones agrícolas con tradición, como son las cooperativas agrícolas y las comunidades de regantes, hacia la explotación comunitaria de los campos abandonados por el minifundio.

Sin embargo, es más fácil pedirle al Gobierno que otorgue subvenciones para compensar la irracionalidad de los cultivos provocada por el minifundio ancestral. O pedirle a *los Mercadonas* que subvencionen con un *sobre precio* el *sobre coste* de gestionar la agricultura de manera irracional y con un minifundio insoportable, con lo que las consecuencias económicas de sus problemas pretenden que se repartan entre los consumidores para mantener una agricultura insostenible.

**4.6.- DATOS PARA EL CUADRO DE MANDO**

DATOS PARA EL CUADRO DEL MANDO SECTOR AGRARIO			
DATOS COMUNIDAD VALENCIANA	PROFESIONAL	NO PROFESIONAL	TOTAL
I.- Superficie media explotación (hectáreas)			7,5
Superficie media parcela en regadío (hectáreas)			0,52
II.- Ingresos brutos anuales en euros	mas 50.000	menos 50.000	
III.- Porcentaje de las explotaciones agrícolas	6,10%	93,90%	100%
IV.- % valor producción agrícola total	57,70%	42,30%	100%
V.- Hectáreas	más de 10	menos de 10	
VI.- Absentismo			95%
VII.- Explotaciones de menos de 1 hectárea		49,70%	
VII.- Explotaciones de 1 a 10 hectáreas		43,70%	
VIII.- Explotaciones de 10 a 100 hectárea	5,70%		
IX.- Explotaciones de + de 100 hectárea	0,90%		
X.- Edad media (años)			64,5
XI.- Superficie tierra abandonada (hectáreas)			161.567
XII.- % de la tierra abandonada			20,9%
XIII.- Hectáreas anuales abandonadas			2.225
XIV.- Otros datos			
XIII.- Otras informaciones			



DATOS DE ESPAÑA

Empresas y personas físicas

- 1.- El 6,6% de las explotaciones agrícolas son empresas
- 2.- El 93,4% de las explotaciones agrícolas son personas físicas

El valor económico de la producción entre empresas y personas físicas

- 1.- El 6,6% de las explotaciones agrícolas que son empresas, obtienen el 42% del valor económico de la producción.
- 2.- El 93,4% del sector, obtiene el 58% del valor económico.

Veamos ahora el Abc el impacto del valor económico de la producción en los diferentes grupos de productores

- 1.- El 7,8% del sector (78.000 productores) obtienen el 72% del valor económico de la producción.
- 2.- El 34,1% del sector (344.000 productores) obtienen el 25% del valor económico.
- 3.- El 58,1% del sector (582.000 productores) obtienen el 3% del valor económico de la producción.





5.-COYUNTURA Y DIAGNÓSTICO AGRÍCOLA





INDICE DEL APARTADO N° 5

N°	PAG
5.1.- Consideraciones previas.....	87
5.2.- Una agricultura para muertos vivientes.....	91
5.3.- El diagnóstico que mata.....	97
5.4.- El <i>Lenguaje de la Conveniencia</i>	106
5.5.- La culpa no es del demonio.....	115
5.6.- La solución comienza por el lenguaje.....	117
5.7.- Buscar un mundo que ya no existe.....	125
5.8.- ¿Por quién doblan las campanas?.....	135
5.9.- Los tópicos del sector agrícola.....	142
5.10.-Problemas estructurales de las cooperativas agrícolas.....	149
5.11.- Siete problemas coyunturales de la agricultura tradicional.....	175
5.12.-La decadencia de una agricultura emergente.....	190





5.1.- CONSIDERACIONES PREVIAS



Creo en la agricultura, me apasiona el mundo rural y amo el campo. Como no puede ser de otra forma, para una persona que es hijo, sobrino, nieto, primo, amigo y vecino de agricultores. Todos han conformado mi espíritu rural. Nací en una pequeña localidad agrícola de menos de 1.000 habitantes. Allí aprendí el valor del urbanismo, me enseñaron a respetar la naturaleza, a vivir cerca del campo sin abusar de él, a protegerme de la naturaleza porque también nos puede dañar en forma de rayos, vientos, lluvias, fuegos o tormentas. Allí entendí lo que era una comunidad humana y en ese espacio forjé buena parte de mi cultura ancestral, la que regula mis comportamientos, no tanto la que me ayuda a acumular conocimientos.

El mundo rural ha determinado mi aprendizaje humano. Buena parte de lo que soy, siento y percibo proviene de ese mundo. No soy nada sin él. Ese espacio cercano al campo me ha dado libertad de espíritu, un marco ético que provino de mi familia, de la cultura de una pequeña comunidad que marca valores y principios inquebrantables y, sobre todo, que me ha ayudado a situarme cerca del suelo, con los pies pisando la tierra y, por ende, sabiendo que el éxito es el resultado del esfuerzo y no del cuento.

Mi pueblo vivía de la agricultura y, además, sus ritmos condicionaban la vida en sociedad. En verano después de comer, el alguacil hacía bando para que los niños no salieran de casa desde las 14,00 hasta las 17,00 horas. Estaba prohibido salir a la calle, porque si lo hacíamos podíamos perturbar la siesta del agricultor, que necesitaba esas horas para descansar y recuperar fuerzas. Recuerdo con cariño las largas conversaciones de los vecinos tomando *la fresca* durante las noches de verano, en la calle, en la puerta de una de las casas. Los



vecinos aprovechaban la charla para desgranar al mismo tiempo un saco de maíz, que aguardaba el premio final de una sandía fresca, que se la repartían y comían a última hora antes irse a dormir.

Quien ha estado subyugado por este ambiente no debe criticar a ese mundo para hacerle daño, porque sería una traición a su legado. Sin embargo, la misma pasión y el compromiso con su futuro, otorga el derecho y la obligación de **protestar**, de actuar, de romper la inercia que está provocando el abandono del campo y sobre todo, de orientar a los actores directos sobre cuál será su futuro si no hacen nada y, al tiempo, darles algunas pistas sobre lo que deben hacer.

Las actividades humanas siempre otorgan opciones de futuro. Y lo hacen, incluso cuando el presente no lo aporta, ni lo proyecta porque es muy malo. Sin embargo, esas opciones de futuro, demandan asumir de forma previa el presente. Identificar, reconocer e integrar la coyuntura que se infiere del análisis del mundo y del mercado con el que interaccionan, es una *conditio sine qua non*, para orientar de manera adecuada el futuro, que depara opciones diversas, que deben partir de la realidad y no de la fantasía.



Esta fue la primera lección que me enseñaron fuera del mundo rural: la necesidad que tiene el ser humano (y cualquier actividad económica) de adaptarse al mundo que le toca vivir en cada momento. Asumir ese espacio tal cual es y no malgastar energías en luchar contra las tendencias que marca el ser humano y el mercado. Por esta razón, no se deben utilizar esfuerzos en intentar cambiar lo que no se puede modificar con los recursos disponibles. No se debe usurpar el rol de un político para modificar desde una unidad productiva agrícola, lo que es una labor que le corresponde a la ciudadanía y, por ende, al mundo de la vida pública.

Los empresarios deben aceptar la realidad y operar desde ella. Si la misma es adecuada, se debe asumir. Si la misma es regular, se debe aceptar. Si la misma es mala, se debe integrar del mismo modo. Y si la misma, es terriblemente mala como la actual (porque estoy escribiendo esta página el 23.03.20 en pleno coronavirus), razón de más para analizarla, evaluarla, ponderarla y asumirla cuanto antes mejor.



¿Esto supone una actitud pasiva, derrotista o placentera?. No en modo alguno. Esto sencillamente comporta poner las cosas en su lugar. Esto es sencillamente ubicar a cada persona en su espacio. El empresario agrícola debe centrar sus energías en lo que puede gestionar y, por ende, cambiar y utilizar su voto para aquellos asuntos que no le agradan y no puede modificar por sus medios, con la finalidad de que lo hagan quienes les corresponde gestionarlo: sus representantes electos en la localidad, en la autonomía o en el Estado.

El empresario debe asumir la realidad y gestionar su actividad económica desde la misma. Estoy escribiendo esta introducción recluido en mi casa por el coronavirus. Tengo el corazón compungido. Siento miedo por mi familia, por mis amigos y por la sociedad en la que vivimos. Siendo incertidumbre por las consecuencias económicas que va a tener el coronavirus, por el impacto en mi economía, por el impacto en las empresas, en los medios de comunicación y en el mundo. Por el temor a las reacciones inesperadas ante un nuevo escenario sobre el que nadie puede pronosticar, porque nadie ha vivido nada igual.



El ser humano, la sociedad, por primera vez en la historia de la Humanidad se enfrenta a una pandemia mundial. Es la otra cara de la *Globalización*. Esta epidemia es menos mortífera que la Gripe Española del año 1.918 que mató a un 6% de la población (nadie lo sabe, pero se estima en unos 25 millones de seres humanos) o a la Peste Bubónica (la Peste Negra) del siglo XIV que mató al 33% de la población europea (unos 17 millones de personas). Sin embargo, esta pandemia es más internacional, la vivimos más de cerca, la sentimos en nuestras carnes todos los días y en todos los momentos, porque los medios de comunicación y las redes sociales, nos la evidencian de manera permanente, palpable y directa porque nos muestran imágenes en directo. Y todo esto, conforma **la primera pandemia digital**, que puede tener menos mortandad, pero aporta más impactos en las conductas de los ciudadanos y de los mercados. Anoche dieron la cifra de 25.000 infectados y 1.300 muertos. Estamos



esperando las de hoy, que serán probablemente cerca de 30.000 y 1.600 muertos... ¡Que tragedia!

Sin embargo, y al mismo tiempo, como ser humano y como agente económico, **tengo la obligación de pensar en el futuro**. Debo ubicarme en un espacio competitivo y preguntarme ¿Qué puedo hacer para sobrevivir en esta crisis que yo no puedo cambiar y que debo asumir?. ¿Qué **amenazas** aporta para mi trabajo y que **oportunidades** me oferta para mejorar?. Esta es mi obligación como ciudadano y como actor económico.

Esto es lo que debe hacer el agricultor, aceptar el mundo tal cual se le presenta e intentar competir en ese nuevo escenario, porque tiene muchas fortalezas que puede aprovechar, entre ellas, el ingenio, la profesionalidad, la constancia, el esfuerzo y el saber hacer en el cultivo de los árboles y de las plantas. Sin embargo, no lo hace, no responde, **el agricultor está parado**. Lo han parado. El *Sector Agrícola* lo ha parado, lo tiene inmovilizado, lo saca a las calles para protestar y mientras tanto, está inmóvil, sin actuar, sin adecuarse al nuevo escenario que debe asumir y actuar en consonancia con sus designios. Y al no hacerlo, deja el camino despejado para que lo ocupen los que vienen de fuera, los *advenedizos*, los que no entienden del mundo agrícola, los que no saben cómo cultivar, ni cómo gestionar la naturaleza. Los agricultores le están dejando la vía libre para que les quiten un espacio que ellos y solo ellos, deberían ocupar.

Sin embargo, lamentablemente no lo ocuparán, porque **tienen parado el motor del cambio que es la mente y el corazón libre**. No solo está parado, sino que lo tienen gripado y oxidado por años de inanición y sin estos ingredientes la única solución posible es la **muerte económica**. La defunción de una actividad que busca la tranquilidad del cementerio, donde los cambios no se deben asumir, porque no hay vida, todo está en paz, en la paz de un cementerio, sin vida alguna, en donde tan sólo se escucha el sonido del silencio.





5.2.-AGRICULTURA PARA MUERTOS VIVIENTES

Sin diagnóstico no hay futuro, tan solo la crónica de una muerte anunciada



Palacio de Fomento, sede del Ministerio de Agricultura, de la Web oficial de Turismo de Madrid

Carta a un amigo escrita el 30.11.16

¿Cómo contestarte? ¿Cómo hablarle a una persona como tu?. Creo que solo hay una forma de hacerlo: hablarle al amigo. No obstante, también eres periodista y como tal, te debes a una profesión y a un mundo, motivo por el que no debo obviar a esa otra faceta tuya. Intentaré por tanto, hablarle a ambos a la vez.

Tal cual me has solicitado, te transmito las impresiones que se derivan de la lectura del texto que me has remitido sobre el mundo agrícola. Como es natural, debo ser crítico con asepsia, porque su lectura está confirmando una visión de la agricultura que cada día cuenta menos, porque lamentablemente representa más al pasado que al futuro. Veamos pues:

“Rostro pálido habla mucho pero no dice nada”

El contenido del documento que me remites no siendo incorrecto, su contenido no aporta valor alguno, porque confirma un diagnóstico equivocado del sector agrícola y no plantea soluciones adecuadas para el mundo en el que vivimos, porque las propuestas que predica son inocuas, porque no siendo malas, nunca se van a implementar. Veamos algunas alegorías: (1) *“Si tienes cáncer? Sería interesante que tomaras una aspirina”*; (2) *“ Si te duele la cabeza la aspirina te irá bien”*; (3) *“ y si tienes mal de amores, una aspirina se sentará muy bien,*



porque revitaliza el alma”. Mi abuela tenía un remedio universal, el *Camillosan* que lo utilizaba para todo. El *Casmillosan* curaba, no, hacía daño, tampoco, porque era inocuo, como la aspirina.

El texto está bien, pero no sirve para nada. Bueno, sirve para justificar el puesto de trabajo en la Institución Pública donde se ubica el cronista. El de un funcionario que con el dinero público ocupa un puesto de trabajo para decir generalidades cuya lectura deleita los oídos de los que lo leen (porque está bien redactado), pero cuyo mensaje no aporta valor alguno a la sociedad a la que debe servir.



De Randstad, crónica agrícola 27 Jun 2016

El texto expresa que el cultivo de la algarroba no es rentable, pero no dice porque, lo que nos hace presuponer un diagnóstico equivocado del sector

Es el problema de la agricultura y de la política en general, dar remedios sin asumir el diagnóstico. No se pueden hacer prescripciones sin conocer los problemas. ¡Que error estoy cometiendo!. ¡Es muy grave el error que estoy teniendo!. Es grave porque **sí que existe un diagnóstico, pero está equivocado. Muy equivocado.** El diagnóstico que formula el Sector Agrícola coicultura concluye que el problema lo genera siempre un tercero. El problema de la falta de rentabilidad de la algarroba es achacable: (1) a Europa; (2) a la falta de formación y de información del *pobre* labrador; (3) a los mercados especuladores del mundo agrícola que nos rodean; (4) al comercio agrícola que intermedia y juega con los márgenes a su favor pagando un precio de miseria; (5) a la falta de sensibilidad del consumidor por lo verde...; , o (6) a *Los Mercadona*... Ahora se estila más darle la culpa a *Los Mercadona* porque es más fácil decir que son los principales culpables de chuparle la sangre el agricultor al que explotan con sus precios. Si creo que *Los Mercadona* son un enemigo adecuado, porque genera un ejército de *represaliados* que permiten agrupar caldos de cultivos en contra de unas empresas eficientes.



Es una manera de agrupar a cuerpos inútiles en contra del mercado. Es una forma de gestionar lo inerte para ver si sumando cuerpos muertos sacan uno vivo, lo resucitan y hacen un milagro. Algo similar lo intentó en el pasado el Banco Central con el Banco Hispano Americano, pretendió *sumar dos muertos* y como es natural, no salió nada vivo, tan solo un *muerto mayor*. Luego sumaron dos muertos y un *vivo con mala leche* (el Banco de Santander de D. Emilio Botín). ¿Cuál fue el resultado?. Locuaz, adecuado, porque el vivo acabo de matar a los dos muertos y con el hedor resultante, resucitó a dos zombis para hacer un vivo mucho mayor.

El mundo evoluciona y la agricultura también, pero su desarrollo demanda eliminar los estigmas del pasado

El *Sector Agrícola* aporta retazos de una vida pasada, que traslada al presente para proyectarla sobre el futuro. Son seres vivos del pasado que llevan la muerte en su interior. Todos sabemos que están muertos, solo ellos son los que no lo saben. De no ser que su oficio sea el de estar muertos y desde esa posición percibir rentas para que permanecer en ese estado. La agricultura oficial está muerta y todos los que la sigan llegarán al mismo destino.



Producciones de caqui en la provincia de Huelva. Fuente AgroDiario de Huelva

El mundo avanza de forma inexorable. No para. La agricultura real progresa mucho y a ritmos muy acelerados. Va conformando unidades empresariales cada día más grandes, con mucha inversión en cultivos, en comercialización y en gestión empresarial. Por primera vez en los últimos 50 años, están apareciendo Grupos Financieros que ven a la agricultura como un negocio de futuro y cada día más, motivo por el que aportan nueva y abundante financiación para desarrollar inversiones rentables. Estos grupos están transformando la agricultura, adquiriendo más y más tierra. Reconvirtiendo a los impíos.

Se están desarrollando a la *chita callando*, sin hacer ruido. De manera lenta, pero inexorable, van adquiriendo el tamaño que el mundo les demanda. Con problemas, pero con futuro. Sin subvenciones (o con subvenciones conseguidas por un gestor externo que se queda una comisión si las consigue y si no las consigue no pasa nada) y sin culpar a nadie de sus males, solo a ellos, solo a su gestión. Solo a sus fuerzas.



Estos nuevos grupos, son la simbiosis que necesitan *Los Mercadona* para vivir y retroalimentar su negocio. Pueden ofertar un precio tan barato que le permita a *Los Mercadona* satisfacer la avidez de un consumidor que desea comprar las **3B**, productos **buenos**, **bonitos** y **baratos**, El *Sector Agrícola* como es *progre* organiza campañas de publicidad que se sustentan con la estupidez de ir en contra de las necesidades del mundo. Sus campañas se dirigen hacia los muertos, no se conciben para los vivos. Hacen llamaradas a la *falsa solidaridad*, la que se conforma para un mundo que no existe: “*ciudadanos de España comprad producto español y de esta forma defenderemos a nuestros empresarios en contra de los avariciosos chinos*”. Pero se olvidan de un pequeño problema, no le dicen al ciudadano que de esta forma pagarán un 25% más por el mismo producto. Lo que es un detalle sin importancia.



Mientras ellos hacen estas campañas de publicidad sus esposas e hijos entran en las tiendas de los chinos a desarrollar actos lógicos y, por ende, humanos: adquirir productos adecuados a un precio competitivo. Ese egoísmo insaciable del consumidor lo conocen *Los Mercadonas* desde que nacieron. Esa sed por adquirir el mejor producto al mejor precio es una envoltente imparable, no tendrá fin. Con el tiempo está conformando una tendencia hacia la perfección, hacia la evolución del mundo. *Los Mercadona* bajan precios y obligan a que sus proveedores sean eficientes; lo que aporta progreso al mundo y bienestar para la mayoría. Este proceso adaptativo solo lo pueden seguir aquellos que están vivos, los que son capaces de conformar unidades empresariales para los vivos, no para los muertos.

El problema es pensar que con el tiempo habrá cambios. Ninguno, *Los Mercadonas* (Consum, Carrefour...) no van a parar, porque el mundo está con ellos, con los vivos. Y a un distribuidor vivo, le debe acompañar un proveedor vivo, una empresa agrícola de tamaño, con costes adecuados y con una gestión orientada al futuro, no al pasado.



Al grupo anterior, se le antepone el *Sector Institucional*, la agricultura muerta, la oficial, la que representa al labrador, la que cuando pasa deja el hedor de muerte, de la miseria y de la desesperación. Están todos muertos y con el tiempo, no quedará ni el apuntador, porque el consumidor con sus **3B**, no lo admite.

El *Sector Agrícola* dice que trabaja para el labrador, pero lo hace para sustentar sus intereses gremiales, trabaja para mantener sus prerrogativas y empleos. *Son propagandistas del empleo*. Son reproductores de palabras cuya única finalidad es la de mantener sus puestos de trabajo, sus tarjetas de crédito, su forma de vida normal y sin espavientos. Su trabajo es un instrumento para que ellos vivan, sus aportaciones son inocuas para el sector vivo, mortales para los enfermos crónicos e inocuo para los que ya están muertos. Por tanto, como le hablan a los muertos, no hacen daño, porque el mundo que representan no existe, no forma parte del futuro, son parte de un pasado que poco a poco irá desapareciendo.



Lo vemos todos los días. Se están abandonando fincas de más de 100 hanegadas. No ya las pequeñas, si no las que antes llamábamos grandes. No hay estadísticas porque al *Sector Agrícola* no le interesa que se conozcan y publiquen: el número de agricultores y su edad media, el tamaño medio de las explotaciones, los campos abandonados, el porcentaje del producto que las cooperativas deben comprar porque sus socios no se lo aportan, la edad media de los socios de una cooperativa.

El diagnóstico es el primer paso para resolver un problema porque “*si no reconozco que estoy enfermo, nunca me voy a curar*”. El mercado nunca está en crisis, están las empresas y las personas, no los sectores. El mundo no está en crisis, está el ser humano, porque el mundo siempre está, bien o mal, pero está. La crisis es la *no aceptación de la realidad*, Hiroshima y Nagasaki no entraron en crisis, tan solo desaparecieron del mapa, se transformaron en otra realidad que no era de crisis, sino de otra ciudad. Los únicos que entraron en crisis fueron sus habitantes y los negocios...Las crisis son para las personas y los



negocios, no el mercado, ni para el mundo, ni para la sociedad, porque estas son realidades que debemos aceptar cuanto antes tal cual se nos presentan, bonitas, feas, indiferentes o estupendas.

El mundo al que vamos no va a permitir continuar financiando Instituciones que coartan el desarrollo de un sector por el que dicen existir, porque anteponen la defensa de sus intereses gremiales a las necesidades de las organizaciones que dicen representar. El problema es que no hay paganos particulares que soporten el peso de su financiación. Sus cuotas contributivas las pone el Estado y de esta forma, el asunto se retroalimenta y se consiguen interlocutores que hablan de una agricultura que cada día existe menos.





5.3.-EL DIAGNOSTICO QUE MATA



02.11.16

El *problema* del sector lácteo no lo provoca la industria que la envasa, ni el precio por el que se vende, si no su coste de producción

I.- La fusión de la industria cooperativa no resolverán el problema de la agricultura, tan solo amortiguará sus impactos y prolongará su lenta agonía.

II.- Las Instituciones Públicas y Privadas continúan agravando el problema con sus mensajes inocuos.

III.- El Diagnóstico del sector agrícola, debe orientar las soluciones, no el postulado propagandístico.

IV.- En el mismo sector agrícola unos operadores crecen como la espuma y otros bajan a una velocidad de vértigo.

V.- Las cooperativas pretendiendo salvar el mundo agrícola, le prestan servicios adecuados, pero insuficientes para resolver el grave problema de coste de producción que tienen sus socios, lo que dificulta su supervivencia.

VI.- Las cooperativas agrícolas no acaban de entender que su futuro está íntimamente vinculado con el de sus socios, porque si estos no son capaces de producir a un coste eficiente su futuro es incierto.

El diagnóstico es clave para encontrar soluciones estables

Sin Diagnóstico adecuado no hay solución eficiente y duradera. Este axioma es el adecuado tanto para resolver las disfunciones empresariales o como las personales. Si un paciente (con independencia de la dolencia que sufra), toma una aspirina es probable que mejore su estado de ánimo, pero con este tratamiento no podrá curar una enfermedad crónica. Si no sabemos lo que nos



pasa es difícil que podamos aportar soluciones estables. El proceso lógico es: “*diagnóstico, pronóstico y acción*”.

¿La fusión de tres cooperativas lácteas gallegas puede aportar valor para vender la leche a un precio de mercado y que sus socios mejoren?

No cabe la menor duda de que sí, pero mucho menos de lo que se indica en la prensa. Y sobre todo, no aporta una solución duradera porque **el problema del precio de la leche es la producción, no la industrialización, ni la venta**. Es una afirmación que no tiene discusión. O admite todas las discusiones del mundo mundial, cuando se pretende difuminar *el problema* buscando *un precio imposible*.

Desde la perspectiva del referenciado *precio imposible*, la producción no es un problema, cuando la comercialización compensa la ineficiencia de sus elevados costes. O dicho en otras palabras, si somos capaces de vender a un precio *extra* que soporte las disfunciones que se derivan de la producción, el asunto está resuelto. Esta es la situación en la que se encontraba la producción de la naranja en los años sesenta, el Kiwi hace 25 años y el caqui hasta hace poco tiempo: **el sobreprecio del mercado compensaba el sobre coste de la producción**.



Sin embargo, estas soluciones suelen ser poco duraderas, porque cuando los mercados maduran, el precio tiende a bajar porque el competidor eficiente busca en el precio su ventaja competitiva. Sobre todo, cuando se venden productos genéricos cuyo principal *aporte de valor* es el precio, no la calidad percibida y pagada por el consumidor a través de una marca que identifique al producto y/o por la singularidad e individualidad de la fruta o de la verdura que se comercializa.

El mercado acaba regulando estas anomalías comerciales que *sobre priman* el precio *expulsando* del mismo a todos los operadores que no se ajustan a sus postulados. Por duras que parezcan, están son las reglas que enmarcan la Economía de Mercado de la que vivimos y disfrutamos.



Problemas siempre los hay, muchos y de diversa índole. Unos demandan soluciones urgentes, algunos son importantes y otros no lo son, porque tan solo aportan *ruidos ambientales*. Los buenos dirigentes (de la vida, de la política, de las familias y de las empresas), **son capaces de sintetizar el diagnóstico** para poder identificar cuál es **el problema** que se debe resolver, con la finalidad de focalizar en él las prioridades de la gestión y aplicar los recursos disponibles.

O dicho en otras palabras, **la primera misión de un directivo es identificar el grupo de problemas relevantes que puede resolver con sus medios, no con los foráneos**. No debemos identificar como un *problema relevante* para la gestión, un asunto cuya solución está en manos del Estado, porque no aporta valor alguno para la empresa: decir que el problema de la Leche es la liberalización de los mercados europeos aporta poco valor, porque no sirve para resolver los problemas de la gestión de la empresa lechera. Estos mensajes los deben asumir las Organizaciones Políticas o las Patronales pero no el gestor de una cuenta de explotación, porque nada le aporta a su trabajo diario.



¿Cuál es el problema más relevante del sector lácteo? . La respuesta es obvia: **el sobre coste que tiene un ganadero para producir leche normal**. En el coste de producir un litro de leche, no en el envasado, ni en la comercialización. Esto no significa que no pueda tener problemas en la industrialización, ni que no los tenga también en la comercialización, pero estos problemas son de otra índole y no le afectan al *problema de base*. Estas disfunciones tienen un menor impacto en el coste final del litro de leche, porque las industrias actuales no son obsoletas, ni el proceso de comercialización es complejo. Sin embargo, la producción de la leche es *decimonónica* y con estos mimbres, es difícil obtener un precio acorde con las exigencias del mercado, porque **el que produce a un coste inadecuado difícilmente podrá vender a un precio rentable**.

El *tío Esteve* de mi pueblo le dio carrera universitaria a su hijo teniendo pocas vacas. Todos los vecinos del pueblo iban a diario a su establo a por la leche. Recorrían las calles con la *lechera*. No había otra forma de conseguir un alimento tan necesario para nutrir a las personas. Todos los vecinos iban a por su leche, pero en los años sesenta. Hoy no podría subsistir. ¿Lo recordáis?



El día **31.10.16** el periódico El País, publicó una crónica escrita por Sonia Zizoso, sobre la fusión de tres cooperativas gallegas. El título es elocuente **“Galicia impulsa un gran grupo lácteo para espantar la crisis de precios. Tres cooperativas que concentran casi el 20% de la producción gallega de leche se integran para reducir costes de producción y dotarse de estructura industrial”**.

Esta fusión se sustenta en tres sociedades que tienen 3.560 socios ganaderos, que producen 370 millones de litros de leche al año y hacen unas ventas de 185 millones de euros cada ejercicio económico. Son los datos que publica la crónica periodística referenciada. Utilizando el mismo texto, me permito hacer algunas consideraciones:



Un error en el mensaje: las cooperativas no producen, tan solo envasan y venden leche

Estas cifras aparentan ser magníficas y en base a ellas, el lector interpreta que la cooperativa produce, industrializa y vende sin intermediarios porque ellos lo hacen todo. Se transmite el mensaje de que hay una simbiosis entre el productor, el que envasa y el que vende. Y, por tanto, que estamos ante *un ciclo integrado* de la cadena de valor.

La misma cooperativa transmite el mensaje de que son *productores*, cuando no lo son, porque en esencia la cooperativa presta servicios al productor, pero no produce, esta es una función que desarrollan los socios *por su cuenta y riesgo*. En el caso expuesto, la cooperativa resultante es una agrupación de 3.560 pequeños empresarios que se juntan para obtener valor a lo que cada uno de ellos produce de forma autónoma. Este *matiz* es de suma importancia para entender *el problema* agrícola.

No hay simbiosis entre la producción, la industrialización y la venta

Al menos no la hay, *en el del aporte de valor* que se deriva del coste de la producción. La cooperativa tiene una realidad económica y el productor-socio tiene otra. El problema es que **la Cooperativa dice que produce pero no lo hace, con lo que el problema se difumina**. Y desde esta perspectiva, la cooperativa en lugar de *aportar valor* a la producción (por la vía de generar



economías de coste), se queda con una parte del valor en contraprestación con los servicios que aporta. Y lo hace en el marco de una configuración cultural y jurídica que se lo permite. El *lenguaje* es de suma importancia para definir el estado de las cosas.

Las cooperativas de leche, deberían ser consideradas por sus socios como sociedades *proveedoras de servicios*, no *su alma mater*. Lo fueron en el pasado, pero hoy sólo se ocupan de producir *servicios* para el socio. Estos *servicios* se prestan: (1) para comercializar la leche que ellos producen; (2) para proveerlos de los materiales que necesitan; (3) para prestarles servicios en forma de consejos, referencias de precios, formación, gestorías o ayudarles a pedir subvenciones... **¡El problema es que estos servicios, sin evaluar su eficacia, son inocuos para resolver el grave problema de costes que tiene el socio por la configuración irracional de su explotación y por los métodos de trabajo que utiliza!**



Y a lo anterior, se le debe sumar la confusión que transmite la cooperativa cuando dice que se responsabiliza del futuro del agricultor, sin entrar a resolver el problema de base que lo está matando: el coste de producir frutas, verduras, leche o ganado. Esto supone que lo que sustenta el *valor del intercambio* (el servicio), se vende como un subproducto. Y desde esta perspectiva, se modifican los parámetros de la relación comercial del socio con la cooperativa: (1) el producto que se vende y adquiere es la *salvación* del socio y su futuro; (2) mientras que el subproducto es el *servicio*, que no se vende como tal, sino que forma parte de un paquete cerrado.

Lo diré de otra forma, la Cooperativa le vende al socio que su ***aporte de valor es su futuro*** porque ella se ocupará de todo lo que necesite para subsistir, que se vestirá con sus ropajes y que su futuro estará íntimamente vinculado con el de la cooperativa. Sin embargo, la realidad es más simple, porque la cooperativa solo puede hacer por el socio lo que hace una empresa proveedora de servicios: **a) vender** sus productos y cobrar por el servicio; **b) proveerlo de algunos aprovisionamientos**; **c) otorgarle asesoramiento**, formación e información; **d) etc...**



Y darle mucho amor y cariño, pero con esto no se resuelve la disfunción que aporta el socio al mercado por sus elevados costes de producción derivados de su tamaño, tecnología y gestión.

El problema es que la cooperativa no desarrolla bien su *aporte de valor* sustentado en el servicio, porque no cobra por el mismo, si no que se *queda todo el valor* y luego le da al socio su excedente.

La cooperativa funde su rol de proveedor con el de accionista y desde esta perspectiva, es muy difícil que desarrolle de manera adecuada su función, porque sus ineficiencias se las transfiere a su proveedor-socio a través del precio de compra que lo asigna con sus excedentes. **Las cooperativas agrícolas son las únicas sociedades que tienen a sus proveedores cautivos, sus actuaciones no están reguladas por el mercado en el que operan.** ¿Qué significa esto?, que su *modelo de gestión* no les ayuda a competir en un mercado abierto.



El *modelo de gestión* fue adecuado en el siglo pasado para facilitar el desarrollo de una agricultura opaca sustentada por una *Economía de Casino* en la que mandaban los caciques de turno y regulaban el mercado con sus pactos. Sin embargo, en la actualidad mantener ese *modelo de gestión* de la cooperativa aporta notables disfunciones a la cuenta de explotación, porque quien no compra el producto difícilmente lo venderá bien, amén de que por pura lógica no se ocupará de racionalizar sus costes de gestión, porque su ineficiencia se la transfiere al proveedor-socio a través del precio de compra, a través de la liquidación en la que al precio de venta se le descuentan los costes de la cooperativa y el resto de le entrega al socio-proveedor.

La fusión de las tres cooperativas gallegas no va a resolver el problema del sobrecoste de producción que tienen los 3.560 ganaderos asociados.

I.- Las tres cooperativas juntas venden 370 millones de litros de leche y facturan 185 millones de euros.

II.- Los socios tienen obligación de aportar el 100% de su producción a la cooperativa. Esta es una obligación estatutaria. Sin embargo, muchas



cooperativas ante la falta de producto de sus socios, lo adquieren fuera de sus asociados, porque estos no satisfacen todas sus necesidades. Sin embargo, y a los efectos del estudio, partimos de la base de que los socios aportan el 100% de la leche que producen las cooperativas reseñadas y que estas solo se nutren con la leche que elaboran sus socios.

III.- Si hacemos una simple división, constatamos que cada socio produce **103.932,58** litros de leche cada año, que suponen una venta final de **51.968,29** euros de media al año de lo que factura la Central Lechera. Si descontamos el aporte de valor de la industria, al socio no le quedarán más de **20.000** euros de ingresos brutos al año y con ellos debe hacer frente a la producción (comida para los animales, agua, veterinarios, luz, amortización de la inversión, gastos financieros, etc). Es posible que en términos ingresos netos no le queden ni tan siquiera **6.000** euros anuales.

IV.- Si una vaca suele producir una media de 15.000 litros al año, una simple división nos lleva a que los socios tienen una media **6,92 vacas**.

change.org Inicia una petición Más peticiones Hazte socio Entrar

Dirigida a [Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente](#) y 5 otros

NO al proyecto de macro-granja industrial de 20.000 vacas en Noviercas (Soria)

Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos (COAG)

#EstaGranjaNOesLaLeche **Firma esta petición**

¿Qué tipo de negocio tienen?. Lo diré a lo bruto: similar al que tenía el tío Esteve de mi pueblo del año 1.960 pero aplicado al año 2.016. ¿Cómo se quiere obtener un precio de venta adecuado con un coste tan irracional?. Recuerdo lo que me decía con mucha sabiduría un empresario del sector de la pintura en el año 1.980 **“si produces mal nunca venderás bien”**.

Para vender un tipo de leche como la que se consume masivamente (la incolora, inodora e insípida) y ser eficientes, se requieren grandes productores con procesos muy mecanizados para que puedan elaborar leche a un coste reducido. Sin embargo, el *Sector Agrícola* espera que el Gobierno resuelva lo que debe solucionar el ganadero, adecuando su gestión al mundo en el que vivimos.

Esto no supone que considere que la fusión de las tres cooperativas sea un error. En modo alguno, la fusión *aporta valor* al proceso industrial y a la comercialización, porque ajusta costes y obtiene economías de escala en el envasado y en la venta de la leche. Sin embargo, el problema radica en pensar que esto va a resolver las notables disfunciones que tienen sus asociados, dado que éstas sólo se resolverán cuando acepten que las soluciones las tienen ellos en sus manos, no en las del Gobierno, ni en las de las Cooperativas que les prestan los servicios que necesitan, ni en las de *Los Mercadonas*, que no son más que meros intermediarios entre el productor y el consumidor.



Un diagnóstico equivocado implica prolongar la agonía del sector y, sobre todo, favorece que otros operadores corran más deprisa a costa de la ignorancia

Todo el mundo relacionado con el *Sector Agrícola* conoce *el problema* y las soluciones, pero nadie desea mojarse. Nadie desea ponerle el cascabel al gato. Es muy difícil que alguien del *Sector Agrícola* no sepa que el problema de la leche no lo generan *Los Mercadona* ni las grandes industrias lecheras. Todos saben que *el problema* de la leche es su sobrecoste de producción, pero nadie lo reconoce en público, ni en privado. Es más interesante esconder la información, difuminar el problema y continuar con el *rollo*.

Una gran parte de los líderes de opinión exponen un diagnóstico equivocado y presentan soluciones inocuas para resolver *el problema principal* del sobrecoste. Casi todos los ponentes de los Congresos y Jornadas del Sector Agrícola comienzan su alocución diciendo que “*tenemos un problema con el minifundio*”. Pero lo pasan de largo y a continuación hablan de otros temas a los que le dan una importancia similar a la del problema base, *el problema*. Y por ende hablan:



I.-Del problema del **precio mínimo**. ¡Personas ilustradas solicitan que se establezca un precio mínimo de referencia en una Economía de Mercado!. Es una demanda estéril que no se va a producir, porque nadie tiene atribuciones para establecerlo, porque sería anticonstitucional.

II.-Del problema de **Los Mercadona** que según ellos son los causantes de todos los males del Sector Lácteo y del Agrícola en general.

III.-Del problema de la falta de apoyo del Gobierno Español, de las Comunidades Autónomas y de la Unión Europea, que no otorgan bastantes **subvenciones**.

IV.- Del problema de la **falta de sensibilidad del consumidor** porque no valoran el Mundo agrícola y sus productos... ¡*No nos quieren...*!

Este tipo de mensajes, son los que suelen utilizar una buena parte de las Instituciones Públicas y Privadas que operan en el ámbito de la agricultura. Y es un **mensaje inadecuado** porque difumina la realidad y por ende, dificulta el proceso de orientar a la agricultura hacia el único derrotero que le puede salvar:



producir la leche a un coste adecuado para el mundo en el que vivimos. Y no al revés. Porque debemos reconocer que el problema lo genera el egoísmo ancestral del consumidor que siempre quiere las **3B** productos **buenos, bonitos y baratos.** ¡Este es el verdadero *problema* que mueve la economía en un mercado abierto!: la competencia entre empresas para satisfacer las ambiciones, los deseos o las necesidades de un consumidor implacable.

Este colectivo de Instituciones la conforman: el Ministerio de Agricultura, las Consejerías de Agricultura de los Gobiernos Regionales, El Departamento de Agricultura de las Diputaciones, los Departamentos Agrícolas de las Universidades, las Cooperativas Agrícolas y sus Federaciones, los Sindicatos Agrícolas, los autores vinculados al mundo agrícola, los conferenciantes, una buena parte de los medios de comunicación, etc. Tengo 61 años y no suelo ver mensajes que reconozcan que el minifundio **no es** un problema, **es el problema.** Así de sencillo.

Desde esta perspectiva, se entiende todo lo demás. Y solo cabe una solución, la que se da en el mercado: que unos suben y otros bajan. Que en mismo sector unos operadores cada día crecen más (algunos con desarrollos de vértigo) y otros cada día retroceden más. Así es la vida y así funcionan los mercados. Cada uno que asuma su responsabilidad. La historia nunca perdona.

PD.- Esta semana la prensa valenciana se hacía eco de la noticia de un proveedor de Mercadona que elabora un solo producto, la Col, produce 2,5 millones de piezas, en una extensión de 1.200 hanegadas.... Este es el camino por el que debe andar la agricultura si desea sobrevivir en el mercado en el que vivimos.





5.4.-EL LENGUAJE DE LA CONVENIENCIA

La libertad de expresión condicionada por el Lenguaje de la Conveniencia



27.04.14

Las personas perdemos el sentido común o aparentamos funcionar sin él. Universitarios instruidos olvidan su formación. Ciudadanos normales actúan como seres primitivos sin control. Se emiten opiniones que no son propias de un ser humano. Nos olvidamos de quiénes somos y de lo que hemos venido a hacer en éste nuestro Mundo. Actuamos de manera más cercana a un animal irracional que al ser humano que llevamos dentro.

Comenzaré por reflexionar acerca de algunos asuntos de actualidad en los medios de comunicación y luego centraré el análisis en el mundo agrícola.

El conflicto Palestino

El Gobierno Israelí suspende las conversaciones con los palestinos de la Cisjordania porque éstos han llegado a un acuerdo con los de Gaza (sus hermanos, con los que mantenían una desgarradora división desde hace una década) para formar un gobierno de Unidad Nacional.

El argumento que utiliza Israel es que Hamás forma parte de la lista de organizaciones terroristas de la ONU. Esa lista que propiciaron los Estados Unidos después del atentado de las Torres Gemelas.



Se da la paradoja de que Hamás desde hace una década gobierna en Gaza y desde el primer día, y como no podía ser de otra forma, mantiene contactos con las autoridades israelitas y con las palestinas de la Cisjordania. Sin embargo, expresan en público y en un comunicado Oficial, que no mantienen relaciones, lo que no es más que una entelequia. Sin embargo nadie se opone éste *Lenguaje de la Conveniencia*. Todos saben que es un ritual, pero nadie se atreve a romper el statu quo. Nadie.



El conflicto de ucrania con Rusia

El Gobierno de Kiev envía tropas a las regiones del este de Ucrania. El lema que sustenta el *Lenguaje de la Conveniencia* es que Occidente debe estar en contra de las políticas unionistas de Moscú: “*debemos actuar en contra de la larga zarpa de Moscú*”. Desde esta perspectiva, ningún ciudadano Occidental está *autorizado* a pensar, todos debemos actuar al albur del mensaje que sustenta este *Lenguaje de la Conveniencia*. No debemos reflexionar, no debemos considerar cosas relevantes para entender el conflicto, como son: (1) que Ucrania ha sido históricamente Rusia, o mejor dicho, ha sido la “*Rusia auténtica*”; (2) que no podemos obviar la división de Polonia que realizaron los políticos después de la Segunda Guerra Mundial porque afecta de manera directa al conflicto; (3) que no podemos olvidar que el Gobierno de Kiev es ilegítimo, porque en plena democracia dio un golpe de estado popular y no han hecho elecciones libres para comprobar su grado de su legitimidad...Sin embargo, se transmite el lema y nadie que desee mantenerse en sus posiciones políticas cambia este *Lenguaje de la Conveniencia*, que muchos saben que no es real, pero que nadie lo discute.

La justicia española

El Juez Silva, es un Magistrado al que han juzgado y sentenciado por salirse del marco de referencia. Es curioso constatar que los administradores de la Justicia



española califican de manera desigual a los jueces que actúan en contra de los poderosos. El Juez Silva ha pretendido Juzgar y encerrar al financiero corrupto Blesa. Ese señor al que no se le pueden ver sus correos porque forman parte de su vida privada (los mismos afectan a una gran parte de la vida política española, a la Casa Real, a José María Aznar y a su familia, a todos los que han hecho quebrar a una entidad como Caja Madrid). Sus correos no se pueden ver y si se pueden ver los de Iñaki Urdangarín y los de todos los españoles, porque son actos que ayudan a comprender las actuaciones de las personas.

Lo curioso es el acto de aceptación sin más de un asunto aparentemente fuera de lugar. No hay más. En unos años sabremos de que ha ido el asunto. De momento a callar, toca.



El precio mínimo de los productos agrícolas

La Unión de Ganaderos desea un precio mínimo de referencia para sus productos. No están de acuerdo con la actuación de las Grandes Empresas de Distribución porque según ellos *venden a pérdidas*. Un productor de pollos decía hace unos días que según los cálculos de su Organización las empresas de Distribución Comercial han perdido por la venta de pollo unos 400 millones en un año y los productores otros 600 millones. El presidente del Gobierno Gallego dice que se compromete a que se imponga un precio mínimo para la leche. *¡Es impresionante, es como una locura colectiva!*. Pero que nadie discute, todos aceptan este *Lenguaje de la Conveniencia* absurdo, ilegal e inconstitucional.

Para entender estos comportamientos, tenemos varias interpretaciones posibles. Citemos algunas:

Interpretación nº I: Las personas que dicen estas cosas están locas, se han vuelto majaretas y por tanto, arrastran una grave enfermedad mental.

Interpretación nº II: estos señores son seres humanos cavernarios que como no viven en esta mundo desconocen las normas de referencia del *mercado* que sustenta la sociedad en la que vivimos. Sin embargo, debemos saber que la



Unión de Ganaderos forma parte de la COE, donde hay magníficos economistas y grandes empresarios que saben que en España los precios los conforma el mercado y nadie más. Que cuando se vende la leche muy barata es porque existe alguien en el mercado capaz de producir esa misma leche que se vende barata a un coste que le permite ganar dinero con la transacción. El presidente del Gobierno Gallego debe saber (y lo sabe), que no tiene atributos para regular lo que dice que pretende hacer, porque los políticos no tienen facultades para determinar el precio de los productos porque los únicos que lo pueden hacer son los operadores del mercado: los productores, los compradores y los consumidores...



Interpretación nº III: algunos políticos y/o personas con pocos escrúpulos, manipulan los acontecimientos y la información, para mejorar sus postulados electorales o profesionales. Desde esta perspectiva, en lugar de hablar claro y decir las cosas por su nombre, utilizan el *Lenguaje de la Conveniencia* para que el mismo sea aceptable para sus interlocutores y de esta forma, continuar disfrutando de los réditos electorales o profesionales. Si en el camino, facilitan que se hunda la agricultura porque con sus mensajes la posicionan en las *Antípodas*, no importa demasiado, porque al fin y al cabo, son labriegos y como decían en la Edad Media, “*es la voluntad de Dios*”.

Lo curioso de asunto no es la existencia de un *Lenguaje Perverso*, sino la falta de reacción de la Sociedad Civil que escucha estos mensajes fuera de lugar y se calla. Nadie dice nada. Nadie discute estas expresiones que son de *primaria*. Sí de la *Escuela Primaria de Management*, es lo primero que me enseñaron en CESEA cuando estudié un postgrado allá por el año 1.980. ¡*Así está el sector!*. Así nos va.



El diagnóstico en el que se sustenta la problemática de la agricultura por parte del Sector Oficial es falso y alejado de la realidad

Sin embargo, el Diagnóstico forma parte del discurso oficial, del *Lenguaje de la Conveniencia* de la Consellería de Agricultura, del Ministerio de Agricultura, de los Sindicatos Agrícolas, de la Patronal Agrícola y de la prensa española *¿hay alguien que se manifieste en contra del Lenguaje de Conveniencia del Sector Agrícola?* Algunos dicen cosas sueltas, pero nadie habla claro, nadie desea romper la baraja.



Según el discurso oficial, la agricultura: (a) no recibe suficientes subvenciones públicas; (b) los precios caen con mucha frecuencia por debajo de coste de producción de un pequeño agricultor (que mantiene una explotación sin sentido, con costes que no son de este mundo); (c) nadie se preocupa de la agricultura; (d) no existe un precio mínimo de referencia que sirva para cubrir los costes de producción del pequeño agricultor; (e) los intermediarios se quedan con el *sudor* del agricultor; (f) el consumidor no valora suficientemente los productos del campo, faltan campañas de sensibilización de la importancia estratégica de los productos agrícolas (no dicen que de esta forma les subirán el precio de compra y podrán compensar la irracionalidad de sus costes de producción).

Estos discursos oficiales **obvian las cosas más elementales**. A modo de ejemplo, utilizaré el proceso de **la recolección de la naranja**, nuestro producto estrella:

1º.- El discurso obvia que la recolección de la naranja supone el 40% del precio de venta. Cuando yo era pequeño, la misma actividad no pasaba de un 5% del precio de venta.



2º.- Los mensajes oficiales se olvidan que estamos recolectando la naranja como lo hacía mi padre hace 50 años. Desde esa época hasta hoy, la innovación ha sido igual a cero, en todos estos años la innovación ha sido: * sustituir las escaleras de madera por las de hierro; * cambiar los capazos de esparto por los de goma; * sustituir los cajones de madera por los de plástico.

3º.- No se percatan que el sector mantiene las mismas carretillas multicajones. Las mismas, con idéntico diseño continúan funcionando por los campos, después de 50 años.



4º.- No dicen que se han eliminado algunas cosas relevantes: (1) se han quitado las básculas de campo para pesar. Pero no porque se haya innovado, sino porque ahora no se pesa el producto, porque como vale tan poco, no es rentable pesarlo; (2) se han quitado los animales de carga que transportaban el producto en los campos donde no podía llegar un vehículo. El asunto se ha simplificado porque el producto vale tan poco que no se recolecta en estos campos por el elevado coste de la logística; (3) se ha suprimido la presencia del propietario del campo durante la recolección. Hace 50 años su presencia era relevante para pesar y controlar, para que no se dejaran naranjas en el campo, para recoger y reconvertir algunas de las que caían. Ahora no van, se fían de lo que les dicen los compradores.

5º.- No informan que se mantiene un precio constante similar al de hace 50 años y no por culpa del Mercado o de los compradores, sino porque todos los productos tienen una evolución desde el *estrellato* hasta que se le considera comercialmente un *perro*, pasando antes por la posición que se denomina *la vaca lechera* y la del *interrogante*, todo ello de acuerdo con la matriz clásica clasificación de los productos del BCG.

No informan que el Mercado está regulando día a día el precio del caqui, que poco a poco pasará de ser una *estrella* (donde se obtiene la máxima rentabilidad



hacia) a su *madurez* (en la que el precio tiende a reducirse por el impacto de los competidores en mercados con crecimientos más limitados). Sin embargo, nadie del *Sector Agrícola* dice que *esto es lo normal*, que la posición lógica es que el precio tienda a regularse y a reducirse. Transmiten mensajes manipulados cuando dicen que el precio de los productos agrícolas se reduce por culpa de la actuación depravada de *los ladrones comerciales* que le restan margen al agricultor: *Los Mercadona, Europa, los Grandes Intermediarios, la falta de un precio mínimo ¡y todas las locuras que uno desee poner!, ¡todas las admite el campo, porque tiene unas tragaderas infinitas!*.

6º.- No analizan, porque no desean hacerlo, la gran confusión que existe respecto de quien asume **los costes de la recolección de la naranja**. Y esta posición, afecta de manera directa a la insensata política de no innovar en uno de los costes más elevados de la producción de los cítricos. Los agricultores creen que el asunto no va con ellos, porque el coste de la recolección forma parte de los costes que debe asumir el Comercio que les compra el producto. El comercio, por contra, dice que a ellos les da lo mismo asumir ese coste, porque se lo repercuten al agricultor con el precio de compra. Y desde esta perspectiva, el agricultor no innova porque dice que el coste lo paga el Comercio y este dice que no debe innovar porque el problema es del agricultor y, en consecuencia, cada año le paga menos al tener que descontar el incremento de los costes de la recolección.

¿Qué ocurre?, que la producción está muy disgregada en pequeños agricultores y en cooperativas que dicen ser productores, cuando su función es la de comercializar la naranja o la de prestar servicios al agricultor y defender su cuenta de explotación, como es lógico. Sin embargo, dicen ser los productores. Con lo que el problema de la producción-recolección se queda sin resolver.



7º.- La producción de naranjas en la comunidad valenciana está bloqueada y noqueada porque nadie habla claro. Nadie pone sobre la mesa que **el problema**, el único *problema relevante* que tiene, el único que se puede destacar es el que se deriva del elevado coste de la producción, que es no es de este mundo por culpa del tamaño de sus explotaciones (por el minifundio ancestral) y, también, por la falta de métodos, sistemas y maquinaria para cultivar. Este problema hoy es tan grave, que no se puede subsanar cambiando de variedades, comercializando mejor o migrando hacia el caqui. La única opción que tienen las pequeñas explotaciones es cerrar. Ninguna más, porque el mercado no va a consentir opciones intermedias. Esto no es que vaya a ocurrir, es que ya está en marcha, desde hace años. Y se evidencia en el abandono masivo de las pequeñas explotaciones.

Sin embargo, lo destacable no es la noticia, ni su proyección futura, lo sorprendente es que nadie dice nada, todos utilizan el mismo *Lenguaje de la Conveniencia* y a nadie se le demanda por ello, porque como es obvio, tenemos



Libertad de Expresión. Sin embargo, conviene destacar que ciertos discursos que esconden el Diagnóstico del Sector Agrario, están facilitando que un mundo agrícola se hunda para que nazca otro, que es el que pretenden atacar con sus discursos. La agricultura dirige sus pasos hacia grandes productores modernos con explotaciones bien gestionadas y con un sector tradicional que día a día cierra sus puertas, por la posición anacrónica en la que se ubica.

8º.-¿Qué le ocurriría al sector del automóvil si hubiera tenido precios mínimos de referencia? que hoy un coche lo venderían por el doble del precio por el que se comercializa porque una parte de los coches se fabricarían en talleres pequeños a martillazos...El sector agrario tiene un problema grave de costes de producción, no tiene un problema fuera del mismo, lo tiene dentro, lo tiene dentro de sus endurecidas estructuras, lo tiene en las mentes de quienes defienden ideas esotéricas impropias del mundo en el que vivimos, y las tienen quienes dicen querer solucionar un problema que solo el Mercado puede resolver: porque lo resolvió en el pasado, lo resuelve a diario y lo continuará resolviendo en el futuro. Existen dos sectores agrícolas, **el oficial** que referencia el *Lenguaje de la Conveniencia* y **el real** que lo conforman grandes productores que sin mediar palabra van haciendo empresa y mercado. El futuro está con ellos y no con los que creen y conforman el discurso oficial del *Lenguaje de la Conveniencia*



Las cajas de ahorro han desaparecido sin que el sector progresista las defienda.

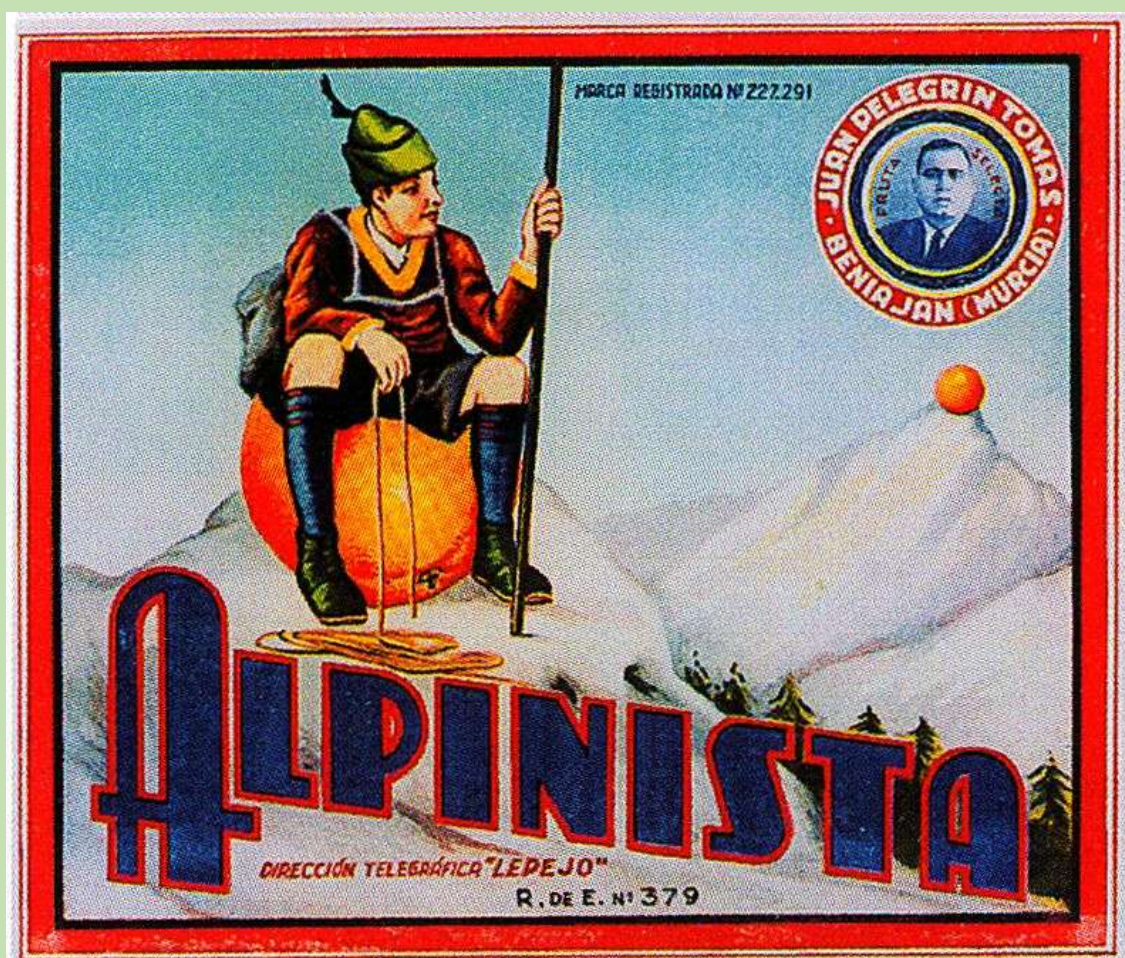
Nadie ha dicho que las Cajas de Ahorro son *jurídicamente entidades progresistas* por la forma en la que distribuyen los beneficios que generan. Los del IU están buscando la *Banca Cívica*, los del PSOE piensan que las cajas son (eran, porque ya no existen) del PP y, además, han callado porque estas mismas entidades les han prestado dinero para financiar sus campañas electorales y les han otorgado buenos sueldos a los *camaradas* del partido que han formado parte de sus órganos de representación.

Las Cajas de Ahorro han desaparecido sin que nadie defienda su evidente aporte Social. Sin que nadie diga nada de lo que son y han significado. Sin que nadie recuerde lo que costaron de montar, sin que nadie recuerde para que se crearon y, sobre todo, sin que nadie las eche de menos. *¡Sin embargo, ahora buscan la Banca Cívica!* Son actuaciones cínicas o desmemoriadas, o mejor dicho, son actos propios de quienes están condicionados por el *Lenguaje de la Conveniencia* que les impide pensar en cosas que no forman parte del lenguaje que escriben los que piensan por ellos. Nadie ha dicho nada en defensa de las Cajas de Ahorro, nadie ha abierto la boca cuando las han reconvertido en bancos, nadie dirá nada cuando cuatro amiguetes se quedan con el banco actual



que se deriva de una Caja de Ahorros a la que el Sector Público le ha realizado una notable inyección de capital.

El Lenguaje de la Conveniencia nos abduce el cerebro y nos impide pensar, nos facilita la estancia en éste Mundo porque nos evita el sufrimiento que se deriva de la defensa de nuestros postulados. Nos cuentan los acontecimientos para que los podamos digerir y, sobre todo, enmarca lo que podemos decir y hacer, porque el hacer forma parte de los que decimos y lo que decimos tiene una antesala que es el pensamiento, por tanto, hacemos lo que pensamos, lo que evidencia que el *Lenguaje de la Conveniencia* evita pensar y, por ende, le resta el derecho más esencial del ciudadano, su libertad.... Aquí paz y allá gloria, que la providencia nos pille confesados.





5.5.-LA CULPA NO ES DEL DEMONIO



Goya y los demonios 13.03.15

Si culpamos al demonio, no alcanzaremos el cielo. Cuando la culpa de nuestros males se la imputamos a un tercero inerte, estamos socavando los cimientos del proyecto que pretendemos salvar con nuestro discurso, porque desviamos el foco de atención de la gestión y, sobre todo, limitamos la capacidad de respuesta a la coyuntura que provoca el problema.

Este es el primer año que el **caqui ha pinchado**. Parece ser que el problema es de las lluvias. Otros dicen que el problema es consecuencia de que los mercados están saturados. Otros dicen que la culpa es de *Los Mercadona* que no pagan el precio que deberían para que el labrador cubriera sus costes. Y la mayoría piensa que el Gobierno no apoya bastante al agricultor, motivo por el que el campo se abandona. *¿De que vamos a comer se preguntan algunos?*. Y otros, para acabar de rematar la visión, dicen que la agricultura es un sector estratégico, que debe comportar apoyar al labrador para tener los productos disponibles en España.

Acabo de compartir una comida con un grupo de amigos empresarios, todos ellos ilustrados, que comparten la idea de que la distribución comercial están matando a sus proveedores. Según dicen, las empresas incautas que han alcanzado acuerdos con Mercadona o con Consum, están medio arruinadas. Uno habla de Pepe, otro habla de Juan y todos se vanaglorian de lo mal que les caen *Los Mercadona*, porque según ellos son los culpables de todos los males. Hace unos años mi vecino Pepe me dijo que como la naranja no rendía que le habían propuesto cultivar caquis en sus campos. Tiene dos parcelas separadas que juntas aportan un total de 15 hanegadas. Cuando vamos entrando en edad, nos hacemos testarudos y deslenguados, porque como cada día nos queda



menos camino por recorrer, es más fácil decir lo que piensas. Le dije, “*Pepe creo que perderás el tiempo plantando caquis porque tú no tienes un problema de precio de venta si no de coste de producción, porque con 15 hanegadas en dos campos solo tienes una solución: cerrar, sobre todo tu que no vives de la agricultura*”. Su respuesta fue contundente, “*los números salen, todos me dicen que el futuro está en el caqui y voy a hacer la inversión*”. ¿Qué le ha pasado a Pepe?: que se ha dejado engañar por todos los que le han aconsejado mal, espero que de manera no intencionada, si no ignorante, porque los que lo hicieron dan a entender que no entienden de mercados y que desconocen las reglas más elementales de los negocios y del comercio.

Un periódico local aporta un titular elocuente de lo que pretendo indicar: “*la gran distribución no tiene voluntad de hacer sostenible la cadena agroalimentaria*”. Su contenido es el resultado de una larga entrevista desarrollada por el periódico a un líder referente del mundo agrícola. El autor de la frase (el líder referente), confunde solidaridad con negocio, mezcla el negocio con la limosna y ambos escenarios no se pueden confundir en una Economía de Mercado.

Los problemas agrícolas no se los crean las grandes plataformas de distribución comercial. Los genera el mismo sector, son ellos los únicos responsables de sus problemas. Como en todos los sectores que sustentan nuestra economía. Nadie más.



El Aquelarre de Goya

Si el Estado considera que este es un sector subvencionable, que lo diga y que lo haga el Estado, pero no se le puede solicitar una subvención al consumidor final (*compre nuestros productos porque de esta forma salvará la economía de los agricultores*), ni se le puede pedir solidaridad-subvención al resto de la cadena alimentaria. Sería un despropósito. Las subvenciones las tiene que otorgar el Estado, el resto de los mortales operamos con las reglas que se derivan de un mercado abierto. El resto es engañarnos.



5.6.-LA SOLUCION COMIENZA POR EL LENGUAJE



18.11.17

Esta mañana me he despertado con una noticia aterradora, que refleja la imagen de buena parte de la agricultura. Se reproduce en varios medios de comunicación y en uno de ellos, el titular es demoledor: “***El precio del caqui en el campo se sitúa por primera vez por debajo del coste de producción. La liquidación media de 18 céntimos por kilo supone una caída del 40 % respecto de lo que se pagaba en las últimas campañas***”. Conviene que evaluemos la noticia y, sobre todo, su gravedad:

La noticia no debe sorprender a nadie

Porque las matemáticas no engañan: *dos y dos son cuatro y no seis*. Cualquier persona con experiencia empresarial sabe que los productos pasan por unos ciclos de vida que tienen mucho que ver con la cantidad, la oferta, la demanda y el impacto en el consumo. Por tanto, el caqui está teniendo una evolución lógica y previsible. Es lo mismo que le ocurrió a la naranja en los años setenta, al kiwi en los años ochenta, al tomate cherry, etc. No hay nada nuevo en la vida del señor.

El caqui no tiene un coste de producción universal porque depende de muchas variables: **a)** del sistema de cultivo; **b)** de los medios y de la maquinaria empleada para el cultivo; **c)** de la forma con la que se recolecta; **d)** del coste de los aditivos para el árbol (agua, fitosanitarios, etc); **e)** del coste de las tareas



agrícolas (riego, poda, hierba); y, cómo no, **f**) de la repercusión de los costes generales.

Hasta aquí la noticia no aporta relevancia alguna porque era esperada. Se sabía que tenía que llegar, porque un gran número de las plantaciones de caquis son el resultado de la migración de cultivos de naranja inviábiles por su tamaño; cuyos propietarios, escucharon *cantos de sirena* y pensaron que el caqui podría aportar el margen adicional que no les otorgaba el reducido tamaño de sus explotaciones. Nadie les dijo que en los tiempos que corren, los cultivos para ser rentables de forma sostenida, deben tener un tamaño mínimo. Y que el caqui con el tiempo reproduciría problemas similares a los que hemos visto en el naranjo, en el almendro, en el olivo o en el algarrobo, que todos demandan tamaños mínimos para ser viables.



El único hecho destacable de la noticia, es el lenguaje que se utiliza para describir el supuesto problema del caqui

No tanto por la novedad, si no por el impacto pernicioso en el ya depauperado mundo agrícola. Porque este tipo de mensajes no son inocuos, si no que ayudan a perseverar en un camino equivocado. Los expertos en comunicación dicen que **el lenguaje que utilizamos para describir un problema orienta el camino para solucionarlo**. Lo que dicho en *Roman Paladino* significa que el lenguaje debe comunicar los hechos de tal forma, que contribuya a vislumbrar soluciones factibles. Por esta razón, no es admisible que se exprese el asunto en estos términos, porque se debe comunicar de acuerdo con la lógica del mercado y en consonancia con las soluciones admisibles para el mundo en el que vivimos. El resto son *cantos de sirena* que alientan el sentido patriótico del agricultor, pero que aportan poco valor para orientar las soluciones factibles.

¿Cómo se debería plantear la noticia para que fuera coherente con el mercado y, al tiempo, vislumbrar soluciones de futuro?



“El mercado del caqui va adquiriendo tal madurez, que ya tiene productores que son capaces de elaborar la fruta a un coste tan ajustado, que les permite vender a un precio al que no pueden llegar un bien número de sus competidores, porque tienen campos con dimensiones insuficientes y por ende, el coste del cultivo es muy dispar entre los unos y los otros”.

Este mensaje teórico planteado desde la lógica del mercado, es esperanzador para el mundo agrícola, porque deja la solución en manos de quien la debe tener, del productor, que es el único que lo puede resolver porque está en sus manos hacerlo. En las de nadie más, porque alentar al mundo agrícola de los peligros y de las amenazas de terceros es una temeridad. Un *canto al sol* que poco valor aporta para el que se debe percatar de sus problemas y sobre todo, para el que debe buscar soluciones consonantes con los mismos.



Decir que el problema del precio del caqui es atribuible a terceros (a los intermediarios -corredores, comercio y distribución mayorista o minorista-, o al Estado que no apoya suficiente, o a la Unión Europea que desprecia la agricultura española o al consumidor que no paga el precio que debe), **es una temeridad para un mercado tan abierto, tan competitivo y tan dinámico como el agrícola.**

Veamos lo que reproduce el artículo reseñado en otro apartado del mismo, en el que se hace eco de la opinión de un dirigente del sector, que señala la penosa situación que se está creando en torno al caqui *«es completamente artificial. No es de recibo que los consumidores paguen lo mismo que otros años mientras que los productores ven cómo se hunden sus cotizaciones por debajo de los costes de producción. No sabemos con exactitud si lo que está ocurriendo está motivado por el egoísmo desmesurado de ciertas empresas o por la gestión incompetente de algunas otras, pero lo que sí sabemos es que se está forzando*



de manera abusiva un precio ruinoso en el campo sin ninguna causa objetiva de mercado que lo justifique», incidió.

La opinión de este dirigente agrícola esta obviando que los precios de los productos no los establece un *senedrín* de poderosos, si no los diferentes actores que operan en el mercado agrícola integrado por muchas figuras de las que destaco algunas:

Un actor son los que producen, los agricultores

Los que elaboran el producto desean vender más que sus competidores y para conseguirlo, y tener ventajas competitivas sostenidas, desde hace siglos, **utilizan el precio como una barrera de protección para su tamaño.** Nadie quiere vender barato, pero bajar precio es la otra cara de la moneda de las economías de coste que se derivan del crecimiento y del tamaño. El precio bajo suele ser el anverso del tamaño y de la eficiencia en la gestión, porque les permite ganar dinero vendiendo a un precio al que no pueden llegar sus competidores porque no tienen su nivel de organización o no alcanzan las economías de coste que se infieren de su volumen de negocio. **El precio es una de las ventajas para competir.** No lo olvidemos, porque ha sido así en el pasado, porque lo es en el presente y porque lo continuará siendo en el futuro, al menos mientras operemos en un mercado libre.



El competidor que produce con eficiencia es el único causante del problema del sector agrícola. Los problemas los suelen provocar los productores aventajados, no los intermediarios, ni el Estado. El provocador más relevante de estas situaciones es el productor que para mejorar su posición de mercado, vende a un precio al que no pueden llegar sus competidores, porque no tienen su estructura de costes.

El auténtico problema del sector agrícola (como el de la distribución comercial, como el de la industria, el de las nuevas tecnologías o el de la



automoción...), **son sus competidores aventajados**, aquellos que son capaces de vender productos de calidad a un precio más competitivo.

¿Por qué no se habla en éstos términos?. ¿Por qué el *Sector Agrícola* no habla de los productores que compiten ganando dinero?. No se hace porque hacerlo implicaría reconocer que en el mismo sector en el que unos lloran, otros ganan dinero produciendo lo mismo, con un marco de negocio sustancialmente distinto.



Los que intermedian

Desde el corredor que en nombre del *comercio agrícola* adquiere el producto en el campo, pasando por el comercio agrícola que lo envasa y por el distribuidor mayorista (los Mercados Centrales) o minorista *Los Mercadonas* o las tiendas de barrio), todos desean vender el producto a un precio que les permita obtener un margen adecuado. Nadie desea vender barato, el precio sirve para competir y ganar, no para perder. Los intermediarios tienden a comprar barato y vender a un precio que les permita alcanzar un margen comercial competitivo, en un mercado dinámico y agresivo.

Los que confunden el mercado libre con el subvencionado, continúan emitiendo mensajes demolevemente dañinos para el mundo agrícola cuando dicen que estos intermediarios se comen el margen del productor. No se percatan que las mismas cooperativas, también, son intermediarias y no aportan un precio mejor, porque el **problema relevante de la agricultura no está en la intermediación, si no en la producción.**



Los que consumen

Los consumidores desean comprar con las **3 B**, productos **Buenos**, **Bonitos** y **Baratos**. No hay más. Los productos pueden ser españoles, chinos o norcoreanos, pero el consumidor siempre actúa con la máxima expresión de egoísmo: no tiene piedad, es inmisericorde y adquiere el producto que mejor le encaja con sus intereses inmediatos.

El precio final de un producto no lo establecen *los Mercadona*, si no la lógica del mercado. Las cooperativas nacieron para defender la libertad de mercado que en su momento no existía. Pero hoy, el mercado está tan regulado que impide la existencia de “*trusk*” que pacten precios. Sobre todo en el mundo de los frescos, en el que prima de forma desmedida la oferta y la demanda, en un marco de agilidad, organización y competencia libre.



Si en lugar de lanzar los dardos contra los intermediarios los lanzaran contra los mismos competidores que provocan el problema, quizás comenzaríamos a buscar soluciones de futuro. Se debería hablar en términos de la lógica del mercado. El precio ha bajado porque alguien vendiendo barato obtiene valor en la transacción.

Ese alguien puede estar en España o fuera de ella, pero afectado por la misma Legislación que regula al resto. A la Ford le ocurre algo similar cuando llegan a España coches fabricados en la India que compiten con los que produce en Almusafes. Y la Ford no se le ocurre decir que los precios se han hundido por culpa de los indios, o de los chinos o en el pasado de los japoneses o de los coreanos, que como bien se sabe, en el pasado hicieron tambalear la gran industria automovilística americana; la que entonces era la mejor del mundo mundial.



Lamentablemente debemos reconocer que *el lenguaje* no va a cambiar, porque el cambio no aporta valor a los actores más relevantes:

A las cooperativas no les aporta valor cambiar el lenguaje. Desde su origen usurpan la condición de productor si serlo y por tanto, no les interesa reconocer que el problema no es de precio de venta si no de coste de producción. Porque reconocerlo, implicaría cambiar la orientación y la actividad que desarrollan, **pasando de comercializar a producir**, que es lo que deberían hacer para resolver el asunto, en consonancia con las necesidades de sus socios.

A los grandes productores tampoco les interesa que se sepa que son ellos los causantes de la *crisis agrícola* porque, de forma silenciosa y sin espavientos, van ganando cuota de mercado y, como es natural, lo hacen en detrimento de las más rezagados, los que no pueden competir con su organización y ni con sus costes.



A las Instituciones Públicas tampoco les interesa enfrentarse con el agricultor y decirle lo que piensan. Y, además, los políticos se sienten más cómodos con el *statu quo* actual, basado en una relación *paterno-filial* en el marco de un sector subsidiado, en el que se presentan como los *grandes benefactores*.

A los sindicatos agrícolas y otras **instituciones privadas** les ocurre algo similar, están muy vinculados con las subvenciones y en el fondo el marco actual les va mejor que uno profesionalizado con grandes productores, que es el que los nuevos tiempos demanda y es al que se dirige el mercado agrícola. Como no puede ser de otra forma en un mundo globalizado.



A los consumidores y al resto les va bien *echarle la culpa a los Mercadona y a los buitres intermediarios que se comen el mundo...*, es una fábula muy alejada de la realidad, pero que queda bien en los discursos políticos y en los comentarios de café. Nadie les dice a los consumidores, que gracias a *Los Mercadonas*, compran los productos a un 25% del precio que pagarían si no existieran estas empresas de Distribución Comercial y continuaran comprando en las tiendas de Ultramarinos y Similares o si se pactara un precio mínimo para cada producto. ¡Sería un caos!.

Sin embargo, el mundo avanza inexorablemente y en el mismo sector, unos crecen y otros menguan, teniendo el mismo sol, la misma tierra y el mismo marco legal. El tiempo nos hará ver los discursos que aportan valor y los que orientan a una parte del sector agrícola hacia el ostracismo y la inanición.





5.7.- BUSCAR UN MUNDO QUE YA NO EXISTE



Quedan pocos pescadores, carniceros, lecheros, panaderos, herreros. Y ya no existen los arrieros, los carboneros, las tiendas de ultramarinos, los afiladores ... ¿Dónde están?. ¿Por qué no vuelven?. Recuerdo al tío Esteve que vivía de sus cinco vacas. Todos los días íbamos a su casa a por la leche. Era una leche pura, inmaculada, sin tratamiento alguno que ahora recuerdo en sueños.

Recuerdo al tío Pepe y a Loretin, dos tiendas de ultramarinos abiertas las 24 horas del día los 365 días del año. El asunto no lo inventaron los chinos, si no el hambre y las necesidades básicas. Estos ultramarinos no cerraban nunca porque sus dueños vivían en el mismo espacio en el que vendían, al lado de los sacros de arroz y de las legumbres. ¡Que trato más agradable nos daban!, todos nos conocíamos. Un servicio impecable, porque un domingo por la mañana mi madre me mandaba a por arroz y el tío Pepe me lo servía con la sonrisa en la boca, a granel por supuesto, con un arroz inmaculadamente bueno.

La carnicería de Reme nos daba unos productos magníficos, unos embutidos, una carne fresca, una charcutería excelente y un trato inmejorable. Creo que nunca he vuelto a probar unas carnes como aquellas, que como es natural las preparaba mi madre.

Podría continuar casi hasta el infinito intentado recordar un mundo que no existe más allá de mis recuerdos y añoranzas. Diría que afortunadamente no existe, porque de hacerlo, nos encontraríamos con que un litro de leche costaría 15 euros y sería un producto sanitariamente dañino, porque su contenido tendría tantos parásitos como nutrientes y estaría aguado para cundir más. El



kilo de arroz del tío Pepe valdría 10 euros y el kilo de carne ni te cuento...Sin embargo, forman parte de mi añoranza, de mis gratos recuerdos, en los que mezclo la realidad con la fantasía y en el relato, obvio los elementos perturbadores que no vienen a cuento.

La agricultura vive del recuerdo

Sin embargo, la agricultura tradicional busca un mundo que ya no existe. Esta anclada al mismo, al pasado. Y, en consecuencia, pretende continuar con un modelo de negocio que conculca las normas básicas con las que hemos instituido el mundo con el que interaccionamos, del que nos nutrimos y del que percibimos derechos y obligaciones. Y debemos recordar, que este mismo mundo ha sido capaz de situar al ser humano en la mejor posición que ha tenido a lo largo de toda su historia. Nunca el ser humano ha estado mejor que ahora. Nunca. En todos los ratios se mejora de manera indiscutible. Si comparamos la coyuntura actual con la que teníamos hace 25 años España, Europa y el resto del mundo han mejorado en todos los ratios:



(1) en el índice de **pobreza**, hemos mejorado de manera radical; (2) en los **conflictos bélicos**, nunca en la historia de la humanidad hemos tenido menos guerras; (3) en el índice **analfabetismo** y de educación, nunca antes hemos tenido una posición mejor; (4) en el índice que mide la **democracia**, nunca antes hemos tenido tan pocas dictaduras, ya no quedan prácticamente, las podemos contar con la palma de la mano; (6) tenemos una **educación**, una formación y una **información** sobre la que nunca antes la humanidad había llegado siquiera a soñar; (7) estamos dotados de un excelente **sistema sanitario** universal que se le otorga a cada ciudadano por el hecho de serlo; (8) así como unas **pensiones** para la jubilación o los infortunios que hace apenas 50 años no existían.

El problema es que los mundos no se pueden diseccionar. No podemos coger una parte del mundo y dejarnos la otra parte fuera, sin considerarla. Los avances que antes he pretendido poner en evidencia, son el resultado de estar dotados de un sistema económico abierto, que le da supremacía al consumidor, que como dice Juan Roig, “*es el dueño al que hay que servir*” y, por ende, los



negocios que desean sobrevivir deben acomodarse a sus expectativas, deseos y necesidades. Este es el marco de referencia del que debemos partir.

El consumidor es un egoísta recalcitrante que desea las 3B

¿Qué desea este consumidor que marca el ritmo de los negocios?. Las **3B**, productos **buenos**, **bonitos** y **baratos**. No hay más. Nuestro querido y nunca bien ponderado consumidor, es un ser natural y, por ende, egoísta, al que no se le pueden hacer alegatos solicitando solidaridad (ciudadanía o signos de identidad local, nacional o europea) porque no sirven de nada, porque adquirirá los productos al mejor postor, con independencia del origen del mismo y de las circunstancias de su productor. Esta es la regla de la que partimos. Esta es la norma que regula la esencia de nuestra economía. Y, como es natural, es la que prima en el mundo agrícola. Y lo hace por activa y por pasiva.

La sociedad en la que vivimos demanda productos y servicios en las mejores condiciones y al mejor precio. En todos los ámbitos de la vida. El consumidor es implacable, somos implacables. El mundo libre nos otorga el derecho de comprar a quien queramos, cuando queramos y en las condiciones que deseamos. Pondré un ejemplo. He sido siempre un ávido lector de la prensa. Dedico mucho tiempo a leer. Aún a pesar de conocer que el mundo de la prensa estaba en crisis y que no podía pagar las nóminas de los periodistas, mi egoísmo recalcitrante como consumidor me llevó a migrar del papel al espacio digital. Hace años que hice esta necesaria, cómoda y operativa migración. Lo que supone que desde la fecha en la que hice el cambio tengo acceso a la información, en todos los periódicos del mundo, en el instante en el que desee y de forma gratuita. Puedo leer 1, 10, 100 o 1.000 periódicos diferentes sin pagar un céntimo.



El anterior relato, que aún no ha acabado, supone que hay miles y miles de periodistas que trabajan para mí sin que yo les pague ni un solo céntimo. No reciben ni un mísero euro de mi pecunio. Debería estar agradecido por lo que hacen y tener una lealtad con cada periódico que me presta un servicio inmejorable. Sin embargo, mi egoísmo recalcitrante me lleva a exigir cada día más, porque como tengo mucha oferta a mi disposición, exijo más y no perdono.

¿Qué significa esto?. Algo elemental, que cuando un periódico me hace muchos alegatos para que me haga suscriptor (de un mundo que ya no existe) y me restringe una parte de la información del medio con excusas de que esa información no la puedo leer porque está reservada para los lectores de pago, me enfado y castigo al periódico a no leerlo durante un tiempo, porque me



siento como un lector de segunda, que aunque lo soy, no deseo que me lo recuerden. Y, por ende, les castigo a no entrar en su web durante varias semanas. Y de esta forma, el periódico se queda sin un lector gorrón que no paga nada...

Pero esto, paradójicamente le hace daño al periódico. Y, por ende, sus controles de gestión automatizados le dan buena cuenta de que un lector “gorrón” ya no abre el periódico digital porque ha abandonado su lectura diaria. Y como esto le hace daño, su inteligencia comercial le hace reaccionar y me pide digitalmente perdón, ofertándome todo tipo de mensajes para que vuelva, para que retorne a entrar en su web y para que se continúen registrando mis conexiones mejorando el número de sus lectores y el Seo que como es natural referencian.



¿Por qué soy tan prepotente y egoísta cuando me ofertan un servicio excelente sin coste alguno?. Porque el mercado me oferta al mismo tiempo, muchas y excelentes alternativas. Motivo por el que en este asunto aplico las **3B**, un periódico **bueno**, **bonito** y **barato**. Si el periódico no se porta bien, le doy a la tecla y cambio de Medio, porque para hacerlo tan solo le tengo que dar a otra tecla, un sólo click. Para cambiar puedo acceder a mis “*favoritos*” (donde tengo registrados los 25 periódicos que suelo manejar) o acceder a la web del “*Kiosko*” donde con un simple click me presenta todos los periódicos del mundo, ordenados por sectores, por países, por regiones o por lo que haga falta. Todo en un click. Y si la noticia está en ruso, en chino o en cualquier idioma que no entiendo, me ofertan gratuitamente un traductor que me permite leer la noticia sin moverme de la silla.

¿Y el periódico por qué es tan sumiso?, ¿cómo es capaz de perseguir al lector “gorrón” que lo humilla?. Lo debe hacer para ganar cuota de mercado, para mejorar suposición. Se humilla, porque en lugar de mandarme a freír espárragos, me oferta nuevas alternativas para que no me cabree y continúe siendo un lector de sus escritos, y de este modo me continúa teniendo como lector “*de gorra*”, de los que no le pagan ni el agua para beber. ¿Cómo es posible que se rebaje tanto?. La respuesta es sencilla, por la supervivencia y por el coste de acceso.



El periódico es una empresa que sabe que la única forma de sobrevivir es teniendo más ingresos que gastos. Y por ende, tampoco tiene patria y se adecúa al mundo que le ha tocado vivir. Y para ello, mide en positivo y dice, *“si este señor entra en el periódico todos los días incrementa nuestro contador de lectores y el medio tiene más valor para todos, porque los que contratan la publicidad desean que tengamos muchos lectores y los inversores desean lo mismo. Y, además, nuestros costes fijos y variables son idénticos con independencia de que entre o no entre este lector “gorrón”, porque su acceso no tiene coste alguno para el periódico”*. Por esta razón, nos entendemos, porque aplicamos los dos la misma teoría de las **3B**.

La agricultura está en otro mundo

Sin embargo, la agricultura vive en otro mundo. Uno que no es real. Y, por ende, sustenta sus aspiraciones en la búsqueda de un mercado que no existe. Sus discursos hacen alegatos a una solidaridad que el consumidor no puede aceptar, porque atentan contra las reglas de juego que impregnan el mundo en el que vivimos, reducen su libertad de compra y le privan de sus derechos más elementales.



Le pide a un consumidor egoísta (por naturaleza) que tenga piedad de sus familias, que compre un producto regional, local o nacional y que se olvide del precio, porque el suyo es más caro. Y, al tiempo, le exige a las Instituciones Públicas que rompan las reglas del mercado, que se olviden de la existencia de la necesaria competencia de los negocios y que por Real Decreto se establezcan precios mínimos para los productos agrícolas y de esta forma, que el consumidor pague un sobreprecio con el que mantendrán sus caducas estructuras.

Es una forma de decir que se olviden de que el mundo moderno existe y que debemos volver a las vaquerías, a los pequeños negocios agrícolas, a la huerta doméstica en la que mi padre producía unos tomates que nunca he visto en el mercado y que todo esto lo pague el consumidor con el precio. Es una auténtica



barbaridad, impropia del mundo en el que vivimos. Lo curioso es que la sociedad admita la existencia, la audiencia y tener en consideración estos discursos decimonónicos impropios de la sociedad moderna. Si el resto de sectores hicieran lo mismo, volveríamos a las postrimerías del siglo anterior.

El lenguaje es de suma importancia, tal y como indico en el apartado “*el cambio comienza con el lenguaje*” de este libro. Motivo por el que debemos utilizar el lenguaje adecuado. Y, por ende, afirmar que:

I.- El precio de venta lo marca el mercado, no los distribuidores, ni el comercio. Si no que lo determinan la reglas que todos nos hemos impuesto. Si el precio es bajo, lo será para los que tengan costes más elevados, porque el mismo es el resultado del que oferta un competidor que vendiendo a ese precio gana dinero.



II.- Los costes de producción son relativos, porque no existe un estándar coste del cultivo, como demostraré más adelante su importe está directamente relacionado con la gestión y con el modelo de negocio.

III.- Los mercados nunca se llenan de productos, porque los clientes finales suelen consumir la misma fruta y la misma verdura. El problema no es la saturación del mercado, si no el precio de venta que ofertan algunos competidores agazapados, que son capaces vender el producto a un precio inferior y ganar dinero. Esa es la gracia de un negocio, aportar valor y ganar.

IV.- Los Mercadona son esclavos de sus consumidores que les exigen las **3B**, productos **buenos**, **bonitos** y **baratos**. Por tanto, estas empresas están absolutamente reguladas por el mercado, por sus clientes.

V.- La Gran Distribución, los Mercadona, aportan valor continuado al mercado. Operan con márgenes medios del 20% y tienen rentabilidades del 1 al 3%. Lo que supone que son un ejemplo para el resto de los sectores. Si estas empresas no existieran los consumidores deberían comprar sus productos a un precio como mínimo de un 50% más caro. Antes de su existencia, los ultramarinos aplicaban un margen al menos del 50% del precio de venta.



VI.-Los Mercadona no son un negocio interesante para los especuladores, porque suponen poner en marcha una gran organización, con una gestión muy depurada, con una gran inversión, con un riesgo social nada desdeñable, para ganar del 1 al 3% de las ventas, que no es una rentabilidad apropiada para los especuladores.

VII.- La agricultura valenciana y española no tiene un problema en el precio de la venta de sus productos, si no en el coste de producción. Porque como decía el profesor del Iese que nos hablaba de “*la cuentina*”, los costes de una empresa (los de producción y los generales) se deben establecer desde el precio de venta que corre en el mercado. No al revés, porque ya no sirve decir que precio de venta de un producto es la suma de los costes (indirectos y directos, fijos y variables) a los que tenemos que añadir la expectativa de beneficio. Esto ya no es útil, ni operativo, lo único que es real es el precio de venta y, por ende, se deben acomodar los costes a esa dura realidad que hay que asumir. Lo que supone hacer las cuentas al revés, desde el precio de venta que corre en el mercado, se determinan los costes que se pueden asumir. El problema es que esto me lo decía este profesor hace 35 años...

VIII.-El futuro de la agricultura española apunta más hacia la producción que hacia el comercio agrícola. Los productores de tamaño le ganarán el pulso al comercio agrícola, al que irán arrinconando poco a poco, porque cada día hay menos compradores y, por ende, son menos necesarios los intermediarios. Y, adicionalmente, porque existe una tendencia nada desdeñable para encajar en los campos y por tanto, que el producto salga directamente desde el campo hacia la distribución comercial, ganando en la frescura, en la calidad del producto (menos golpes, menos cambios de envase) y en los costes.



Los costes de producción cambian radical y consonantemente con la gestión y con el tamaño de los cultivadores

Porque los costes de producción son el resultado de los gastos que se manejan, que para todos no son los mismos. El coste para obtener un producto agrícola (una hortaliza), depende:

1.- Del coste de la semilla. El precio de compra de las semillas no es el mismo, ni de lejos, entre un agricultor independiente (o agrupado en una cooperativa) y el de una gran organización. Porque la capacidad de compra y de negociación es mucho mayor en el segundo que en el primero.

2.- Del coste del semillero. Los grandes productores tienen sus propios semilleros y si utilizan los servicios de otro semillero, lo hacen con precios de



suministros absolutamente diferentes del que tiene un pequeño agricultor (o del que se infiere del semillero de la cooperativa), que a suele ser más elevado.

3.- Del coste de los productos fitosanitarios. El precio de compra de los fitosanitarios nada tienen que ver con el de un agricultor independiente (o agrupado en cooperativa) con el de un gran productor. Este tiene capacidad para negociar directamente con el fabricante.

4.- Del coste del agua, que en teoría debería ser el mismo porque todos forman parte de la misma Comunidad de Regantes, en la práctica no lo es, porque el gran productor organizado, tiende a reducir el consumo de agua, utilizando gestión, programas de control y técnicas de aprovechamiento.

5.- Del coste de las diferentes labores agrícolas. El coste nada tiene que ver entre un pequeño agricultor y un gran productor, porque: **(1)** unos **siembran** sin técnica y otros lo hacen con una técnica depurada, con sistemas muy estudiados y con maquinaria especializada que les facilita la labor; **(2)** unos **cortan la hierba** de manera manual o con maquinaria poco sofisticada y otros no dejan que crezca la hierba porque preparan el terreno para que no lo haga, o tienen maquinaria que reduce el coste de su necesario corte; **(3)** unos utilizan instrumentos antiguos para **sustentar el fruto en la planta** y otros manejan otros elementos que haciendo lo mismo reducen los tiempos y la mejora del producto; **(4)** unos aplican los **fitosanitarios** con mochilas y otros lo hacen con maquinaria sensible al coste y a la calidad del producto; **(5)** unos **recolectan** como lo hacían sus padres y otros lo hacen con técnicas, instrumentos y maquinaria que les ayudan a reducir en más del 50% el coste de la tarea.



6.- Unos cultivan como siempre y otros lo hacen en un espacio preparado para la recolección, porque los campos están diseñados para que se pueda gestionar con costes mínimos. Por ejemplo cultivar en un invernadero con carriles que permite que corran los carros por toda la instalación.

7.- Unos aplican el riego y el abonado “a ojo” y otros aplican *sistemas* que permiten usar el agua y el nutriente de acuerdo con las necesidades hídricas de las plantas. Una buena parte de la agricultura continúa regando “a ojo” o con un programa de riego por semanas o por días, que es teórico porque el mismo



día del año anterior puede no tener nada que ver con el mismo día del año siguiente, porque la humedad y la temperatura será distinta. Por esta razón, antes de regar se debe medir la humedad, la temperatura y por ende, las necesidades que tiene la planta de agua y nutrientes, y regar y abonar con sus mediciones. La aplicación de uno de estos *sistemas* puede suponer una reducción de más del 33% del consumo de agua y del abonado. Algún técnico dice que en ciertas zonas, no es necesario abonar porque el agua lleva muchos más nutrientes de los que la planta necesita....

Sin embargo, se sale a la prensa y de sacralizan expresiones que poco tienen que ver con la realidad: que el coste de producir una verdura son 40 céntimos el kilo. Pero la realidad es que algunos productores lo pueden hacer a 20 céntimos, otros a 35 y otros a 50 y la media puede acercarse a los 40 céntimos. La petición consonante es que se establezca un precio mínimo de 45 céntimos para el agricultor. Y de esta forma, se primarán los comportamientos ineficientes de miles de agricultores que no desean modernizar sus negocios, porque están anclados en un mundo que ya no existe.



¿Cuál es el problema que tiene la agricultura?.

El problema de la agricultura es el mismo que tiene cualquier negocio: **la existencia de un productor-competidor agazapado que es capaz de elaborar el mismo producto, con unos costes que le permiten vender más barato y ganar más dinero.**

Pongamos un ejemplo. Tenemos a un agricultor eficiente que de forma independiente es capaz de cultivar sus productos a 35 céntimos el kilo y por ende, los puede **vender a 45 céntimos** para obtener un margen de 10



céntimos por kilo, que le otorgan el 22,2% del margen que necesita para subsistir.

En el mismo mercado, y para el mismo producto, tenemos otro agricultor que es poco eficiente, porque tiene un coste de producción de 50 céntimos. Lo que supone que deseará **vender el mismo producto a 63 céntimos** por kilo que le aportarán los 13 céntimos que necesita para vivir, que es un 20% de margen sobre la venta.

Y en el mismo mercado, y para el mismo producto, existe también otro productor agrícola de tamaño y que aporta eficiencia porque tiene un negocio bien estructurado. Este competidor venderá el producto compitiendo por precio, porque es el instrumento comercial que desde hace siglos utilizan los grandes, “*competir por precio para arrinconar a los competidores que no son capaces de producir con sus costes*”. Es lo que hizo la Ford con Seat. Y por ende, este competidor agazapado **venderá el mismo producto a 30 céntimos por kilo**. Y de esta forma, obtendrá un diferencial de 10 céntimos que suponen un 33,33% de margen sobre ventas.

Lo anterior nos conduce a una conclusión demoledora para el agricultor tradicional: este competidor agazapado vendiendo el mismo producto a un 85,7% del precio de venta del que oferta el mejor productor agrícola tradicional, gana un 33,33% de margen, lo que supone una mejora del 50% sobre el resultado del mejor agricultor. En resumen, **vende con un precio del 86% y gana un 50% más que su competidor. Lo que implica que aún puede bajar más el precio**. Y que no os quepa la menor duda de que con el tiempo lo hará, porque aplicará las economías de coste para mejorar su posición competitiva.





5.8.- ¿POR QUIÉN DOBLAN LAS CAMPANAS?



“*Por quién doblan las campanas*”, es una magnífica película que desarrolla un relato parcial de la mal denominada Guerra Civil Española. Sin embargo, voy a utilizar este mismo título para reflexionar sobre los intereses que hay detrás del discurso decimonónico del mundo agrícola tradicional. Es bueno que comencemos a llamar las cosas por su nombre, porque el primer aspecto que debemos dilucidar es que hay varios mundos agrícolas, uno que muere u otro que florece. Uno que anda mal y otro que tiene un presente adecuado y un futuro más prometedor. Uno que llora y otro que ríe. Uno que pide subvenciones para subsistir y otro que dispone de recursos financieros, porque como digo en el apartado 8.4 de este libro “*el dinero ha vuelto al campo*”.

Mi mente pretende ser racional y actuar con la lógica que se infiere del mundo y de los negocios. Motivo por el que no acabo de entender que el sector agrícola no reaccione de manera consonante con su realidad, la que se infiere de un análisis elemental de los datos que se manejan respecto de la coyuntura del sector. La única explicación plausible es la que se deriva de que el *Sector Agrícola* haga ruido sin existir. O lo que es lo mismo, que su realidad económica, empresarial y sea menor de la que se infiere de la apariencia. Motivo por el que su voz puede ser suplantada por voceros que expresan sus opiniones y peticiones en el marco de sus expectativas, necesidades e intereses personales o de grupo. No lo sé, pero me permito en éste artículo profundizar un poco más en los que dicen ser o hablar en boca de la agricultura.



Quien es el Sector Agrícola

Voy a denominar *Sector Agrícola* al grupo de Instituciones que operan al amparo de la lamentable coyuntura en la que han posicionado a la agricultura o que han sido capaces de ubicarse al frente del campo después de que sus actores directos hayan llegado solos a esta lamentable situación.

Utilizando un término político, podríamos decir que el *Sector Agrícola* está formado por una congregación de personas e Instituciones que operan en el marco de la delicada posición en el que se encuentra la agricultura. Este *Sector Agrícola*, y a los simples efectos de este libro, está compuesto por: el Ministerio de Agricultura, la Consellería de Agricultura (o su homóloga en las otras Comunidades Autónomas), los Sindicatos Agrícolas, las Cooperativas Agrícolas, los Medios de Comunicación especializados en agricultura, los centros de formación y los labradores.



En mi pueblo dicen que cuando alguien es consejero continuado de una empresa que no anda bien, es también, responsable de sus resultados, porque o no hace nada o si lo hace de poco sirve, en cuyo caso su ética le debe exigir dimitir y denunciar con su salida un statu quo inaceptable. Una organización puede funcionar mal, es su derecho, pero no lo debe hacer teniendo a los mejores consejeros del mundo mundial, porque en este caso, debemos pensar que ellos son igualmente responsables o incluso, hasta cabría interpretar que ellos son más responsables por consentir, alentar o no cortar el desafuero.

Vayamos por partes, analizando cada uno de los componentes de lo que hemos convenido en denominar el *Sector Agrícola*.

El Ministerio de Agricultura. Y todos sus miles y miles de funcionarios que nadie sabe para que están y, sobre todo, lo que aportan a la sociedad.

El Ministerio de Agricultura fue adecuado hace 100 años porque entre otras cosas aportaba progreso normativo, protegía al agricultor rompiendo



monopolios y sobre todo, desarrollaba una notable labor de formación, de propaganda positiva y de *Regulación*. Sin embargo, el tiempo pasa, la formación no es tan necesaria porque tenemos un buen elenco de Instituciones Privadas que aportan formación, divulgación y excelentes *aportes de valor* para mejorar los cultivos. La *Regulación* está muy condicionada por Europa y, por ende, la tarea de Legislar en España cada vez tiene menos importancia. No estoy abocando por la desaparición del Ministerio de Agricultura, pero si digo que sus *aportes de valor* no pueden ser los mismos que hace 100 años. El Ministerio de Agricultura debería liberar al sector de sus inadecuados mensajes dirigidos a un menor de edad y dejar que volara como un ser que debe haber alcanzado su madurez.

El *Sector Agrícola* por contrapartida, está esperando el cambio de un Ministro de Agricultura para que las políticas agrícolas del nuevo ministro ayuden al desarrollo del mundo agrícola. ¡Así le va a la agricultura, esperando que cambie el Ministro para vender los pimientos un poco más caros !. Es un despropósito y, además, los políticos se lo creen, el *Sector Agrícola* lo espera y los Medios de Comunicación lo confirman y divulgan: “*este Ministro revolucionará la agricultura*”.



La Consellería de Agricultura. Si soy crítico con el Ministerio, no digo nada de la Consellería (y con sus homólogas en otras Autonomías), porque supone engordar el problema y multiplicarlo. ¡Todo esto sobra!. Rectifico, porque solo sobra lo que es inocuo y esta posición no aporta imparcialidad, si no que contribuye a matar lo que ya está medio muerto. Y de este modo, se impacta gravemente al desarrollo de la agricultura, no es que no le ayuda con subvenciones o apoyos, si no que con los mensajes decimonónicos que emite (de manera recurrente y con independencia del color político del Gobierno de la Generalitat) está postrando al sector para que ocupe una posición marginal dentro de la economía. Cada día es más irrelevante, al menos la parte de la agricultura que ellos tutelan.



O sea, se parte de la posición mental que existía a finales del siglo XIX, “*¡El Ministerio debe proteger al agricultor de la falta de Regulación, de la falta de libertad de mercado y de las prácticas medievales!*”. El agricultor en aquella época debía ser objeto de protección, como lo ha necesitado en los veinte siglos anteriores cuando tuvo que soportar las enormes injusticias de los *Reguladores* tradicionales del sector: la nobleza, el clero y la burguesía ruralista con toques caciquiles. Esta posición era adecuada en el siglo XIX y en todos los anteriores, amén de buena parte del siglo XX, pero no lo es en el siglo XXI en el que estamos y, mucho menos, en el marco de una Unión Europea ubicada en el mundo de Internet y de las nuevas tecnologías que aportan valor a la sociedad a través de la socialización del conocimiento.

Estos mensajes no son inocuos, son muy malos para el mundo agrícola porque lo postran para que ocupe posiciones marginales dentro de la economía en la que se desenvuelve. La agricultura debe asumir su madurez, que la tiene, y quitarse el yugo de estos mensajes que dañan y constriñen su propio desarrollo.

Los Sindicatos Agrícolas. Vamos de mal en peor. Hablan como los diplodocus, como los seres que desaparecieron. No tienen un lenguaje moderno, son viejos como a los que representan. Hablan como los funcionarios (que es lo que en el fondo son), sus preocupaciones son las subvenciones que debe recibir el sector en forma de cualquier tipo de apoyo y, por ende, las que deben recibir ellos para mantener con el dinero público sus Instituciones que dicen representar a la agricultura y ser los garantes de su futuro.



Los sindicatos agrícolas se ocupan de hacer estudios, formación y apuntes para los políticos. O sea, se dedican a los temas secundarios, a los que son poco importantes para la agricultura. Los realmente importantes no se asumen, ni se gestionan, ni forman parte de sus agendas. Se dedican a las políticas de la PAC, a las subvenciones del Estado, al marco Fiscal, a potenciar el precio de los productos en términos políticos y propagandísticos, etc.

Sin embargo, no abordan los asuntos importantes. Los que tienen que ver con la continuidad del sector, con su futuro, con la necesidad de tener un mundo



agrícola vivo y con perspectivas de futuro: el abandono de los campos, el envejecimiento de la población agrícola, el minifundio que está matando al sector, etc. De estos asuntos, nadie habla, nadie los trata, son temas que no forman parte de sus prioridades. Y no forman parte de su agenda, porque ésta se orienta en función de los programas que se derivan de un diagnóstico inadecuado sobre la coyuntura. Y si el mismo no son adecuado, las acciones pueden ser inocuas para resolver un problema y muy acertadas para resolver otros, los del contenido la política agraria.

Las Cooperativas Agrícolas. En los últimos diez años han tenido una gran regresión: de un pasado glorioso en defensa de los intereses de los labradores han pasado a comerse el poco margen que le quedaba al agricultor y de ese pequeño margen que le sustraen malviven.



Los Medios de Comunicación. La prensa, la radio, la televisión, o cualquier otro medio de comunicación, están condicionados por la Agenda Política que se dimana de un diagnóstico gravemente equivocado de la agricultura. Se ocupan de repetir el discurso oficial que les transfieren los dirigentes del *Sector Agrícola* cuyos contenidos defienden más los intereses de la congregación que las necesidades del agricultor que dicen representar. Y lo afirmo, porque sus mensajes orientan al labrador a la inanición, a la desesperación y al abandono de la agricultura, porque lo ubican en un callejón sin salida y, por ende, debo concluir que el contenido de lo que comunican es perverso y solo defiende el statu quo de quien lo produce, de nadie más.

En mi opinión, los Medios de Comunicación están generando opinión con una información contaminada que proviene de unos mensajes perversos que solo aportan valor a los que dicen representar a la agricultura, no al productor profesional que va por otros derroteros. El futuro agrícola no será el que se derive de los mensajes que transmite este grupo de Instituciones que pretendiendo salvar al sector no hacen más que adormecerlo y a la larga



matarlo, porque todo ser somnoliento no vive, no crece y, sobre todo, no se desarrolla.

Con este *Sector Agrícola* vamos mal encaminados. Así andamos. Cojos, mancos y ciegos. Lo que supone algo mucho más dramático de lo que aparentan mis expresiones: que estos representantes de la agricultura están ubicando a sus representados hacia una posición marginal de la economía agraria y, al tiempo, está emergiendo otro sector agrícola no controlado por ellos, que con el tiempo será la nueva voz del campo. Ya lo están siendo desde los datos estadísticos que nadie conoce, pero que todos tienen en mente.



Por esta razón, inexplicablemente la agricultura no dispone de un cuadro de mando que ponga encima de la mesa de manera recurrente, los datos críticos del sector, con el objeto de que el mundo agrícola reaccione y adopte las medidas adecuadas para reconducir sus actuaciones hacia un futuro próspero.

Veamos algunas notas sobre lo que podrían ser informaciones relevantes para ayudar al profesional de la agricultura a conformar su cuadro de mando de gestión: **(1)** la edad media de los agricultores, para poner encima de la mesa que con 64,5 años de edad media a pocos sitios se puede ir; **(2)** el **minifundio** medido por el tamaño medio de cada parcela, no de la propiedad, sino de las parcelas independientes. Esto pondría en evidencia de que con una producción media (mal medida porque es menor) de media hectárea por propietario es imposible que la agricultura sea rentable; **(3)** la distribución del aporte de valor de la producción agrícola por tramos de la propiedad, con el fin de tener un ABC y saber quién genera el valor añadido de la agricultura. Según una información del Ministerio de Agricultura, el 58% de los propietarios agrícolas facturan el 3% de lo que se produce en el sector; **(4)** los **costes de producción** reales que se infieran de la estadística y los costes objetivos que deba tener cada cultivo desde un tamaño umbral gestionado con racionalidad y maquinaria adecuada; **(5)** **estudios de rentabilidad** que aportaran información de lo que ganan los productores de tamaño para poner de manifiesto si el sector es viable o no lo es; **(6)** etc.



Como es natural, esta información existe, la tiene el Ministerio de Agricultura, la tiene la Consellería de Agricultura y otros muchos organismos públicos que producen estadísticas permanentes del mundo agrícola, pero que presentan en miles y miles de datos, que todos tienen, todos reproducen, pero que nadie selecciona para destilar aquellos que son relevantes para quien deba manejar datos útiles para el cambio. La información debe tener una finalidad, y en el espacio en el que estamos, el mercado agrícola. La estadística debe perseguir movilizar el cambio, provocar que el mundo agrícola mejore y para ello, se debe poner encima de la mesa, y de manera recurrente, un cuadro de mando que aporte datos reales, positivos, negativos y neutros que le ayude al sector a darse cuenta de cuáles son los problemas, quien es responsable de cada problema y, al tiempo, abrir una puerta a la esperanza. Para estos objetivos se debe producir la estadística, para que aporte valor y sea útil. En caso contrario, se puede estar produciendo una cantidad ingente de información que no impacta en el destinatario y que puede aportar valor de uso, pero no de cambio.

Pero de todo esto me temo que se hace poco o nada y no se desarrolla porque no se considera relevante, porque la Agenda del *Sector Agrícola* va por otros derroteros, tienen otras prioridades que poco tienen que ver con la producción, con la rentabilidad y con el futuro del campo sin subvenciones. Por esta razón, las campanas doblan por ese mal llamado *Sector Agrícola* y por sus representados, porque cada día tienen menos relevancia en el mundo que les auspicia y les otorga las prerrogativas con las que operan.





5.9.- LOS TÓPICOS DEL SECTOR AGRÍCOLA



En este libro, y de manera convencional, decimos que el *Sector Agrícola* está formado por una serie de operadores que hablan en nombre de la agricultura: el Ministerio de Agricultura, las Consellerías, los Sindicatos Agrícolas, las Cooperativas Agrícolas, los Medios de Comunicación, los Centros de Formación y, como no, los sufridos labradores. Todos ellos, al unísono, tienen una visión de la coyuntura del sector, que trataré de ponerla en blanco y negro bajo el nombre de los Tópicos del Sector Agrícola.

Tópico nº 1.- El Estado no apoya suficientemente a la agricultura: *la culpa la tienen los políticos.*

El *Sector Agrícola* dice de manera reiterada y machacona que el Estado no apoya suficientemente al campo. El Estado lo simbolizan el Gobierno Central, el Gobierno Autonómico y, sobre todo, la Unión Europea, amén de los Ayuntamientos, Diputaciones y todos los Organismos que puedan aportar recursos y apoyos al sector.

El *Sector Agrícola* se moviliza para recibir más apoyo en forma de subvenciones directas o en otras modalidades de apoyo como son: las reducciones fiscales, una Seguridad Social menos costosa, el gasoil a un precio más barato, etc. Cada día podemos constatar que el asunto está en boca de todos los operadores del *Sector Agrícola* porque forma parte de la agenda del campo y de sus prioridades: políticos, sindicatos, administraciones, proveedores, etc. ¡Todos opinan que este es un grave problema que tiene el campo!.



La prensa está repleta de alegatos relativos a las subvenciones agrícolas. Y, sobre todo, está llena de quejas, lloros y súplicas que auspicia el *Sector Agrícola*. Año tras año, muchas organizaciones agrarias desarrollan sus inversiones en función del Programa de Subvenciones Públicas que publican y ejecutan los Organismos afectados. Estos operadores agrícolas diseñan sus inversiones en función de las subvenciones y no es el marco de sus necesidades.

Todas las encuestas agrarias definen la *falta de apoyo público* como uno de los grandes problemas que tiene la agricultura. Lo que no deja de ser significativo porque en el mismo sector y bajo el mismo sol, otras organizaciones privadas no lloran, no piden subvenciones y cada día crecen más, al amparo de los lamentos del otro sector que queda paralizado a la espera del *mana* en forma de subvenciones, apoyos o espacios para llorar.



Tópico nº 2.- El intermediario mata al agricultor: la culpa la tienen *Los Mercadona*

Hace años los malos intermediarios eran el comercio agrícola, el labrador pensaba que eran los culpables de todos los males de la agricultura. Hoy estos intermediarios haciendo lo mismo, ganan menos dinero y a veces no pueden subsistir, motivo por el que son menos culpables. Lo que nos hace pensar que el *Sector Agrícola* considera que la culpabilidad no es por lo que hacen, si no por lo que aparentan ganar!. Es la teoría de los juegos de suma cero, “*tu ganas lo que yo pierdo. Y por ende, eres un ladrón de mis beneficios. Da lo mismo lo que yo haga o lo que nunca hubiera ganado, pero si me relaciono contigo y tú ganas, es porque me lo has sustraído de mis beneficios*”. Este es un planteamiento que aún continúa vigente, pero que proviene de los años en los que la cultura católica restringía la actividad económica, en contraposición a lo que propugnaban los luteranos protestantes del mundo anglosajón.

En los últimos tiempos han aparecido otros *intermediarios malos*, las Grandes Empresas de Distribución Comercial, *Los Mercadona*. El *Sector Agrícola* los



considera culpables de todos sus males, porque según ellos estos nuevos operadores le *roban* al agricultor el poco margen que le podría permitir vivir con dignidad, porque no le pagan el sobreprecio que se infiere de los sobrecostes con los que gestionan su negocio. O sea, el problema del agricultor se lo crea el que sitúa el producto en el mercado a unos precios de transacción adecuados para el consumidor y, sobre todo, para los otros productores agrícolas con los que compiten, porque son los que suministran el producto, marcan el precio y, además, con el mismo son capaces de ganar dinero.

Esta es la línea de pensamiento que está presente en la sociedad porque es el resultado de lo que comunica el *Sector Agrícola*: “*las empresas de distribución comercial están matando a la agricultura, porque nos pagan unos precios de miseria con los que ellos se enriquecen*”. El discurso es falaz, porque no mueren por sus actos sino que los matan otros. No dicen que están muriendo por su inanición, por el sobrecoste de producir en campos que nunca pueden ser rentables y por pedir que el mercado rompa una norma sagrada y les compense con un sobreprecio con el que puedan enterrar sus sobrecostes que auspician esconder con el eufemismo del precio mínimo para la agricultura.



Esta foto aparentemente perversa está en boca de todos los iluminados y se corresponde con la línea de pensamiento que tenían nuestros abuelos cuando se quejaban, con razón, de que el cacique del pueblo no les dejaba vivir, porque regulaba el precio de los productos agrícolas imponiendo su voluntad e impidiendo que existieran otras voluntades alternativas...

Resulta cuanto menos chocante, que personas ilustradas que han hecho programas de formación empresarial avanzados digan estas tonterías. **¡Son expresiones propias de una persona inculta en términos empresariales!**. Estas expresiones las puede decir un indocumentado, pero no una persona con una carrera universitaria que tenga que ver con el mundo de la empresa y con un cierto nivel de experiencia empresarial. Quiero pensar, que se trata de disfunciones provocadas por *la falta de luces* no por intenciones



perversas de los que conociendo el entramado empresarial en el que se mueve la economía que regula el mundo, pretendan engañar de forma maliciosa al público que las escucha.

Según esta corriente de pensamiento las empresas de Distribución Comercial le *chupan la sangre al agricultor* porque le compran sus productos a un precio que no es el adecuado. Dicen que “*el producto que vale 50 céntimos en el campo se vende por 75 céntimos en el lineal del supermercado y esta posición está matando a la agricultura*”.

A partir de ésta perspectiva, Lidel, Aldi, Carrefour, Consum y otros, *Los Mercadona*, son los responsables de todos los males que tiene la agricultura porque se ponen de acuerdo para comprar barato. Es como si entre estas empresas hubiera un acuerdo para comprar a un precio que deje sin margen al agricultor.



La primera cuestión que me viene a la mente es la de conocer quiénes son los *aparentemente tontos proveedores* que les venden sus productos a estas empresas de distribución. *¿A quién le compran Los Mercadona sus productos?*. De acuerdo con la línea de pensamiento que tiene *el Sector Agrícola*, todas estas empresas deberían estar quebradas, porque según sus cálculos, con el precio que le venden sus productos no pueden ganar dinero. Sin embargo, si se analizan las empresas que provén a *Los Mercadona*, se constata que se trata de grandes y solventes empresas agrícolas que día a día, de manera callada y sin hacer ruido, van apareciendo en el sector creciendo por encima de los dos dígitos y ganando dinero con la venta de esos mismos productos agrícolas a un precio con el que el *Sector Agrícola* dice perder.

Si *los Mercadona* compran los productos a un precio bajo es porque hay proveedores que a ese mismo precio bajo son capaces de ganar dinero, en caso contrario, no se podría mantener el sistema y las empresas quebrarían.

¿Cuál es el problema del labrador?, que no se da cuenta que el mundo ha cambiado y que las formas de operar deben adecuarse a los nuevos tiempos. Lo



que antes valía ahora ya no vale. Los costes no son los mismos en un campo pequeño que en uno grande y, sobre todo, los costes nada tienen que ver en una agricultura tradicional con los que se infieren en una agricultura industrializada. Nuevos tiempos, nuevas respuestas.

Sin embargo, el mal llamado *Sector Agrícola* continúa llenando nuestros oídos de ruido, no de propuestas de futuro. De esa misma estupidez que también tienen muchos industriales que no entienden la forma de operar, el aporte social y el gran progreso empresarial que han aportado *Los Mercadona* a la sociedad a la que sirven. Estas empresas de distribución comercial que el *Sector Agrícola* dice que son *monstruosas y maniqueas* son las responsables directas de que el precio de los productos llegue a los consumidores con una rebaja de no menos del 150% del mismo precio que deberían tener de no haber estado regulando el mercado en los últimos 30 años.



Esto por lo visto es un grave problema: mejorar la economía del consumidor. Si estas empresas no existieran, los mismos productos los compraríamos como mínimo al doble de precio del que estamos pagando. Recuerdo bien que cuando Consum abría una tienda nueva en una localidad en la que no había otro supermercado, los precios de venta de los productos que vendían todas las tiendas de la localidad se reducía como mínimo en un 25% en el espacio de 15 días.

**Tópico nº 3.-La sociedad no valora el producto agrícola que es vital:
la culpa la tienen los consumidores.**

Según la tesis del *Sector Agrícola* el consumidor debería valorar más estos productos porque son de *primera necesidad*. Y, por ende, se deberían establecer precios mínimos que legalmente deberían asumir los compradores de *Los Mercadona*. Según esta concepción muy extendida, la culpa de que la sociedad no valore estos productos la tiene el Estado que debería establecer cuotas de producción y precios mínimos, iporque los productos agrícolas sirven para alimentar al ser humano!.



Las cabezas pensantes del *Sector Agrícola* opinan que el precio se debería regular por el Estado porque el producto es de primera necesidad y sirve para ofertar alimentos a la población y, por ende, aportan un contenido social porque sin los productos del campo no se podría vivir.

Si esta posición la mantuvieran otros sectores, paralizaríamos el mundo económico en el que vivimos. Los fabricantes de productos para la **cosmética** deberían hablar del valor que aportan para la salud mental de los que lo reciben. Los fabricantes de **productos para bebés** deberían decir lo mismo, *¡son lo que ayudan a crecer a los seres humanos!*. Los fabricantes de **pan**, ni te cuento. Los que embotellan **agua mineral** deberían decir que sin agua no podemos vivir y que ellos son *suministradores de vida* porque sin sus productos no hay supervivencia posible. Los **laboratorios farmacéuticos** dirían que ellos *venden salud y vida* porque sin ellos todos moriríamos. Los vendedores de **carne** dirían lo mismo. Y la lista podría ser interminable. Sin embargo, todos ellos, que son vitales para vivir deben competir a precios de mercado. ¡Todos menos la agricultura que es un sector tan primario que se ha hecho viejo y opera con reglas que no son de éste mundo porque responden a un espacio que ya no existe, porqu es el del siglo pasado!



Tópico nº 4.-El labrador no puede hacer nada para cambiar: la culpa la tienen los demás que no le han enseñado

Es otro desiderátum que tiene el *Sector Agrícola*, que piensa que todos los problemas los tienen que resolver *terceros*, no ellos. Estos *terceros* son los culpables de todos los males, por tanto, deben ser estos ajenos a su realidad los que tomen las medidas necesarias para resolver el asunto.

En el año 1.976 Luis Font de Mora, el presidente de la UTECO Agrícola, me contrató junto con el difunto Benet Delcán para impartir cursillos agrícolas para labradores. Las conclusiones fueron demoledoras porque ubicaban al agricultor frente la realidad y sus responsabilidades. Han pasado 40 años y nada ha cambiado, el marco continúa siendo el mismo: el labrador es la oveja inocente que se la quieren comer los lobos...*¡pobres ovejas y que malos son los lobos!*. El sector ha creado una imagen de sí mismo, que está más relacionada con un



sector marginal de la sociedad que con un sector empresarial que forma parte de la economía. Según la percepción del *Sector Agrícola*, la agricultura debería ubicarse en el mismo ámbito en el que están las mujeres maltratadas, los niños abandonados, los jubilados, los desempleados y el resto de las Clases Pasivas, un sector marginal al que se le debe apoyar para que pueda subsistir.





5.10.-PROBLEMAS ESTRUCTURALES DE LAS COOPERATIVAS AGRICOLAS

Un pasado glorioso, un presente incierto y un futuro dudoso



El cooperativismo ha sido una de las instituciones que sin lugar a dudas ha aportado mucho valor y dinamismo al mundo agrícola. Sin embargo, desde hace un tiempo tengo dudas razonables de que siga el ritmo que están marcando los acontecimientos del mundo y del mercado. Desde esta perspectiva, me pregunto si el cooperativismo hoy continúa siendo un elemento dinamizador de la agricultura o es una rémora para su desarrollo. Esta es la tesis que fundamenta el objeto de las reflexiones que siguen, porque entiendo que la respuesta es vital para quien cree en la agricultura y en el progreso.

Las cooperativas agrícolas tienen dos tipos de problemas, los coyunturales que forman parte de los avatares del mercado o de los gestores y los estructurales que tienen más que ver con su naturaleza. Las reflexiones las orientaré hacia el segundo tipo de problemas, que entiendo son más relevantes porque eluden ponderar las circunstancias de la gestión y de sus gestores.

Los problemas coyunturales tienen relación con los gestores y la situación concreta en la que está inmersa una cooperativa o el sector, mientras que los problemas estructurales son los que se derivan del *modelo de gestión* por el que opta la cooperativa y/o son la consecuencia lógica del marco legal en el que se desenvuelven.



Hace unos cinco años le propuse a algunos dirigentes del sector de la Economía Social elaborar un Libro Blanco sobre el cooperativismo agrícola. El objeto del mismo era reflexionar sobre los problemas estructurales que arrastra y hacerlo en el marco de mostrar los impactos que emergen en buen número de cooperativas, a las que les resta la fortaleza que necesitan para competir. O dicho en otras palabras, las cooperativas agrícolas tienen notables problemas que se derivan de su *modelo de gestión* que impactan en su desarrollo empresarial y dificultan el cumplimiento de la Función Social que justifica su existencia.

A estos dirigentes les propuse que yo pagaría el coste de elaborar el libro, que estaba dispuesto a formar parte de un equipo que me acompañara y supervisara su contenido y que pretendía que el sector nombrado por el sector para que le pudiera dar a la obra un carácter institucional, con el fin de que su potencial utilidad fuera mayor. La respuesta se hizo esperar y cuando se me otorgó, fue tan simple como demoledora: el libro será útil pero la coyuntura del sector no lo aconseja. Hasta hoy...



Algunos de los problemas que impactan de manera estructural en el *modelo de gestión* de las cooperativas agrícolas, se pueden agravar, eludir o compensar en el marco de la destreza de sus gestores. Por esta razón, vemos como algunas cooperativas agrícolas son capaces de funcionar de manera eficiente, como consecuencia de la contribución extraordinariamente eficaz de su equipo dirigente y, por el contrario, esa misma cooperativa decae y aporta disfunción cuando el equipo directivo se renueva o cambia por la voluntad de sus actores. Estos cambios se provocan por los gestores, pero sobre todo por el *modelo de gestión* que tienen concebido. Digamos que el *modelo* no ayuda a ser eficaz, porque conduce a la cooperativa hacia la complacencia.

En las próximas páginas **haré un inventario los problemas estructurales** que constato en las cooperativas agrícolas. El orden no implica importancia, ni tan siquiera prioridad. Tan solo los relato tal cual me vienen a la mente.



A.-Problema n° 1: las cooperativas agrícolas mezclan y confunden de manera estructural la condición de proveedor con la de socio

El asunto se concreta en el hecho de que el socio ceda sus productos *en depósito* a la cooperativa, sin que ambas partes establezcan un precio de referencia para sustanciar la transacción. O dicho en otras palabras, para que cada una de las dos partes asuma su condición de proveedor y de cliente. Así de sencillo. En su lugar ambas partes se obligan a una operación sin sentido para los tiempos que corren, porque esta confusión entre el rol de proveedor y el de socio, impacta de manera negativa en la gestión y, por ende, en el resultado de la transacción porque elude las fuerzas del mercado.

Este comportamiento tiene un origen histórico y una finalidad bondadosa: el socio deja todos sus productos “*en depósito*” y la cooperativa se ocupará de comercializarlos en las mejores condiciones, porque aplicará su buena voluntad para alcanzar el mejor precio de venta posible, defendiendo de manera continuada los intereses del socio.

Esta confusión entre la condición de proveedor y la de socio forma parte de los fundamentos de la cooperativa agrícola y probablemente su origen esté íntimamente relacionado con la cultura cristiana y socialista de los primeros fundadores de este movimiento agro social. Que como se sabe, se constituyó en los tiempos de la Revolución Industrial, integrando sus estructuras por movimientos cristianos rurales, sindicalistas, anarquistas y socialistas.



El marco constituyente suele condicionar el desarrollo posterior. En su día las cooperativas agrícolas se crearon para evitar el monopolio de un comprador poco abierto al mercado y, por ende, abrir una nueva vía comercial para permitir la salida de los productos del pequeño labrador. Las circunstancias del mercado motivaron la necesidad de romper monopolios, aperturar el mercado agrícola, huyendo del beneficio y de la especulación, con una cultura solidaria orientada hacia el igualitarismo de clase. El agricultor aportaba todo el producto y la cooperativa se ocupada de romper el mercado y permitir que sus cultivos se vendieran en las debidas condiciones. Todo ello, sustentado en la buena fe de las



partes. Eran tiempos de la Revolución Industrial, del sindicalismo, del socialismo y del social cristianismo. El asunto hace 100 años tenía una cierta lógica, porque en aquella época el problema era más vender, que obtener un precio adecuado. La cooperativa nació para abrirse un hueco en el mercado, para romper las posiciones monopolísticas que existían, y de esta forma permitir que el agricultor modesto pudiera tener presencia en el mercado. La cooperativa era su instrumento necesario.



El cooperativismo agrícola se desarrolla en el marco de una Legislación que imprime esta característica que asume la cooperativa desde el principio de los tiempos. Desde que se constituyó la primera de ellas. Esta confusión tenía pleno sentido hace 100 años, pero hoy no lo tiene, porque dificulta el desarrollo de las cooperativas agrarias al condicionar la implantación de una gestión eficaz. Dado que la misma se debe sustentar en el resultado de la libre competencia.

La eficiencia en la gestión es la consecuencia del sobreesfuerzo que el ser humano vivo debe hacer para adecuarse a las exigencias de su entorno y, por ende, gestionar mejor para sobrevivir y alcanzar el equilibrio de fuerzas entre el interés y la necesidad, entre la bondad y el egoísmo, porque debe satisfacer las exigencias de un consumidor ambicioso, implacable e insensible que desea de manera recurrente conseguir las **3B**, productos **buenos**, **bonitos** y **baratos**.

Sin embargo, cuando la cooperativa agrícola por Ley queda al margen del mercado y, por ende, su cuenta de explotación no está regulada por el resultado de su gestión, la eficiencia llega de manera *ad personam*. De forma voluntaria y, por ende, en el marco de la ética, de las creencias y de la extraordinaria capacidad que tengan los dirigentes coyunturales que para hacer funcionar la cooperativa agrícola más allá de la gestión lógica que se dimana de su *modelo* estructural. Podríamos decir que el *modelo de gestión* de la cooperativa agrícola orienta al gestor hacia la complacencia, hacia la pasividad y hacia unos resultados voluntaristas que nada tienen que ver con la realidad del mercado en el que opera, porque sus impactos no hacen mella en el resultado de la cooperativa agrícola.



La cooperativa agrícola no está regulada por el mercado. Desde esta perspectiva, la cooperativa agrícola queda fuera del mercado. Veamos los componentes de la cuenta de explotación de una cooperativa agrícola:

I.- Los costes de estructura se repercuten a sus proveedores y no a sus clientes. Los costes de la cooperativa agrícola los pagan los agricultores dejando *en depósito* sus productos. No los pagan los clientes con el *sobreprecio* de venta, lo asumen los proveedores con el *infraprecio* de compra.

La lógica de los mercados y de una economía libre, nos indica que para conseguir un *sobreprecio* de venta hay que desarrollar una gestión extraordinaria. Sin embargo, para alcanzar el *infraprecio* (del producto dejado *en depósito*) no hay que hacer nada, tan sólo hay que dejarse llevar, el negocio se hace solo.



Digamos que el tipo de compra que hace la cooperativa (un producto *en depósito*) no tira de la gestión, sino que puede ser un colchón para cubrir la ineficiencia. En cambio, la compra en firme con precio fijo, sí que tira de la gestión, la dificulta y condiciona, porque determina un coste fijo que hay que incorporar en el precio de la venta y por ende defenderlo ante un cliente. Lo que comporta una mayor dificultad en la venta, porque el importe de la compra es el primer y más importante coste que se debe compensar con el precio de venta.

II.- Los proveedores son los socios que dejan el producto *en depósito* para que la cooperativa consiga el mejor precio de venta posible. Para que los dirigentes y gestores de la sociedad apliquen su bondad y traten de conseguir el mejor precio de venta de cada uno de los productos dejados *en depósito* por los socios. Esto supone que los productos se adquieren, no se compran y, por ende, no hay referencia de precio alguno, porque el aprovisionamiento de producto se desarrolla con un sistema del *depósito*.

III.- Se aportan todos los productos del socio, no los que le puedan interesar a las partes. Lo que supone que el socio sabe que la cooperativa va a asumir *en depósito* los productos buenos, los regulares, los malos y los muy



malos. Lo que tampoco favorece una gestión racional del cultivo del socio, porque sabe que la cooperativa tiene la obligación de asumir *en depósito* todo lo que produzca. Y, al tiempo, favorece la corruptela de que el socio le lleve a la cooperativa los productos malos y los buenos los venda en otros mercados.

IV.- Los clientes que son muy exigentes en el precio por el que adquieren sus productos, porque están regulados por un consumidor egoísta que desea las **3B**, productos **buenos**, **bonitos** y **baratos**. Motivo por el que necesitan comprar a un precio muy ajustado, discuten de céntimos porque su cuenta de explotación es muy sensible a cualquier imprevisión en las compras. Conocen la máxima de que “*si compras mal, nunca venderás bien*”, circunstancia que la motiva el consumidor al que debe servir.

V.- La cuenta de explotación de la cooperativa tiene una sencillez meridiana: al dinero que se obtiene por la venta de los productos del socio dejados *en depósito*, se le restan los gastos y el beneficio esperado para la cooperativa agrícola y “*lo que sobra*”, “*si sobra*”, se le liquida al socio. “*Lo que sobra*”, “*si sobra*”, porque si “*no hay sobras*”, la cooperativa emitirá una derrama para que el socio haga frente a las diferencias entre el precio de venta y los gastos internos, sin ponderar el coste de los productos. Esto supone que las cooperativas que quiebran es porque tienen contables que no saben sumar y restar, porque si son capaces de hacerlo, la cuenta de explotación nunca puede tener pérdidas.



VI.- La negociación del precio de la compra venta de los productos *en depósito* se desarrolla de manera muy desequilibrada y poco favorable para los intereses del socio. Veamos cómo se suele materializar:

1.-En un lado de la mesa está el **cliente** que es muy exigente y desea adquirir el producto al precio que necesita para sobrevivir y que si no es capaz de conseguirlo en esas condiciones, saldrá en la foto del resultado y, por ende, lo llamarán *al orden* y tendrá que asumir sus inherentes pérdidas. El cliente comprador del producto agrícola asiste a la negociación sabiendo que vive del precio de la compra venta, porque está condicionado por las exigencias del consumidor de su oferta comercial que desea las **3B**, productos **buenos**, **bonitos** y **baratos**.

2.-En el otro lado de la mesa de negociación está la **cooperativa agrícola**, que tiene la voluntad de vender el producto que el socio le ha dejado *en depósito* en



las mejores condiciones posibles. Sin embargo, la mejora en el precio o su infravaloración le son indiferentes para su cuenta de explotación. O dicho en otras palabras, la cooperativa ganará lo mismo si el producto *dejado en depósito* por el socio se vende bien, se vende regular, se vende mal o se vende muy mal, porque sus impactos no harán mella alguna en su cuenta de explotación.

3.- En el lugar central de la mesa, se ubica **el carácter perecedero del producto** que no admite esperas, que obliga al vendedor a colocar pronto la fruta o la verdura porque sabe que cada día que pase, el artículo perderá valor y en pocos días no tendrá precio alguno porque se habrá estropeado. El lector debe pensar que no es lo mismo vender cerámica que fruta. La cerámica puede aguantar, la fruta no.

La negociación se suele desarrollar en contra de los intereses del socio, porque la cooperativa no tiene las exigencias estructurales que mueven al gestor de cualquier organización hacia la eficiencia. Es un dilema que nunca ha funcionado de manera eficiente porque rompe la dinámica competitiva que se infiere de una empresa abierta y regulada por el mercado, en el que operan las fuerzas que se derivan de la libre competencia.

Esta confusión se deriva del nacimiento de las cooperativas agrícolas y consiste en confundir el rol de proveedor con el de socio. El proveedor desea un precio de compra adecuado, el cobro en las condiciones acordadas y la continuidad. El socio desea que la cooperativa cumpla con su misión y por ende, que alcance los objetivos por los que fue constituida la entidad. Son dos roles diferentes que no conviene mezclarlos.



Esta confusión entre la condición de proveedor con la de socio, está matando al sector de las cooperativas agrícolas. Esta característica está matando al sector de las cooperativas agrícolas porque motiva la inacción y no favorece la creatividad ni el esfuerzo. Pensemos que sin hacer nada se gana lo mismo que haciendo mucho, no vale la pena hacer mucho porque es más operativo no hacer nada. El modelo orienta al gestor hacia la *Ley del Mínimo Esfuerzo* y no hacia la *eficiencia obligada* que suele regular los comportamientos en una sociedad moderna retroalimentada por el mercado.



La posición tradicional de las cooperativas agrícolas de no comprar si no gestionar los productos que el socio ha tenido a bien dejar *en depósito* le quita dinamismo y futuro a la sociedad porque adormece al gestor.

Según esta posición, el socio aporta el producto a la cooperativa y lo deja *en depósito*. La cooperativa lo recolecta, lo encaja y lo vende, y del precio que obtiene por la venta le descuenta sus costes y el resto se lo liquida al socio. Aparentemente el asunto suena bien, tan bien como que todos los hombres deberíamos ser iguales y, por ende, todos deberíamos trabajar lo mismo y cobrar el mismo salario.

El igualitarismo salarial es la consecuencia del igualitarismo en el trabajo. A nadie se le ocurre decir que *“todos deben cobrar el mismo sueldo”*, porque el asunto no va de sueldos iguales, sino de que *“todos tienen la obligación de trabajar del mismo modo, con idéntico esfuerzo y aportar lo mismo y, por ende, como todos trabajarán del mismo modo y con la misma responsabilidad, deberán cobrar idéntica remuneración...”*. El planteamiento no se sustancia en el igualitarismo salarial, si no en el igualitarismo de la responsabilidad y, por ende, en la obligación de que todos trabajen del mismo modo y como se presupone que lo harán, deben cobrar el mismo sueldo. La idea no es mala, *“como todos son iguales en la responsabilidad, todos deben cobrar el mismo sueldo”*. El precursor de la idea, pretende que todos trabajen del mismo modo. El sueldo igualitario es la consecuencia del igualitarismo en la responsabilidad. El igualitarismo salarial es resultado de ser iguales en la responsabilidad, es la consecuencia, no la causa.



¡Yo sería incapaz de discutir este planteamiento salarial, si realmente se desarrollara como lo defiende quien lo preconiza!. Nadie creo que sería capaz de hacerlo. Sin embargo, *¿cuál es la realidad?*, que los seres humanos no somos iguales, que no tenemos las mismas necesidades y por ende, nos manifestamos en el trabajo y en todos los escenarios de la vida de manera desigual y, por tanto, la Justicia está más cercana a entregarle a cada uno según lo que hace y no lo que dice que va a hacer, porque no todos trabajan del mismo modo, porque no todos son iguales. Unos son muy responsables y asumen la pesada carga del



proyecto, lo hacen suyo y visten todos los colores que en cada momento tiene la empresa. Otros son simples empleados y asumen una responsabilidad adecuada en las horas de trabajo, pero no antes, ni después. Otros son poco responsables y trabajan lo justo. Y otros, son absolutamente irresponsables y huyen del compromiso... Por tanto, el sueldo debe acompañar a cada uno en función de lo que aporta. El igualitarismo salarial se debe rechazar por la sencilla razón de que los presupuestos en los que se sustenta son falsos, porque son inhumanos, e impropios de la naturaleza del hombre que vive en nuestra sociedad.

Las cooperativas agrícolas han mutualizado y socializado las reglas básicas del mercado. Las cooperativas agrícolas han mutualizado y socializado las reglas básicas del mercado, confundiendo la condición de proveedor con la condición de propietario y eso es muy malo porque confunde al socio, encarece el coste de la gestión y, al tiempo, reduce el precio de venta. En los mercados de la fruta se sabe que el precio más barato es el de una cooperativa, porque los gestores no se pelean por el precio.



Las cooperativas agrícolas forman parte de la denominadas convencionalmente *Cooperativas de Consumo* porque el aporte de valor es un servicio, no el trabajo. No son cooperativas de trabajadores, los socios consumen un servicio. Hay miles de cooperativas de consumo que no funcionan del mismo modo: las cooperativas de crédito, las cooperativas de viviendas, las cooperativas de enseñanza, las cooperativas de distribución comercial, las cooperativas eléctricas, las cooperativas de suministro agrícola para sus asociados. *¡Todas estas empresas podrían confundir la doble condición de cliente o proveedor con la de socio, pero no lo hacen!*. Por esta razón funcionan de una forma más eficaz.

Pongo algunos ejemplos: **(1)** las cooperativas de crédito podría funcionar del mismo modo que lo hacen las agrícolas, el socio pide un crédito y el tipo de interés se le pondría al final del ejercicio en función del resultado de la caja rural; **(2)** lo mismo podría ocurrir con el precio de matrícula de una cooperativa de enseñanza de padres, cuyo importe final se establecería al final del curso en función de la evolución económica de la cooperativa; **(3)** lo mismo podría



hacerse con una cooperativa como consumo de alimentación, los socios adquirirían los productos del supermercado, tendrían que anticipar un dinero por la compra y el precio final de cada producto se sabría al final de cada ejercicio económico en el que la cooperativa haría una liquidación devolviendo o reclamando dinero a los socios. Estos sistemas serían los más puros, los mismos que se desarrollan en la cooperativa agrícola, porque todos partirían del mismo marco filosófico. Pero no serían sostenibles, porque atentarían contra la lógica del mercado y conducirían a la gestión hacia la inanición y el inmovilismo.

Debo recordar que en su día las personas que pusieron en marcha y crearon desde cero la cooperativa **Consum**, (Pepe Soriano, el difunto Paco Pons, Vicent Diego y Luis Valero), reflexionaron respecto sobre cuál debería ser el *modelo* a seguir. Tenían dos modelos: (1) el que utilizaban las cooperativas agrícolas que mutualizaba las relaciones comerciales confundiendo la condición de proveedor con la de socio; (2) o aperturar la empresa al mercado y operar con el *modelo* de las cooperativas rurales o las de viviendas. Se optó por la segunda alternativa y creo poder afirmar que si se hubiera elegido el primer *modelo*, el que utilizan las cooperativas agrícolas, es muy probable que Consum no hubiera llegado donde lo ha hecho. No estaría donde está, porque el modelo mutualista no lo hubiera permitido, porque confunde la gestión y tiende a adormecer a sus gestores.



Las cooperativas agrícolas diseñaron en su día un *modelo* para socializar las transacciones económicas con los socios. No deseo analizar si ha sido bueno o malo para los tiempos pasados, si afirmo que es una “*antigualla*” que está matando al sector de las cooperativas agrícolas, porque le resta capacidad de gestión, dinamismo y orientación al resultado.

Me resulta paradójico que este asunto de primer orden, no forme parte de la Agenda de las Cooperativas Agrícolas. O mejor dicho, me resulta coherente que no forme parte de la misma, porque es un fiel exponente de su realidad y nos ayuda a atisbar un futuro incierto para el sector, como lamentablemente se está constatando día a día con el cierre de cooperativas agrícolas cuyos directivos tienen dificultades para sumar y restar, porque en matemáticas se sabe que la



suma de *cero más cero es igual a cero* y, por ende, “*de donde no hay, nada se puede sacar*”. El problema por tanto, no es el que se deriva de saber sumar y restar, sino que ya no queda nada para sumar, porque se ha agotado todo.

B.-Problema nº 2: las cooperativas agrícolas confunden la actividad que desarrollan, un servicio, con el rol que se atribuyen de ostentar la representación y la defensa del agricultor, cuando tienen el riesgo de no hacer bien ninguna de las dos funciones

Las cooperativas agrícolas se presentan en sociedad como lo que no son: productores de frutas, verduras, leche o ganado. Lo que es más que una falacia que no contribuye a gestionar sus organizaciones con eficiencia. Esto que aparenta ser un asunto de poca importancia, la tiene, porque las cooperativas deberían decir lo que son y no lo que desearían ser o que algún día fueron. Se trata de aclarar cuál es la **Misión** de una cooperativa y esto no es un asunto baladí, es de suma importancia, porque se trata de definir la razón de su existencia.



Una cooperativa se presenta en el mercado como “*un gran productor*” porque suma las producciones de sus asociados. Por tanto, emiten el mensaje de que su aporte de valor a la sociedad es la producción. “***¡Las cooperativas somos productores agrícolas!***”, dicen con mucha frecuencia sus dirigentes. Sin embargo, este mensaje no se corresponde con la realidad y, por ende, es inadecuado plantearlo y perverso creérselo. Las cooperativas agrícolas son **sociedades de servicios** (cooperativas de consumo) cuyo valor se sustancia en el servicio de comercializar sus productos, en el servicio de suministrar productos para el campo, o en el servicio de aconsejar, etc.

Las cooperativas agrícolas no son el resultado de la suma de un grupo de labradores, porque cada uno de ellos es una empresa independiente que utiliza a la cooperativa para mejorar su posición en el mercado. O al menos, esto es lo que se debería esperar de la cooperativa, que ésta mejorara su capacidad para



gestionar su cultivo en cantidad o en calidad y que les ayudara a obtener un mejor precio de venta.

Estamos hablando de la Misión, de la motivación que justifica la existencia de una cooperativa, del porque se creó y de lo que se espera de ella. Esta Misión se pierde con el paso del tiempo y se difumina en una posición aparentemente dominante: “*La cooperativa es el alma mater del socio*”. “*Somos un gran productor*”.



Cuando una empresa no tiene clara su Misión tiene el riesgo de confundir su posición de mercado y los parámetros que justifican su existencia. Por esta razón, es relevante conformar una Misión coherente con la actividad, con los valores y con los objetivos constitucionales.

Y en esa línea, entiendo que las cooperativas agrícolas deberían ocuparse menos del socio, de su futuro y del rol del dirigente que se ocupa de defender los intereses políticos (de política agraria) de sus asociados. Y, en su lugar, deberían ocuparse más de aportar valor al socio en sus relaciones comerciales: (1) obteniendo un buen precio por la venta de sus productos; (2) aportándoles los suministros agrícolas a un precio de mercado; (3) y, sobre todo, liquidarles los productos que dejan en depósito a precios de mercado. No lo hacen, ni lo pueden hacer por muchas razones internas y externas.

Las cooperativas agrícolas que comercializan los productos de los socios son empresas de servicios que deben mejorar las condiciones de venta de los productos agrícolas. Las cooperativas no deben atribuirse una representación que no tienen: “*somos los representantes de los labradores...*”. La cooperativa es la suma de muchos *pequeños empresarios* o como dice el argot del sector de *productores agrícolas*. La cooperativa es una empresa de servicios que pretende mejorar las posiciones de los labradores socios. Nada más y ni nada menos que no es poco. La cooperativa por su bien y por el de los socios, debería formular su aporte de valor en términos de *transacción comercial* no en términos litúrgicos, morales o condicionados por la historia. Creo que de esta forma, las cosas funcionarían mejor.



C.-Problema nº 3: abandono de la actividad cooperativa

Los socios de las cooperativas agrícolas son los primeros que están abandonando el campo, porque suelen gestionar las explotaciones menos productivas. La cooperativa pretende continuar su actividad gestionando la venta de productos cultivados por terceros. Esto aporta dos problemas notables: **(1)** la pérdida del rol del socio, que tiende a desaparecer; **(2)** que la cooperativa no está preparada para comprar, como tampoco lo está para vender. Veamos el asunto con perspectiva:



La cooperativa no tiene sentido sin tener socios activos. La cooperativa agrícola tal cual está definida, tiene sentido si hay socios que retroalimentan el *modelo* aportando productos *en depósito* y asumiendo servicios. Sin socios el cooperativismo agrícola deja de tener sentido, no puede existir, porque el mismo se sustancia en la confusión estructural entre la condición de proveedor y la de socio. Si no hay socios, no existen los proveedores. Y sin proveedores la cooperativa carece del producto que necesita para operar.

La formulación anterior, no es un juego de palabras, si no es la consecuencia lógica del *modelo de gestión* por el que han optado todas las cooperativas agrícolas. Por tanto, ese *modelo* se sustancia en la existencia de un socio que aporte productos *en depósito*. No se trata de un socio pasivo que adquiere su condición por el dinero que aporta. El marco constituyente y la Legislación que se deriva del mismo, obliga a que los socios sean activos y, por ende, adquieran su condición por la aportación de sus productos *en depósito*. El carácter activo está íntimamente vinculado con la condición de socio. La cooperativa agrícola constitucionalmente no admite socios pasivos, que no sean agricultores y que no aporten productos a la cooperativa.

Creo que estas reflexiones no admiten discusión alguna, ni en términos estratégicos, ni en los operativos y desde luego, menos en el marco legal, porque la Legislación obliga a cumplir el precepto de que la cooperativa solo puede



operar con socios y que la condición de socio se adquiere por la aportación del producto *en depósito* o por el uso de suministros y servicios. Es más la legislación fiscal que bonifica a las cooperativas, condiciona la exención a que se cumpla la norma de que la cooperativa agrícola opere de manera exclusiva con sus socios, no con terceros. Todas las transacciones que se hagan con terceros no socios, están excluidas de las bonificaciones fiscales que el marco regulatorio le ofertas a las cooperativas agrícolas.

La cooperativa no puede ser indiferente al abandono de los campos.

Si se acepta el marco anterior, la cooperativa no puede ser indiferente al abandono de los campos que están llevando a cabo sus socios. Porque cada socio que abandona sus cultivos abandona la cooperativa y esta pierde el sentido de su existencia, porque la sociedad no puede, ni debe, funcionar sin socios. Todo esto lo digo desde el marco operativo y legal que impera en el mercado. No en el que debería de ser, si no en el que es.



Sin embargo, las cooperativas son indiferentes al abandono agrícola de sus socios. Se buscan subterfugios para continuar desarrollando la actividad de dos formas:

I.- Comprando productos de terceros. Lo que es un contrasentido que rompe el modelo cooperativo, porque adquieren productos a un precio pactado para los no socios que nada tienen que ver con la empresa y, al tiempo, continúan mutualizando el servicio para el socio que se obliga a dejar sus productos *en depósito*. Algunas cooperativas, como la de Altea, para sortear el marco legal y societario, han buscado formulas societarias complementarias, creando filiales para que se ocupen de comprar esos productos y aportarlos a la cooperativa. Lo que supone sortear el marco legal y esquivar las críticas de los socios, pero en el fondo se trata de hacer lo mismo que he descrito, comprar a terceros.

II.- Comercializando los productos de terceros. O lo que es lo mismo, ofertar a terceros no socios, el mismo servicio que se le ofrece al socio, solo que sin serlo. Lo que aún denota una mayor incongruencia, porque supone una pérdida de valor para la condición de ser socio.

Las cooperativas agrícolas no saben comprar porque no están estructuralmente preparadas para hacerlo. Nunca han comprado. Es una obviedad, porque no pueden saber lo que nunca han practicado. ¿Qué le suele pasar a una organización que no sabe comprar, porque su *modelo de gestión* le ha impedido su práctica precedente, y decide hacerlo por la necesidad que se infiere de la falta de producto que necesita para mantener su estructura de costes?. La respuesta es de libro, que **comprará mal: (1)** porque no sabe



hacerlo, ya que su equipo no está culturalmente preparado para gestionar esta función en un mercado altamente competitivo, como es el de la fruta y el de la verdura; (2) que debe comprar sin desmontar el modelo mutualista que continuará practicando con los socios que aún permanecen en la cooperativa, dejando sus productos *en depósito*, lo que les creará agravios comparativos; (3) que el sistema de compra tendrá dificultades para implementar fórmulas que ayuden a mejorar la compra, como son el pago de contado, la compra de stoks, la programación anual de las compras con un proveedor que se sustancia precios bajos con un compromiso de continuado de suministro; (4) porque existen dudas razonables de que la Legislación lo permita, porque el marco legal y fiscal orienta a la gestión hacia los productos del socio.



La cooperativa agrícola no sabe vender porque su modelo de gestión no le obliga a obtener el mejor precio de venta. Es una obviedad porque “*si compras mal, nunca podrás vender bien*”. Las cooperativas no están habituadas a comprar a un precio cerrado. Que estupidez acabo de decir cuando adjetivo lo del “*precio cerrado*” porque el vocablo comprar supone que existe un precio acordado, porque si no existe, no se puede hablar de una compra, si no de otra cosa que es *el depósito*.

Las cooperativas agrícolas no tienen el empuje del precio de compra para vender. Voy a plantear los fundamentos que justifican cuanto afirmo:

1º.-Cuando se adquiere un producto con precio de compra cierto y cerrado, se conocen los parámetros en los que se debe desarrollar la venta, porque en la negociación se sabe cuáles son que los límites que se deben tener en consideración para conformar un precio de venta en el que se gane y no se pierda: **a)** el coste del producto que ya ha pagado; **b)** el coste de todos los gastos de la empresa que ya ha consumido; **c)** el beneficio expectante que es la única dimensión que no ha gastado. Si el precio resultante de la negociación no compensa alguno de los tres elementos tendrá pérdidas o resultado cero, lo que limitará sustancialmente su capacidad de negociación.



2º.-Cuando uno vende un producto en depósito los parámetros para conformar el precio de venta son menos comprometedores. O yo diría que pueden ser comprometedores a nivel moral, pero no a nivel económico, ni financiero, porque se opera con los recursos del labrador, con los recursos del proveedor de la materia prima. Y en este caso, el precio de venta debe contemplar sólo dos factores mínimos de referencia: **(1)** la totalidad de los costes de estructura del intermediario, la cooperativa, que ya ha consumido; **(2)** el beneficio deseado. El comercial sabe que si vende por debajo del coste de la cooperativa tendrá dificultades para percibir sus emolumentos. Sin embargo, si vende sin contemplar el coste del producto (que no lo sabe, porque no hay acuerdo alguno sobre el mismo) no pasa nada, que no sea perturbar el ambiente emocional de un socio absentista que no necesita el precio para subsistir. Por esta razón, todo precio que suba de estos dos parámetros es bueno para la cooperativa. Porque de ese precio, se le restan los gastos y el beneficio del intermediario (la cooperativa) y lo que queda, si es que queda, se le entrega al socio en forma de liquidación.



Aparenta ser perverso, pero es real, como la misma vida, porque la gestión demanda pasión, ética, fuerza, perseverancia, etc, pero la eficiencia se alcanza cuando existen presiones e impactos de un mercado libre al que hay que satisfacer. Sin las influencias del mercado y de los competidores el mundo no hubiera evolucionado como lo ha hecho.

Si la cooperativa agrícola se queda sin producto por el abandono de los campos y gestiona la compra productos de terceros, es probable que comience el inicio del fin de la sociedad. Es lo que le pasó a la Cooperativa de Altea y otras muchas cooperativas que se quedan sin socios, o tienen una reducción notable de su presencia operativa como la consecuencia del abandono de los campos.

Estas cooperativas se dedican a comprar productos sin saber comprar. Y continuación pretenden venderlos de la misma forma en la que comercializan el resto de productos que tienen *en depósito*. El resultado no se suele hacer esperar, porque provoca pérdidas para la cooperativa, que son las que le obligan a cerrar sus puertas, porque la cooperativa que comercializa productos *en depósito* nunca puede cerrar, porque se trata sólo de saber sumar y restar. Nada más. Ahora bien, cuando vende productos que ha comprado, tiene el riesgo que se infiere del coste de la compra, que determina la obligación de vender a un



precio que lo compense y no provoque pérdidas. Lo que no siempre es fácil, cuando se ha comprado mal.

Las organizaciones suelen tener un resultado coherente con el *modelo de gestión* que practican. Por esta razón, es absolutamente necesario que las cooperativas agrícolas reflexionen sobre su coyuntura y desarrollen los cambios que les demandan los nuevos impactos del mundo y del mercado en el que viven.



D.-Problema nº 4: el comercio privado adquiere tamaño para poder competir mejor, mientras que las cooperativas agrícolas no lo hacen o utilizan la fórmula del *Consortio* que no aporta valor de cambio si no de uso, porque no incide en la gestión ni en los costes unitarios

Las cooperativas agrícolas creen que los *Consortios* (o las cooperativas de segundo grado) funcionan y aportan eficiencia, cuando la experiencia indica que no lo hacen, porque lo relevante es el *modelo* de integración de la gestión, de los costes unitarios, de la estrategia y de la acción comercial. El *Consortio* formado por varias cooperativas para crear una superestructura que mejore la venta de los productos y complemente la gestión de cada cooperativa asociada, puede sonar bien, pero no suele ser eficaz, porque se duplican los costes y, al tiempo, lo hace el modelo de mutualizar la adquisición del producto con el sistema del *depósito*.

El socio deja el producto en la cooperativa con el sistema *en depósito*, que es el que tienen acordado. Acto seguido, la cooperativa vuelve de dejar *en depósito* el mismo producto en el *Consortio*, para que lo venda al precio que buenamente pueda. Y ambas organizaciones (la cooperativa y el *Consortio*) le imputan al precio final, sus costes de estructura y de esta forma, **el problema se agrava para el socio, porque debe pagar dos estructuras para vender**. Primero la estructura de la cooperativa, luego la estructura del *consorcio* y el saldo que quede (si queda) será para el socio en forma de liquidación.

Al *Consortio* le pasa lo mismo que a la cooperativa agrícola pero en peor, porque no tiene el control directo del propietario, al no interaccionar con el



socio. Que al fin y a la postre, es el que mueve el negocio, el que aporta los recursos, y el que puede criticar a la estructura de gobierno en una asamblea general. El *Consortio* está formado por dirigentes que están comprometidos moralmente con el sector, pero cuyos resultados no impactan en sus patrimonios, ni en sus economías particulares porque son managers, no empresarios. Y, además, andan lejos del pequeño propietario que es el que tiene la condición de accionista. Interaccionan con la superestructura en un ambiente cordial y educado. Viven en otro mundo.

La prensa dice que los *Consortios* funcionan y ciertamente lo hacen, pero a costa del precio del producto del socio. Las estructuras del *Consortio* tienen imagen, buena prensa y magníficas instalaciones, pero les falta determinar los parámetros que midan su eficiencia.



Las cooperativas y el *Consortio* tienen unos parámetros para medir su eficiencia, pero yo les impondría otros que partieran del valor para el socio y del sumatorio del valor para las cooperativas asociadas. Lo que supone que **deberían hacer las cuentas de forma diferente, al revés de como las hacen:** (1) el primero que debería cobrar es el socio con el precio mínimo que propugna el sector para los todos los productos agrícolas; (2) a continuación debería cobrar la cooperativa que suele aplicar los costes del envasado; (3) y luego, si quedara algo, se lo debería quedar el *Consortio*. O, en su lugar, se podrían repartir entre la cooperativa y el *Consortio* lo que sobrara después de pagarle al socio. Esta fórmula sería bastante mejor, porque seguro que cambiaría el aporte de valor que se deriva del precio de venta de los productos.

E.-Problema nº 5: un hombre un voto con independencia del tamaño de la explotación que cada socio aporta a la cooperativa

El *hombre un voto* ha provocado que la cooperativa sea una *agrupación de los productores más pequeños* y en consecuencia: (1) que asuman una buena dosis del desinterés del socio, que al no tener tamaño le da lo mismo la eficiencia de la



cooperativa; (2) que manden los gestores en lugar de hacerlo los accionistas y socios; (3) que desarrollan un ambiente en el que es más fácil que la política esté en los órganos de gobierno de la cooperativa; (4) que prime la condición de jornalero en detrimento de la del propietario-socio, porque la liquidación de sus productos como socio suele ser inferior al sueldo que pueda percibir como empleado; (5) etc. Por esta razón se podría acuñar la frase de que *“todos ganan y al mismo tiempo pierden todos, porque no se genera valor continuado para el conjunto”*.

Los dirigentes de la cooperativa agrícola aparentemente ganan porque no tiene dueños. No existen personas comprometidas empresarial y económicamente con el proyecto y, por ende, sus decisiones no son cuestionadas por el que propietario que asume los riesgos y las consecuencias económicas y financieras del negocio.

Los socios aparentemente ganan porque mandan todos por igual, no hay nadie que pueda mangonear la cooperativa y por ende, se aplica el principio democrático de un hombre un voto. O lo que es lo mismo, *“el sistema nos orienta a comer mal, pero tenemos la garantía de que todos tenemos la misma comida”*.



La cooperativa pierde porque: (1) no tiene el aliento positivo de quienes asumen un compromiso comercial y patrimonial con la empresa; (2) tiende a quedarse con los socios pequeños, absentistas y que aportan a la cooperativa sus peores campos y productos, porque los mejores se los guardan para el comercio privado; (3) prima el interés del socio en calidad de empleado o de jornalero; (4) mandan los managers sin compromiso comercial ni financiero...

F.-Conclusión final

La gloriosa cooperativa agrícola del pasado ha quedado sumida en un espacio en el que se gestiona la agricultura absentista o la del pequeño profesional que necesita subsidios porque no es capaz de valerse por sus medios. Se ha convertido en una institución benéfica que aglutina la parte del sector agrícola



en vías de desaparición, sobre la que van construyendo *velos* que ayudan a difuminar la realidad de las bases poco sólidas sobre las que se construye el edificio: **(1)** cooperativas de primer grado que tienen instalaciones, empleados y directivos cuyos emolumentos sin ser elevados, no se corresponden con el aporte de valor que recibe el socio; **(2)** *Consortios*, cuyos logros, instalaciones y estructuras, no se corresponden con el aporte de valor para las cooperativas que la integran y mucho menos, guardan parangón alguno con el aporte de valor para el socio sobre el que se construyen todas sus infraestructuras.

Sin embargo, todo esto se difumina culpando a terceros de todos sus males. Se culpa al comercio agrícola, al Estado o a *los Mercadona*, a los que se les hace responsables de no garantizar las oportunas subvenciones que subsidian al sector de manera directa o con un sobreprecio que no se corresponde con el resultado de su gestión.



Resulta fácil construir un argumento falaz para culpabilizar a terceros de los males del socio, de la cooperativa y del *Consortio*, porque si *Los Mercadona* pagaran un sobreprecio el asunto se arreglaría de manera automática, todos estarían contentos. El socio percibiría lo que cree que es justo y la cooperativa y el *Consortio* tendrían su adecuada compensación. La propuesta sólo tiene un pequeño detalle y es que provocaría pérdidas irreparables para terceros: **(1)** *Los Mercadona* deberían asumir un sobrecoste que les reduciría sus beneficios en el mismo importe o se lo repercutirían al consumidor que debería asumir el sobrecoste que tiene el sector agrícola que no opera con la gestión que se infiere de una economía de mercado; **(2)** y la sociedad debería asumir una fórmula que es ilegal y, sobre todo, nada ética porque rompe con el principio que sustenta el mercado del que se nutre, la libre competencia.

Falta formular una pregunta clave **¿cómo es posible que las cooperativas agrícolas funcionen sin aportar valor para el socio?**. La respuesta es sencilla, porque a los socios que tienen les da prácticamente lo mismo, porque no viven de la agricultura, son absentistas que mantienen sus campos como un complemento de sus ingresos. No suelen ser profesionales de la agricultura,



porque si lo fueran, no permitirían ciertas prácticas que se constatan. O se situarían en el Consejo Rector para compensar desde el mismo, ciertos desafueros. Es lo que tienden a hacer un buen número de los profesionales que aún viven de la agricultura.

Siete orientaciones de futuro

I.-Las cooperativas agrícolas deberían modificar el sistema mutualista que utilizan para adquirir los productos que necesitan para comercializar. Lo ideal sería comprar los productos a un precio pactado, eliminando cualquier referencia a la cesión de los artículos *en depósito*. Lo que implicaría tratar a los socios como proveedores. Las cooperativas agrícolas deberían cambiar la regla tradicional de “*adquirir los productos en depósito*” por la de “*comprar productos para vender*” y liquidarle al socio los dividendos que le correspondan. El socio pasaría a ocupar una doble condición: (1) ser un accionista de una empresa de la que espera dividendos y servicios, (2) y al mismo tiempo, ser un proveedor si a ambas partes les interesa.



Si la opción anterior no fuera asumida, otra alternativa sería pactar **un precio mínimo para el socio de obligado pago**. Sería una posición intermedia, porque no rompería del todo el marco de referencia mutualista pero incorporaría una parte del riesgo inherente a la compra, el de un precio mínimo. Y además, se podría conectar con ese “*precio mínimo*” que el sector agrícola y las cooperativas le reclaman al Estado para que lo imponga legalmente.

Con esta opción intermedia, la cooperativa como primer intermediario, debería pactar con el socio un precio mínimo de referencia para sus productos, de obligado pago. En cuyo caso, no siendo la opción ideal, podría suponer un avance, porque reduciría la capacidad de maniobra de la cooperativa agrícola y del *Consortio*, que se verían obligados a mejorar su gestión. Como lo hacen las empresas con las que compiten.

II.-Cambiar el marco normativo y distribuir el capital de manera más proporcional con la cantidad de tierra que aporta cada socio a la cooperativa. Entre una sociedad capitalista y una mutualista, existen opciones intermedias. La SAL (sociedades anónimas laborales) que han proliferado en el



mundo del trabajo asociado y la SAT (sociedad agraria de transformación) cuyo modelo es una simbiosis entre la sociedad capitalista y la cooperativa, porque permite vincular los resultados en proporción al capital y, al tiempo, limita la prerrogativas con un porcentaje de los votos y de la participación dentro de la sociedad.

Que dicho en otras palabras, puede consistir en una opción intermedia que prime la necesaria profesionalización de los socios que se adhieren a una cooperativa.

Las últimas reformas legislativas creo recordar que admiten que un socio pueda tener 3 votos. Sin embargo, parece ser que la mayoría de las cooperativas no lo han incorporado en sus estatutos y que el triple voto, no compensa el interés de quien tiene 1 hanegada que tendría 1 voto, con quien tiene 100 hanegadas que tendría 3 votos.



III.- Modificar la Misión constitutiva de la cooperativa agrícola. Ser lo que gestionan, no lo que aparentan ser y no son. Las cooperativas agrícolas no deben continuar confundiendo su rol de prestatarios de servicios con el de dirigentes del agricultor, porque al final cabe el riesgo de no desarrollar bien ninguna de las dos funciones.

La cooperativa es una prestataría de servicios, de comercialización, de producción, de financiación, de suministros o de formación y todas estas responsabilidades las debe desarrollar de manera eficiente y acomodarlas con las exigencias del mercado. Motivo por el que la referencia al precio de mercado debe ayudar a la cooperativa a la búsqueda permanente de la eficiencia.

Los socios deben habituarse a ser conscientes de que la cooperativa no es, ni debe ser, su referente espiritual (su *padre terrenal*), sino una entidad social que persigue prestarle servicios eficientes que le ayuden en su labor como empresarios.

La cooperativa como prestataria de servicios puede llegar a practicar con el servicio una “*tutoría*”, como lo hacen un buen número de empresas que prestan



servicios. Sin embargo, esa acción debe quedar enmarcada en la libertad de empresa y, sobre todo, en unos precios de transferencia que tengan parangón con el mercado, porque en caso contrario, se subvierten sus normas y se crean clientes subyugados.

El aporte de valor de la cooperativa agrícola se mide con el resultado, no con las actitudes. Existen una tendencia a confundir los medios con los fines. Se tiende a pensar que la cooperativa agrícola aporta valor por la cercanía, por la cordialidad, por lo agradables que son sus directivos o por sus magníficas instalaciones. Sin embargo, ninguna de estas cuestiones conforma el motivo de la unión y, por ende, la *función social*, porque la misma solo se alcanza cuando se le liquida al socio un precio acorde con el mercado y, al tiempo, la cooperativa agrícola se mantiene en pie con unos resultados económicos y financieros adecuados para continuar subsistiendo y progresando. La *función social* de la cooperativa tiene que ver con los resultados de la empresa y con la adecuada liquidación al socio por el aporte de sus productos. El resto siendo elementos importantes, no dejan de ser un complemento de la *función social*.



IV.- Las cooperativas agrícolas deben entrar en la producción que es en donde están los problemas de sus socios y, además, es hacia a donde apuntan las tendencias del sector. Vamos a un tiempo en el que la dificultad no estará en la venta, sino en la producción. El mercado agrícola aporta multitud de vendedores y pocos compradores. Cada día hay menos compradores y son de mayor tamaño. Lo que supone que la acción comercial se hace menos compleja, o más, depende de la coyuntura de cada productor. A los grandes productores cada día les resultará más fácil vender, porque es lo que necesitan los compradores.

El mercado agrícola demanda diferenciación en la oferta. Lo que no es ninguna novedad, porque es la demanda reiterada de todos los sectores de la economía. La diferenciación se puede sustanciar en muchos elementos, pero todos giran en torno a tres factores: (1) en el **producto**, por la exclusividad o la calidad del



mismo, **(2)** en el **precio**, que aporte diferencia significativa; **(3)** en el **servicio**. Sin embargo, el servicio es más subjetivo y menos constatable, lo que nos lleva a pensar que los dos grandes ejes para competir son el producto y/o el precio, o la adecuada combinación de ambos (de los tres).

El sector hasta hace poco tiempo ha estado en manos del comercio. La producción ha sido menos importante. Lo relevante era tener acceso a la comercialización que era donde estaba el mello del negocio. Sin embargo, con el tiempo y, sobre todo, con la evolución de la gran distribución comercial alimentaria se está imponiendo una tendencia que modificará de forma sustancial las reglas de juego del sector agrícola, otorgándole más relevancia a la producción que al comercio. Razones hay muchas y de ellas, destaco:

1.- La reducción del número de compradores, que cada día son menos y de mayor tamaño.

2.- El gran margen de contribución que se infiere de gestionar mejor los costes de producción de la agricultura, lo que es muy apetitoso para el nuevo inversor que busca un sector de futuro, con operadores anclados en el pasado, que gestionan con sobre costes que se pueden mejorar con gestión, tamaño y mecanización.



3.- La tendencia hacia la frescura del producto que demanda llevar los productos del campo al consumidor, eliminando cuantos intermediarios incorporen disfunciones en el proceso. Entre ellos el comercio agrícola tradicional que ha desarrollado grandes inversiones que el tiempo les va a comportar problemas para poder amortizar.

4.- Limpiar, cortar y envasar el producto en el campo, eliminando los grandes almacenes con enormes inversiones que no aportan valor, si no costes, calidad del producto (más manipulación) y pérdida de frescura.

5.- La trazabilidad producto que demanda que un buen nivel de uniformidad en el origen y en calidad del mismo. Esto solo lo pueden garantizar los grandes productores que ofertan un mismo producto, elaborado de manera íntegra por ellos; del mismo, que demanda proveedores que



Las cooperativas agrícolas deberían entrar en la producción agrícola para obtener cultivos a un coste que les permita vender a un precio competitivo con el que ganar dinero para sus socios.

V.-Las cooperativas agrícolas deben alquilar las tierras abandonadas de los socios y desarrollar concentraciones de facto, sin cambiar la propiedad de la tierra, con el fin de hacerlas rentables. Las cooperativas deberían alquilar las tierras que los socios abandonan porque no son rentables en sus manos y hacerlas rentables por las economías que coste que se infieren del tamaño y de la proximidad. De este modo, las cooperativas locales se deberían ocupar de resolver el gravísimo problema del abandono de los campos. La agricultura se está abandonando porque no es rentable y no lo es por el escaso tamaño de sus explotaciones. Hace 55 años con 100 hanegadas de naranjos uno era millonario, hace 25 años con las mismas hanegadas uno se mantenía con otros ingresos y ahora se necesitan 500 hanegadas para poder mantener una familia. ¡El tiempo pasa y hay que adecuarse al mismo!. La cooperativa lo puede resolver por medio del alquiler de las tierras abandonadas. Esto demanda visión y liderazgo. No creo que exista pero es lo que necesita el sector, la sociedad y el mundo en el que vivimos.



VI.-Las cooperativas agrícolas deberían transformarse en grandes productores, no en comercializadores. *El problema hoy no está en vender si no en producir.* Esta frase que creo no tiene discusión, todo el mundo la discute, porque muchas personas entienden de manera ingenua que el precio es el elemento regulador de las ineficiencias. O sea, según esta tesis, cualquier producto se puede vender si el precio cubre sus costes, sean cuales sean los mismos. Es lo que técnicamente se llama “*la búsqueda del comprador tonto, el que es capaz de pagar un sobreprecio que no es de mercado.*”

El problema de la agricultura moderna no es vender, el problema es “*producir a un coste que permita vender a un precio de mercado y ganar dinero*”. Que es justamente lo contrario de lo que se practica y predica. La tesis de que cualquier producto de calidad se puede vender a un precio mejor, forma parte del pasado. Desde hace muchas décadas las cosas no se ven del mismo modo. Los productos



de calidad se venden si el precio es el adecuado, por tanto, para vender y no perder, el horizonte más inmediato son los costes. Todos los productos tienen competidores que ofertan artículos similares a un precio menor. El servicio y la variedad, aportan márgenes diferenciales que todo buen comprador aprecia y considera, pero con límites cada día más estrechos.

VII.-Reducir las centrales hortofrutícolas. Las cooperativas deberían abandonar las numerosas centrales hortofrutícolas locales y las deberían fusionar en no más de 10 para toda la Comunidad Valenciana. Y creo que con menos sería suficiente, porque la logística ha mejorado y las centrales para ser eficientes demandan una elevada mecanización. Es la única forma de reducir costes, poder ofertar precios adecuados con el mercado y liquidar a los socios una compensación suficiente.



He tardado muchos años en volver a escribir sobre la Economía Social. Mantuve un compromiso vital con el sector durante más de 20 años de mi vida. Lo abandoné voluntaria y conscientemente en el año 1996. En el año 1985 escribí el libro *“Cooperativismo, participación y poder”* en el que, que a lo largo de más de 550 páginas, intenté trasladar la visión que tenía de la Economía Social. Hoy me duele decir que después de 35 años el sector está peor que entonces, porque estando igual (que nunca se está) antes tenía la esperanza del ignorante, mientras que ahora tiene la desesperación del experto. El tiempo juega en contra del cooperativismo agrícola tal cual está concebido y practicado. Aunque el contenido de este texto fuera exagerado (que no creo que lo sea) debería ser una bendición para el gestor comprometido con el sector, porque le podría ayudarle a reflexionar. Este ha sido mi objetivo y deseo.



5.11.-SIETE PROBLEMAS COYUNTURALES DE LA AGRICULTURA TRADICIONAL



Problema n° 1.- El minifundio no es un problema, es *el problema*

1.-El minifundio es el causante de que la agricultura tradicional no pueda competir. Es su principal problema porque determina unos sobrecostos de producción que el mercado no puede pagar porque otros competidores no los tienen. Esta es la novedad, porque cuando todo era minifundio, todos los actores tenían la misma posición para competir. Pero cuando unos productores crecen mucho más que otros, suelen utilizar el precio como la ventaja para competir. Lo que comporta resaltar las desventajas del minifundio.

El minifundio es el causante directo de la postración de la agricultura tradicional, porque no le aporta la dimensión mínima necesaria para poder competir y vivir con dignidad.

El minifundio no se debe mitigar con nuevos productos y con nuevas variedades de cultivo porque aportan espejismos, falsas ilusiones y, sobre todo, comportan sobreinversiones que no se suelen recuperar porque el ciclo natural de todo producto que se lance al mercado, tiende a reducir el precio de venta en la medida en la que pasa de ser una novedad a un producto maduro, conocido y en el que otros compiten utilizando el precio como la diferenciación de su oferta.



2.- El minifundio no existe en la agenda del Sector Agrícola. Se opera como si no hubiera problema alguno. Es curioso observar que el problema mayor que tiene la agricultura tradicional no forme parte de la agenda agrícola de sus representantes. No forma parte de sus discursos, ni de sus planes, ni de las acciones que desarrollan. No existen planes para resolver lo que es el verdadero problema que inviabiliza el sector mayoritario de la agricultura. El problema no forma parte de las prioridades de los diferentes agentes y actores relevantes que dirigen y gestionan los intereses del sector.

¿Qué hacen estos dirigentes?. ¿A que se dedican? ¿Cuáles son sus mensajes?. ¿Por qué actúan de este modo?. Veamos algunas hipótesis que nos permitan comprender:

2.1.- Tesis nº 1. No lo hacen porque les va mejor que no exista una agricultura próspera. Creo que esta interpretación no se ajusta a la realidad, porque sería una respuesta poco inteligente, porque se ocuparían de destruir el medio en el que se desarrollan y del que viven.



2.2.- Tesis nº 2. No gestionan el problema del minifundio porque no saben cómo resolverlo en el marco de una historia que no les favorece, porque las políticas públicas salomónicas precedentes de la *Concentración Parcelaria* comportaron muchos problemas y rechazos por la cultura ancestral de la propiedad agrícola. Podría ser una justificación de sus conductas. Es posible que lo sea en algunos casos, pero me temo que falta algo más.

2.3.- Tesis nº 3. No buscan una solución directa al minifundio, porque pretenden suplir el sobre esfuerzo que supone gestionar el asunto, con la sencillez de que otros paguen su inacción e inmovilismo. Por esta razón, **han encontrado en el precio mínimo la solución al minifundio.** Y, además, es una solución directa y sencilla porque el precio de venta lo arregla todo. Si el fabricante pudiera determinar el precio de venta de sus productos, no cerraría ninguna empresa.

El problema de esta tesis es doble: (1) se sustenta en un desconocimiento de las reglas operativas y legales del mercado, que impide establecer precios mínimos



de garantía para los productos, porque romperían la dinámica competitiva de sus empresas; (2) es un acto impropio porque supone transferirle al consumidor un *sobre precio* que debe pagar por la adquisición de unos productos que tienen un *sobrecoste* estructural por la ineficiencia del minifundio.

Me temo que esta es la causa fundamental por la que no gestionan el minifundio buscando una solución al mayor problema que tiene la agricultura tradicional.

2.4.- Tesis nº 4. No buscan una solución directa al minifundio y utilizan argucias imposibles de materializar (como es la demanda del precio mínimo para compensar su ineficiencia), porque son funcionarios públicos (de facto o de iure) que tienen sus emolumentos garantizados con independencia de la coyuntura en la que se pueda ubicar el sector agrícola.



3.- El minifundio es *el problema*. El minifundio y, por ende, el inmovilismo en la búsqueda de soluciones estructurales para resolverlo, ha sido el causante más relevante de la crisis de la agricultura, del envejecimiento de su población y del abandono de los campos. Ni más ni menos.

Cuando se lee un tratado sobre un cultivo, desarrollado por un Catedrático, el Técnico de un Sindicato o un Funcionario del Departamento de Estudios de uno de los diversos organismos que adormecen al campo, se habla del minifundio como si se tratara de uno de los diferentes problemas de la agricultura. Nunca hablan *del problema*, sino de uno de los muchos que tiene.

Tengo en mente un informe que leí sobre la almendra. Empezaba diciendo que en Valencia a diferencia de los EEUU teníamos minifundio. Lo decía y le dedicaba dos líneas de un informe de 200 páginas. A continuación hablaba de los problemas de la almendra, de las variedades, de la calidad de la tierra, del agua, de la forma de cultivar, etc. ¡Dos líneas para hablar del que es sin lugar a dudas el problema mayor de la agricultura, porque es una *conditio sine qua non*!. El que hizo el informe no se percató de que el minifundio no es un problema es *el problema* de la almendra, es *el problema* de la agricultura valenciana, es el gran problema que constriñe el desarrollo de un sector que pisa una tierra inmejorable y un clima excepcional. Una vez más, debo utilizar el término de la incultura, de la falta de visión, de los indocumentados que aparentando ser expertos en la materia no se enteran de cuáles son los problemas que tiene la agricultura...¡Y vuelven con las milongas!



¿Qué pasa? Que los expertos en teorizar diseccionan respecto de las formas de resolver el problema: con las variedades, con los nuevos cultivos y sobre todo con los sobreprecios. Nadie habla del minifundio como el principal problema en el desarrollo de la agricultura valenciana. Por esta razón, me permito criticar al *Sector Agrario* (iba a decir “gregario”) que si no habla del problema es porque no lo ve y eso sí que es grave.



Todos los interlocutores que están en el *Sector Agrícola* deberían hablar del minifundio para que el mundo agrícola tomara conciencia y adoptara medidas de todo tipo: (1) las cooperativas podrían resolver el minifundio agrupando el terreno agrícola de su localidad por la vía del alquiler de los campos abandonados por sus socios. Hay municipios donde se han abandonado más del 40% de sus campos; (2) los sindicatos podrían pedirle al gobierno medidas fiscales que penalizaran al abandono de la tierra, que premiaran fiscalmente las agrupaciones de los campos, etc; (3) el labrador actual o el que deseara entrar en el sector, se daría cuenta donde está el problema, que ahora no lo sabe de manera clara y concisa.

Hasta cabría pedir apoyos para resolver el problema, pero, cambiando el discurso que en lugar de culpabilizar a terceros del problema, el sector agrícola debería asumir el asunto como propio, porque lo es, y emitir un mensaje esperanzador: “*tenemos un grave problema de sobrecostes en el cultivo de los productos que vendemos y necesitamos que nos apoyen en un plan de reconversión del minifundio*”.

Problema nº 2.- El problema no es vender si no producir

El *Sector Agrícola* tiene un grave problema de diagnóstico de la coyuntura y necesidades del mercado, que mientras no se resuelva será difícil que se tomen medidas consonantes con la realidad: *El problema no es vender si no producir*, la clave no está en el precio de venta, si no en el coste de la producción, al menos si lo vemos desde la perspectiva obligada de un mercado abierto. Veamos a ver:

1.-Un diagnóstico equivocado. Si el *Sector Agrícola* no sabe lo que le pasa, difícilmente podrá encontrar soluciones operativas. Creo que este es el primer y



más grave problema con el que se encuentra el *Sector Agrícola*, que no sabe lo que le pasa. Desconoce cuáles son sus problemas, cuáles son sus causas y, sobre todo, cuáles pueden ser las vías para resolverlos. Es lo primero que me enseñaron en el IESE, “*tener un diagnóstico acertado*”, en caso contrario, las soluciones pueden ser adecuadas para otro escenario, pero no para el que pretenden mejorar. Las soluciones deben ser coherentes con el diagnóstico.

2.- El agricultor tiene un grave problema de costes de producción, no de precios de venta. Todo lo contrario que lo indica el *Sector Agrícola*. Los agricultores tienen un grave problema en su estructura de costes. Motivo por el que no pueden competir con los costes de producción con los que gestionan sus cultivos.



Un buen amigo me dijo hace unos 40 años “*si compras mal nunca podrás vender bien*”. La misma máxima se puede aplicar a la producción, “*si produces con un coste elevado nunca podrás vender bien*”. El coste, es el factor más relevante de una transacción comercial. En cualquiera y, como es natural, lo es más en operaciones con productos maduros que aportan márgenes más estrechos.

La sociedad avanza cuando lo hace el proceso de reducción de costes. Sin la mejora de los costes, el mundo no mejoraría. La industria lleva años aquilatando sus estructuras de coste. Las grandes empresas de distribución comercial son el parangón del aporte de valor a la sociedad a través de la reducción del coste de sus operaciones, por la vía de la productividad y de las economías de escala que se infieren del tamaño.

La reducción de los costes, ha permitido “*socializar productos*” y hacerlos llegar a capas de la sociedad que antes nunca se lo hubieran podido permitir. El progreso social tiene mucho que ver con la mejora en los costes, en todos los ámbitos de la actividad económica menos en la agricultura. Lo vuelvo a repetir para dejar constancia del asunto: **los agricultores no han mejorado los costes porque no cultivan productos sino necesidades**. Ese es el gran problema de la agricultura, creerse dioses, de los que forman parte del Olimpo, que venden productos esenciales por los que el mercado debería pagar un



sobrepeso para motivar la inacción. Para motivar la falta de mejora, la desorganización, la falta de ingenio y, sobre todo, operar con estructuras decimonónicas propias de otro siglo y de otras épocas.

Henry Ford fue capaz de socializar el automóvil y permitir que las clases populares pudiesen acceder a un producto reservado para las clases dirigentes. El automóvil. Él fue quien diseñó estructuras de producción en cadena que permitieron fabricar vehículos con unos costes sustancialmente menores, lo que facilitó bajar el precio de venta de un coche y facilitar que los segmentos populares del mercado pudiesen adquirirlo. El aporte de valor fue el coste de la producción, porque el precio de venta es el resultado del coste o de un vendedor que le toma el pelo al mercado y es capaz de vender con un sobrepeso que no se sustancia con el producto, sino con su aporte personal.



3.-La recolección de la naranja. Mi familia tenía naranjos. Hace 55 años, cuando llegaba la recolección toda la familia íbamos al campo a ayudar en las tareas inherentes a la recolección. Voy a realizar un pequeño esbozo de cómo se planteaba la recolección:

3.1.- La forma de pesar la naranja. Mi tío Vicente, el hermano mayor de mi padre, soltero, era el encargado de *pesar*. Lo hacía con una báscula de madera que aún conservo en mi casa. Cada pesada era una obra de arte (había que hacer un curso de pesador). Mi tío Vicente tenía al lado de la báscula varios cajones, con naranjas de diverso calibre. Cada pesada demandaba equilibrar la báscula para que nadie perdiera gramos. Durante todos los días que duraba la recolección mi tío estaba en la báscula pensando y al lado tenía de manera permanente al representante del comprador, que también tomaba nota de cada vez que se pesaba. Por cada pesada (y equilibrado justo del peso) ambas partes anotaban en una libreta: “*un cajón más*”, una raya... Cada cajón arroba y media de naranja. Estaban todos los días controlando el peso, los gramos y la cantidad de cajones que salían perfectamente pesados. Más que naranjas, era *oro verde*.

3.2.- Las mismas herramientas de trabajo. Se utilizaban exactamente las mismas herramientas de trabajo que ahora. Han pasado 55 años y ni entonces habían más, ni ahora existen algunas que entonces no estuvieran presentes en la recolección: (1) capazos para recolectar la naranja, entonces eran de esparto y



ahora son de goma; (2) los cajones para el transporte de la naranja, antes eran de madera y ahora son de plástico; (3) las escaleras para trepar a los árboles y poder recolectar las naranjas a las que no se llegaba de pie. Antes eran de madera y ahora son de aluminio; (4) las tijeras para cortar las naranjas, son similares, creo que aquellas eran mejores que las actuales.

3.3.- Las mulas de carga y las carretillas. Existían mulas de carga preparadas para sacar el producto en aquellos campos alejados del camino. Y, también, se utilizaban carretillas en las que cabían muchas cajas de naranjas para campos alejados. Eran carretillas bajas diseñadas para la carga de la naranja. A veces éstas carretillas eran “motorizadas” por un operario que tiraba de una cuerda cuando el campo tenía una pendiente elevada.



3.4.- Los niños recogíamos todas las naranjas del árbol. Para que no quedara ninguna. Solíamos ir detrás y facilitábamos que el árbol quedara absolutamente limpio de naranjas.

3.5.- ¿Cómo se hace ahora?. Con las mismas herramientas, con los mismos sistemas de trabajo y con el mismo tipo de personas. El sector no ha innovado, continúa recolectando la naranja del mismo modo y han pasado 55 años.... ¡Del mismo modo no, hay algunos cambios!: (1) ahora no se pesan las naranjas, nadie va a pesar, se llenan los cajones y se cuentan, porque el control vale más que el producto; (2) no hay mulas cargadoras ni carretillas porque no se recolectan las naranjas de los campos alejados donde no puede llegar con camiones porque ya no es rentable hacerlo, se dejan perder; (3) los propietarios de los campos no suelen ir a la recolección, porque no les aporta valor hacerlo; (4) nadie va detrás de los recolectores cogiendo las naranjas que puedan quedar, se pierden en el campo.

3.6.- ¿El sector agrícola puede funcionar de ésta forma?. Hace 55 años el precio venta era prácticamente el mismo que el de ahora, el coste de la recolección no llegaría al 5% del precio de la venta de la naranja, pero ahora el coste de la recolección alcanza el 40% del precio de venta de muchas variedades, pero continuamos recolectando del mismo modo. **Nadie ha pensado en innovar.**

3.7.- ¿Por qué no se ha hecho? ¿Cómo es posible que nadie haya innovado en el coste de la recolección?. La respuesta es coherente con la coyuntura: porque no hay actores a los que les afecte de manera directa el sobre coste, dado que el mismo está difuminado entre el comprador y el vendedor. El



coste de la recolección (el 40% del precio de compra), aparentemente no lo paga nadie, lo que no es más que una falacia porque lo paga siempre el vendedor a través del precio. La recolección oficialmente corre por cuenta del comprador, (el comercio agrícola) que en el fondo no innova porque no es su negocio y los sobrecostes de la recolección no le afectan, porque los revierte al vendedor a través del precio de compra.

El negocio del comercio agrícola es vender, no producir. Compra el producto, le suma el sobrecoste de la recolección y con estos parámetros vende. Cuando le bajan el precio de venta y le sube el coste de la recolección reduce al mismo tiempo el precio de la compra, en cuyo caso le da lo mismo, porque gana el mismo importe.

Sin embargo, el productor cree que el coste de la recolección lo asume el comprador y por tanto no se preocupa del mismo, no innova. Conclusión: estamos recolectando el producto de la misma forma en la que lo hacíamos hace 55 años ¿Esto es normal?. Me temo que no, pero nadie dice nada...!Todos culpan del problema al Estado y a *Los Mercadona*..!.



4.- El tamaño crítico determina la viabilidad de un negocio. Mi familia hace 55 años tenía 100 hanegadas de naranjos en 15 fincas alejadas unas de otras. ¿El negocio era viable?. No solo lo era, sino que todo el mundo nos consideraban afortunados, porque el mercado pagaba por el producto un sobre precio que compensaba con creces los excesos de coste de la producción. La irracionalidad de tener 100 hanegadas en 15 fincas, que comportaba un incremento en los costes de no menos de un 25% no generaba problema alguno, porque los sobrecostes de producir se compensaban con el sobreprecio que el mercado pagaba con creces por la naranja. Por esta razón, nadie decía nada porque los números salían, con creces. Sin maquinaria, sin elementos de transporte y con riego *a manta*, los números salían, sabiendo que el coste de los fitosanitarios podría ser más del doble de los precios que corren en la actualidad.

Sin embargo, hoy, después de 55 años aquellas fincas no se pueden mantener para cultivar naranjos. No es viable en modo alguno, porque el precio de venta debe determinar los costes de producción. ¡Que barbaridad acabo de decir!,



¡Que locura!, porque el Sindicato Agrícola, el Gobierno de turno y la Cooperativa Agrícola me dicen que debemos mantener los cultivos (las 100 hanegadas en 15 fincas) y que el mercado pague el sobreprecio con el que poder mantener la irracionalidad del cultivo. ¿Dónde está la verdad?. En el mercado, en ningún otro sitio, el precio lo marca el mercado, no lo determinan *Los Mercadona*, porque estos no tienen el poder para hacerlo. Lo pueden aparentar, pero no lo tienen, porque el único poder regulador lo tienen los consumidores con sus exigencias de las **3B**, productos **buenos**, **bonitos** y **baratos** y los jodidos competidores que utilizan el precio para ganarse una posición de mercado en detrimento de los que piensan en el sexo de los ángeles.

Una vez aclarado del asunto de que el precio es el resultado de un largo proceso de interacción entre los diferentes actores que compiten para alcanzar sus objetivos, se debe aceptar que el tamaño es una condición para competir porque los costes de los productos se elevan de manera proporcional a la reducida dimensión de las explotaciones agrícolas.



5.- Cambiar el producto o la variedad no resuelve el problema del minifundio, sino que lo agrava. Sin embargo, cuando se asume esto, vienen los filósofos y las cabezas pensantes que juegan con el dinero de los demás, y le dicen al agricultor que no puede competir por el tamaño de su finca, que tiene que cambiar el producto por uno que el mercado pague más. ¡Que fácil es decirlo y que jodido es de aplicar!. Y, por ende, que puede mantener el tipo de cultivo, la naranja, pero incorporando una nueva variedad sobre la que el mercado paga un sobreprecio por su innovación. O, también, puede incorporar un nuevo producto, el **caqui**, por el que el mercado desarrolla el mismo proceso, pagar un sobreprecio por la novedad del producto, la escasez del mismo o por la coyuntura.

El labrador se fía del consejo, o mejor dicho, utiliza este subterfugio para continuar, y lo hace, invierte transformando el mismo cultivo con nuevas variedades o cambia de cultivo y migra al caqui o a cualquier otro producto.



¿Qué ocurre entonces?. Que el agricultor ha desarrollado una notable inversión poniendo en marcha una nueva variedad o un nuevo cultivo, con un plazo de retorno que comienza en el año quinto. O sea, tiene una inversión y cinco años sin ingresos. Y cuando pasan los cinco años y debe iniciar el plazo para recuperar su inversión, se da cuenta que el escenario ha cambiado y que el precio de venta de la nueva variedad o del nuevo cultivo, no es el esperado, porque el mercado (*Los Mercadonas*) le roban al agricultor y han bajado el precio. No se dan cuenta que lo que ha ocurrido es que miles de agricultores han hecho lo mismo, han aportado sus mismos productos al mercado y este con el tiempo ha pasado de ser una innovación (en variedad o en producto) a ser un cultivo maduro que como en todos los sectores tiende a bajar el precio. El kiwi hace 40 años valía cinco veces más que el precio actual.

El *Sector Agrícola* no le dice al agricultor, que en los tiempos que corren se demanda un tamaño mínimo para que lo que se produzca sea rentable, porque el mercado (o sea el consumidor y no los *Mercadona*) determina un precio de venta y, por ende, los productores deben adecuar sus estructuras de coste para poder vender a ese precio y ganar dinero. Si el *Sector Agrícola* dijera esto y hablara con esta claridad, probablemente podrían salvar a una parte de la agricultura tradicional, que se percataría que el tamaño es relevante y, por ende, que deben abandonar la actividad o agruparse para producir, no para vender, porque el problema de hoy no es vender, si no producir.



Problema nº 3.- El precio lo establece el mercado

No existen *manos negras* que determinen el precio de un producto agrícola. El mismo es el resultado del mix entre la oferta y la demanda. Pensar que en el mercado existen *reguladores* que marcan el precio de los productos, implica situarse en otro mundo, no en el que vivimos. El mercado es demasiado complejo para que puedan existir *manos negras* que establezcan precios de referencia.

El domingo 17.05.15 apareció una noticia en la prensa que venía a decir que “*el sector agrícola había perdido 39 millones de euros por culpa de que alguien*



había dado la orden de bajar un 4% el precio de sus productos, ...”. Lo decía como si debiera existir un precio mínimo de referencia y si no se alcanza es porque alguien ha hecho algo que no toca. Y por supuesto, ese alguien no es el agricultor, sino un tercero, porque este nunca hace las cosas mal. El periodista, el *Sector Agrícola*, el labrador y buena parte de los cabezas pensantes, no se plantean que si el precio ha bajado un 4% es porque hay otros competidores que vendiendo al precio que se infiere con esa rebaja ganan dinero.

El problema no lo provoca una *mano negra*, si no que el asunto es más simple y más grave. Es más simple porque no existe esa supuesta *mano negra* y es mucho más grave porque el competidor que es capaz de ganar dinero con una reducción del 4% del precio de venta, no va a permitir subidas futuras de precios, porque probablemente vende a ese precio para mejorar su posición competitiva y por ende, lo mantendrá y cuanto menos puede que aún los baje más, aplicando las mejoras de coste que se derivan del crecimiento en ventas, con lo que bajando aún más el precio, puede que gane más dinero y mejore su ventaja competitiva. Con lo que el labrador tradicional tendrá más problemas y se alejará más de su posición para competir y poder vender en esos mercados.



El lenguaje es muy importante en la vida y en los negocios. Por esta razón, debemos utilizar las expresiones adecuadas, porque de las mismas se infiere un diagnóstico de la coyuntura y un plan de acciones consonante con la misma. *¿Qué debería decir el sector ante una bajada de precios de un 4%?:*

I.- ¿Qué debe hacer el labrador para bajar los costes y poder continuar ganando dinero vendiendo sus productos con un precio menor?

II.- ¿Qué están haciendo los competidores que son capaces de vender sus productos bajando el precio un 4% del que necesita el labrador para subsistir?

Es otra forma de ver el mismo asunto, pero desde una perspectiva más constructiva, más responsable y, sobre todo, más consonante con el mercado al que debemos servir. Lo contrario, ubicarse en el discurso victimista comporta



recibir la solidaridad folclórica de quien no asume ninguna responsabilidad en el negocio e implica que el labrador se hunda cada día más en la miseria.

Problema nº 4.- En precios bajos unos ganan y otros pierden

No debemos olvidar que detrás de cada precio bajo hay un competidor al que le interesa vender sus productos a ese precio para ganar dinero y mejorar su posición competitiva. Esto supone que no podemos hablar de precios bajos, porque lo son para unos pero no para otros. El mismo precio, es adecuado para unos, normal para otros y muy malo para algunos.

En el mercado no existe una *mano negra* que se dedique a arruinar a los agricultores, lo que ocurre es que hay otros agricultores que con esos precios pueden ganar dinero, porque tienen empresas con estructuras de costes que les permiten ser rentables con esos precios de venta



Problema nº 5.- El sector agrícola se ha hecho viejo y absentista

Es la consecuencia de todos los problemas, especialmente del más notable, del que hemos convenido en llamar *el problema* que es que se deriva del **minifundismo**. Es como el pez que se muerde la cola: si el campo no es rentable se abandona y el abandono significa envejecimiento de la población y esto, es una rémora en la necesaria renovación de sus estructuras, de su gestión y del dinamismo que debe tener el sector para subsistir y progresar.

Nadie publica estadísticas reales de cuantos profesionales viven de la agricultura a plena dedicación. Yo no las conozco. Creo que saldrían cifras escandalosas que todos vemos y conocemos desde la realidad. El campo se está despoblando, cada año se abandonan miles de hectáreas de tierras altamente productivas y los propietarios viven de otras actividades, la agricultura es un ingreso marginal de muchos ciudadanos. Con una población envejecida y absentista no es fácil que el sector se desarrolle con el ritmo y con la orientación que marcan los tiempos.



Sin embargo, como indico en diversas partes de este libro, los huecos se rellenan. Las salidas de unos se suplen con las entradas de otros. La posición poco competitiva del labrador tradicional, está siendo aprovechada por terceros que no son del sector, para entrar en él y hacer buenos negocios con su ausencia, porque les dejan la vía libre para crecer y desarrollarse, porque los que saben de la tierra y del cultivo, tienden a abandonar el mundo que conocen.

Problema nº 6.- Las subvenciones matan al sector que las recibe

Es una máxima que aprendí en el primer curso largo que hice en el IESE en el año 1.987. En el curso PDG me lo indicaron y desde entonces día a día lo constato. La subvención estructural mata, no ayuda. Es como inyectar un dulce veneno, que de manera lenta adormece al ser que lo recibe hasta matarlo de inanición. El sector agrícola tradicional europeo lo matan las subvenciones estructurales. Y sobre todo, la forma en la que se plantean.

Esta máxima se aplica a todos los sectores menos a los primarios, la agricultura, la pesca y la minería. Y así les va. Al resto de los sectores, muchos de ellos tradicionales, no se les aplica el mismo criterio, quizá por ello, están vivos.

El sector continúa pensando que el futuro está vinculado con recibir ingentes cantidades de ayuda en forma de subvenciones, precios mínimos o rebajas en sus impuestos.



Problema nº 7.- Un Sector Agrícola emerge y otro retrocede

En el marco del magnífico resultado del diagnóstico del sector agrícola (ese mismo que el sector agrícola tradicional lo interpreta como muy malo) un buen número de inversores vislumbran grandes oportunidades de desarrollo, pocas amenazas y pocos competidores eficientes, motivo por el que **están invirtiendo en la agricultura y en la agroindustria**. Es paradójico que en el mismo sector, en el mismo mercado, y bajo el mismo sol, unos salgan y otros entren, uso lloran y otros ríen. Esa parece que será la tónica del sector agrícola, la tierra que abandonan unos la ocuparán otros haciendo lo mismo pero con organizaciones y dimensiones que aporten eficiencia, coste y precios acordes con el mercado.



Conclusión.- La Agricultura tradicional necesita visión

La agricultura tradicional haría bien en reflexionar sobre sus problemas y hacer caso omiso a los reiterados mensajes que se le emiten desde las diversas Instituciones que predicán sin asumir los riesgos que se derivan de sus palabras. Cualquier analista que opere en el mundo de los negocios llegaría a conclusiones similares a las que se plantean en este apartado y a lo largo del libro, porque son asuntos elementales que están superados en el resto de sectores de la economía, menos en el sector primario que aún anda con la losa del recuerdo y de la añoranza de un mundo pasado que murió y que no nunca volverá. Y, además, se da la circunstancia de que por un acto milagroso retornara, se reactivaría con métodos, sistemas y actores diferentes de los actuales.



El coronavirus está reabriendo el debate sobre el carácter esencial de la agricultura. El *Sector Agrícola* vuelve a la carga emitiendo mensajes directos de que la agricultura debe ser apoyada y, por ende, subvencionada porque la pandemia ha puesto en evidencia de que se trata de un *sector esencial*, que ha sido declarado como tal por la legislación vinculada con Covid-19. Y desde esta perspectiva, se reclama que el Estado ponga más atención a este sector estratégicamente relevante para la subsistencia de la población, porque según ellos nos dirigimos hacia el cierre de fronteras, hacia la autarquía, que anuncia una vuelta atrás y hacia el final de la economía globalizada, que es la causante de todos nuestros males.

Yo no creo que esta sea una tendencia a tener en consideración, sino más bien *fuegos de artificio* de quienes buscan escenarios que no existen pero que los desean, porque les encajarían para resolver su delicada coyuntura. En mi pueblo a esto le llaman, “*el que tiene hambre sueña con rollos de pan*”. En su lugar, considero que la *Globalización* continuará como hasta ahora, que el sector agrario mejorará pero que sus efluvios no le llegarán al *Sector Agrícola* tradicional que continuará con la misma tónica descendente, porque necesita el recurso de la claridad, que no le llegará porque los emisores no dirán lo que debieran y los receptores desde hace años tienen los oídos sordos.



Imaginemos que tienen razón. ¿Qué ocurriría si aceptara la contraria y se admitiera la validez de cuanto afirma y reclama el *Sector Agrícola* con los mensajes que lanza sobre el coronavirus y, en consecuencia, el Estado considerara que la agricultura debería ser considerada un sector esencial para la supervivencia de la sociedad?. Hagamos una simulación de la tesis contraria y, por ende, admitamos que se aceptaran el 100% de los postulados que demanda el *Sector Agrícola*. En este caso teórico, estoy convencido que la agricultura prosperaría mucho más, pero sus impactos no mejorarían el statu quo, porque cualquier cambio, del tipo que sea, demanda gestión y esta lamentablemente no está en la agricultura tradicional. Por esta razón, los nuevos y teóricos acontecimientos descansarían en otros actores, que suplirían el lugar que deberían ocupar los labradores tradicionales, porque estos no necesitan dinero, ni subvenciones, ni apoyos en forma de precios mínimos, necesitan como el agua de mayo **recursos en forma de palabras.**



San Vicent Ferrer, usaba la palabra para visionar el camino

El principal recurso que necesita el sector es la visión y esta se obtiene d las palabras. Si, como suena, necesitan palabras y no precios mínimos, ni subvenciones, ni préstamos. Necesitan las palabras, porque cuando se pronuncian de manera adecuada, con las informaciones relevantes y emitidas por personas creíbles provocan en el receptor el único recurso que necesitan: **orientarles sobre cual debe ser el futuro, tener visión.** Así de sencillo, porque el agricultor en la Comunidad Valenciana dispone de los recursos materiales para operar con eficiencia: (1) recursos financieros no les suelen faltar, porque tienen patrimonio, dinero y capacidad de crédito; (2) tienen mucha experiencia en los cultivos; (3) disponen de tierras inmejorables con un clima excepcional y sin restricciones sustanciales en el agua; (4) disponen de una buena cabeza para pensar y (5) sobre todo, tienen un alma sensible con el devenir del campo. Les falta visión y gestión. La gestión la pueden suplir, la visión no porque es el resultado de sus sesgos y de los mensajes que les reiteran, que les conducen hacia un mundo que no existe.



5.12.-LA DECADENCIA DE UNA AGRICULTURA EMERGENTE



17.05.15

La decadencia de un sector emergente. Un mundo que decae y otro que emerge. Una misma actividad con dos concepciones antagónicas, los que ven el sector como uno más de la economía y los que están convencidos de su carácter marginal y, por ende, sustentan su continuidad con los apoyos, públicos vía subvenciones y privados a través del precio. Dos mundos difícilmente conciliables. Tan real como la vida misma.

¿Qué le pasa al sector agrícola?. En las próximas páginas voy a intentar responder a ésta delicada pregunta. Lo haré de forma asistemática y sobre todo, sin tapujos ni condicionantes externos que suelen dificultar exponer el asunto con toda su crudeza.

El diagnóstico visto desde el Sector Agrícola

El *Sector Agrícola* está formado por una serie de operadores que hablan en su nombre: el Ministerio de Agricultura, las Consellerías de Agricultura de cada Comunidad Autónoma, los diputados del área agrícola de las Diputaciones Provinciales, los Sindicatos Agrícolas, las Cooperativas Agrícolas, los Medios de Comunicación, los Centros de Formación, los líderes de opinión, los comentaristas y, cómo no, los sufridos labradores.



1º.- Dicen que el Estado no apoya suficientemente a la agricultura

El *Sector Agrícola* dice de manera reiterada y machacona que el Estado no apoya suficientemente al campo. El Estado lo simbolizan el Gobierno Central, el Gobierno Autonómico y, sobre todo, la Unión Europea, amén de los Ayuntamientos, Diputaciones y todos los Organismos que puedan aportar recursos y apoyos.

El *Sector Agrícola* se moviliza para recibir más apoyo en formas de subvenciones directas o de otras modalidades de apoyo como son: las reducciones fiscales, una Seguridad Social menos costosa, los combustibles a un precio reducido, o la demanda persistente de que el Estado establezca un precio mínimo de referencia para los productos agrícolas. Cada día podemos constatar que el asunto está en boca de todos los operadores del *Sector Agrícola* porque forma parte de la *Agenda del Campo* y de sus prioridades: políticos, sindicatos, administraciones, proveedores, etc. ¡Todos opinan que este es un grave problema que tiene la agricultura!.



La prensa está repleta de alegatos relativos a las subvenciones agrícolas. Y, sobre todo, está llena de quejas. Año tras año, las Organizaciones agrarias desarrollan sus inversiones en función del Programa de Subvenciones Públicas de cualquiera de los Organismos afectados. No lo hacen en el marco de sus necesidades. Todas las encuestas agrarias definen la falta de apoyo público como uno de los grandes problemas que tiene el campo.

2º.- Dicen que el intermediario mata al agricultor

Hace años los *intermediarios malos* lo simbolizaban los **comerciantes de la naranja**. El *Sector Agrícola* pensaba que eran los culpables de todos los males de la agricultura. Hoy estos intermediarios haciendo lo mismo, ganan algo menos dinero y a veces no pueden subsistir, motivo por el que son menos culpables. El *Sector Agrícola* percibe que *la culpabilidad no es por lo que*



hacen, si no por lo que aparentan ganar!, cuanto más ganan, más culpables son.

En los últimos tiempos han aparecido **otros intermediarios malos**, las Grandes Empresas de Distribución Comercial. El *Sector Agrícola* considera que estos nuevos operadores le *roban* al agricultor el poco margen que les podría permitir vivir con dignidad. O sea, el problema del agricultor se lo crea el que sitúa el producto en sus puntos de venta. Lamentablemente esta es la línea de pensamiento que está presente en de la sociedad porque es el resultado de lo que comunica el *Sector Agrícola*: “*las empresas de distribución comercial están matando a la agricultura...*”, ¡No mueren ellos por lo que hacen, sino que los matan otros!

Esta foto aparentemente perversa está en boca del *Sector Agrícola* y se corresponde con la línea de pensamiento que tenían nuestros abuelos cuando se quejaban, con razón, de que el cacique del pueblo no les dejaba vivir, porque regulaba el precio de los productos agrícolas imponiendo su voluntad e impidiendo que existieran otras voluntades alternativas. La diferencia es que entonces tenían razones para quejarse, ahora no, porque sus postulados no se corresponden con la realidad.



Resulta cuanto menos chocante, que personas ilustradas que han hecho programas de formación empresarial avanzado digan estas expresiones fuera de contexto. Sin embargo, aunque lamentablemente forman del vocabulario agrícola, son expresiones propias de personas desconocedoras del Mercado y de sus reglas. Quiero pensar, que se trata de comunicaciones provocadas por la delicada coyuntura en la que se encuentra el sector y sobre todo, por la falta de visión y nunca por intenciones perversas que conociendo el entramado, pretenden engañar de forma maliciosa al público que las escucha.

Según esta corriente de pensamiento las empresas de Distribución Comercial le *chupan la sangre al agricultor* porque le compran sus productos a un precio que no es el adecuado. Dicen que “*el producto que vale 50 céntimos en el campo se vende por 75 céntimos en el lineal del supermercado y que esta situación está matando a la agricultura porque le roban su margen comercial...*” A partir



de ésta posición, Mercadona, Consum y las otras empresas de distribución comercial, son los responsables de todos los males de la agricultura porque se ponen de acuerdo para comprar los productos del campo a un precio irrisorio. Es como si entre estas empresas hubiera un acuerdo para comprar los productos a un precio tan bajo que deje sin margen al agricultor.

La primera cuestión que me viene a la mente es la de conocer quiénes son los aparentemente tontos proveedores que les venden sus productos a estas empresas de distribución. ¿A quién les compran *Los Mercadona* sus productos?. De acuerdo con la línea de pensamiento que tiene el *Sector Agrícola*, todas estos proveedores deberían estar quebrados porque según sus cálculos al precio que le venden sus productos no pueden ganar dinero.

Sin embargo, analizamos a los que deberían ser *miseros proveedores* y constatamos que se trata de grandes y solventes empresas agrícolas que día a día, de manera callada y sin hacer ruido alguno, van apareciendo en el sector creciendo por encima de los dos dígitos y ganando dinero con la venta de esos mismos productos agrícolas a un precio al que otros dicen perder.



Lo que nos lleva a la lógica conclusión de que **Los Mercadona compran los productos a un precio aparentemente bajo porque hay proveedores que a ese mismo precio bajo son capaces de ganar dinero**, en caso contrario, no se podría mantener el *sistema* y esos proveedores no deberían existir, pero existen.

¿Cuál es el problema de la agricultura tradicional?, que no se da cuenta que el mundo ha cambiado y que las formas de operar deben adecuarse a los nuevos tiempos. Lo que antes valía ahora ya no vale. Los costes no son los mismos en un campo pequeño que en uno grande y, sobre todo, los costes nada tienen que ver en una agricultura tradicional con los que se infieren de una agricultura industrializada y mecanizada. Nuevos tiempos, nuevas respuestas.

Sin embargo, él *Sector Agrícola* continúa llenando nuestros oídos de un discurso fuera de contexto, que también asumen algunos industriales que no entienden la forma de operar, el aporte social y el progreso empresarial que inducen estas Empresas de Distribución Comercial a la sociedad a la que sirven. Estas Plataformas de Distribución (que el *Sector Agrícola* califica de monstruosas y maniqueas) son las responsables directas de que el precio de los



productos llegue a los consumidores con una rebaja de no menos del 150% del mismo precio que deberían tener de no haber estado regulando el mercado en los últimos 30 años. Esto por lo visto es un grave problema: mejorar la economía del consumidor. Si estas empresas no existieran, los mismos productos los compraríamos como mínimo al doble del precio que estamos pagando.

Recuerdo que en mi época de Presidente de Consum, cuando abríamos una tienda en una localidad en la que no había otro supermercado, provocábamos que el comercio local de alimentación redujera los precios de venta como mínimo en un 25%. Como es natural, en beneficio de los consumidores y del mercado en general. La razón era obvia, Consum operaba con un margen objetivo del 17% (precio de venta menos coste de compra) mientras que el comercio de aquella época operaba con márgenes superiores al 50%, en perjuicio del consumidor, su cliente.



3º.- Dicen que la sociedad no valora suficientemente los productos agrícolas que son vitales para su supervivencia

Según la tesis del *Sector Agrícola*, la sociedad y los consumidores, deberían valorar más estos productos porque son de *primera necesidad*. Y, por ende, se deberían establecer precios mínimos de obligado cumplimiento para todos los compradores. Según esta concepción muy extendida, la culpa de que la sociedad no valore estos productos la tiene el Estado que debería establecer **cuotas de producción** y **precios mínimos**...*porque los productos agrícolas sirven para la alimentación del ser humano y son vitales para la sociedad...!*

Las cabezas pensantes del *Sector Agrícola* opinan que el precio se debería regular por el Estado porque los productos son de primera necesidad y sirven para ofertar alimentos a la población. Y, por ende, la agricultura aporta un contenido social porque sin los productos del campo no se podría vivir.

Si esta posición la mantuvieran otros sectores, paralizaríamos el mundo económico en el que vivimos: (1) los fabricantes de productos fitosanitarios hablarían del valor que aportan para vida de las plantas, porque sin ellas no podría subsistir la agricultura. Por tanto, ellos son fuente de vida; (2) los fabricantes de productos para bebés deberían decir lo mismo, *ison los*



que ayudan a crecer a los seres humanos!; (3) los fabricantes de pan, ni te cuento; (4) los de agua mineral dirían que sin agua no podemos vivir y que ellos son “suministradores de vida”; (5) la industria alimentaria manifestaría que ellos son portadores de vida; (6) la industria farmacéutica dirían que “venden salud”; (7) los fabricantes de coches podrían decir que producen ahorros vitales y, por ende, alargan la vida útil; (8) y la lista no acabaría. Sin embargo, **todos ellos, que son vitales para la vida deben competir a precios de mercado.** *¡Todos menos la agricultura que es un sector tan primario que se ha hecho viejo y opera con reglas que no son de nuestra época porque responden a un mundo que ya no existe, porque son del siglo pasado!*



4º.- Dicen que el labrador no puede hacer nada para cambiar

Es otro desiderátum que tiene el sector agrícola, que piensa que todos los problemas los tienen que resolver *terceros*, que no son ellos. Estos *terceros* son los culpables de sus males, por tanto, deben ser estos ajenos a su realidad los que tomen las medidas necesarias para resolver los asuntos que solo a ellos les conciernen.

En el año 1.976 Luis Font de Mora, entonces presidente de la UTECO Agrícola, me contrató junto con Benet Delcán (de la Florida) para impartir cursillos agrícolas para labradores. Se desarrollaban a partir de las 9 de la noche en diferentes localidades. El curso tenía una magnífica metodología, participativa y eficaz. Teníamos una pizarra y les preguntábamos a los labradores que nos dijeran cuales eran los problemas de la agricultura. Todos hablaban y nosotros nos ocupábamos de escribir en la parte izquierda de la pizarra los problemas cuya solución estaba en manos del agricultor y en la derecha de la misma pizarra los asuntos cuya solución excedía del ámbito del agricultor. Anotábamos en la pizarra sin poner encabezamientos, solo había una raya que dividía el tablero en dos.

Como es natural, el 90% de los asuntos estaban en la parte izquierda, porque la solución estaba en manos del agricultor y solo un 10% de los problemas quedaba fuera de su margen de maniobra porque la solución estaba en manos de terceros. Sin embargo, ellos se sentían ajenos a la solución de sus problemas



porque se los debían resolver “los terceros” (El Estado, Europa, los comerciantes, la sociedad que debe valorar más los productos del campo).

Han pasado 40 años y nada ha cambiado, el marco continúa siendo el mismo: el labrador es la oveja inocente que se la quieren comer los lobos, *ipobres ovejas y que malos son los lobos!*. El sector ha creado una imagen de sí mismo, que está más relacionada con un sector marginal que con un sector empresarial. Según la percepción del sector, la agricultura debería ubicarse en el mismo ámbito en el que están las mujeres maltratadas, los niños abandonados, los jubilados, los desempleados y el resto de las clases pasivas, un sector marginal al que se le debe apoyar para que pueda subsistir.



Quien es el Sector Agrícola

El *Sector Agrícola* está formado por una serie de operadores que hablan en su nombre: El Ministerio de Agricultura, Las Consellerías de cada Comunidad Autónoma, los Sindicatos Agrícolas, las Cooperativas Agrícolas, los Medios de Comunicación, los Centros de Formación, los líderes de opinión, los comentaristas y, cómo no, los sufridos labradores.

1.- El ministerio de Agricultura

Y todos sus miles y miles de funcionarios que nadie sabe para qué están y, sobre todo, el valor que aportan a la sociedad. El Ministerio de Agricultura fue adecuado hace 100 años porque entre otras cosas aportaba progreso normativo, protegía al agricultor rompiendo monopolios, reformas agrarias y sobre todo, desarrollaba una notable labor de formación, de propaganda positiva y de *Regulación*.

Sin embargo, el tiempo pasa, la *Formación ya* no es tan necesaria porque tenemos un buen elenco de Instituciones Privadas que aportan formación, divulgación y excelentes *aportes de valor* para mejorar los cultivos. Y la *Regulación* está muy condicionada por Europa y, por ende, la tarea de Legislar cada vez tiene menor importancia.



No estoy abocando por la desaparición del Ministerio, pero si digo que sus *aportes de valor* no pueden ser los mismos que hace 100 años. El Ministerio de Agricultura debería *liberar al sector de sus inadecuados mensajes dirigidos a un menor de edad y dejar que volara como un ser que debe haber alcanzado su madurez.*

El sector agrícola por contrapartida, espera el cambio de un Ministro de Agricultura para que las políticas agrícolas del nuevo titular ayuden al desarrollo del sector. *¡Así le va al sector, esperando que cambie el Ministro para vender los pimientos un poco más caros!. Y, además, se lo creen a pie juntillas los políticos, el sector agrícola y los medios de comunicación que lo divulgan: “este Ministro ha revolucionado la agricultura”.* Aquí paz y allá gloria.

2.- La Consellería de Agricultura

Si soy crítico con el Ministerio, no digo nada de la Consellería, porque supone engordar el problema y multiplicarlo. *¡Todo esto sobra!, irectifico, porque solo sobra lo que es inocuo y esta posición no aporta imparcialidad, si no que contribuye a matar lo que está medio muerto!.*



*¡Esto, está afectando gravemente al desarrollo del sector agrícola!, no es que le ayude, si no que con sus mensajes decimonónicos están postrando al sector para que ocupe una posición marginal dentro de la economía. O sea, se parte de la posición mental que existía a finales del siglo XIX, *idebemos proteger al agricultor de la falta de Regulación, de la falta de libertad de mercado y de las prácticas medievales!*. El agricultor debía ser objeto de protección, como lo ha necesitado en los veinte siglos anteriores que tuvo que soportar enormes injusticias de los *Reguladores* tradicionales del sector: la nobleza, el clero y la burguesía ruralista caciquil.*

Esta posición era adecuada en el siglo XIX y en todos los anteriores, amén de buena parte del siglo XX, pero no lo es en el siglo XXI en el que estamos y, mucho menos, en el marco de una Unión Europea ubicada en el prelude de Internet y de las nuevas tecnologías que aportan valor a la sociedad a través de la socialización del conocimiento.



Estos mensajes no son inocuos, son muy malos para la agricultura, porque la postran para que ocupe posiciones marginales dentro del mercado emergente en el que operan. El agricultor debe asumir la madurez, que ya tiene, y quitarse el yugo de estos mensajes que dañan y constriñen su propio desarrollo.

3.- Los sindicatos agrícolas

Hablan como los de antaño, como los seres que desaparecieron. No tienen un lenguaje moderno, son viejos como a los que representan. Hablan como los funcionarios (que es lo que en el fondo son), sus preocupaciones son las subvenciones que debe recibir el sector en forma de cualquier tipo de apoyo y, por ende, las que deben recibir ellos para mantener con el dinero público sus Instituciones que dicen representar al sector y ser los garantes de su futuro.



Se ocupan de hacer estudios, formación y apuntes para los políticos. O sea, **se dedican a los temas secundarios**, a los que son poco importantes para la agricultura. Los realmente importantes, no se asumen, ni se gestionan, ni forman parte de sus Agendas Políticas. Se dedican a las políticas de la PAC, a las subvenciones del Estado, al marco Fiscal, a potenciar el precio de los productos en términos políticos y propagandísticos, etc.

Sin embargo, **no abordan los asuntos importantes**. Los que tienen que ver con la continuidad de la agricultura, con su futuro, con la necesidad de tener un sector vivo y con perspectivas de futuro: el abandono del campo, el envejecimiento de la población agrícola, el minifundio que está matando el sector, etc. De estos asuntos, nadie habla, nadie los trata, son asuntos que no forman parte de su *agenda agrícola*. Y no forman parte de su *agenda*, porque esta se orienta en función de los programas que se derivan de un diagnóstico inadecuado de la coyuntura agrícola. Y si el mismo no es adecuado, las acciones pueden ser inocuas para resolver el problema agrícola y acertadas para resolver otros asuntos.

4.- Las cooperativas agrícolas

En los últimos diez años han tenido una gran regresión: de un pasado glorioso en defensa de los intereses de los labradores han pasado a comerse el poco



margen que le queda al agricultor, de ese *pequeño margen que le sustraen malviven*.

Las cooperativas agrícolas tienen algunos problemas que intentaré abordar en estas reflexiones:

4.1.- Confundir la condición de proveedor con la de propietario. Es un dilema que nunca ha funcionado y que día a día se ve que está matando al sector porque motiva la inanición, no favorece la creatividad ni el esfuerzo, porque sin hacer nada se gana lo mismo que haciendo mucho. Por tanto, no vale la pena el sobreesfuerzo de hacer mucho porque no se recompensa, mejor hacer poco o nada.. Es la *Ley del Mínimo Esfuerzo*, la que suele regular los comportamientos en una sociedad moderna retroalimentada por el mercado.



La posición tradicional del sector del cooperativismo agrícola de no comprar los productos, si no gestionar los que le suministra el socio dejándolos *en depósito*, le quita dinamismo y futuro a las empresas porque las adormece. Según esta posición, el socio aporta el producto a la cooperativa y se lo deja *en depósito*. La cooperativa lo encaja y lo vende, y del precio que obtiene por la transacción se le descuentan sus costes y el resto se le liquida al socio.

Aparentemente el asunto suena bien, tan bien como que todos los hombres deberíamos ser iguales y, por ende, todos deberíamos trabajar lo mismo y cobrar el mismo salario. No se trata de que todos cobren igual, el precursor bondadoso de la teoría de la igualdad es el que preconiza que *“todos tienen la obligación de trabajar del mismo modo, con idéntico esfuerzo y aportar lo mismo y, por ende, como todos trabajarán del mismo modo y con la misma responsabilidad, deberán cobrar idéntica remuneración”*.

¡Yo sería incapaz de discutir ese planteamiento, si realmente se desarrollara como lo defiende quien lo preconiza!. Nadie creo que sea capaz. Sin embargo, ¿cuál es la realidad?, que los seres humanos no somos iguales, que no tenemos las mismas necesidades y por ende, nos manifestamos en el trabajo y en todos los escenarios de la vida de manera desigual y, por tanto, la Justicia está más cercana a entregarle a cada uno según lo que hace y no lo que dice que va a hacer.



Las cooperativas han mutualizado y socializado las reglas básicas del mercado, han confundido la condición de proveedor con la de propietario y eso es muy malo porque confunde al socio, encarece el coste de la gestión y, al tiempo, reduce el precio de venta. En los mercados agrícolas se sabe que el precio de venta barato es el de una cooperativa, porque nadie pelea por un precio elevado. No es que los cooperativistas sean malos, es que el *sistema* que utilizan para vender les orienta hacia la maldad.

Las cooperativas agrícolas forman parte de la denominadas convencionalmente *Cooperativas de Consumo* porque el aporte de valor es un servicio, no el trabajo. No son cooperativas de trabajadores, los socios consumen un servicio. Hay miles de cooperativas de consumo que no funcionan del mismo modo: las cooperativas de crédito, las cooperativas de enseñanza (las que los socios son los padres), las cooperativas de distribución comercial, las cooperativas de suministro agrícola para sus asociados. Todas estas empresas podrían confundir la doble condición de cliente o proveedor y la de socio, pero no lo hacen.



Pongo algunos ejemplos. Una cooperativa de crédito podría funcionar del mismo modo que lo hacen las agrícolas: al socio que pide un crédito se le pondría el tipo de interés al final del ejercicio en función del resultado que hubiera tenido la cooperativa... Lo mismo podría ocurrir con el precio de la matrícula de una cooperativa de enseñanza de padres, se podría poner el precio al final en función de la evolución económica de la cooperativa. Lo mismo podría hacer una cooperativa como Consum, los socios compran y al final del año se les liquida.

Las cooperativas agrícolas diseñaron en su día un modelo para socializar las transacciones económicas con los socios. No deseo analizar si ha sido bueno o malo para los tiempos pasados, si afirmo que es una *antigualla* que está matando al sector cooperativo, porque le resta capacidad de gestión, dinamismo y orientación al resultado.

Me resulta paradójico que este asunto de primer orden, no forme parte de la *Agenda de las Cooperativas Agrícolas*. O mejor dicho, me resulta coherente que no forme parte, porque es un fiel exponente de su triste realidad y nos ayuda a atisbar un futuro muy incierto para el sector, porque su modelo no encaja con el mundo al que sirve...

Confundir la condición de proveedor con la de socio, implica que la cuenta de explotación de las cooperativas agrícolas no está regulada por el mercado, porque su *aporte de valor* económico (beneficios o pérdidas) se le transfiere al socio a través del precio. Y de esta forma, no se puede conocer



sus niveles de eficiencia económica, porque algunas *esconderán* sus pérdidas a través del precio y otras *transferirán* los beneficios del mismo modo.

4.2.- Las cooperativas agrícolas se presentan a la sociedad como lo que dicen ser: productores, ique es una falacia más que no contribuye a gestionar sus organizaciones con eficiencia!. Esto que aparenta ser una tontería no lo es porque las cooperativas deberían decir lo que son y no lo que desearían ser. Una cooperativa se presenta en el mercado como *un gran productor* porque suma las producciones de sus asociados. Asume el rol de ser *la matriz agrícola* de sus asociados. Por tanto, su aporte de valor a la sociedad es la producción.



En sus discursos dicen que *ilas cooperativas somos productores agrícolas!*. Esto no es cierto, es inadecuado plantearlo y perverso creérselo. Las cooperativas agrícolas son **sociedades de servicios**, (o cooperativas de consumo) **cuyo valor se sustenta en el servicio** de comercializar sus productos, de suministrarles productos para el campo, o de aconsejarles. Las cooperativas agrícolas **no son el resultado de la suma de un grupo de labradores**, porque cada labrador es una unidad económica independiente que utiliza a la cooperativa para mejorar su posición de mercado. O al menos, esto es lo que debería esperar de la cooperativa, que esta mejorara su producción o su venta.

Estamos hablando de la **Misión**, de las razones que justifican la existencia de una cooperativa, del porque se creó y de lo que se espera de ella. Esta Misión se pierde con el paso del tiempo y se difumina en una posición aparentemente dominante, "*la cooperativa es el alma mater del socio, isomos como un gran productor!*". Cuando una empresa confunde su misión confunde la razón por la que está en el mercado y cuáles son los parámetros que justifican su existencia.

Las cooperativas agrícolas deberían ocuparse menos del socio y de su futuro y ocuparse más de obtener un buen precio por la venta de sus productos, vender los suministros agrícolas a un precio de mercado y, sobre todo, liquidar las operaciones a precios de mercado. No lo hacen, ni lo pueden hacer por muchas razones internas y externas.

Las cooperativas agrícolas son empresas de servicios que pretenden mejorar las condiciones de venta de los productos agrícolas . Las cooperativas no deben atribuirse una representación que no tienen: "*somos los representantes de los labradores*". La cooperativa es la suma de muchos *pequeños empresarios* o



como dice el argot del sector *productores agrícolas*. La cooperativa, en cambio, es una empresa de servicios que pretende mejorar las posiciones de estos labradores. Nada más, que no es poco.

La cooperativa por su bien y por el de los socios, debería formular su aporte de valor en términos de *transacción comercial* no en términos litúrgicos, morales o condicionados por la historia. Creo que de esta forma, las cosas funcionarían mejor.

4.3.- Las cooperativas deberían transformarse en grandes productores, no en comercializadores. *El problema hoy no está en vender si no en producir*. Esta frase que creo no tiene discusión, todo el mundo la discute, porque muchas personas entienden de manera ingenua que el precio es el elemento regulador de las ineficiencias. O sea, según esta tesis, cualquier producto se puede vender si el precio cubre sus costes, sean cuales sean los mismos. Es lo que técnicamente se llama **la búsqueda del comprador tonto** que es capaz de pagar un sobreprecio que no es de mercado para cubrir los sobrecostes de producción que no son de este mundo.



El problema de la agricultura moderna no es vender, si no **producir a un coste que permita vender a un precio adecuado para ganar dinero**. Que es justamente lo contrario de lo que dicen y hacen. La tesis de que cualquier producto de calidad se puede vender a un precio mejor, forma parte del pasado. Desde hace muchas décadas las cosas no se ven del mismo modo. Los productos de calidad se venden si el precio es el adecuado, por tanto, **para vender y no perder, el horizonte más inmediato son los costes**. Todos los productos tienen competidores que ofertan artículos similares a un precio menor. El servicio y el diseño, aportan márgenes diferenciales que todo buen comprador aprecia y considera, pero con límites cada día más estrechos.

4.4.-¿Qué deberían hacer las cooperativas agrícolas para permanecer en el mercado: (1) reducir las centrales hortofrutícolas. Las cooperativas deberían abandonar las numerosas centrales hortofrutícolas locales y las deberían fusionar en no más de 10 plataformas para toda la Comunidad Valenciana; (2) comprar productos, no tenerlos *en depósito*. Las cooperativas agrícolas deberían cambiar la regla tradicional de *adquirir los productos en depósito* por la de *comprar productos para vender* y liquidarle al socio los dividendos que le correspondan. El socio pasaría a ocupar una doble condición: ser accionista de



una empresa de la que espera dividendos y servicios, y al mismo tiempo, ser un proveedor si a ambas partes les interesa; (3) producir a un coste competitivo. Las cooperativas deberían alquilar las tierras que los socios abandonan porque no son rentables en sus manos y hacerlas rentables por las economías que coste que se infieren del tamaño y la proximidad. De este modo, las cooperativas locales se deberían ocupar de resolver el gravísimo problema del abandono de los campos. La agricultura se está abandonando porque no es rentable por el escaso tamaño de sus explotaciones. Hace 50 años con 50 hanegadas de naranja uno era millonario, hace 25 años con las mismas hanegadas uno se mantenía con otros ingresos y ahora se necesitan 500 hanegadas para poder mantener una familia...*¡El tiempo pasa y hay que adecuarse al mismo...!*. La cooperativa lo puede resolver por medio del alquiler de las tierras abandonadas. Esto demanda visión y liderazgo. No creo que exista pero es lo que demanda el sector, la sociedad y el mundo en el que vivimos.



5.- Los medios de comunicación

La prensa, la radio, la televisión, o cualquier otro medio de comunicación, están condicionados por la agenda política que se dimana de un diagnóstico equivocado de la agricultura. Se ocupan de repetir el discurso oficial que les transfiere el *Sector Agrícola* cuyos contenidos defienden más los intereses de grupo que las necesidades del agricultor que dicen representar, porque sus postulados orientan al sector y al agricultor hacia la inanición, a la desesperación y al abandono de la agricultura. Por esta razón, debemos concluir que el mensaje que transmiten es perverso porque defiende el statu quo de quien lo produce.

Los medios de comunicación están generando opinión con una información contaminada que proviene de unos mensajes que solo aportan valor a los que dicen representar al sector, no a la agricultura que va por otros derroteros. El futuro agrícola no será el que se derive de los mensajes que transmiten estas



instituciones que pretendiendo salvar al sector no hacen más que adormecerlo y a la larga matarlo, porque todo ser somnoliento no vive, no crece y, sobre todo, no se desarrolla.

Una visión del Sector Agrícola

1.-Un diagnóstico equivocado

Si el sector no sabe lo que le pasa, difícilmente podrá encontrar soluciones operativas. Creo que este es el primer y más grave problema que tiene el sector agrícola, que no sabe lo que le pasa. Desconoce cuáles son sus problemas, cuáles son sus causas y, sobre todo, cuáles pueden ser las vías para resolverlos.

Es lo primero que me enseñaron en el IESE *tener un diagnóstico acertado*, en caso contrario, las soluciones pueden ser adecuadas para otro escenario, pero no para el que se pretende mejorar, porque las mismas deben ser coherentes con el diagnóstico.



2.- Un grave problema de costes de producción

Todo lo contrario de lo que indica el sector. La agricultura valenciana tiene un grave problema en su estructura de costes. No puede competir con los costes con los que opera. Un buen amigo me dijo hace unos 40 años “*si compras mal nunca podrás vender bien*”. La misma máxima se puede aplicar a la producción, “*si produces con un coste elevado nunca podrás vender bien*”. El coste, es el factor más relevante de una transacción comercial. En cualquier operación y, como es natural, lo es más con productos maduros que aportan márgenes más estrechos.

La sociedad avanza cuando lo hace el proceso de reducción de sus costes. Sin la mejora en los costes, el mundo no avanzaría. La industria lleva años mejorando sus estructuras de coste. Las grandes empresas de distribución comercial son el parangón del aporte de valor a la sociedad a través de la reducción de los costes. E internet mucho más. La reducción de los costes, ha permitido *socializar productos* y hacerlos llegar a capas de la sociedad que antes nunca se lo hubieran podido permitir.

El progreso social tiene mucho que ver con la mejora en los costes, en todos los ámbitos de la actividad económica menos en la agricultura. Lo vuelvo a repetir para dejar constancia del asunto: **la agricultura tradicional no ha**



mejorado los costes porque no cultiva productos sino *necesidades*. Este es el gran problema de la agricultura, creerse dioses, de los que forman parte del Olimpo, que venden productos esenciales por los que el mercado debería pagar un sobreprecio para motivar la inanición: la falta de mejora, la desorganización, la carencia de ingenio y, sobre todo, operar con estructuras decimonónicas propias de otras épocas.

Mis padres tenían naranjos y hace 50 años cuando llegaba la recolección toda la familia íbamos al campo a ayudar en las tareas inherentes a la recolección. Voy a realizar un pequeño esbozo de cómo se planteaba la recolección: **(1)** la forma de pesar la naranja. Mi tío Vicente, el hermano mayor de mi padre, soltero, era el encargado de *pesar*. Con una báscula de madera (que aún conservo en mi casa) pesaba. Cada pesada era una obra de arte (había que hacer un curso de pesador). Mi tío Vicente tenía al lado de la báscula varios cajones, cada uno lleno de naranjas de diverso calibre. Cada pesada demandaba equilibrar la báscula para que nadie perdiera gramos. En la pesada solía haber un representante del comprador y otro del vendedor. Y cada pesada era anotada en una libreta: un cajón más. Cada cajón arroba y media de naranja, una raya en la libreta; **(2)** las herramientas de trabajo, como ahora, con capazos de esparto



(ahora son de goma), con cajones de madera (ahora son de plástico), con escaleras de madera (ahora son de aluminio) y con tijeras (creo que aquellas eran mejores que las actuales); **(3)** las mulas de carga y las carretillas. Existían mulas de carga preparadas para sacar el producto en aquellos campos alejados del camino. Y, también, se utilizaban carretillas en las que cabían muchas cajas de naranjas para campos alejados. Eran carretillas bajas diseñadas para la carga de naranja. A veces éstas carretillas eran *motorizadas* por un operario que tiraba de una cuerda cuando el campo tenía una pendiente elevada; **(4)** los niños recogíamos todas las naranjas del árbol, para que no quedara ninguna. Solíamos ir detrás y facilitábamos que el árbol quedara absolutamente limpio de naranjas.



¿Cómo se hace ahora?. Con las mismas herramientas, con los mismos sistemas de trabajo y con el mismo tipo de personas. **El sector no ha innovado, continúa recolectando la naranja del mismo modo y han pasado 50 años.** ¡Del mismo modo no, hay algunos cambios!: (1) no se pesan las naranjas, nadie va a pesar las naranjas, se llenan los cajones y se cuentan. Y se hace así porque el control vale más que el producto; (2) no hay mulas cargadoras porque no se recolectan las naranjas de los campos alejados donde no pueden llegar los camiones; (3) los propietarios de los campos no suelen ir a la recolección, porque no les aporta valor hacerlo, se fían de los kilos que les dicen que han recolectado; (4) ningún niño va detrás recogiendo naranjas sueltas, se pierden en el campo, porque los costes de recolectarlas los niños son más elevados que el valor de las naranjas que se abandonan.



¿El sector puede funcionar de ésta forma?. Hace 50 años el precio venta era prácticamente el mismo que el de ahora. Sin embargo, el coste de la recolección no llegaría a un 5% del precio de la venta de entonces, pero ahora el coste de la recolección puede llegar a alcanzar el 40% del precio de venta de muchas variedades, pero continuamos recolectando del mismo modo. Nadie ha pensado en innovar.

¿Cómo es posible que nadie haya innovado en la recolección de la naranja?. No lo han hecho porque no hay actores a los que les afecte el coste, dado que el mismo está difuminado entre el comprador y el vendedor, aparentemente no lo



paga nadie, lo que no es más que una falacia porque lo paga siempre el vendedor a través del precio. La recolección corre por cuenta del comprador, que en el fondo no innova porque no es su negocio. El suyo es vender, no producir. Compra el producto, le suma el sobrecoste de la recolección y con estos parámetros vende. Cuando le bajan el precio de venta y le sube el coste de la recolección reduce al mismo tiempo el precio de la compra, en cuyo caso le da lo mismo, porque gana el mismo importe.

El productor cree que el coste de la recolección es del comprador y por tanto no se preocupa del mismo, no innova. Conclusión: estamos recolectando el producto de la misma forma en la que lo hacíamos hace 50 años ¿Esto es normal?. Me temo que no, pero nadie dice nada. Todos culpan del problema al Estado y a *Los Mercadona*.



3.-Las subvenciones matan al sector que las recibe

Es una máxima que aprendí en el primer curso largo que hice en el IESE allá por el año 1.987. En el PDG me lo indicaron y desde entonces día a día lo constato. La subvención estructural mata, no ayuda. Es como inyectar un dulce veneno directamente en las venas, que de manera lenta adormece al ser que lo recibe hasta matarlo de inanición. El sector agrícola europeo lo matan las subvenciones estructurales. Y sobre todo, la forma en la que se plantean.

Esta máxima se aplica a todos los sectores menos a los primarios, la agricultura, la pesca, la ganadería y la minería. Y así les va. Al resto de los sectores, muchos de ellos tradicionales, no se les aplica el mismo criterio, quizá por ello, están vivos. El sector continúa pensando que el futuro está vinculado con recibir ingentes cantidades de ayuda en forma de subvenciones directas o indirectas.

4.-El precio de venta de un producto lo establece el mercado

No existen *manos negras* que determinen el precio de venta de un producto agrícola. El mismo es el resultado del mix entre la oferta y la demanda. Pensar que en el mercado existen *reguladores* que marcan el precio de los productos, es



soñar en otro mundo, no en el que vivimos. El mercado es demasiado complejo para que puedan existir *manos negras* que establezcan precios de referencia. El Domingo día 17.05.15 apareció una noticia en la prensa que venía a decir que por culpa de que alguien había dado la orden de bajar el precio de los productos agrícolas un 4% el sector había perdido 39 millones de euros. Es como si debería existir un precio de referencia y si no se alcanza es porque alguien ha hecho algo que no toca. Alguien que no es el agricultor ha hecho algo mal. No se plantean que si el precio ha bajado un 4% es porque hay otros proveedores que bajando el precio un 4% ganan dinero.



El problema no es la *mano negra*, el problema es más simple y más grave. Es más simple porque no existe esa supuesta *mano negra* y es más grave porque el competidor que es capaz de ganar dinero con una reducción de un 4% en el precio de venta no va permitir subidas de precios, con lo que la posición competitiva del labrador empeorará con el paso del tiempo, cada día que pase se incrementará su sufrimiento.

El lenguaje es importante en la vida y en los negocios. Por esta razón, debemos utilizar las expresiones adecuadas, porque de las mismas se infiere un diagnóstico de la coyuntura y un plan de acciones consonante con la misma.

¿Qué debería decir el sector ante una bajada de precios de un 4%?: **a)** preguntarse, ¿qué debemos hacer para bajar los costes y poder continuar ganando dinero vendiendo nuestros productos bajando el precio un 4%?; **b)** volver a preguntarse, ¿qué están haciendo los competidores que venden los productos con un precio un 4% más bajo que el que nosotros estamos aportando?.

La diferente posición, orienta al gestor en un camino o en otro. En la posición que se infiere de las últimas preguntas, se le transfieren al agricultor las responsabilidades por los hechos y se le encomiendan tareas para salir de la coyuntura adversa que se infiere de la bajada de precios. Sin embargo, en la anterior posición, la que se deriva del contenido del texto que se publicó en la prensa, se le invita al agricultor hacia la inanición, hacia el desespero y a esperar que la Divina Providencia le resuelva sus problemas en forma de



subvenciones (papa Estado) o en la modalidad de precios mínimos, que supondrán un sobreprecio para el consumidor con el que compensar sus sobrecostes de producción (papa Consumidores a través de *Los Mercadonas*).

5.- En precios bajos unos ganan y otros pierden

No debemos olvidar que detrás de cada precio bajo hay otro productor que le interesa vender a ese precio y ganar dinero. No es que existe una *mano negra* que se dedica a arruinar a todos los agricultores, lo que ocurre es que hay otros agricultores que con esos precios ganan dinero, porque tienen empresas con estructuras de costes que les permiten ser rentables operando con esos precios de venta.



6.- El minifundio no es un problema, es el problema

Es curioso que el problema mayor que tiene la agricultura no forme parte de la agenda agrícola del Sector. No forma parte de sus discursos. **El minifundio es el causante de que la agricultura valenciana no pueda competir.** Según los mensajes del *Sector Agrícola* al minifundio se pretende combatir con nuevos productos y con nuevas variedades que aportan espejismos, falsas ilusiones y, sobre todo, comportan sobreinversiones que no se recuperan. El minifundio es el causante directo de la postración de la agricultura valenciana, porque no le aporta la dimensión mínima que le permite competir y vivir con dignidad.

Sin embargo, no forma parte de la agenda del *Sector Agrícola*, no forma parte de sus prioridades. ¿Qué hace el *Sector Agrícola*? ¿A qué se dedican? ¿Cuáles son sus mensajes?. ¿Por qué actúan así?: porque les va mejor que no exista una agricultura dinámica o lo que es más grave, porque no saben lo que hay que hacer para que la agricultura se desarrolle. Esto último es lo que me temo que pasa, que no saben dónde están y lo que el sector necesita.



Los tratados sobre los cultivos que desarrollados los catedráticos, los técnicos de un sindicato o los funcionario del departamento de estudios de uno de los diversos Organismos Públicos, empiezan diciendo que en Valencia a diferencia de los EEUU tenemos minifundio. Lo dicen y le dedican dos líneas, a continuación hablan de los problemas del producto, de las variedades, de la calidad de la tierra, del agua, de la forma de cultivar...etc. *¡Dos líneas para hablar de un problema!*. En estos informes no se percatan que el minifundio no es un problema **es el problema de la agricultura**, es la dificultad que constriñe el desarrollo de un sector que pisa una tierra inmejorable y un clima excepcional.

¿Qué pasa? Que los expertos disertan sobre las formas de resolver aparentemente el problema: con las variedades, con los nuevos cultivos y sobre todo con precios excepcionales. Pocos hablan del minifundio como el principal problema para el desarrollo de la agricultura valenciana.



Los líderes de opinión deberían hablar del minifundio para que el sector tomara conciencia y adoptara las medidas consonantes con el problema: (1) las cooperativas podrían resolver el minifundio alquilando los campos que se abandonan; (2) los sindicatos podrían pedirle al gobierno medidas fiscales que penalizaran al abandono de la tierra, que premiaran fiscalmente las agrupaciones de tierras...; (3) el labrador actual o el que deseara entrar en el sector, se daría cuenta donde está el problema (que ahora no lo sabe). Lo que supone decirle que haga lo que haga, si no tiene tamaño está muerto.

En su lugar se le comunica al labrador: (I) que pida precios mínimos, o lo que es lo mismo, sobrepuestos para compensar los sobrecostes de su producción irracional; (II) que desarrolle nuevas variedades sobre el mismo cultivo buscando el sobrepuesto que no compensará la nueva inversión; (III) o que arranque y plante nuevos cultivos para que le aporten un sobrepuesto que compense su sobrecoste que con el tiempo se diluirá y no logrará rentabilizar la inversión.

7.- El sector agrícola se ha hecho viejo y absentista

Es una resultante de la coyuntura agrícola. Es como el pez que se muerde la cola: si el campo no es rentable se abandona y el abandono significa envejecimiento de la población y esto, es una rémora en la necesaria renovación de sus estructuras, de su gestión y del dinamismo que debe tener el sector.



Nadie publica estadísticas reales de cuantos profesionales viven de la agricultura a dedicación plena. Yo no las conozco. Creo que saldrían cifras escandalosas que intuimos. El campo se está despoblando, cada año se abandonan miles de hectáreas de tierras altamente productivas y los propietarios viven de otras actividades, la agricultura es un ingreso marginal de muchos ciudadanos. Con una población envejecida y absentista no es fácil que el sector se desarrolle al ritmo y en la orientación que marcan los tiempos.

8.- Hay un Sector Agrícola naciente

En función del diagnóstico del sector agrícola, muchas empresas ven grandes oportunidades en su desarrollo y por ende, están invirtiendo en la agricultura y en la agroindustria. Por primera vez en los últimos 50 años **el mundo financiero está invirtiendo en la agricultura**. Durante los años precedentes era impensable que el sector financiero evaluara siquiera una inversión agrícola. Los números no aparentaban cuadrar. Sin embargo, ahora se constata un interés creciente sobre el presente y futuro de la agricultura.

Sin hacer grandes espavientos, están apareciendo en el sector operadores de tamaño, con cifras de negocio notabilísimas y que están presentes en toda la cadena de valor: Antonio Muñoz, Martinavarro, Planasa, Fontestad, Naranjas Torres, Eurobanan, Agroponiente, La Unión, Cebollas Aparici, Cebollas Tara, Melchor, Cervera, Bonyssa, Bollo, Cañamas, ...

Es paradójico que en el mismo sector, unos salgan y otros entren, esa parece que será la tónica de la agricultura que la abandonan unos y la ocupan otros haciendo lo mismo, pero con organizaciones y dimensiones que aporten eficiencia, valor y coste.





6.- LA AGRICULTURA, LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL Y EL COMERCIO AGRICOLA





INDICE DEL APARTADO N° 6

N°

PAG

6.1.- El Sector <i>Agrícola</i> no entiende a la distribución comercial.....	214
6.2.-El aporte de valor de <i>Los Mercadona</i>	223
6.3.-El mundo no se discute, se acepta.....	226
6.4.-El futuro no es la repetición del pasado	235
6.5.-¿ <i>Los Mercadona</i> son justos con sus proveedores?	240
6.6.-El final, indicios.....	246
6.7.-El <i>comercio agrícola</i> , un presente adecuado y un futuro incierto.....	251
6.8.-El <i>comercio digital</i>	262





6.1.- EL SECTOR AGRICOLA NO ENTIENDE A LA DISTRIBUCION COMERCIAL



¿Cómo hablar en defensa de la gran distribución comercial y continuar vivo?. La coyuntura de la agricultura requiere dar explicaciones cuando se defiende la contribución positiva que han tenido *Los Mercadona* para facilitar el desarrollo de la industria alimentaria, para mejorar la posición del consumidor y para contribuir a modernizar la sociedad. De hecho, ya lo estoy haciendo antes de empezar a escribir sobre la necesaria relación que debe existir entre *Los Mercadona* y la producción agrícola.

Los grandes fabricantes de la alimentación y los grandes distribuidores crearon y utilizaron **Aecoc** (Asociación Española de Codificación) para tener un lugar de encuentro, que les permitiera visionarse, escucharse y entenderse. Y así lo han ido haciendo en los últimos cuarenta años. El Congreso anual de Aecoc es uno de los espacios que utilizan para facilitar el intercambio de sus visiones y estrategias. Sin embargo, en la agricultura tradicional esta convergencia no ha llegado, porque el *Sector Agrícola* no entiende a la distribución moderna, porque vive en otro mundo y de unos recursos que no provienen del mercado. Motivo por el que cualquier intento que pretenda conciliar visiones, estrategias y tender puentes es un esfuerzo baldío.

El asunto también incide en buena parte de la sociedad que mira más el pasado que el presente, que está imbuida por una cultura ancestral: (1) que castiga el ganar dinero; (2) que considera que las grandes empresas que han tenido éxito, lo han alcanzado por los *negocios de casino* y no por sus méritos; (3) que el que tiene fortuna es porque se la ha *robado* a alguien; (4) que la riqueza es la consecuencia directa de la pobreza de otros; (4) y que todos los ricos son



sanguijuelas que han obtenido el dinero sustrayéndoselo a los más débiles. Esta anacrónica visión del mundo de los negocios, conecta con la tradición preindustrial de las culturas católicas tradicionales que repelen el mundo de los negocios (Erich Froumm da buena cuenta de ello en su libro “*el miedo a la libertad*”). Desde esta perspectiva *Los Mercadona* son los causantes del abandono de la agricultura, porque se quedan hasta con el sudor del labrador. No resulta fácil defender la posición comercial de *Los Mercadona* en un espacio repleto de mentes que en lugar de pensar repiten lo que escuchan y en lugar de opinar callan.

He sido actor directo en las dos partes, como distribuidor y como proveedor

A lo largo de mi vida profesional **he estado en las dos partes**, en la distribución comercial y en la producción:

1º.- Durante casi veinte años fui miembro del Consejo de Consum, primero como vicepresidente y luego como presidente. Entré en el Consejo cuando teníamos una tienda y salí con muchos supermercados porque la empresa se hizo grande.



En ese espacio de tiempo, tuve la oportunidad de participar de manera directa en el desarrollo de una empresa desde cero, siempre en el Consejo y nunca como ejecutivo. Estuve presente en la compra de Vegeva, en la apertura de los primeros supermercados de más de 1.000 metros cuadrados. En la apertura del primer Maxi en Xàtiva y aposté desde siempre por la integración comercial entre Consum y Eroski. Fui uno de los firmantes del acuerdo y consejero de Cecosa que era la sociedad que vehiculizaba el grupo.

Durante 20 años viví en el mundo de la distribución comercial y me llené de experiencias. Tuve ocasión de constatar el valor que aportan *Los Mercadona* a la sociedad y al mercado. Por eso nacieron, se desarrollaron y crecieron como la espuma, porque han sabido satisfacer las necesidades del consumidor al que sirven. *Los Mercadona* han conseguido rebajar el precio de la cesta de compra familiar en no menos de un 150%. Lo que supone que si no existieran, continuaríamos realizando las compras en las Tiendas de Ultramarinos y Similares con unos precios incrementados en un porcentaje parecido al referenciado.



2º.- También he sido proveedor de estas grandes y aparentemente despiadadas empresas de distribución comercial de productos agrícolas. Durante varios años fui el accionista mayoritario de una empresa que producía pimientos y se los vendíamos a las grandes empresas de la distribución comercial de alimentación (Mercadona entre ellos). Esto me aportó la visión del productor agrícola que vende sus productos a la distribución alimentaria. En estos tiempos aprendí lo que hay que hacer para ser un proveedor estable y ganar dinero de manera recurrente. Sin que te quiten la silla, ni tampoco osar a quitársela a otro productor agrícola que aporta valor con la que posición que ocupa en distribuidor.

En la misma línea y durante más de veinte años, tuve una presencia continuada en el Comité de Dirección y en el Comité de Tiendas, de una fábrica de pinturas que tiene una notable red de tiendas propias. Y durante todo este tiempo, tuve la oportunidad de participar en la difícil y necesaria entrada en la distribución comercial moderna del bricolaje para que nos compraran los productos que fabricábamos.



Por tanto, nadie me tiene que contar los avatares que sufre y asume un empresario que desee vender sus productos a estas plataformas de distribución comercial, que aunque tengan diferencias en sus formas de operar, todas suelen relacionarse de forma similar con sus proveedores.

En este capítulo, pretendo aportar mi visión acerca de la relación que deben mantener los productores agrícolas con las empresas de distribución comercial, para romper los tópicos que sobre las mismas se han expandido como una enfermedad crónica.

Un gran productor agrícola que me ha hecho pensar mucho

Hace unos meses visité a un gran productor agrícola que operaba con *Los Mercadona* y que había tenido que romper la relación comercial que durante muchos años mantuvo con una de ellas, porque según me decía su propietario y Ceo, “*si no me marchó me arruinan*”. Como se trata de un proveedor grande y conocido, se ha expandido por los chascarrillos del mercado, la misma tesis tópica que se repite de manera recurrente: “*primero entras en Los Mercadona,*



luego te sitúas, a continuación inviertes y cuando ya estás posicionado y atrapado, Los Mercadona te matan". Lo dicen y se lo creen. Y hacen un relato novelesco y maniqueo en virtud del cual Juan Roig (Ceo de Mercadona) o Juan Luis Durich (Ceo de Consum), en lugar de tener proveedores tienen una especie de *granja en la que cultivan proveedores* a la espera de ser sacrificados y sacarles hasta la última gota de la sangre que corre por sus venas. ¡Que relato más maniqueo, pueril e impropio del mundo en el que vivimos, en el que nos dan información para que la analicemos!

Volvamos al relato. Cuando llegué a la Central de esta empresa de producción agrícola empecé a situarme, porque era un espacio impropio de un gran productor que se ocupa de vender el 85% de sus ventas a un único cliente, a uno de *Los Mercadona*. Una empresa que cultiva hortalizas y que tiene un cliente al que le vende el 85% de sus productos, no es una empresa normal, es *el productor de un Mercadona* y, por ende, debe tener una estructura de costes indirectos que le permita poder ofertar sus productos a un precio adecuado para su *cliente-tutor* y para su cuenta de explotación. Y esto supone, modificar la Misión de la empresa y reconsiderar quien es, para qué está en el mercado y qué valor aporta a su único *cliente-tutor*.



Si una empresa desarrolla el 85% de sus ventas a un único cliente, ya no se trata de un negocio independiente si no que existe una vinculación estructural con el distribuidor, porque esta empresa pasa a ser *su productor*, es *su fabricante*. Lo que implica tener que hacer algunos cambios relevantes para mantener una relación comercialmente adecuada: (1) asumirlo y, por ende, modificar la **Misión** constitucional del negocio, porque la empresa deja de ser un negocio independiente y se convierte en el *productor* de un cliente que lo tutela con sus compras. Por esto lo denomino *cliente-tutor*; (2) gestionar una **relación** estructuralmente exquisita con el *cliente-tutor* que evite duplicar funciones y costes; (3) **escuchar** de manera permanente las necesidades y objetivos del *cliente-tutor* para programar el negocio de manera coordinada. No se trata de una buena relación personal, sino estructural. Esto supone no enfatizar en la exquisitez de las comidas y de los actos sociales, sino en hacer lo que comercialmente procede; (4) y sobre todo, la posición comercial le exige al proveedor que tenga una **estructura de costes indirectos prácticamente nula**, porque el negocio no lo demanda y el *cliente-tutor* (*Los Mercadona*) no los van a pagar con el precio de la transacción, porque no van a consumir esos servicios.



Y cuando estas cosas no se hacen, **la relación comercial acaba muriendo** dado que no le aporta valor a ninguna de las dos partes. Veamos: **a)** el *cliente-tutor* le exige a su *proveedor-tutelado* un precio que no pondere los costes indirectos que el negocio no demanda, ni tampoco los sobrecostes que se infieren de una gestión acomodada a un cliente aparentemente cautivo, con el que mantiene una exquisita relación personal en los diferentes actos sociales que comparten; **b)** el *proveedor-tutelado* no entiende lo que quiere su *cliente-tutor*, porque como no ha cambiado su Misión, piensa que continúa siendo un negocio independiente que debe conformar los precios desde su estructura de costes, no desde las exigencias de un tercero y, además, se siente engañado y frustrado porque dedica mucho tiempo a relacionarse con su cliente-tutor en los diferentes espacios sociales que comparten.



No es admisible ser una empresa normal vendiendo el 85% de los cultivos a un único cliente. ¡Que feliz sería el mundo si se pudiera funcionar de este modo!, y por ende, en ese marco continuar teniendo un despacho para el Ceo de no menos de cincuenta metros cuadrados, con una gran sala de reuniones anexa de una dimensión similar. No menos de 25 ejecutivos indirectos que desarrollan funciones irrelevantes para *Los Mercadona*. Un amplio elenco de administrativos y secretarias. Comités de todos los colores, así como todos los Consejos habidos y por haber. Estar acompañados por grandes consultores que desarrollan manuales de todo tipo. Disponer de planes de diversificación que no se ejecutan y un sinfín de costes indirectos que el *cliente-tutor* no los debe pagar, porque sería tonto si lo hiciera. Y, además, ostentar cargos de representación en las mejores instituciones y dar conferencias sobre el management y la eficiencia en la gestión agroalimentaria.

El modelo de relación comercial lo inventó la Ford, no Los Mercadona.

Esta escena que acabo de relatar no es nueva. Desde luego no la inventó Juan Roig ni Juan Luis Durich, ni tampoco su antecesor el difunto Paco Pons. Todos ellos tuvieron, y tienen, un precedente cercano en **la Ford** de Almusafes, que en los años setenta comenzó a relacionarse con sus proveedores de un modo similar a como lo hacen *Los Mercadona* en la actualidad. **La Ford fue la que**



inventó esta forma de relacionarse con un proveedor-tutelado. O lo que es lo mismo, cómo hacer negocios con un fabricante que forma parte de la cadena de producción de la Ford, porque opera como una prolongación de la que tiene.

En los primeros años de la Ford corrían **los mismos tópicos** respecto de las supuestas conductas maliciosas de la planta de Almusafes: “*primero entras en la Ford, luego hacen que inviertas y cuando ya lo has hecho y te tienen atrapado, te matan...*”. Esta frase se la decían a los incipientes proveedores de la Ford y llenaron el mercado de chascarrillos y tópicos similares a los actuales relativos a *Los Mercadona*.

En su día los ingenieros de la planta de coches visitaban a sus proveedores y les indicaban como tenían que fabricar y lo hacían con la motivación de que no les transfirieran los sobrecostes (de fabricación o indirectos) que el negocio no debía asumir.



Los jóvenes ingenieros entraban en las fábricas y les decían a sus propietarios lo que tenían que hacer y cómo hacerlo: **(1)** un buen número de empresarios no quisieron ser víctimas de este aparente engaño y no aceptaron relación comercial alguna con la Ford; **(2)** otros entraron y salieron porque no entendieron nada y, desde luego, no quisieron aceptar que un ingeniero les dijera como tenían que organizar la fabricación y la configuración de sus costes indirectos. A ellos, que eran los dueños de sus fábricas y los únicos que asumían los riesgos del negocio; **(3)** y otros aceptaron, entendieron o se dejaron llevar por los diseños de la Ford y han mantenido una relación comercial con la planta de Almusafes hasta la fecha.

El tiempo ha puesto a cada uno en su lugar y los proveedores que han sido capaces de gestionar bien la relación comercial con la Ford, **han conformado grandes corporaciones industriales** que ganan dinero facilitando que su *cliente-tutor* también los gane, sin duplicar los costes, ni los servicios, ni las posiciones estratégicas.

Los Mercadona y la Ford desean tener proveedores de por vida

Y desde luego, no tienen tiempo ni recursos para matar proveedores. Sin embargo, en el mercado hay proveedores que está muertos, porque han fallecido de inanición, pero que deambulan por el mercado hasta que se les acaben los recursos financieros que les aportan una vida extra. Un tiempo en el que



aparentan estar vivos y disfrutar de la vida, pero que tienen el alma carcomida por unas formas de entender el mundo que no se corresponde con su realidad. Y son precisamente estos proveedores los suelen morir en alguna de las salas de negociación con *Los Mercadona*.

Mercadona, Consum, Lidel, la Ford, General Motors y todas las grandes corporaciones empresariales desean tener proveedores *de por vida*, porque cada cambio les comporta incrementos de costes y romper un statu quo que aporta disfunciones operativas. Sin embargo, la relación se mantendrá solo si el *proveedor-tutelado* es capaz de entender que es una parte inherente de la empresa de distribución comercial y por ende, debe facilitar un marco de colaboración permanente en un proceso en el que ambos confluyen y que al tiempo, debe facilitar una transferencia de costes que no duplique los servicios y por ende, los costes.



Recuerdo bien lo que nos decía el director general de compras de una gran empresa de distribución comercial, en el marco de la negociación de la plantilla de productos y precios: “ *de vuestros costes debéis sacar todos los servicios que no son útiles para nosotros, como la publicidad, los catálogos, los 25 vendedores repartidos por toda España, un almacén de 15.000 metros cuadrados con 50 empleados, 15 administrativos, un grupo de cobradores, un equipo de dirección que la mitad no nos son de utilidad... Nosotros no podemos negarnos a que tengáis estos costes, pero no podéis tenerlos en consideración para determinar el precio de venta por el que debemos adquirir vuestros fabricados. La relación con nosotros es simple, un único cliente, una única factura, grandes pedidos que no demandan inversiones en logística, ni en almacenaje...*”. Lo tomas o lo dejas, como las lentejas.

Algunos proveedores hacen negocios duraderos con estas empresas de distribución comercial, porque entienden cuál es su rol y se adecúan. Otros suministradores entran y salen, porque se van corriendo o porque los echan, dado que el marco de relación suele ser estricto. Y otros proveedores, en cambio, aparentemente se adaptan y asumen una relación comercial en la que no creen,



ni tienen la estructura de gestión que las circunstancias demandan. Sin embargo, lo hacen porque necesitan vender, motivo por el que inician una relación comercial que desearían cambiar con el tiempo, porque creen ingenuamente que el acuerdo comercial no ha sido favorable para sus intereses y piensan de forma cándida que con el tiempo las condiciones y los precios mejorarán. Y luego pasa lo que tenía que pasar, que los precios en lugar de subir bajan más, porque el distribuidor desea compartir parte de las economías de coste que se infieren del tamaño que provocan sus compras. Mientras que el proveedor pensaba aplicar estas mejoras a subvencionar la merma de margen que les provocan otros segmentos de mercado (clientes) en los que opera. Un lío basado en la más pura lógica que ambas partes deben asumir.



Un buen número de actores no acaban de entender cuál es el aporte de valor a la sociedad y al mercado de *Los Mercadona* y, por ende, no acaban percatarse de cuál es el rol que debe asumir un proveedor cuando hace negocios con *ellos*. No acaban de entender que las tendencias del mundo están condicionadas por el egoísmo ancestral y radical de un consumidor que de forma continuada e inmisericorde desea que *Los Mercadona* le garanticen las **3B**, productos **buenos**, **bonitos** y **baratos**. Ni más ni menos. Y mientras esto sea así, mientras nuestro consumidor tenga unas demandas tan elevadas, existirán este tipo de empresas o con el tiempo serán sustituidas y/o complementadas por *los Amazon*, que harán un aporte de valor más positivo para el consumidor (porque adquirirá los mismos productos a un precio mucho más barato) y que será mucho peor para el proveedor que busca márgenes extraordinarios que el mercado no está dispuesto a pagar y, desde luego, los digitales aún son bastante más duros e inmisericordes.

¿Cuál es la clave del éxito para permanecer vivo en el mercado?. Vivir a toda costa, mantener el negocio con la vitalidad que se deriva de satisfacer las necesidades del mercado, aportando productos y servicios que tengan una *diferenciación* suficiente y por ende, con ventajas competitivas en el producto o en el precio que atraigan el interés continuado del consumidor. No hay más.



Unos proveedores deben crecer y reducir costes. Otros deben reducir los sobrecostes que han ido acumulando a lo largo de años de una gestión poco eficiente y otros deben operar con productos que aportan ventajas competitivas que los hacen necesarios y por lo que el consumidor paga un precio diferencial que le otorga al productor agrícola un margen complementario que le permite cubrir sus costes y ganar dinero.

Este es el sino de la economía de mercado, la auto regulación, porque el negocio es una cadena que debe satisfacer a todos los actores que participan en ella: al **consumidor** que está en el corazón del negocio, a los **inversores** que deben aportar los recursos para hacer funcionar el negocio, a los **directivos** y **empleados** que deben instrumentalizar las políticas en forma de la gestión del día a día, a los **proveedores** que deben aportar las materias primas, a los **bancos** que prestan recursos financieros para invertir y desarrollarse y a la **sociedad** en general a la que deben servir respetando el medio ambiente y pagando los impuestos que ayuden a mantener los servicios del Estado.



Almacén logístico de Amazon

Sin embargo, para satisfacer a todas las partes el negocio debe estar vivo y hacerlo supone asumir las exigencias del mundo en el que opera. Y por ende, reconocer e integrar que: (1) existe un **consumidor** inmisericorde que de manera egoísta desea las **3B**, productos, **buenos**, **bonitos** y **baratos**; (2) que el mercado está dotado por un **distribuidor** que pretende satisfacer la ambiciones de ese consumidor aportándole productos y servicios que debe adquirir en las condiciones que el negocio le demanda; (3) que ese mismo mercado demanda un **productor agrícola** que entienda las exigencias del consumidor y asuma que para satisfacerlas debe acomodar su oferta a las necesidades del distribuidor que está a su servicio, motivo por el que debe aceptar su existencia, entender la bondad de su oferta y acomodarse a sus postulados, porque, además, *Los Mercadonas* no son sólo unos clientes si que conforman el mercado, al menos hasta la fecha.



6.2.-EL APORTE DE VALOR DE LOS MERCADONA



Lineal de Sanchez Romero
02.06.17

“Los Mercadona destrozan la agricultura, porque pagan unos precios que no permiten producir con eficiencia”. Esta frase podemos ponerla en la boca de los agricultores, de algunos empresarios agrícolas y de multitud de empresas que no saben a qué atenerse para vender. Sin embargo, las empresas de distribución comercial, *Los Mercadona*, impactan en el mercado e incrementan sus cuotas participativas, por algo será. Veamos:

1º.- Los Mercadona aportan valor al consumidor porque provocan un ahorro de no menos del 40% en el precio de compra de los productos de alimentación

*¿Qué ocurriría si no existieran las Empresas de Distribución Comercial como Los Mercadona? ¿Qué pasaba antes de que existieran?. La respuesta es obvia, las Tiendas de Ultramarinos y Similares operarían con un margen medio de un 55%, mientras que las empresas de distribución comercial modernas suelen desarrollar su actividad con un margen medio del 15%. ¿Qué supone esto?. ¿Cuál es el aporte de valor que hacen las empresas de distribución comercial al mercado?. Las Empresas de Distribución Comercial manejan un volumen medio de unos 300.000 millones de euros anuales, lo que supone que Los Mercadona aportan al mercado un valor adicional de **120.000 millones de euros de ahorros para el consumidor**. No significa que los operadores anteriores ganaran este dinero, sino que sus costes les obligaban a operar con un precio de más de un 40% sobre los que priman en el mercado actual.*



Por esta razón, los consumidores ven el espectáculo que ofertan los operadores y se callan. Constatan lo que dicen los productores, los fabricantes y las Instituciones y se callan, porque la coyuntura les favorece y mucho. Porque ellos son fieles a sus postulados, el mundo moderno los ha posicionado en el corazón del comercio, porque la actividad gira en torno a sus expectativas, necesidades y deseos. El consumidor es el *Rey del Comercio*, es el *Jefe* que dicen los directivos de Mercadona. Y es cierto, porque ya lo eran, la distribución comercial ha mejorado su posición e internet lo acentúa aún más.

¿Qué desea ese consumidor implacable, egoísta y libre?, las **3B**, productos buenos, bonitos y baratos. Ni más ni menos.

2º.-Los Mercadona favorecen la puesta en marcha de mejoras en el producto, en la fabricación y en el precio de venta

Esta tipo de empresas demandan proveedores que tengan tamaño, voluntad para crecer, costes operativos adecuados y sobre todo, puertas abiertas a la necesaria colaboración para mejorar permanentemente el producto y los costes de fabricación. Esto les obliga a mantener un marco de relación continuado que redunde en la mejora de los productos, en su presentación, en los costes de fabricación y en el precio de venta. Ese marco, cuando se desarrolla en los cauces adecuados, incrementa la eficiencia de la cadena de valor.



3º.-Las empresas de distribución comercial día a día van conformando el mercado, o sea el mundo

En los apartados anteriores he intentado aplicar didáctica, describir lo que hacen y porque lo hacen, buscando el lado bueno. Más que bueno, honesto. Sin embargo, ahora me desmeleno y me dejo llevar por los impulsos del mercado que desea sangre y culpa a *los Mercadona* de todos los males, habidos y por haber. Me sumo, son todo lo malo que lector desee añadir... Antes de continuar debo considerar que la cuota de mercado de *los Mercadona* tiende hacia el 75% del consumo total, lo que supone que **ellos son el mercado**, o sea el mundo al que debemos servir.



Ahora, y siguiendo con la visión negativa antes expuesta, debemos preguntarnos ¿qué podemos hacer cuando el mercado es malo?. ¡Ellos son el mundo, ellos son el mercado porque acaparan más del 75% de sus ventas!. ¿Un empresario prudente puede darle la culpa al mercado de sus dolencias?. ¿El mercado es culpable de algo o es un ente tangible que existe y debemos aceptar? .¿El mundo es culpable de algo o aporta una coyuntura y unas tendencias que debemos conocer, aceptar con agrado o sin agrado, integrar y gestionar?.

Cada uno responde a su manera y forma, pero la economía se sustenta en la necesaria adaptación del empresario al mercado y no al revés, porque es lo único que el mundo en el que vivimos nos permite gestionar, nuestra realidad. El resto son cantos de sirena, aspiraciones llenas de ilusión y deseos estériles de politizar el mercado, que como es obvio, es inerte a este tipo de pretensiones.



La distribución comercial moderna aporta valor al mercado con sus insumos, motivo por el que día a día los consumidores retroalimentan su negocio con sus adhesiones, lo que mejora su cuota de participación, su cuenta de explotación y el marco de relación que mantienen con aquellos proveedores que les entienden y se adaptan a sus postulados y necesidades. El futuro no es la repetición del pasado, pero si suele ser la confirmación de las tendencias.



6.3.-EL MUNDO NO SE DISCUTE, SE ACEPTA Los “Mercadona” aportan valor, suman, no restan



14.06.17

A pesar de los esfuerzos que ha hecho Aecoc para acercar posiciones entre los Fabricantes y la Gran Distribución, aún continúan existiendo grietas y tensiones que se expresan entre bastidores. Sobre todo, en las Pymes y en las empresas poco consolidadas.

Una parte del mercado considera que “los Mercadona” (o Carrefour, Consum, o antes la Ford) se ocupan de destrozar empresas. Dicen que “*primero cuando contratas todo va bien, pero con el paso del tiempo, te aprietan tanto que al final debes abandonar porque los números no salen*”. Según esta anacrónica posición, el fabricante tiene que hacer la inversión, asumir el riesgo y el dinero lo ganan “ellos” (Los Mercadona y todos los demás). Como la lista de aparentes agraviados es larga, siempre hay algún ejemplo que poner en boca de la discusión etc. Todos tenemos en mente ejemplos de empresas que han tomado la decisión de no vender sus productos a Mercadona y otras que han tenido que dejar de vender porque Mercadona no deseaba continuar adquiriendo sus productos. Este es un dilema que conviene poner encima de la mesa y es el objeto de la reflexión: ¿Los Mercadona aportan valor o lo restan?

Como he participado en la Gran Distribución de forma directa y durante más de 20 años, podría orientar la presente crónica destacando el sentido filosófico de su oferta y, por ende, la justificación ética, económica y comercial de su existencia. Así mismo, podría hablar de las razones por las que se mantienen en el mercado y el valor que aportan para el desarrollo y la mejora de la industria alimentaria. Sin embargo, no lo haré, no me postulare haciendo una defensa ortodoxa de su modelo de negocio. En su lugar utilizaré un discurso más



prosaico, por medio del que diré que la Gran Distribución ya no es lo que era antes, **ahora es el Mercado y, por ende, el Mundo** que debemos aceptar si deseamos continuar viviendo y distribuyendo nuestros productos a gran escala. Así de claro y de sencillo y al que no le guste, que busque un mundo mejor...

Ya no se trata de filosofar, si no de aceptar y, sobre todo, de preguntarse de manera recurrente *¿Qué tiene que hacer mi empresa para continuar aportando valor al mercado en el que opera y, por ende, obtener los rendimientos recurrentes adecuados para rentabilizar la inversión?*. El problema no lo tienen *Los Mercadona*, lo tienen todas y cada una de las empresas que los proveen de productos y servicios y lo tienen porque se deben adecuar a sus postulados y no al revés.



El mercado nos presenta multitud de empresas que operan como proveedores de *Los Mercadona* que tienen: **(1)** un notable desarrollo; **(2)** excelentes resultados y, al tiempo, **(3)** le aportan valor a sus clientes con los productos y los servicios ofertados al precio que el modelo de negocio demanda en función de los costes que se les deben transferir. Muchas de ellas son poco conocidas, porque han crecido mucho en poco tiempo, al albur de las nuevas exigencias de las grandes empresas de distribución comercial.

¿Qué suelen tener en común estos nuevos proveedores de las grandes empresas de distribución comercial que han crecido mucho en los últimos años?: **(a)** Son fabricantes, no distribuidores; **(b)** se han especializado en elaborar los productos que sus clientes les demandan, no son proactivos en política de producto propio; **(c)** operan con precios competitivos porque carecen de costes indirectos (no necesitan vender, administran pocos clientes, no tienen grandes departamentos de I+D, no necesitan unidades de marketing y su estrategia se focaliza en los costes de producción); **(d)** operan con pocos clientes; **(e)** no tienen grandes almacenes logísticos porque el negocio no los demanda.



El mundo de los chollos se ha acabado. Nadie puede pensar en entrar en *Los Mercadona* y que le toque la lotería, porque en este caso, ellos son los que harían un flaco favor con el negocio. Esos tiempos pasaron y no nos acompañaran en los que están por venir. Estos negocios demandan operar con los costes que se derivan del negocio que van a compartir. Y en la mayoría de los casos, se necesitan proveedores que se dediquen a fabricar con pocos costes indirectos, porque el negocio que comparten no los necesita. Esto supone que los precios se deben conformar desde los costes indirectos necesarios, no con los tradicionales.

El precio de venta debe ser consonante con los costes que consume cada segmento de mercado

No se debe operar en mercados sustancialmente distintos y mantener una misma política de costes y de márgenes comerciales, porque con el precio de venta se transfieren costes y servicios que ciertos clientes no necesitan, ni consumen. El problema lo tienen muchos proveedores que comparten mundos no siempre conciliables, la distribución detallista y la Gran Distribución, porque los costes de referencia nada tienen que ver y los productos son caros o baratos en función de los costes que se les transfiere. Pensemos que en algunos casos, vender a la distribución minorista independiente puede comportar un incremento de los costes indirectos que pueden suponer el 50% del margen operativo. Es una cuantía muy significativa.



La mayoría de los proveedores que operan en los dos mundos (la gran distribución y distribución minorista independiente), empiezan del mismo modo: entran a operar en “*los Mercadona*” y reducen su margen para que su oferta inicial sea competitiva. Esto supone el siguiente escenario:

1.- El fabricante se hace la idea de que teniendo un margen menor cuando contrata por primera vez, ya gana dinero porque alcanzó el umbral de rentabilidad en los otros segmentos de mercado en los que opera. **La gran distribución es un complemento de sus ingresos**, la rentabilidad la obtiene en otros mercados con los que opera con un margen bruto sustancialmente mayor.



El problema empieza a emerger, cuando la Gran Distribución tira de su oferta y le exige crecimientos mayores, con lo que **la marginalidad se puede convertir en su negocio principal**, con lo que la empresa deja de ser competitiva porque le sobran los costes indirectos que la Gran Distribución no necesita ni está dispuesta a pagar.

II.- El proveedor espera que el precio de referencia inicial mejore con paso del tiempo. Sin embargo, suele ocurrir justamente lo contrario, porque la gran distribución también desea participar de la mejora de la eficiencia que se deriva de las economías de coste provocadas por el crecimiento que ella misma ha favorecido con sus compras. Es una exigencia lógica, que abre un debate permanente entre dos actores que comparten un negocio cada día más transparente.



Al final, uno debe ser consciente de lo que el mercado demanda e intentar formular una oferta coherente con sus postulados. Lo contrario es engañarse y soñar en un mundo que no existe o pretender que nuestros clientes renuncien al beneficio que se deriva de su posición de mercado. Nadie lo hace, los mercados abiertos tienden a maximizar el beneficio. Uno gana lo que el mercado le deja ganar. Ni más ni menos.

¿Mercadona y Ford aportan valor a sus proveedores?

Este es el dilema que debemos debatir, porque es el meollo de la cuestión que está en el ojo del huracán: ponderar si aportan valor o lo restan. La respuesta la tenemos en el mercado.

La Ford comenzó a operar con proveedores españoles allá por los años setenta. Los que tenemos memoria histórica (o sea, que empezamos a ser mayores) aún recordamos lo que el entorno les decía a Plásticos Alegre, al Grupo Segura o a la misma Gestamp *“no te fies de la Ford, porque cuando ya tengan el producto y tú te hayas hipotecado con la inversión te irán apretando hasta sacarte hasta el último céntimo...”*.



La Ford hace 40 años comenzó con sus ejercicios didácticos. Les decía a los incipientes empresarios españoles que debían ajustar sus costes a la realidad. Les proponía inversiones en nuevas instalaciones industriales y, al tiempo, les indicaba los costes directos e indirectos que debían ajustar para ser competitivos. Algunos industriales lo entendieron y otros no.

En aquella época era duro escuchar lo que un joven ingeniero de la Ford le decía a un proveedor: *“tu puedes continuar manteniendo un incremento del 20% de tus costes indirectos, así como pueden continuar teniendo en tu plantilla a tu cuñado que nadie sabe lo que hace y a tu hermano que no va a trabajar... pero estos costes nosotros no te los vamos a pagar, busca a alguien que te los pague...”*



Algunos entendieron el mensaje y se acomodaron a las exigencias de la Ford (que eran las del Mundo y las que hoy exigen *Los Mercadonas*) y otros criticaron ese juego aparentemente macabro de que un *intruso* (La Ford) se metiera en su casa, estudiara sus costes y que le dijera lo que tenía que hacer. ¿Qué ha pasado después de 40 años?. El mercado nos lo indica: los proveedores de *los Ford* que han mantenido un relación comercial continuada con la Ford, han desarrollado grandes corporaciones industriales diseñadas para acompañar a los fabricantes de automóviles en su crecimiento nacional e internacional.

¿Qué hacen hoy los *Mercadona*?. Algo similar a lo que hacía y continúan haciendo la Ford negociar con cada proveedor los costes que se le deben transferir y rechazar los que no son admisibles. Que es lo que haría cualquier proveedor que estuviera en el lugar de la Ford. Que a la postre no es más que lo que debe hacer cada proveedor con las diferentes unidades de su misma empresa.

Un ejemplo práctico

Analicemos un ejemplo práctico. ¿Cómo imputar los costes indirectos internos en cada una de las unidades comerciales de una empresa que fabrica productos de consumo que opera con un margen bruto medio sobre ventas del 50%?:



1º.- Las empresas son el resultado de un proceso, no un invento nuevo. Lo que supone que las unidades comerciales se van creando a lo largo del tiempo y no siempre se les asignan los costes por cada una de ellas de forma independiente. Lo normal es operar con el margen medio. Lo que supone que la eficiencia de las unidades comerciales se evalúa desde la perspectiva de este margen medio. Por lo tanto, suelen aparentar ser más rentables aquellas unidades comerciales que demandan consumir más costes indirectos, porque aportan más margen comercial. Lo que es un contrasentido como veremos a continuación, pero que tiene toda la lógica del mundo cuando la empresa es el resultado de un largo proceso de evolución comercial.

2º.- La División de las tiendas tradicionales. Se ocupa de vender los productos fabricados a unas 2.000 tiendas repartidas por toda España. Para hacerlo, la empresa debe tener **(I)** un almacén de no menos de 20.000 metros cuadrados; **(II)** con una elevada tecnología que les permita una logística eficiente; **(III)** el almacén debe estar dotado con no menos de 50 empleados que gestionan los pedidos que deben servir en un máximo de 48 horas; **(IV)** una flota de camiones propios o ajenos que se debe organizar.



La misma empresa para vender en este mercado, debe tener **(1)** un equipo comercial de 25 personas distribuidos por toda España; **(2)** con tres Jefes de Ventas que los organiza; **(3)** amén de una notable inversión en catálogos de productos; **(4)** una unidad comercial que desarrolla acciones de marketing; **(5)** no menos de 15 administrativos facturando, cobrando y gestionando los diferentes servicios relacionados con la actividad de vender, cobrar y administrar; **(5)** un departamento de I+D+I con muchos empleados y recursos.....Esta División dedicada al Comercio Minorista Tradicional debería operar con un margen del 75%, pero no se le imputa este margen porque ha sido la unidad madre de la empresa, con la que se empezó. La empresa no imputa



coste alguno a esta unidad, porque es la referente. El resto son nuevas y están para complementar la principal, que continúan siendo ésta. Que tiene poco futuro, pero mucho presente.

3º.- La División de la Gran Distribución. Es una unidad joven, solo tiene cinco años de vida. La componen dos personas que intentan incrementar la cuota de mercado. Esta División no demanda equipo comercial, ni Jefes de Venta, ni catálogos, ni mucha publicidad, ni el 80% de los administrativos y desde luego, no requiere ni en 20% de la logística. Todo esto supone que el margen medio debería ser de un 25%, la mitad del anterior. Sin embargo, no se define de este modo, porque lo que interesa es vender a la Gran Distribución con un margen del 50% que es el que necesita la empresa para subsistir porque el es margen medio que aplica a todas las Divisiones. Al principio la empresa oferta con un margen del 35%, pero con la expectativa de que con el tiempo el mix comercial se acerque al margen medio del 50%.

4º.- La División de Exportación. He visto como muchas empresas han despreciado la exportación porque se han atrevido a decir que no es rentable, porque el margen comercial es corto. Las unidades comerciales de exportación suelen tener poca plantilla, pongamos 5 personas, que se distribuyen el mundo por zonas. Esta División de Exportación no necesita folletos en castellano, ni publicidad, ni el 90% de los administrativos, ni el 95% del almacén central porque opera con contenedores completos, ni el 100% del equipo comercial, ni los Jefes de Ventas. Esto supone que debería operar con un margen medio de no más de un 20%, porque la unidad debe reproducir acciones comerciales singulares en el país (Ferias Regionales, publicidad en el País, acción comercial regional, etc) y si se les imputan los costes españoles tendrá que pagar dos veces por el mismo servicio.



5º.- Que debería hacer la empresa con sus unidades comerciales. Lo mismo que le exige Mercadona, la Ford o Consum, que opere por unidades comerciales y que cada palo aguante su vela. Esto supone que la empresa debería operar con una política comercial con precios vinculados con los costes indirectos que cada una de las unidades comerciales debe soportar. Lo que traducido al ejemplo descrito, supone que la Distribución Tradicional debería



operar con un margen del 75%, la Gran Distribución con un 25% de margen y la exportación con un 20%...

¿Qué supone lo anterior con un producto que tenga un coste de fabricación de 100 euros?. Que para mantener una coherencia en costes y que cada unidad soportara los que consume, el mismo producto se le debería vender: **(1)** a la Distribución Tradicional con un precio de 250 euros (margen del 75%); **(2)** a la Gran Distribución se le debería vender con un precio de 150 euros (un margen del 25%) y **(3)** a la exportación se le debería ofertar con un precio de 135 euros (margen del 20%). Números similares a estos son los que manejan para comprar *los Ford* o *los Mercadona*, que deben ser muy parecidos a los que debería asumir cada empresa para tener una referencia interna de eficiencia y no imputar a una División comercial costes que no se merecen porque no les aportan valor.

¿Como vender a Los Mercadona?

Algunos amigos me llaman y me dicen “como tú eras el presidente de Consum, podrías ayudarme para ver si les puedo vender mis productos”. Muchos de ellos lo plantean como una especie de *acuerdo amistoso* en virtud del cual este tipo de empresas pueden aceptar la entrada de un nuevo proveedor. Muchos están convencidos de que para entrar se demanda *enchufe* (amiguismo) y precio. La realidad en cambio nos hace ver que ninguna de las dos cualidades aporta valor suficiente para vender. Pensemos que para hacerlo, primero hay que sacar al proveedor que hoy oferta el mismo producto.



A.- El precio es un referente pero no es el determinante, porque si lo fuera sería muy fácil entrar y que nos compren: “*se reduce el precio y a vender*”. Sin embargo, la experiencia nos hace ver que eso no es así, porque aunque bajemos el precio por debajo del que supuestamente compran, no vendemos.

B .-El enchufe probablemente haya sido un método utilizado en el pasado, pero cada día más se constata que no aporta valor para alcanzar un acuerdo estable con la Gran Distribución. Puede permitir avanzar en la lista de espera, te pueden atender antes, pero no aporta valor para vender.



C.- El servicio dicen los teóricos que es una referencia y muchos piensan que puede que sea la más relevante. Yo no estoy de acuerdo con esta apreciación, porque creo que lo fue en el pasado, pero cada día lo es menos, porque todas las empresas tienden a dar un buen servicio. Cada día más.

D.- Comprender a la Gran Distribución de forma estructural. O lo que es lo mismo, tener la empresa preparada para vender con la eficiencia y los costes que el negocio demanda. Lo que supone que el proveedor tenderá a especializarse en lo que este tipo de empresas demandan día a día: ser un **(a)** fabricante que elabora **(b)** los productos que la Gran Distribución le demanda a un **(b)** coste adecuado (porque está dotado con la tecnología necesaria) y que es capaz de vender a un **(c)** precio competitivo porque carecer de costes indirectos notables. Este es el kit de la cuestión, proveedores que sean fabricantes. El resto es engañarse o pensar que el mundo va a cambiar. Cuando dices esto, algunos responden *¿y si la Gran Distribución cierra.?*, que es algo así como decir si se acaba el mundo.



Creo que esta es la principal ventaja competitiva para operar con eficiencia con las grandes empresas de distribución comercial, porque es lo que les aporta un valor diferencial.

Las empresas mixtas, que como en el ejemplo operan con varios segmentos de mercado, deben pensar en organizar su empresa por unidades de negocio, en el que la fabricación sea una más y configurar precios de venta diferentes en función de los costes indirectos que cada una de las unidades de negocio debe soportar.

Sin embargo, el mercado se continua llenando de fábulas, tópicos y mitos que a pocos les interesa desentrañar, ni desmentir, porque defender en público *el aporte de valor de los Mercadona o de los Ford* no queda bien, porque es mejor dejar que los continúen inculcando de todos los males endémicos que tiene el comercio tradicional y las empresas que no desean ver el mundo en el que viven.



6.4.-EL FUTURO NO ES LA REPETICION DEL PASADO

La clave está en la respuesta, no en la coyuntura



06.09.17

Máximas y leyendas sobre las proyecciones del futuro

- 1.- El pez grande se come al pequeño.
- 2.- Las pymes tienen un futuro incierto ante la concentración de la alimentación provocada por las exigencias de las grandes empresas de distribución comercial.
- 3.- La aparición de los Amazon provocará el cierre de muchos comercios detallistas.
- 4.- El mercado financiero no admite bancos pequeños, los costes y las tecnologías demandan tamaño.
- 5.- El mapa de la Distribución Comercial española no admite nuevos competidores. Es muy difícil poder competir con las grandes plataformas de la dinámica y moderna distribución comercial detallista.
- 6.- Cuando llega el Corte Inglés arrasa con el entorno inmediato, le afecta de manera directa al pequeño comercio que no puede competir.
- 7.- Los Mercadona pagan un precio por debajo de los costes que tiene el agricultor tradicional, motivo por lo que el Sector Agrícola les demanda un *precio mínimo garantizado* que cubra sus costes de producir.
- 8.- La agricultura, la alimentación y un buen número de sectores tenderán a concentrarse, porque los nuevos tiempos demandan un tamaño crítico.

Podría continuar con una larga lista de **máximas** que proyectan el futuro en el marco de un presente incierto. Y desde esta perspectiva, podemos interpretar el mensaje en términos de **alarma sectorial** y a verlo como **una amenaza**.



Sin embargo, muchos empresarios avispados ven el asunto con otro prisma, porque lo perciben como **una oportunidad**. Veamos algunos casos:

A.-El Corte Ingles. Lo han rodeado de competidores especializados, que se nutren de los mismos recursos comerciales que utiliza el Corte Ingles para atraer a sus clientes, con la pretensión de *robarles* algunos. O sea, lo agreden con sus recursos, pretenden (y lo consiguen) captar a una parte de los clientes que son atraídos por la oferta del Corte Ingles. En lugar de huir, lo atacan utilizando *la energía* del agredido, la misma fortaleza comercial del Corte Inglés. Una estrategia adecuada con la coyuntura.

B.- Fabricantes especializados, que compiten con los grandes que adquieren un tamaño mayor por la especialización: Chovi (salsas), Gourmet (pates), Guillem (huevos), Apisol (miel), etc.

C.- Fabricantes que elaboran productos de un alto valor añadido que venden fuera de la Gran Distribución o en cierta medida imponen sus condiciones comerciales a la misma: tomates del Perelló..



D.- Recién llegados que compiten con los Mercadonas. Se trata de nuevos operadores que inexplicablemente se están haciendo un hueco en la competitiva distribución comercial de alimentación. Concurren con pocos costes indirectos y son capaces de aportar al mercado una oferta atractiva para el consumidor. El ejemplo paradigmático lo tenemos con Family Casch, Vidal.

E.- Fabricantes que son fábricas. O lo que es lo mismo, que tienen pocos costes indirectos y encajan muy bien con las necesidades de las Grandes Empresas de Distribución, que buscan proveedores que les aporten producto adecuado en calidad y coste, con instalaciones industriales eficientes que les permitan ganar dinero y poder ofertar precios acordes con su estructura de costes. Se trata de encajar el perfil de un proveedor que más fabril que comercial, porque para vender y diseñar productos ya están ellos.

El Corte Inglés desde hace muchas décadas tenía proveedores que eran solo *fabricantes*. Lo mismo ha hecho la **Ford** desde que abrió en Almusafes y lo mismo están haciendo ahora **Los Mercadona**: buscar fabricantes eficientes



para comprarles sus productos a un precio al que no se le imputen los costes indirectos que el negocio no necesita. Es lo mismo que están haciendo, y harán cada día más, **Los Amazon**.

El mundo no perdona, pensemos: (1) que todos los operadores han aprendido el negocio en los mismos centros de formación; (2) que la *Globalización* les dota a todos ellos de un marco de información similar; (3) motivo por el que formulan *los números* con la misma lógica. Por esta razón, llegan a la misma solución: que cada uno gane lo que se merece en función de lo que aporta.

El problema se presenta cuando se convierte la marginalidad en la norma. Cuando el negocio marginal pasa a ser el negocio principal sin desmontar las estructuras indirectas con las que forjaron la empresa. Pongamos el ejemplo de una empresa que para vender a sus distribuidores tradicionales asume costes indirectos que consumen el 25% del margen comercial y veamos como conforma el proceso de relación:



I.- Antes de vender a la gran distribución, sus costes son coherentes con el mercado en el que opera. Si desea ese mercado debe asumir los costes indirectos que del mismo se dimanen: publicidad, logística, estructura comercial, almacenes reguladores, equipo administrativo, equipo de cobro, etc. Sin embargo, como ese mercado cada año consume menos o lo hace peores condiciones y/o desea crecer, piensa en venderle sus productos a la Gran Distribución sin desmontar la estructura de costes indirectos que el negocio demanda para operar en los otros mercados de la empresa.

II.- Después de un largo proceso de relación y de negociación, se acaba por conciliar un acuerdo con alguno de *los Mercadona*. El precio es bajo para este proveedor y adecuado para el comprador. La empresa de Distribución Comercial acepta el acuerdo porque sobre entiende que el fabricante ha asumido cuál es su *aporte de valor* al negocio. Sin embargo, el proveedor acepta lo que aparenta ser un mal acuerdo, porque piensa que con el tiempo podrá subir el precio, para ajustarlo al que necesita para mantener su estructura de costes indirectos. El acuerdo comercial supone que el margen comercial se reduce un 33%. Sin embargo, el acuerdo es válido para el proveedor porque supone un 5% de sus ventas y, además, se trata de ventas *marginales*, con lo



que ayudan a superar el *umbral de rentabilidad*. O lo que es lo mismo, que aunque gane menos margen, las ventas son más rentables porque están por encima del *umbral de rentabilidad*.

III.- Con el tiempo la Gran Distribución van incrementando sus pedidos y con pocas referencias provoca dejar de ser una *marginalidad* en la estructura comercial del proveedor y alcanzar una participación del 25% de su negocio. En ese momento, el proveedor deberá decidir si desea profundizar en el negocio de la distribución comercial moderna y, para ello, deberá: **(1)** reducir sus costes indirectos; **(2)** o crear una unidad especializada en distribución comercial a la que le impute los costes que consume y, por ende, determine un objetivo de margen que ayude a conformar el precio de venta acorde con los servicios aplicados; **(3)** o abandonar la Gran Distribución que no le pagará la parte de los costes indirectos que el negocio no necesita. Es una decisión que no es nada fácil, pero que se debe tomar. Pocos lo hacen.



Aquí no caben los consejos, cada uno organiza su empresa como cree y puede: **(a)** algunos se especializan en la Gran Distribución, como Ubesol, Galletas Siro y otros muchos; **(b)** otros se mantienen en todos los mercados ajustando de manera imponderable sus costes indirectos, como Pastas Gallo o Dulcesol; y **(c)** otros abandonan *los Mercadonas* y buscan otros mercados, sin percatarse que allí pronto o tarde llegarán *los Mercadona*, *los Ford* o *los Amazon* porque sus peticiones son de este mundo, no del otro. Allí pronto o tarde llegarán, porque la *Globalización* es eso, ni más ni menos.

El problema es que no llamamos las cosas por su nombre y buscamos subterfugios para que el negocio penda solo de una parte, pretendiendo repetir en todos los contextos lo que sólo es bueno para algunos, pero no para todos.

Concluiré con el alegato a favor de la Gran Distribución que hizo el presidente de **Pastas Gallo** en uno de uno de los encuentros anuales de fabricantes y distribuidores que organiza Aecoc. De esto hace algunos años. Este señor relató



la evolución de su empresa antes y después de la llegada de la Gran Distribución: **(1)** antes de alcanzar un acuerdo con la Gran Distribución, tenían muchos almacenes reguladores por toda España, con Directores Regionales, Jefes de Zona, stock, almaceneros, repartidores, vehículos de reparto, administrativos y muchos problemas alejados de la Central, con muchos vendedores, administrativos, etc; **(2)** después con la llegada de la Gran Distribución su empresa se simplificó mucho porque dejó de tener almacenes fuera de la fábrica, se quedó con muy pocos vendedores, no tienen almaceneros, directores regionales, etc. El presidente dijo con mucho sentido común que estos costes se los transfirieron poco a poco a *Los Mercadona* que son los que se ocupan de hacer la misma función y acabó su alocución diciendo “¿creen ustedes que el precio de venta puede ser el mismo?”. Esta es la clave para entender el asunto. El problema es que las necesidades de *Los Mercadona* no siempre se encajan con las realidades que tienen algunos de sus proveedores o fabricantes que pretenden ofertar sus productos.





6.5.- ¿LOS MERCADONA SON JUSTOS CON SUS PROVEEDORES?



01.09.17

A pesar de los esfuerzos que ha hecho Aecoc para acercar posiciones entre los Fabricantes y la Gran Distribución, aún continúan existiendo tensiones entre ambos que se expresan entre bastidores. Sobre todo, en las Pymes de alimentación, en los medianos productores agrícolas y en las empresas poco consolidadas.

Algunos consideran que *los Mercadona* (o Carrefour, o Consum, o la Ford...) se dedican a destroz ar empresas. Repiten mucho la frase de que *“primero todo va bien, pero con el paso del tiempo, te aprietan tanto que al final debes abandonar porque los números no salen”*. Según esta anacrónica posición, lamentablemente muy exp andida, el fabricante hace la inversión, asume el riesgo y el dinero lo ganan **ellos**, motivo por que nos debemos preguntar si *Los Mercadona* aportan valor al mercado o lo restan.

Como he estado durante más de 20 años en la Gran Distribución, podría orientar la presente crónica destacando el sentido filosófico de su oferta y, por ende, la justificación ética, económica y comercial de su existencia. Así mismo, podría hablar de las razones por las que se mantienen en el mercado y el valor que aportan para el desarrollo y la mejora de la industria alimentaria o de la agricultura. Sin embargo, no lo haré, no me postulare haciendo una defensa ortodoxa de su modelo de negocio. En su lugar utilizaré un discurso más prosaico, por medio del que diré que la Gran Distribución ya no es lo que era,



ahora es el Mercado que debemos aceptar si deseamos continuar distribuyendo nuestros productos a gran escala.

Ya no se trata de filosofar, si no de aceptar y, sobre todo, de preguntarse de manera recurrente *¿Qué tiene que hacer mi empresa para continuar aportando valor al mercado?*. El problema, si lo hay, no lo tienen los Mercadona, si no sus proveedores.

El mercado nos presenta empresas que operan como proveedores de *los Mercadona*, que tienen: (1) un notable desarrollo; (2) excelentes resultados, y (3) son casi desconocidas. **¿Qué suelen tener en común estos nuevos proveedores de Los Mercadona que han crecido mucho en los últimos años?:** (a) Son **fabricantes**, no distribuidores; (b) se han especializado en **elaborar los productos** que sus clientes les demandan, no son proactivos en la política de producto propio; (c) tienen **precios competitivos** porque carecen de costes indirectos; (d) y operan con **pocos clientes**.



El mundo de los Chollos se ha acabado. Nadie puede pensar en entrar en *Los Mercadona* y que le toque la lotería. Esos tiempos pasaron y no nos acompañarán en los que están por venir. Estos negocios demandan operar con los costes que se derivan del negocio que van a compartir. Y en la mayoría de los casos, se necesitan proveedores que se dediquen a fabricar con pocos costes indirectos, porque el negocio que comparten no los necesita. Esto supone que **los precios se deben conformar desde los costes indirectos necesarios, que no suelen ser los tradicionales.**

No es fácil operar bien en todos los mercados

El problema lo tienen muchos proveedores que comparten mundos no siempre conciliables, la distribución detallista y la Gran Distribución, porque los costes de referencia nada tienen que ver y los productos son caros o baratos en función de los costes que se les transfiere. Pensemos que en algunos casos, **vender a la distribución minorista independiente puede comportar un incremento de los costes indirectos que pueden suponer el 50% del margen operativo.**



Casi todos los proveedores que operan en los dos mercados empiezan del mismo modo: para vender a *los Mercadona* reducen inicialmente su margen para que su oferta sea competitiva y mantienen una expectativa de mejora con el tiempo. Esto supone que:

I.- El fabricante se hace la idea de que teniendo un margen menor, de entrada ya gana dinero, porque alcanza el umbral de rentabilidad en los otros segmentos de mercado en los que opera. Al inicio la Gran Distribución es un complemento de sus ingresos, la rentabilidad la obtiene en los otros mercados. El problema empieza a emerger, cuando la Gran Distribución tira de su oferta y le exige crecimientos mayores, con lo que la marginalidad se puede convertir en su negocio principal, y de esta forma la empresa deja de ser competitiva porque le sobran los costes indirectos que la Gran Distribución no necesita ni está dispuesta a pagar.



II.- El proveedor espera que con el tiempo el precio de referencia inicial mejore. Sin embargo, suele ocurrir justamente lo contrario, porque la gran distribución también desea participar de la mejora de la eficiencia que se deriva de las economías de coste, provocadas por el crecimiento que ella misma ha favorecido con sus compras. Es una exigencia lógica, que abre un debate permanente entre dos actores que comparten un negocio, cada día más transparente y cercano, porque los números de ambas partes los conocen a la perfección los dos actores que negocian.

¿ Los Mercadona aportan valor a sus proveedores?

Este es el dilema que debemos debatir, porque es el meollo de la cuestión que está en el ojo del huracán: ponderar si *aportan valor* o lo restan. La respuesta la tenemos en el mercado.

La Ford en los años setenta comenzó a operar con proveedores españoles. Recordemos lo que el entorno les decía a Plásticos Alegre, al Grupo Segura o a la misma Gestamp “*no te fíes de la Ford, porque cuando ya tengan el producto y tú te hayas hipotecado con la inversión te irán apretando hasta sacarte el*



*último céntimo...". El asunto de **apretar** no lo invento Mercadona o Consum si no la Ford*, que fue el primero en desarrollar ejercicios didácticos para decirles a sus proveedores que debían ajustar sus costes a la realidad. Les proponía inversiones en nuevas instalaciones industriales y, al tiempo, les indicaba los costes directos e indirectos que debían asumir para ser competitivos. Algunos industriales lo entendieron y otros no.

En aquella época era duro escuchar lo que un joven ingeniero de la Ford le decía a un proveedor entrado en años y muy experimentado en su sector: *"tú puedes continuar manteniendo un incremento del 20% de tus costes indirectos, así como puedes continuar teniendo en tu plantilla a tu cuñado que nadie sabe lo que hace o a tu hermano que no va a trabajar... pero estos sobre costes nosotros no te los vamos a pagar nosotros, busca a alguien que te los pague..."*



Panorámica del Delta de L` Ebre (AD)

Algunos entendieron el mensaje y se acomodaron a las exigencias de la Ford (que eran las del mercado del futuro) y otros criticaron ese juego aparentemente macabro de que un intruso (La Ford) se metiera en su casa, estudiara sus costes y te dijera lo que tenía que hacer.

¿Qué ha pasado después de 40 años?. El mercado nos lo indica: los proveedores de *Los Ford* que han aguantado han desarrollado grandes corporaciones industriales, diseñadas para acompañar a los fabricantes de automóviles en su crecimiento nacional e internacional.

¿Qué hacen hoy Los Mercadona?. Algo similar a lo que hacía y continúan haciendo *Los Ford*: negociar con cada proveedor los costes que se le deben transferir y rechazar los que no son admisibles.

¿Como vender a Los Mercadona y a Los Ford?

Algunos amigos me llaman y me dicen *como tú eras el presidente de Consum, podrías ayudarme para ver si les puedo vender mis productos*. Muchos de ellos lo plantean como una especie de acuerdo amistoso en virtud del cual este tipo de empresas pueden aceptar la entrada de un nuevo proveedor. Muchos están



convencidos de que para entrar en este tipo de empresas, se demandan **enchufe** y **precio**. La realidad en cambio nos hace ver que ninguna de las dos cualidades aporta valor suficiente para vender y, por ende, que te compren. Pensemos que para hacerlo, primero hay que **sacar** al proveedor que hoy oferta el mismo producto. Vemos las cualidades de una oferta potencial:

1º.- El **precio** es un referente pero no es el determinante, porque si lo fuera sería muy fácil entrar y que nos compren: se reduce el precio y a vender. Sin embargo, la experiencia nos hace ver que eso no es así, porque aunque bajen el precio por debajo del que supuestamente compran, no logran vender.

2º .-El **enchufe** probablemente haya sido un método utilizado en el pasado, pero cada día más vemos que no aporta valor para alcanzar un acuerdo estable con la Gran Distribución. Puede permitir avanzar en la lista de espera, te pueden atender antes, pero no aporta valor para vender.

3º.- El **servicio** dicen los teóricos que es una referencia y muchos piensan que puede que sea el más relevante. Yo no estoy de acuerdo con esta apreciación, porque creo que lo fue en el pasado, pero cada día lo es menos, porque todas las empresas tienden a dar un buen servicio. Cada día más.



4º.- **Comprender a la Gran Distribución de forma estructural.** O lo que es lo mismo, tener la empresa preparada para vender con la eficiencia y los costes que el negocio demanda. Lo que supone que el proveedor tenderá a especializarse en lo que este tipo de empresas demandan día a día: ser un fabricante que elabora los productos que la Gran Distribución le demanda a un coste adecuado (porque está dotado con la tecnología necesaria) y que sea capaz de vender a un precio competitivo porque carece de costes indirectos notables. Este es la clave de la cuestión, **proveedores que sean fabricantes.** El resto es engañarse o pensar que el mundo va a cambiar. Cuando dices esto, algunos responden ¿y si la Gran Distribución cierra.?, que es algo así como decir si se acaba el mundo. Creo que esta es la principal ventaja competitiva para operar con eficiencia con las grandes empresas de distribución comercial, porque es lo que les aporta un valor diferencial.



Las empresas mixtas, que operan en mercados que comportan costes diferentes, deben pensar en organizar su empresa por **unidades de negocio**, en el que la fabricación sea una más y configurar precios de venta diferentes en función de los costes indirectos que cada una de las unidades de negocio necesita para funcionar.

Sin embargo, el mercado se continua llenando de fábulas, tópicos y mitos que a pocos les interesa desentrañar, ni desmentir, porque defender en público *el aporte de valor de Los Mercadona o de Los Ford* no queda bien, porque es mejor dejar que los continúen inculcando de todos los males endémicos que tiene el comercio tradicional, los fabricantes de alimentación y buena parte de los agricultores que no desean ver el mundo en el que viven.



Panorámica del Delta de L`Ebre (AD)



6.6.-EL FINAL, INDICIOS



25.01.18

Todo principio apunta a un final, si no hay una renovación permanente. El mundo en el que vivimos no tiene compasión, porque se sustenta en la Ley del más fuerte, que la motiva el egoísmo del consumidor moderno que desea las **3B**, productos **buenos**, **bonitos** y **baratos**. El resto de actores, si desean sobrevivir, se deben acomodar a sus postulados. Todo lo que no sea aceptar estos parámetros del consumidor es ciencia ficción.

El periódico *Preferente.com* de ayer (24.01.18), publicó una noticia que no tiene desperdicio: “Ofensiva institucional de El Corte Inglés frente al auge de la distribución online, El diario El Mundo asegura este miércoles que el presidente de El Corte Inglés, Dimas Gimeno, está aprovechando su estreno en el Foro de Davos para alertar del desafío que supone para el sector de la distribución la competencia en desigualdad de condiciones con gigantes online como Amazon para una industria que es una fuerte generadora de empleo y gran contribuyente fiscal, frente a un nicho digital **contra el que no pueden competir en igualdad de condiciones**”.

Sus directivos dirán que el Sr. Dimas habla del *marco regulatorio* y no del negocio, sin embargo, *la música suena a lo de antes*, pero al revés. En el fondo, **se trata de no aceptar el mundo en el que vivimos y protestar rechazando los designios del mercado**. El Presidente de El Corte Inglés está utilizando argumentos similares a los que esgrimían los propietarios de las tiendas de *Ultramarinos y Similares*, cuando hace 40 años su entonces innovadora empresa estaba provocando el cierre de sus negocios. Rectifico, porque El Corte Inglés no provocó el cierre de estos negocios tradicionales, dado que ellos solos se murieron, porque no quisieron ver los designios del mundo (entonces moderno y ahora viejo) y las necesidades de sus clientes.



En aquella época el mercado tan sólo tuvo que esperar la aparición de las *grandes plataformas de distribución comercial*, para que los negocios que ya estaban muertos, acabaran con sus vidas, porque desde hacía tiempo deambulaban por los mercados como los *zombis* o *muertos vivientes* que operaban pensando en un pasado que nunca más volvió. Comercialmente *mirar hacia atrás* suele ser un pecado mortal que el mundo no suele perdonar.

El problema lo tuvieron, y lo tienen, los que se no se percatan de las nuevas necesidades del mercado. Y su situación se agrava, cuando se **atrincheran** y confirman la bonanza de su negocio tradicional, buscando culpables donde no existen, y solicitando la ayuda urgente del gobierno (español o europeo), para que haga por ellos lo que el *mundo vivo* no puede permitir, en un mercado libre.



Almacén de Amazon

El mercado no mata, la muerte se la provoca uno mismo, cuando no acepta los designios del mundo en el que vive

Recordemos el discurso que tenía el comercio tradicional ante el desarrollo de *Los Mercadona* (Consum, El Corte Inglés, Mercadona, Carrefour, Alcampo, Día..). En aquellos años las tiendas de *Ultramarios y Similares* utilizaban los mismos argumentos que ahora esgrime el presidente del Corte Inglés:

I.-Regulación especial para estos nuevos competidores. O lo que es lo mismo, reglas legales que dificulten el desarrollo del negocio digital y evitar la libre competencia. *¿Recordáis las demandas reiteradas del comercio tradicional en contra de la libertad de horarios o de las Licencias de Apertura para los Grandes Centros Comerciales?*

II.- Críticas por la supuesta **competencia desleal**. Antes utilizaban una jerga y ahora emplean otra más actualizada a los tiempos con un toque de modernidad, pero con un contenido e intencionalidad similar.

III.- Patriotismo Financiero, por la vía de sensibilizar al elector, indicando: (1) que el Estado perderá fortaleza dado que Amazon no es una empresa española y por tanto, sus beneficios saldrán fuera de nuestras fronteras; (2) que el comercio digital podrá en peligro el mantenimiento del empleo, porque



hablamos de 100.000 personas; (3) comprar producto *made in spain* para reforzar lo nuestro; (4)...

IV.- Apoyo público para **crear un Amazon europeo** que pueda competir con el americano. No se percatan que Amazon ya tiene muchos competidores y cada día le salen más, porque el mercado apunta en esa dirección, no en la contraria.

V.- Apoyo para las **pobres empresas** de distribución comercial españolas, que tienen muchos empleados cuya desaparición impactará en el mercado y provocará más desempleo.

Este es un discurso caduco, decimonónico e impropio de quien forjó su negocio con la disrupción. Se olvidan de su *jefe*, del consumidor, al que enseñaron a ser despiadado e inmisericorde para solicitar de manera permanente las **3B**, productos **buenos**, **bonitos** y **baratos**, que se deben exigir siempre y sobre todo, a quien les enseñó la frase, a *Los Mercadona* y al Corte Inglés como su cabeza de familia.



Jack Ma, Ceo de Alibaba

Recuerdo a mi amigo Pepe de Gandía, tendero de tradición familiar, que ante la aparición en su ciudad de los primeros *Mercadona*, allá por los años ochenta, me decía: “*ellos nunca le darán al ama de casa el servicio que yo le doy en mi tienda de ultramarinos...Piensa que a mis clientas les gusta venir y charlar, mi negocio es como el Club Social del barrio...*”.

De esa posición innovadora en tiempos de su padre y anacrónica en el suyo, pasó a constituir a destiempo y mal, una *plataforma comarcal de compra*, que la desarrolló con otros colegas que, como él, ya estaban muertos... Y cuando esa *Central de Compras*, como era previsible, dejó de funcionar, pasó a solicitar ayuda al gobierno y a maldecir *la traición de las amas de casa* que ya no les gustaba ir a su tienda a realizar *la charla matutina*. Al final cerró tarde y mal, sin darse cuenta de que las nuevas plataformas operaban con un margen comercial medio de un 17%, mientras que él tenía un margen superior al 50% y, además, las necesidades de las nuevas consumidoras ya no pasaban por hacer las *charlas matutinas*, si no por comprar con las **3B**, productos **buenos**, **bonitos** y **baratos**.



La experiencia nos indica que existen huecos para competir con éxito, siempre que se actúe a favor del mercado y no en su contra. **Muchos pequeños comercios fueron capaces de florecer gracias al empuje de El Corte Inglés**, porque en lugar de competir de forma directa, lo hicieron utilizando otras armas que legítimamente les otorgaba el mercado: *vivir del flujo de los clientes que van a comprar a El Corte Ingles*, abriendo a su alrededor establecimientos especializados que aportaban una oferta mejor, en variedad, en precio, en producto o en servicio. Solo hay que ir al Corte Ingles para constatar la cantidad de comercios que han florecido a su alrededor *chupando del bote* de los consumidores que el Centro Comercial atrae hacia sus establecimientos. Actúan como una ameba que le *chupa la sangre* a los clientes del El Corte Ingles, de los que viven, sin gastarse un céntimo para atraerlos. ¡Hay que ser un genio para inventar este entonces atractivo negocio comercial, que es capaz de vivir de la energía del líder del sector!.



Almacén logístico robotizado de Amazon

Sin embargo, la mayoría de estos comercios, nada tenían que ver con las tiendas tradicionales del centro de nuestras ciudades. Se trataba de **nuevos actores que en lugar de quejarse de los peligros de El Corte Ingles, supieron ver las nuevas y adecuadas oportunidades de negocio que aportaba esta** (entonces nueva y hoy tradicional) **gran distribución comercial**. En cambio, los que se aferraron a sus negocios tradicionales, murieron de una lenta agonía. Así es el mundo y así suelen evolucionar los mercados.

No suele ser bueno criticar la presencia de los nuevos modelos comerciales y, sobre todo, es malo hacerlo anteponiendo los *hoy tradicionales* que poco a poco irán cayendo en desuso, porque ya no satisfacen las necesidades del mundo en el que vivimos. **El Corte Ingles y un buen número de comercios minoristas, van a tener graves problemas porque nuestros hijos prefieren adquirir sus productos por Internet** y da lo mismo que lo hagan en Amazon (EEUU), que en Alí Baba (China) o en la plataforma que acaban de poner en marcha un grupo de chavales de mi pueblo. Da lo mismo, ese es un futuro al que iremos porque satisface las necesidades de los que no pueden vivir sin el móvil, de los que cuando se sientan en el tren, no miran el paisaje, ni siquiera a los del sexo contrario, sino al aparato que tienen delante.



Es obvio que las autoridades deben **regular** estos nuevos negocios, pero debemos percatarnos que la nueva regulación no detendrá su imparable presencia, porque es consonante con el mundo en el que vivimos. Sin embargo, no es bueno que los directivos de las Grandes Plataformas de Distribución Comercial, se ubiquen en la misma posición que asumió el Comercio Tradicional ante la aparición de sus innovadores modelos comerciales, que hoy están quedando anticuados ante estas nuevas formas de hacer lo mismo, pero con métodos y modelos sustancialmente distintos. **El efecto trinchera suele ser letal para quien lo asume, porque consume sus energías en el pasado, desaprovecha el presente y sobre todo, no vislumbra el futuro al que vamos.**

Así es el mundo, así es el mercado en el que vivimos y del que obtenemos buenas rentas, siempre que sigamos sus designios y no nos durmamos.



Almacén logístico de Amazon



6.7.-EL COMERCIO AGRÍCOLA, UN PRESENTE ADECUADO CON UN FUTURO INCIERTO



I.- Los comerciantes lo son todo y no son nada.

II.- De un pasado glorioso, a un presente indiscutiblemente bueno, se vislumbra un futuro incierto, porque el mundo cambia, también para ellos.

III.- A todos les llega su San Martín.

El *comercio agrícola* proviene de un pasado glorioso en el que han amasado fortunas desarrollando grandes y prósperos negocios, con una gestión nada fácil por el carácter singular de una actividad que demanda *oficio*. El *comercio agrícola* ha regulado el campo y ha sido el vector que ha merecido el apoyo financiero del inversor que ha buscado rentabilidad y estabilidad. El comercio se lo ha dado porque sus operadores la han garantizado con su gestión y resultados. Hasta hoy les ha ido bien.

Soy nieto del comercio agrícola. Mi abuela Carmen compartía el negocio con su hermano Teodoro, ambos tenían una gran empresa con dos almacenes de naranja, que llegaron a emplear a más de 1.000 personas bajo la marca **Tefusa**. Mis orígenes también están en este mundo. Durante buena parte de mi niñez y en los meses de verano, me bañaba en la misma balsa donde se limpiaban las naranjas. Pasaba por debajo de la cinta mecánica (con eslabones de madera) por donde sacaban la naranja limpia. En mi casa guardo reliquias de aquella época. Conozco algo ese mundo, al que respeto y admiro, como no puede ser de otra forma.



Sin embargo, **el futuro no apunta en la dirección del comercio agrícola**. Existen demasiados ingredientes en juego para que tengan un porvenir agradable, entre otras razones, porque han desarrollado grandes inversiones en maquinaria e instalaciones, que les va a dificultar su capacidad de maniobra porque el futuro no va a ser una simple prolongación del pasado, nos esperan cambios relevantes en casi todos los frentes. Veamos porque:

1º.-Cada día hay menos compradores y son de mayor tamaño, lo que dificulta la singularidad del comercio agrícola

La compra de los productos agrícolas se va concentrando en pocas manos, que negocian sus aprovisionamientos con parámetros similares. Esto supone una pérdida del rol tradicional del *comercio agrícola* derivada de la complejidad, diversidad y amplitud de los compradores potenciales.



El mercado de la alimentación tiende a concentrar sus estructuras que día a día son mayores y más profesionalizadas. De forma muy especial, la distribución comercial, el principal comprador del comercio agrícola. Esto supone que para vender ya no hace falta tener grandes redes comerciales que aglutinen a todas las regiones y a todos los segmentos. En su lugar, lo hacen las empresas de distribución comercial que negocian sus aprovisionamientos con parámetros similares. Y, además, *los Amazon* también están contribuyendo a reducir el número de compradores porque van en la misma dirección, ampliando sus segmentos de mercado, y negociando con sus proveedores de forma similar a como lo hace la distribución comercial. Veamos el panorama de los grandes compradores de las frutas y las verduras:

1.1.- Las grandes cadenas de alimentación. Seis empresas de distribución comercial generan el 55% de las compras de productos de alimentación. Y menos de quince empresas de distribución regional compran el 12% de los productos. Lo que supone que menos de 25 empresas compran más el 65% de la fruta y la verdura del mercado. Su posición continúa creciendo a un ritmo más moderado. De las 25 empresas la tendencia será que queden menos de la mitad. Esto supondrá que el 65% de las compras las harán diez o doce empresas de



distribución comercial de alimentación. Hace 25 años para llegar a esta posición, el comercio agrícola debía utilizar un esfuerzo comercial que en nada se asemeja al actual, una cartera de no menos de 1.000 clientes potenciales.

1.2.- Las redes de tiendas de fruterías y verdulerías. Existe una tendencia imparable para integrar las tiendas en redes que comparten la gestión. No en asociaciones de vendedores si no en empresas de distribución comercial de frutas y de verduras. Hoy las fruterías y verdulerías, el comercio tradicional y los colmados pueden tener un **20% de la cuota de mercado**.

La tendencia apunta a que este tipo de comercios se concentren en redes o en franquicias, al menos una parte importante de las mismas. Lo que supone que estas empresas serán pocas y adquirirán sus productos de forma similar a como lo hacen sus hermanas gemelas de la gran distribución alimentaria a la que siguen sus pasos.



Stand de Fontestad en Fruit Attraction de Madrid

1.3.- Los distribuidores de frutas y verduras para la restauración. Hoy son pocos, pero con el tiempo crecerán. Las empresas como Guzmán (hoy del grupo BidCorp que opera con la marca Bidfood) de Barcelona irán creciendo poco a poco, porque el tiempo va con ellos. La restauración cada día va a consumir más productos del campo y la distribución tiende a profesionalizarse.

1.4.- Los Amazon cada día crecen más en detrimento del comercio agrícola. Es un sector imparable porque el tiempo va con ellos y después del coronavirus avanzarán más, mucho más, porque los tiempos futuros comportarán un mayor uso operativo de la tecnología para aprovisionar a buena parte de los hogares. En este mundo ya están los Amazon, que desde hace tiempo tienen: (1) a los *distribuidores de fruta y verdura fresca* que venden de forma directa desde el campo a los domicilios particulares; (2) los *supermercados digitales* que se comprometen a llevar los productos frescos de



forma directa a los consumidores en menos de 24 horas; (3) y otros operadores que sustentan su actividad comercial en el espacio digital.

1.5.-La internacionalización de las empresas distribución comercial reducirá el numero de operadores. Es una de las medidas que necesitarán adoptar las empresas de distribución comercial para adecuarse al nuevo mundo (en el que ya estamos) que como consecuencia de la presencia imparable y creciente de *los Amazon* está obligando al sector de la distribución a reducir aún más los ya cortos márgenes de intermediación, porque les están forzando a bajar precios. Cuando uno opera con márgenes comerciales reducidos y tiene que bajar precios, la única opción posible es reducir aún más los costes.



La reducción del coste de compra suele aportar espejismos financieros, porque sus competidores (*los Amazon*) alcanzan el mismo precio de compra y, por ende, los aplican a sus precios de venta, en cuyo caso quedan en idéntica posición competitiva y, por ende, no será este el camino o al menos el único que adopten las empresas de distribución comercial para ajustar sus estructuras para hacer frente a las nuevas demandas del mercado. Motivo por el que **deberán ajustar sus costes operativos**. Y entonces, tendrán la tentación de unificar sus estructuras europeas de gestión. Lo que no es difícil de plantear porque se trata de fusiones internas dentro de cada cadena (Carrefour, Auchan, Aldi, Lidel...) y, por ende, dejar de ser empresas nacionales y convertirse en **empresas de distribución comercial europeas**. Hoy no lo son, porque continúan operando como sociedades nacionales. Si esto ocurre, aportará un nuevo ingrediente en el sector de la distribución alimentaria.

Conclusión nº I: el comercio agrícola cada día tiene menos compradores, con exigencias similares basadas en la profesionalidad y en el rigor. La reducción del número de compradores simplifica el negocio, que se sustancia en comprar, recolectar, empaquetar y vender. Hasta ahora el negocio era bastante más complejo porque la venta demandaba red comercial y mucha gestión, ahora la misma se ha suplido por logística que es una dimensión nada desdeñable.



El *comercio agrícola* verá reducida aún más su red de compradores, porque tendrá pocos a los que deberá suministrar y es posible que sean europeos. **Esto demandará que el *comercio agrícola* adquiera un mayor tamaño y que tenga una presencia internacional que hoy no tiene.** Porque no se tratará de vender, si no de tener presencia y capacidad logística por toda Europa. Esto que se dice de forma fácil, no lo suele ser su ejecución, porque supone hacer las cosas de otro modo, con otros *modelos de gestión* que hoy no se practican.

2º.- La gran distribución tiende a comprar en origen lo que supone puentear al comercio agrícola y dejarlo fuera de juego

El consumidor demanda fresca, trazabilidad y garantías en las frutas y verduras que consume. Y, por ende, la gran distribución alimentaria desde hace tiempo pretende adquirir las frutas y las verduras directamente a los productores, lo que demanda trocear, limpiar y encajar en el campo, **sacando del negocio al *comercio agrícola tradicional*.** Es una tendencia que se ha constatado en los últimos años y que con el post coronavirus se verá acentuada, por muchas y diversas razones que procedo a exponer:



2.1.- Por la frescura del producto que se reduce de manera sustancial. Se pueden ganar de tres a cinco días y este tiempo es fundamental por el carácter perecedero del mismo. Los consumidores tienden a exigir que los productos sean frescos, pero entendiendo por fresca los días transcurridos desde su recolección hasta el día que llega a sus manos. No tanto desde la apariencia que se deriva de su presentación y estado, porque el producto puede simular fresca pero no tenerla, por el impacto cada día más depurado de su conservación en cámaras y con productos químicos postcosecha.

La frescura del producto la debe otorgar los días que han transcurrido desde que el mismo fue cortado de la planta, desde su recolección. Estoy convencido que más pronto que tarde el consumidor va a exigir que se incorpore en la etiqueta de cada producto la fecha de su recolección. Y esa fecha marcará su frescura.

2.2.- Para mejorar la calidad del producto. Las frutas y las verduras pierden calidad por su manipulación, porque por mucho cuidado y mimo con



que se las trate, cada manejo implica una pérdida de calidad. Del árbol al capazo, del capazo al cajón de transporte, que luego se sube a un camión a mano (con golpe si se carga a mano o en una fenwick sin golpe), del camión al almacén del comercio, y desde allí al calibrador para su lavado, después pasa el procesado y cae en el lugar donde se encaja. Cada operación en lugares diferentes implica mermas de calidad por los golpes que recibe un producto natural.

2.3.- Por aclarar el origen y la trazabilidad del producto. Era una tendencia imparabile y ahora con el coronavirus se va a incrementar de manera notable, porque va a suponer un antes y un después en la *regulación* sanitaria y al, tiempo, en las exigencias sobre su cumplimiento. El coronavirus va a provocar una mayor *regulación* sanitaria y muchos más controles. El consumidor deseará conocer el origen, el historial del producto y todos los pasos que ha dado el mismo hasta llegar a sus manos, incluida su fecha de recolección.



2.4.-Por la homogeneidad del producto. Es otro ingrediente que va a facilitar la compra en origen, porque es una buena garantía del concepto de *partida uniforme* elaborada por la misma mano, con los mismos tratamientos y con idéntico sabor. Es un aspecto valorado cada día más por la gran distribución, que desea ofertar a sus clientes productos homogéneos, producidos por una misma mano, con el mismo sabor y con idéntica presentación. Esto solo es posible garantizarlo utilizando a los grandes productores.

2.5.- Por incidir en la producción del mismo. La gran distribución es la que mejor sabe las exigencias del consumidor, porque es la que interlocuta con él y, por ende, día a día desea poder incidir en la producción agraria, por la vía de sugerir que se incorporen nuevas variedades, o en las formas de recolectar, o en la presentación de la fruta y la verdura a través de su empaquetado. Hay un largo camino por recorrer, que la única forma de hacerlo es saltándose al *comercio agrícola* no tanto por el margen (que también) sino y, sobre todo, por la interlocución con el productor agrícola.

2.6.- Por el margen. No será una exigencia a corto plazo, pero si lo ira siendo poco a poco, porque el mundo al que vamos no admitirá márgenes superiores al 20% sobre el precio de compra del producto en el campo. Esto supone que no



será admisible otro intermediario que hoy se lleva una parte notable de este margen cada día más estrecho.

Conclusión nº II.- La gran distribución comercial tiende a saltarse al *comercio agrícola* e ir al gran productor para que le suministre de manera directa y desde el campo, la fruta y la verdura que necesitan para sus clientes. Limpiar, cortar y envasar el producto en el campo, eliminando las centrales hortofrutícolas que demandan grandes inversiones que no aportan valor, si no costes, mermas en la calidad del producto (más manipulación) y pérdida de frescura.



3º.- Las grandes plataformas logísticas están presentes en la distribución del producto y serán un competidor del *comercio agrícola tradicional*

Makro fue de las primeras cadenas que delegó en la logística una parte de la gestión del aprovisionamiento de las frutas y de las verduras. Carrefour tiene una filial (Socomo) que gestiona su aprovisionamiento y logística de las frutas y verduras para toda Europa. Las grandes plataformas logísticas día a día asumen una parte de las funciones que tradicionalmente ha gestionado el *comercio agrícola*. Su presencia simplifica la distribución física del producto, los acuerdos con los productores y con las grandes cadenas de alimentación que facilitan el almacenaje y la distribución física de las frutas y de las verduras.

Cada día resulta más fácil remitir el producto, gracias a la eficiencia de la logística sustentada en grandes plataformas españolas y europeas, que tienden a adquirir tamaño, mejorar su gestión e incrementar el aporte de valor, como lo están haciendo, asumiendo una parte del margen del comercio agrícola y, también, del electrónico porque los necesitan para llevar sus productos hasta el consumidor.

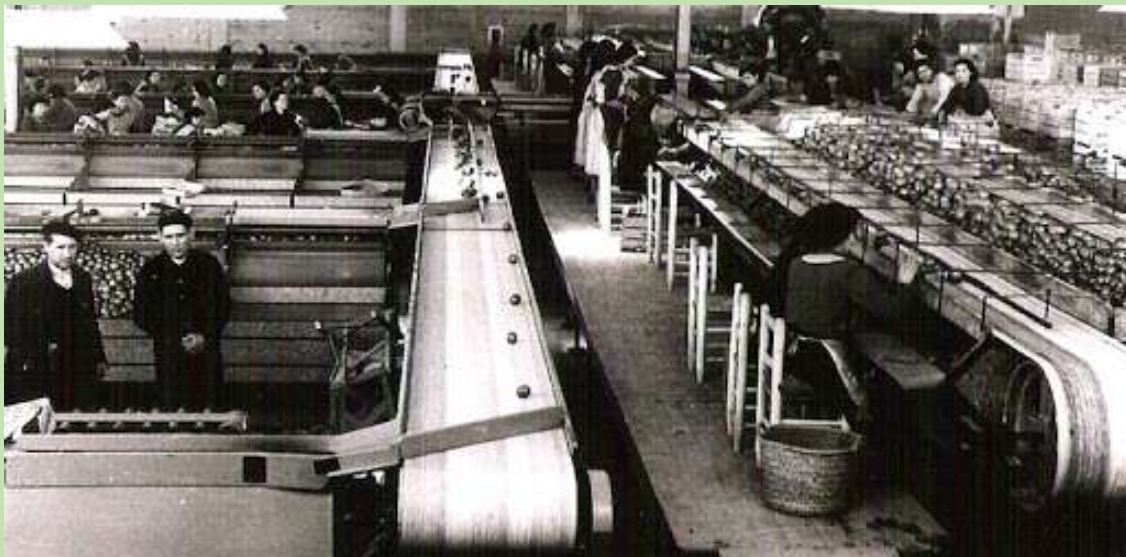
Conclusión nº III.- El *comercio agrícola* tiene un nuevo competidor en logística que al tiempo es un colaborador estrecho que facilita la distribución física de sus productos. Esta tendencia de la logística favorece la distribución de los productos desde el campo.



4º.-El comercio agrícola compartirá su poder con el campo

Existe una creencia, con mucha tradición, que entiende que el negocio está en el *comercio agrícola* y no en la producción. Y es así, porque se ha constatado que desde el principio de los tiempos, el *comercio agrícola* se ha llevado el *gato al agua*, en detrimento del productor minifundista. Esta ha sido la posición histórica de la agricultura valenciana, que hoy nadie discute.

Sin embargo, debemos considerar que esta posición casi ancestral pasa por un diagnóstico equivocado respecto de la *crisis agrícola*, porque con el tamaño actual de los productores, solo puede ganar el *comercio agrícola* y por ende, los productores cada día son más pequeños y el comercio más grande. El equilibrio se puede romper si la distribución favorece la concentración. Muchos piensan que la *crisis del sector* la ha motivado el comercio agrícola y los precios de la gran distribución, porque ambos se comen el margen de los productos del campo. Esta tesis, lamentablemente muy extendida, no se percata que la *crisis* la provoca un diagnóstico equivocado del sector de la producción agrícola, cuyo problema mayor es el minifundio, porque buena parte del resto de los problemas se sustentan en la derivación lógica del mismo.



Conclusión nº IV.- Nos esperan tiempos en los que la producción agrícola tenderá a adquirir tamaño, puenteando al *comercio* y/o negociando con él en unas condiciones de mayor igualdad, lo que supone un reparto más equilibrado del margen entre el productor y el *comercio agrícola*. Tiempo al tiempo.

5º.- La *Globalización* comporta transparencia en los costes y en los márgenes, lo que tiende a ser malo para todos los intermediarios

Vamos hacia un mercado transparente en el que todos los operadores conocen la cuenta de explotación, el negocio y sus dimensiones en toda la cadena de valor.

Algunos piensan que el coronavirus va a comportar el cierre de fronteras y el retorno a la autarquía. Nada más lejos de la realidad. Va a ocurrir el fenómeno contrario, comportará una mayor apertura de fronteras, de conocimiento, de



información, de mercancías y de personas. Como es natural, después de un proceso en el que se incorporen nuevos mecanismos de *regulación* y de control en el tránsito de personas y de mercancías.

Conclusión nº V.-La transparencia y el conocimiento va en detrimento del negocio tradicional del intermediario que ha sustentado su aporte de valor en un nivel de información y de contactos exclusivos, a los que ha podido acceder con tenacidad y gestión. Los tiempos futuros, cambiarán esta posición por la que se deriva del producto, del servicio y del precio. La claridad en la información facilita el proceso de reducir márgenes y sustentar el negocio en la gestión y en la eficiencia.



6º.- El comercio agrícola actual es el resultado del minifundio, si este se reduce, su margen tiende a decrecer

El *comercio agrícola* nace, crece, se desarrolla y se mantiene en un mercado en el que los cultivos agrícolas se sustentan en el minifundio. En la agricultura tradicional valenciana, en las frutas, en las verduras, en el olivo, en el almendro y en la algarroba. En todos ellos, el comercio agrícola ha sido capaz de nacer, crecer y florecer porque operaba con pequeños propietarios.

Sin embargo, en otros mercados agrícolas en los que los productores son de un cierto tamaño, el comercio agrícola existe, pero comparte el margen con el productor, con el que interactúa de otro modo. Así lo vemos en los mercados de Latinoamérica, de los Estados Unidos y de México, así como en algunas zonas de España en donde los grandes productores comparten el margen con el *comercio agrícola*.

Lo diré de otra forma para que se entienda mejor: si las cooperativas agrícolas en lugar de gestionar el negocio del comercio agrícola (comprar, recolectar, almacenar y vender) se ocuparan sólo de unificar la venta del producto al *comercio agrícola* actual, el precio de venta del producto de sus representados mejoraría de manera notable, con lo que el comercio agrícola se vería obligado a compartir márgenes con los agricultores. Esto es algo que hoy no se puede hacer, en el pasado tal vez.

Conclusión nº VI.-El incremento del tamaño de los productores comportará una ligera pero sensible reducción del margen con el que opera el comercio agrícola. Es una tendencia más que está vinculada con el necesario equilibrio entre el tamaño del que compra y del que vende.



7^o. - El futuro del *comercio agrícola*

¿Tiene futuro el *comercio agrícola*?, si, sin lugar a dudas, pero organizado de manera distinta. La tendencia apunta hacia grandes operadores que serán una mezcla de plataformas logísticas que han diversificado su negocio integrándose con el *comercio agrícola* o, por contra, se tratará de grandes operadores tradicionales del *comercio agrícola* que adquirirán tamaño para poder operar con los grandes distribuidores europeos de la alimentación, asumiendo la logística de sus inherentes operaciones.



Las grandes plataformas logísticas que ya están presentes en el negocio de la distribución de frutas y de verduras saltarán al *comercio agrícola*, porque para ellos es un negocio complementario que les facilita la adquisición del producto para sus clientes. Con el tiempo veremos alguna operación corporativa en ese sentido.

Los grandes del *comercio agrícola* tenderán a ser más grandes. En España hay pocos operadores del comercio agrícola que pasen de los 1.000 millones de euros de ventas. Muy pocos. Con el tiempo, está deberá ser la base mínima, porque la concentración de la distribución va a demandar operadores de tamaño que la provean de frutas y de verduras por toda Europa y/o tendrán un *comercio agrícola local* muy especializado en producto que operará con una buena simbiosis con el productor agrícola, por la vía de una colaboración muy estrecha con sus cultivos.

El resto tenderán a ser especialistas en producto, en segmentos o en mercados, integrando la logística de distribución, que es el paso contrario del que deben dar las plataformas logísticas. Ambas deben ayudar a las empresas de distribución comercial de alimentación a reducir el coste de sus almacenes de frutas y de verduras, que se trasladarán a los campos, a las plataformas logísticas o las asumirá el *comercio agrícola* tradicional.



Conclusión final

El *comercio agrícola* deberá asumir algunas tendencias claras: **(1)** reducción del margen de intermediación. Es una tendencia clara e incuestionable; **(2)** la presencia del *comercio agrícola* en el campo integrando en su negocio las operaciones de cultivo o con una estrecha colaboración con productores estables que sean una prolongación de su actividad, con los que deberán compartir los márgenes comerciales; **(3)** asumir las operaciones logísticas inherentes a la distribución del producto hasta el supermercado, con lo que su actividad será una mezcla de comercio y logística; **(4)** adquirir tamaño por encima de los 1.000 millones para poder suministrar el producto por Europa o en su lugar, tener una especialización en producto que le permita ser un proveedor local que aporte valor con su oferta.





6.8.- EL COMERCIO DIGITAL

Acciones que puede desarrollar un negocio agrícola para mejorar sus ventas con medios digitales



Muchos hablan del fracaso del *comercio digital*, de las ingentes pérdidas que sufren sus operadores y lo dicen como una forma de autoengaño, como un mecanismo psicológico de defensa, con el que pretenden evitar que estos nuevos operadores perturben sus negocios. Es una forma de **negar la realidad y aferrarse a una actividad que presente grietas notables**, consumiendo energías en un presente con proyección de pasado.

No hace mucho tuve la ocasión de hacer reflexionar con un buen amigo y colega de mi época en la gran distribución alimentaria. Esta persona es propietaria de un negocio de distribución de productos cosméticos, con más de 100 tiendas abiertas al público. Constaté una defensa a ultranza de la bondad de su negocio en contra de la Distribución Comercial Digital. Disertaba sobre el empleo y la eficiencia de su oferta, así como de los ingentes impuestos que pagaba y de la contribución positiva que tenía su negocio para nuestra sociedad. Y, por contrapartida, formulaba una crítica desmedida en contra de *los Amazon* con todo tipo de argumentos, la mayoría de ellos similares a los que esgrimía el comercio tradicional ante la aparición de la empresa de la que él era su director general. Durante la conversación le tuve decir: “*no debes mantener una posición anacrónica similar a la que tenían los propietarios de las tiendas de ultramarinos y similares, cuando hace 40 años se auto engañaban, diciendo que las empresas de distribución comercial no le harían daño a sus negocios*”



porque a sus clientes les gustaba ir a sus tiendas, tener una atención personalizada y charlar”.

El comercio digital ha llegado para quedarse y, al tiempo, sustituir la posición que ocupan otros operadores del sector tradicional. Su aparición no es baladí, no se trata de un negocio en el que ganen todos. Este es un *negocio de suma cero*, porque *Los Amazon* no aportan una oferta que genere más consumo, sino que su misión es suplir las deficiencias de otros operadores de la distribución comercial y, por ende, satisfacer mejor las necesidades y demandas de un consumidor implacable que desea mantener su posición de *Jefe* y continuar exigiendo el cumplimiento de la norma básica que regula su existencia, las **3B**, productos **buenos**, **bonitos** y **baratos**. Este consumidor se olvida del aporte de valor que hizo la nueva distribución comercial, que hoy ya podemos denominar *tradicional* porque se ha hecho antigua. Esta nueva y hoy tradicional distribución comercial, *Los Mercadona*, en su día le ayudaron a que ese mismo consumidor viera reducido el precio de la cesta de compra en no menos de un 40%. Si durante 40 años le ha ayudado a comprar más barato. Sin embargo, el consumidor despiadado no tiene recuerdos, no tiene compasión ni misericordia, porque actúa al albur del más fuerte, que es la primera norma que rige la economía de mercado en la que se opera.



La falacia de que el comercio digital es solo para los chavales jóvenes. Cuando se acepta su existencia y el aporte de valor del comercio digital, se utiliza un segundo nivel de auto engaño y la reflexión adquiere otro cariz: “*El comercio digital es un producto para la población digitalizada, está pensado para los chavales jóvenes que nacieron con una tablet en la mano, con un portátil en la otra y con el móvil pegado a la oreja, pero esto no va con nosotros*”. Esta expresión, viene a decir “*escondamos la cabeza debajo del ala*” o “*el asunto no van con mi empresa, porque eso tardará mucho en llegar*”. Es otro grave error, porque el comercio digital alcanzará a todas las capas de la población dado que día a día se simplifica su operatoria y llegará un momento en el que será tan fácil como pulsar un simple botón y el ordenador lo hará todo. O mejor dicho, más pronto que tarde cada vez que consumamos un producto el ordenador lo registrará y cuando queramos reponerlo lo haremos con un simple click y el sistema nos informará de la lista de la compra y que espera nuestra



orden, verbal o con otro click, para formalizar la transacción, cuyo operador digital se ocupará de traerla a nuestro domicilio perfectamente empaquetada. Esto no es que va a venir sino que ya ha llegado, porque disponemos de toda la tecnología para hacerlo. Y si no, que se lo pregunten a Microsoft que ya tiene en marcha unos **asistentes digitales** que se los asignarán de forma personalizada a cada uno de los móviles para que podamos dar instrucciones verbales con el fin de adquirir un billete de avión, contratar un viaje, adquirir la compra semanal, reservar hora en la peluquería, en el notario, en abogado o en el asesor de la esquina, etc. Y todo ello, lo haremos mientras estemos manteniendo una agradable conversación telefónica con otra persona. Y de este modo, no se pierde el tiempo con operaciones rutinarias.



Las cosas sobre las que no deseo escribir

Debo continuar la crónica indicando aquellos aspectos sobre los que no deseo escribir, porque no aportan valor a lo que pretendo señalar:

A.- No deseo profundizar sobre el **marketing digital**, porque su uso tiene poco que ver con el concepto que lo singulariza. Los que utilizan mucho éste término lo hacen más para atraer la atención de una población ávida de innovaciones y poco conocedora de las nuevas tecnologías, que para resolver su problemas. Sus propagandistas simplifican el contenido del marketing digital y lo convierten en publicidad digital, sin entrar en el sentido estratégico y comercial del concepto. Por tanto, mejor no utilizar esta expresión, así reduciré el grado de confusión que ya existe en el mercado.

B.- No deseo reflexionar sobre las **páginas Webs**, porque entiendo que son una de las *herramientas* que utiliza el espacio digital. Sin embargo, debo indicar que un buen número de los actores que participan en los negocios no saben para que sirven. Y hago esta afirmación con conocimiento de causa y se la aplico a un buen número de empresas que desconocen la funcionalidad de una página web, que la tienen insertada en su dominio, pero que opera como una *caja vacía de contenido* a la espera de que algún cliente pase, abra la caja y mire en su interior. La cultura empresarial de una pyme desconoce la utilidad de una página Web. Un buen número las han hecho porque tocaba. Otros porque lo hacía el vecino. Otros como una especie de tarjeta de visita. Y pocos como la



herramienta que aglutina la acción comercial digital. No conozco una estadística sobre lo que piensan las Pymes de las páginas Webs, pero estoy convencido que más del 50% de sus Ceos, desconocen la misión de una Web en los tiempos que corren.

C.- Tampoco me agrada considerar el concepto informático **Seo**, porque es una expresión aglosajona (**Search Engine Optimization**) sin impacto comercial en el mundo de los seres vivos. Es lo primero que venden los profesionales que operan alrededor del marketing digital. Mejorar el Seo, o el posicionamiento en los diferentes buscadores de referencia como Google. O sea, en lugar de ventas, se habla de posicionamiento, de que cuando se pulse un nombre aparezca la marca. Y desde esta perspectiva, se ofertan instrumentos para mejorar la presencia digital, no tanto las ventas.



E.- Ni tampoco reflexionaré sobre la típica **tienda virtual vinculada con una Web**, porque las que conozco no suelen funcionar, no tienen gestión alguna y permanecen inertes a la espera de que algún cliente las encuentre y compre. Se han adquirido por unos miles de euros sin saber su utilidad, pero al igual que la web como son baratas se contratan, porque mejoran la imagen de la empresa. Esta mañana me hablaban que la tienda digital de una fábrica que factura más de 100 millones de euros, la adquirió por 3.000 euros y sin hacer nada le llegan ventas anuales de unos 2.000 euros. Un gran negocio y una gran rentabilidad, pero que no aporta el valor comercial que debiera, que es el de poner en marcha un nuevo canal de distribución. Una buena parte de las tiendas digitales que conozco operan más como carta de presentación adicional a la web, que como un frente comercial que aporta ventas.

Los asuntos que voy a tratar

En lugar de hablar de los tópicos anteriores, voy a intentar hacer una exposición que **fusiona el mundo digital y el analógico**, para intentar que converjan en un mismo espacio la tecnología y la gestión comercial, porque se trata de hacer lo mismo, vender, pero con medios e instrumentos sustancialmente distintos y sin obviar que la misión es idéntica, comercializar productos y satisfacer necesidades.



Terminológicamente hablaré del espacio **digital** y del **analógico**. Y lo haré de manera convencional, sin pretender ponderar en el concepto analógico porque con el mismo deseo señalar el mundo físico conocido, no el digital.

Algunas personas entienden del espacio digital pero no del analógico y, por tanto, desconocen la utilidad de la tecnología, motivo por el que suelen confundir las acciones y los objetivos comerciales. En cambio, otras personas que desconocen el espacio digital son capaces de orientar sus designios porque entienden las operaciones analógicas y saben por dónde deben dirigir los pasos para vender por medios digitales. Porque al final, se persigue lo mismo, vender los productos, obtener un margen comercial adecuado, satisfaciendo las necesidades del comprador e impactando en el destructor del producto (si lo hay) para que satisfaga a todas las partes y la operación se repita de manera recurrente.



La distribución comercial digital lleva años creciendo y el coronavirus acentuará la tendencia a comprar por internet

1.-No hay datos ciertos del impacto que tiene el comercio digital en la distribución alimentaria. La información es confusa o la hacemos que parezca difusa para mantener las posiciones anacrónicas del sector analógico. Esto también ocurría cuando la *distribución comercial tradicional* y hoy vieja (las tiendas de ultramarinos y similares) reducía su cuota de mercado a favor de la *distribución comercial moderna* y hoy tradicional (*Los Mercadona*). En aquella época los datos no cuadraban, había un baile de cifras que aportaba mucha confusión porque cada actor los manejaba según sus intereses coyunturales. El asunto lo conozco bien, porque como actor de esa *distribución comercial moderna* (hoy tradicional) he estado durante más de 40 años defendiendo lo que era una obviedad pero que se difuminaba en una maraña de datos que cada actor interpretaba a su buen gusto y manera. En la distribución comercial digital está ocurriendo exactamente lo mismo. Se tienen que dar demasiadas explicaciones para poner de relieve una tendencia evidente y constatable cada día más.



2.-Durante los últimos 30 años nos hemos visto desbordados por la tecnología, que ha ido por delante del ser humano. Las personas no hemos podido digerir los avances tecnológicos. Veamos un par de ejemplos: (1) sin conocer las utilidades de la hoja de cálculo Lotus 1-2-3 nos pasamos al Excel y de este a los nuevos programas. Lo mismo hicimos con el WordPerfect del que migramos al Word y a otros muchos programas para tratar textos, cuyo contenido desconocemos y no porque carezcan de instrucciones, que tienen todas las del mundo mundial, sino porque no tenemos tiempo para digerirlas; (2) de utilizar el 50% de las potencialidades del primer teléfono portátil de Telefónica (el que llevábamos en una especie de maleta que pesaba 15 kilos) pasamos a utilizar el 25% de las capacidad de aprovechamiento del teléfono Nokia y de este hemos pasado a usar menos del 10% de la potencialidad de los teléfonos móviles smartphones. Y así en todo, la tecnología va por delante de nuestra capacidad para asumir sus impactos y aprovechamientos.



3.-El coronavirus nos fuerza a utilizar tecnologías que no se marcharan. Si alguien hubiera querido utilizar un impacto social para ajustar el tempo digital con el analógico, hubiera creado un coronavirus de diseño para hacer progresar la digitalización del mundo y de su economía. Es lo que está ocurriendo, porque “*no hay nada nuevo en la viña del señor*”, tan solo se aceleran las tendencias que desde hace años se constatan. Por tanto, el coronavirus está provocando el uso de una tecnología que nos acompaña desde hace muchos años. Veamos como las tendencias se implementan:

Las videoconferencias están presentes en el mercado desde hace más de 10 años, pero se utilizaban de manera excepcional, para sustituir las llamadas telefónicas caras, pero no las habíamos incorporado en las operaciones ordinarias de los negocios. El coronavirus, en un mes, ha provocado un crecimiento de más del 500% en el consumo de las videoconferencias. Zoom ha multiplicado por un número exponencial el valor de su capitalización bursátil.

Del teletrabajo nos vienen hablando desde hace 20 años. Hay miles de textos escritos y muchas buenas palabras, pero su puesta en marcha ha tenido muchas resistencias, a pesar de los pesares no habíamos avanzado en la tendencia. No hemos hecho caso del coste de las oficinas, del coste de los desplazamientos en tiempo y en dinero, ni de las innovaciones tecnológicas que desde hace muchos años comportan trabajar en casa como si se estuviera presente en la oficina. Sin embargo, el coronavirus nos ha obligado a ponernos las pilas en unos días. Sí,



en solo unos días hemos dado pasos de gigantes en el uso del teletrabajo. Hemos asistido a un curso de motivación trascendental que se llama el coronavirus que ha hecho milagros en lo relativo al uso del teletrabajo y a las videoconferencias para evitar las dolorosas muertes que ha provocado. Sin embargo, podemos afirmar que tanto las videoconferencias como el teletrabajo han ayudado a paliar la pandemia.

Jornadas reducidas por el Coronavirus. Ayer un amigo que gestiona un negocio con una actividad esencial y, por ende, no confinado, me decía que como no podían comer en la zona porque la restauración estaba confinada, se han visto obligados a hacer jornada intensiva, comenzando antes y acabando a las 15,00 horas. Y la sorpresa es que me indica que las cosas funcionan del mismo modo, lo que supone que la jornada intensiva se quedará porque están experimentando la bonanza de la misma en la producción del negocio y la satisfacción de las personas.



Los Amazon ahora van que vuelan. Mañana me llega una bicicleta estática que se la hemos comprado a *un Amazon*, por la mitad del precio al que lo venden las grandes plataformas de distribución comercial modernas, hoy tradicionales. Nos llegará mañana a las 10,00 y en la comunicación nos indican que podemos usar nuestro bolígrafo para firmar la recepción del producto o en su lugar, grabar nuestra conformidad con la voz. Para que el producto llegue a nuestras manos, ha tenido que pasar por una larga cadena, muy organizada, no hay nada improvisado: (1) un gran distribuidor digital; (2) una gran plataforma logística, la que desarrolla las *largas distancias*, diseña el modelo de reparto y determina el marco de la seguridad; (3) una empresa logística de la *ultima milla*, o lo que hace el reparto en una zona geográfica; (4) una empresa logística de los *últimos metros*, que llevan el producto al domicilio particular.

El crecimiento del comercio digital es exponencial porque el coronavirus provoca el mismo efecto educador que con las videoconferencias y el teletrabajo, *“si quieres asistir a una conferencia, asistir a un curso, reunirte con tu equipo, trabajar en casa o comprar productos no perecederos debes utilizar los medios digitales, si o si o si, porque no hay otra opción”*.

4.-El coronavirus adicionalmente está incorporando otra tendencia, la seguridad alimentaria, porque al desconocer el origen de la pandemia, está provocando consumir productos sanos y naturales, o mejor dicho, productos sin transformar por la industria y con el menor manejo posible por parte del comercio agrícola. Por tanto, comprar las frutas y las verduras de



manera directa desde el campo hasta el consumidor, por medios digitales y con la garantía de la frescura, del sabor, de la ecología, de lo bío y de todos los adjetivos aparentemente bondadosos que se desee incorporar. Todo ello en detrimento de los productos alimenticios transformados, o manipulados por el comercio agrícola para limpiarlos, barnizarlos, incorporar productos químicos post cosecha para mejorar su durabilidad y que el consumidor no note la poca frescura del producto. La tendencia será incorporar la fecha de la recolección en la etiqueta del producto y por ende, en su trazabilidad.

5.-La logística está favoreciendo el uso y la expansión de la distribución comercial agrícola digital: grandes plataformas logísticas que asumen una amplia gama de servicios que van desde gestionar el almacén del producto en frío, pasando por la distribución de los productos en los diferentes puntos de venta o llevando los mismos productos hasta el consumidor final utilizando dos colaboradores necesarios, los de la *última milla* y los de los *últimos metros*. Veamos:



Los puntos de entrega son múltiples y de diferente naturaleza. La distribución digital se apoya en: (1) los armarios digitales de plástico que deposita en las gasolineras y centros de paso de personas para situar los productos que pretende distribuir. Estos armarios son grandes y están informatizados, el consumidor incorpora el código que recibe por Sms o whatsapp, se abre la puerta y receptiona el pedido en el armario digital que desee, porque lo elige; (2) los kioscos de prensa están siendo utilizados como lugares de entrega de productos del comercio digital; (3) el mismo comercio tradicional se está revitalizando, ocupándose de entregar los productos de algún gran distribuidor digital, porque piensa que mejor ganar poco que nada.

Los drones mejorarán aún más la distribución comercial digital, porque aportan más capacidad de transporte y por ende, el desarrollo de los últimos metros, que aparenta ser el trabajo más complejo de la logística. Los drones se están imponiendo en múltiples funciones y no me cabe la menor duda de que se aplicarán en logística de la distribución comercial digital, simplificando sus operaciones y aportando valor para el consumidor de sus servicios.

Los vehículos sin conductor también favorecerán la distribución comercial digital porque reducirán el coste de la logística, lo que redundará en la mejora del precio de venta y beneficiará aún más al consumidor, dificultando la capacidad de venta de *los Mercadonas*, de la ya mal llamada gran distribución comercial moderna, que ya es tradicional. Los vehículos sin conductor ya están en el mercado, tan solo esperan la autorización legal. Cuando la consigan y



circulen supondrán una reducción muy importante en los costes de la logística que hoy consumen una parte notable del coste del comercio digital. Y su reducción supondrá mejoras en los precios de venta, porque este tipo de empresas no las aplican a incrementar el margen, si no a reducir el precio de venta, porque su negocio se sustancia en tener volumen, poco margen comercial y un beneficio muy reducido en términos relativos.

6.-Los Amazon venderán de todo, porque han abierto otro canal de distribución, el digital, que ha llegado para quedarse y conformar el futuro de una buena parte de la distribución comercial. Sobre todo, la amplia gama de productos que no demandan mucho aporte de valor de los vendedores o que el mismo pueda ser suplido por medios informáticos. ¿Cuántos productos pueden ser excluidos?. No muchos, porque un buen número de ellos, pueden ser comercializados con informaciones, vídeos y prescripciones adecuadas para el manejo de una gran parte de los productos domésticos.



El vendedor del Seat 127 que compré en el año 1.977 tuvo que soportar al menos cinco visitas previas a la venta, cada una de ellas comportó una explicación y dar una vuelta con el coche: mi hermano, mi novia, mi amigo, mis padres y un vecino que entendía de coches y que era amigo del dueño de la Seat que me ayudo a elegir el color del coche y, sobre todo, a no tener que esperar 6 meses para que me lo entregaran. Hoy en cambio, el coche se compra sin hablar del mismo, ni siquiera probarlo, porque se sobreentiende que el vehículo funciona de manera adecuada, y si no se utiliza internet para suplir las deficiencias de información.

Me cuesta pensar qué tipo de productos no se pueden vender por el canal de la distribución comercial digital. Creo que se venderán la gran mayoría, frutas y verduras, productos frescos, pinturas, cosmética, libros... Los vendedores de libros decían que tenían una profesión de *oficio*, porque era muy complejo vender un libro. Hoy *los Amazon* son líderes en la venta de libros.



Las utilidades comerciales del espacio digital

El mundo digital aporta varios tipos de utilidades prácticas que pretendo enunciar:

I.- El espacio digital ayudar a vender. Esta es una actividad clara, que converge en muchas operaciones que comienzan por la imagen y acaban con la venta, pasando por la puesta en marcha del **departamento comercial digital (dcd)** que hace lo mismo que el analógico solo que en otro espacio y con otros medios, pero buscando la misma finalidad, teniendo el mismo objetivo y formando parte del mismo plan comercial e idéntico marketing estratégico y operativo. Comprender esto ya es un gran paso. Sin embargo, afirmo que más del 50% de las pymes no entienden este concepto del departamento comercial digital. En modo alguno.



II.- Internet permite abrir otro canal de distribución, el digital, que pretende hacer llegar el producto al destructor final, por lo general al consumidor, saltándose los otros canales de distribución. Esto implica entrar en otro mundo, que no es crear una tienda digital, porque esta sería una de las herramientas a utilizar si se desea asumir este negocio adicional al de fabricar. Es un asunto que conviene no confundir, abrir una tienda digital es iniciar un segundo negocio, el de la distribución, que demanda oficio, orientación, una actividad diferente, una logística singular y operar con otros recursos. Es otro negocio diferente del de fabricar. Lo que deseo destacar ahora es la posibilidad de acceder a otro canal de distribución, el digital, sin señalar como hacerlo. Porque se puede acceder con una tienda propia que implica asumir la gestión de otro negocio o contratar los servicios de un nuevo distribuidor que desde hace años está en el mercado y del que inexplicablemente muchos fabricantes huyen, *Los Amazon.*

Las pymes no tienen departamento comercial digital (dcd)

Continuamos pensando en pasado, sin acabar entender el mundo en el que vivimos y sobre todo, nos dejamos imbuir por las costumbres o por la inercia que a veces es peor. No exagero si afirmo que más del 50% de las pymes



desconocen la utilidad de poner en marcha un departamento comercial digital (dcd). Tienen lo de siempre: un plan comercial (escrito o no), un director comercial, una red de venta (propia o ajena) y unos medios digitales que le evitan tener que catálogos físicos de presentación de la empresa y de los productos, porque disponen de una magnífica página web donde los clientes potenciales pueden constatar las magnificencias de la empresa y los productos que pueden adquirir, amén de la forma operativa de contactar con la empresa. Un gran paso que se dio hace 20 años, no ahora, porque aún vivimos de la renta de entonces.



Las visitas comerciales

Un buen número de Pymes (algunas con 200 millones de facturación) continúan con las visitas tradicionales de sus vendedores analógicos, que se organizan por rutas comerciales, en las que de manera sistemática realizan visitas programadas a los clientes actuales o potenciales. Continúan estando vigentes las máximas comerciales que motivan las visitas de un vendedor: *“si el cliente nos ve, nos compra. Si no nos ve, compra menos... Si no hubiera ido no me habría llevado el pedido... cada 10 visitas un cliente nuevo... para ser cliente lo debo visitar antes unas 7 veces...”*.

I.-Se obvian algunos elementos clave que debemos ponderar:

- 1.- Que las visitas analógicas pueden ser menos efectivas que las digitales, porque la calidad de la exposición, el tiempo que dedica el cliente y la satisfacción del resultado puede ser mejor en la digital que en la analógica que la debe que hacer un ser humano.
- 2.- Que consumimos menos tiempo del cliente para desarrollar operaciones recurrentes, como la visita a por el pedido, o la visita de rutina para darnos a conocer. He escuchado a un buen número de clientes decir *“ya está aquí el pesado del vendedor de la empresa XX, pero lo debo atender porque es un proveedor esencial”*.
- 3.- Que el coste de una visita comercial analógica no debe ser inferior a los 50 euros, mientras que la *visita digital* puede tener un coste de 0,001 euros.



4.- Que un vendedor puede hacer un máximo de 10 visitas analógicas al día mientras que un vendedor digital puede hacer cada día 1.000, 5.000 o 100.000... visitas digitales.

II.-¿Esto significa que debe desaparecer el vendedor analógico y ser sustituido por un vendedor digital?. No en modo alguno. Esto supone que se deben desdoblarse las funciones que hace de un vendedor analógico y por ende, transferir al mundo digital las siguientes tareas: **(1)** lo que en la jerga comercial se denomina *abrir puertas*. O lo que es lo mismo, motivar la existencia de la empresa y justificar una visita comercial; **(2)** *el mantenimiento* operativo de la relación comercial. O lo que es lo mismo, recordarle al comprador que la empresa existe, que está preocupada por sus designios y que le reitera sus servicios; **(3)** facilitar la contratación de los pedidos repetitivos.



El espacio analógico debe reservarse las tareas más relevantes de la relación comercial: **a)** el asesoramiento; **b)** el aporte de valor a través del consejo; **c)** que el comprador perciba al vendedor como su socio comercial; **d)** que lo perciba como formando parte integrante de su cadena industrial o comercial, del que recibe consejos y productos de alto valor añadido.

A nivel más práctico, la digitalización de las visitas comerciales supone: **1)** tener una unidad comercial que desarrolle de manera periódica y sistemática *visitas comerciales digitales* a todos y cada uno de los clientes a los que se pretende llegar; **2)** tener menos vendedores analógicos, muchos menos y elevar el nivel de los actuales porque se deben convertir en *gestores de negocios*, más que en vendedores de productos.

III.-¿Qué ventajas aporta la digitalización de las visitas comerciales?

1.- Calidad porque puede mejorar la calidad en la exposición del motivo de la visita: la continuidad, la presentación de un nuevo producto, una nueva oferta comercial, etc.

2.- Coste, una reducción significativa del coste del proceso comercial.

3.- Tiempo y confort para el cliente, porque la visita digital la puede recepcionar en cualquier lugar y en cualquier momento.

4.- Ampliar el impacto y por ende, el número de clientes potenciales. Pensemos que las *visitas digitales* pueden llegar hasta el 100% del mercado potencial. Un productor de frutas y verduras puede identificar a los 2.000 clientes potenciales que existen en el segmento al que desea abordar (imaginemos que se trata de todos los grandes compradores de fruta y de verdura de Europa) y puede llegar todos ellos con un coste ínfimo. Esto en el mundo analógico no se puede ni siquiera soñar, porque adquiere un coste muy elevado.



Los catálogos de producto y los folletos comerciales

Hace años las empresas hacían catálogos de producto y folletos publicitarios para presentarle al mercado los productos que fabricaba y su oferta comercial. Hoy se hace lo mismo, pero en lugar de utilizar el papel, se usa el espacio digital que moderniza el proceso, tiene un coste menor, es más eficiente porque nos permite llegar mucho más lejos y persigue la misma finalidad. Sin embargo, los negocios tienen un problema que antes no les impactaba, porque cuando la imprenta entregaba los catálogos, lo hacía en cajas llenas de folletos publicitarios que se veían obligados a repartir y lo hacían por correo físico (el del sello) y/o con la entrega a mano, en las ferias de muestras o por medio de la red comercial durante las visitas.



Sin embargo, ahora como no hay papel, no hay entrega. ¿Cuál es la diferencia?, que ahora aparentemente nada tienen que repartir, el folleto está inserto en la página web y de allí no se mueve, lo que a nivel comercial supone, que se ha hecho una inversión en un catálogo de producto que está sin repartir dentro de las mismas cajas en las que nos lo suministró la *imprensa digital* que los editó. Lo que nos da a entender que el espacio analógico generaba más conciencia que el digital en lo referente a repartir la publicidad porque había un papel tangible que distribuir y ahora no hay nada. Y como nada tenemos que repartir, nada hacemos, dejamos el texto durmiendo en el sueño eterno dentro de la página web y en consecuencia podemos cometer tropelías comerciales y no enterarnos. Una tropelía comercial es tener el catálogo de producto incorporado en la web corporativa y no entregarlo a los destinatarios, porque es lo que hacemos cuando se inserta en el espacio digital y no se incorporan las mismas acciones de promoción que antes se desarrollaban cuando recibíamos los folletos publicitarios en papel, porque las cajas llenaban espacios que nos mostraban la tarea a desarrollar.

Los primeros en poner su atención en la comercialización digital fueron las cadenas hoteleras, que comenzaron a incorporar vendedores digitales en sus plantillas comerciales cuya función era la misma que un comercial analógico, pero operando desde una plataforma digital, sin salir del despacho y delante de un ordenador.



La Base de Datos de Clientes, actuales y potenciales

La mayoría de las Pymes no disponen de una buena base de datos en la que incorporar información comercial relevante de sus clientes actuales y potenciales. Los fabricantes suelen vender sus productos a una población finita, conocida y por ende, registrable en un ordenador. Sobre todo, los que venden sus productos a la distribución comercial minorista y/o a otros negocios, porque el problema para gestionar una base de datos es cuando los productos se venden al consumidor final, que como es natural, no es registrable desde un operador que está en el mundanal ruido, porque los costes no serían asumibles. Por tanto, la mayoría de los productores pueden y deberían tener una Base de Datos de sus clientes actuales y potenciales, con la finalidad de organizar el marco de la comunicación con los mismos.



Y en esto, en lugar de avanzar, las Pymes han retrocedido mucho, muchísimo diría yo, porque antes cuando se remitían los folletos publicitarios por correo ordinario, cada sobre debía tener un destinatario, lo que suponía tener desarrollada una base de datos de los destinatarios actuales y potenciales. Esas bases de datos se tenían, se mantenían y se actualizaban para poder sacar las etiquetas que requerían los sobres y/o las cartas personalizadas para cada destinatario. Hoy sin embargo, como nos hemos modernizado, hemos vuelto hacia atrás, porque no mandamos cartas y desarrollamos pocas circulares por correo electrónico que no sean comunicaciones para asuntos de la operatoria comercial. Las empresas no usan las bases de datos para desarrollar acciones comerciales, sino para localizar clientes, desarrollar visitas analógicas y para conocer su cuota de participación en el mercado.

El departamento comercial digital (dcd) debe ocuparse de desarrollar una potente base de datos que sea el suministrador de la información que demandan las redes sociales en las que debe operar para facilitar la comercialización de los productos y servicios, reforzando la imagen, haciendo ofertas comerciales o tan solo prestando servicios de información y de apoyo para captar la atención de los clientes potenciales y fidelizar más a los actuales.

La expansión internacional utilizando herramientas digitales

Un buen número de Pymes continúan desarrollando sus operaciones internacionales como lo hacían sus abuelos, solo que sin corbata, con mejores



coches, con un teléfono móvil de última generación, con un ordenador portátil y una tablet, amén de un traductor digital que le permite comunicarse mejor con cualquier operador europeo, africano o asiático. Sin embargo, y a pesar de las apariencias tecnológicas, se opera al margen del mundo digital. No se desarrollan estudios previos de cada país antes de consumir recursos en visitarlo. No se hace teniendo los medios para hacerlo. Porque hoy con la información que hay en la red, un comercial puede conocer perfectamente el país al que desea comercializar sus productos sin moverse del despacho: puede conocer su historia, su legislación, sus costumbres, la coyuntura política, financiera y comercial de sus mercados, puede inventariar a los actores más importantes que le deben ayudar en su actuación comercial y por ende, tiene capacidad para definir el *que*, el *cómo*, con *quién* y *cuándo*.



¿Supone esto que debemos dejar de viajar a un país para vender?. No en modo alguno. ¿Supone que debemos hacer lo mismo que ha provocado el fracaso de algunos industriales por no tener presencia en el país en el que venden sus productos?. No en modo alguno, porque de lo que se trata es de discernir entre las funciones operativas (y por ende no relevantes), de las estratégicas que demandan aplicar la inteligencia y la presencia en el país. A nivel práctico supone que si uno desea vender en Mongolia, antes de realizar un viaje puede saber mucho del país y puede tener la información necesaria para determinar su interés. Y si el mismo es adecuado, puede desarrollar una potente base de datos de los clientes potenciales, de los intermediarios en los que se debe apoyar, de los colaboradores que le van a acompañar y hasta de la logística en la que puede descansar para el tránsito de mercancías. Y una vez tenga la base de datos, puede comenzar a desarrollar comunicaciones vía correo electrónico o por medio de las redes sociales. Todo ello, sin salir del despacho y, además, con un rigor más elevado y funcional que habiendo desarrollado varios viajes de prospección del mercado, porque aquello que ha sido siempre la norma comercial de que “*se vende pisando el mercado, visitando a los clientes y conociendo el país*” continúa estando plenamente vigente, para todos los sectores y en toda su profundidad, solo que en la era digital esa experiencia se mejora visitando el país a través de Internet. De la misma forma, que al cliente se le conoce mejor cuando se le visita y se le investiga por medio de internet.



Son dos campos que se retroalimentan, el analógico (el de siempre) y el digital que se concreta a través de Internet.

Un departamento comercial digital (dcd) orientado a la exportación, es un facilitador del departamento internacional que le debe ayudar a vender más, con menos costes de desplazamientos y estancias. La eficiencia de un departamento comercial digital se debe medir por el incremento de ventas y la reducción de los costes operativos de la unidad.

La gestión de la red comercial

El departamento comercial digital (dcd) es un complemento necesario de la red comercial, no viene para sustituirla sino para mejorar su presencia en el mercado, reducir sus costes operativos, vender más y producir más satisfacciones a los clientes.



El departamento comercial digital (dcd) se debe ocupar de gestionar las *visitas digitales* permanentes a los clientes. El lenguaje es importante y por esto debemos precisar que no se trata de remitir correos electrónicos, ni de emitir mensajes sueltos o de mandar boletines informativos digitales, si no y, sobre todo, de producir **visitas digitales** a los clientes actuales y a los potenciales con la finalidad de hacer las funciones repetitivas que desarrolla un vendedor analógico: (1) que el cliente note la presencia de la marca; (2) motivar pedidos que incrementen las ventas; (3) presentar nuevos productos y ofertas comerciales; (4) asesorar al cliente respecto de las tendencias del mercado (los vendedores son una fuente permanente de información para los clientes que saben escuchar), etc.

Los mensajes de las *visitas digitales* dependerán de la **estrategia comercial**, lo mismo que se pretende hacer con las visitas de los vendedores analógicos. Solo que en el espacio digital es más fácil de instrumentalizar porque no tienen el elemento perturbador de la naturaleza humana, que como tal, aporta su impronta, que no siempre se corresponde con la política de la empresa, ni con lo que se desea transmitir. Sobre todo, en las grandes redes comerciales. Por tanto, los mensajes de las *visitas digitales* pueden ser mucho más precisos, concretos y tener menos errores de interpretación.

La estrategia comercial analógica se debe fusionar con la digital, porque se trata del mismo espacio, con idénticos fines, en los que solo cambian las



herramientas de trabajo que se utilizan, porque en el espacio analógico las ventas se sustancian a través de un vendedor mientras que en el espacio digital las ventas se sustancian en la información escrita o visual.

La distribución comercial digital agrícola

La distribución comercial digital agrícola es una actividad que supone llevar los artículos objeto de la venta desde el productor hasta el consumidor final, saltándose a la distribución tradicional, la que continuamos denominando *la gran distribución comercial alimentaria* que aún se contrapone a la distribución tradicional de las tiendas de ultramarinos y similares que en algunos territorios se llaman *colmados*. Es decir tenemos internet, lo tradicional que era lo moderno y lo antiguo que aún permanece. Tres figuras que subsisten en un mismo mercado: lo digital, *Los Mercadona* y el comercio tradicional.



1.-Distingamos entre la venta y el negocio. Un productor agrícola puede comercializar sus productos por este nuevo canal de distribución digital sin invertir en el negocio. Y para ello, utilizará algunas de las plataformas digitales que existen en el mercado. Contrata sus servicios y le venderá sus frutas y sus verduras como lo hace con los clientes de otros canales de la distribución (grandes cadenas de alimentación, la distribución tradicional de la alimentación, la restauración, los mercadillos, la exportación, etc.).

Sin embargo, también puede desarrollar un negocio adicional gestionando de manera directa la distribución digital de sus productos y por ende, llevar las frutas y las verduras de manera directa hasta el consumidor final.

La diferenciación es importante, sobre todo, en una actividad nueva como es la distribución comercial digital agrícola, porque un buen número de empresas creen equivocadamente que para vender a este mundo deben invertir en un nuevo negocio digital por el que no se sienten especialmente atraídos. No se dan cuenta que lo más natural es no invertir en un nuevo negocio, si no y sobre todo, descansar la ventas de los productos un uno de los operadores que gestionan con eficiencia este nuevo canal de distribución digital. En cuyo extremo, el productor tendrá varios tipos de clientes: (1) la distribución alimentaria (Los



Mercadona y el comercio tradicional); (2) la restauración; (3) la industria; (4) la distribución comercial alimentaria digital.

2.-Las plataformas de distribución comercial digital de frutas y verduras. En el mercado no existen grandes distribuidores digitales de frutas y de verduras. Hasta el momento, es un mercado orientado al bio y a lo ecológico. Y, por ende, su gran desarrollo se vinculará más con la seguridad alimentaria y con el sabor del producto. No tengo la menor duda de que más pronto que tarde, aparecerán grandes plataformas de distribución digital de frutas y de verduras. En el mercado existen varios tipos de operadores digitales. Veamos cuales son:



Las plataformas informáticas. Se trata de un operador que desarrolla una herramienta digital para crear un mercado en el que converjan productores agrícolas, distribuidores y consumidores. Cada operador aporta sus productos y se ocupa de su comercialización digital. La plataforma incorpora una referencia de marca y una infraestructura informática.

Las tiendas digitales. Es otra faceta no menos importante, que algunos operadores asumen para promover la venta de los productos agrícolas y, por ende, provocar el pedido por parte del consumidor final. Es una tienda al uso, solo que en el espacio digital.

La logística. Es otra dimensión que algunos operadores ofertan para llevar el producto a *la última milla* o a *los últimos metros*. Son dos dimensiones que se deben tener en consideración, porque suelen ser operadores logísticos diferentes.

¿Es compatible la distribución comercial analógica con la digital?

Una gran pregunta a la que no es fácil dar una respuesta adecuada. Muchos piensan que si es posible compatibilizar ambos tipos de distribución porque se trata de negocios encadenados. Y desde esta perspectiva, consideran que las tiendas que conforman la cadena de distribución analógica, *Los Mercadona*, pueden llevar el producto desde la tienda a los domicilios particulares. Es lo que comenzó a desarrollar hace algunos años Walmart, es lo que pensaba



desarrollar Mercadona y es lo que hacen y piensan un buen número de los grandes distribuidores del sector.

1.-Son negocios no compatibles porque cada uno demanda espacios singulares. El negocio de la distribución comercial analógica y el de la distribución digital no son compatibles para gestionarlos al mismo tiempo. La experiencia de otros sectores debe servirnos para reflexionar. Lo estamos viendo en la prensa escrita y en los bancos. Ambos negocios, tienen dos espacios que los consumen día a día.

Los periódicos pretenden mantener el medio en dos formatos, en el digital y en el analógico, el papel. Me temo que con el tiempo caerán en ambos formatos, porque en los dos pierden valor, no solo dinero. Los medios netamente digitales, día a día les van pasando por delante y lo hacen en ambos negocios, en el analógico y también con el digital. Los periódicos continúan pensando que su negocio es el papel y descuidan el digital, en detrimento de los lectores más voraces con la lectura que son los digitales. Esto supone que el mantener ambos espacios, el analógico y el digital, les está comportando notables problemas en el presente y sobre todo en el futuro. Los periódicos piensan en pasado y no en el futuro, buscan un espacio que nunca volverá o al menos, no lo hará de manera masiva, porque lectores en papel los habrá, siempre, pero a un precio que pueda financiar el medio. Lo que supone, que la lectura en papel será para aquellos que estén dispuestos a pagar el coste que supone la impresión.



Los bancos pretenden hacer compatibles ambos espacios. La experiencia indica que no les resulta fácil, porque el mundo digital se extiende mucho más que el analógico. Los bancos, a diferencia de los periódicos, tienen dos ingredientes a su favor: (1) no tienen competidores directos, porque cuentan con el apoyo del Regulador que dificulta el libre acceso de nuevos operadores, que aparecen pero con desarrollos muy tutelados por el Regulador. Lo que supone que el gran competidor digital de un banco, es su misma Web, lo que les impacta menos en su cuenta de explotación. Pueden tener impactos con las monedas digitales y con otras plataformas de distribución financiera digital, pero con un futuro muy



ligado con su aliado el Regulador que les aportará estabilidad, al menos en lo que podemos ver a largo plazo; (2) son más sensibles con el asunto, motivo por el que van cerrando oficinas y centrando la atención de los visitantes en menos locales comerciales.

2.- La distribución analógica y la digital no son compatibles por los costes que conforman el precio de venta, lo que supone que perderán su principal ventaja competitiva que es el precio. Si no cambian el enfoque comercial y buscan nuevas ventajas competitivas que no se sustancien en el precio, los costes de transferencia los harán incompatible, porque al final emergerá lo que es el *Talón de Aquiles* de la distribución comercial analógica, sus elevados costes de transferencia, motivo por el que pueden morir con la misma arma con la que mataron: la ventaja competitiva del precio que arrinconó a la distribución tradicional y hoy antigua, de las tiendas de Ultramarinos y Similares, a los que les ganaron la partida con su férrea apuesta por los costes con los que conformaron precios de venta imbatibles.



3.-La marginalidad del negocio puede aportar espejismos que perturben su desarrollo posterior. Si la venta digital se mantiene en el umbral de la marginalidad y se trata de ventas adicionales, se puede operar durante un tiempo manteniendo el negocio principal que son las tiendas y desde las mismas hacer llegar los productos hasta los domicilios de los particulares como un negocio complementario y marginal.

Sin embargo, desde el momento en el que la distribución digital pueda suponer un porcentaje importante de las ventas de la cadena de distribución, comenzará a no ser competitiva porque le sobraré el espacio físico de las tiendas, porque presentará un coste en personal e inversión en la tienda que no se compensará con la supuesta reducción del coste de la logística que desarrolla la tienda. Entre otras razones, porque los competidores logísticos cada día son más eficientes, aportan un coste menor en sus operaciones y cada día mejorarán su estructura de costes y de servicios.

4.-Nuevos servicios desde la tienda: el comedor del barrio de Mercadona. Es un nuevo servicio que ha resuelto bien la cadena Mercadona y



todo apunta a que sus tiendas se puedan convertir en el *comedor del barrio*. El espacio al que van a comer los que no tienen tiempo para cocinar, o no quieren hacerlo o no saben hacerlo porque no va con su mundo. En cuyo caso, pueden convertir sus tiendas en un espacio donde se vendan productos y servicios de todo tipo. Pondré el ejemplo de una paella, que si alguien desea comerla podrá ir a Mercadona: y (1) comprar todos los ingredientes que necesita para hacer una paella; (2) podrá comprar una ración de paella a punto de comer pero congelada; (3) también podrá adquirir la misma paella pero enlatada; (4) o comprar la misma paella refrigerada lista para comer pasándola antes por el microondas; (5) o adquirir una ración de paella servida recién preparada en la cocina de la tienda; (6) o comerse un plato de paella con derecho a mesa y bebida que la podrá consumir allí mismo en una mesa tipo *comedor de barrio*; (7) o podrá sentarse a comerse una paella servida en el restaurante en otra tienda. Me cuesta creer que estas cosas no las tengan previstas los directivos de Mercadona, es de suponer que lo tienen claro. Sin embargo, sino lo hubieran pensado, esta sería una nueva forma de aportar valor desde una tienda, desarrollando una actividad similar con servicios nuevos, a precios diferentes que puedan asumir los costes del negocio.



5.- El distribuidor que ya está en el negocio, debe tener la exigencia de intentar hacer compatible el mundo digital con el analógico. Porque ya está en el negocio, no es un actor nuevo, no es un nuevo inversor que comienza de cero. El distribuidor que tiene tiendas debe cogerse a un clavo ardiente, porque ya tiene desarrollada la inversión y, por ende, debe perseguir hacer compatibles ambos espacios, la venta analógica en tienda y la venta digital suministrada desde la tienda a los domicilios particulares de los consumidores. Y para ello, deberá pensar en reconvertir la tienda aportando nuevos servicios que hoy no se ofertan, como el de convertir la tienda en un *comedor del barrio*. Si no se aportan estos nuevos servicios, tengo grandes dudas de que Ambos negocios se puedan gestionar con eficiencia y aporte de valor para los clientes, como no lo han podido hacer: (1) los **bancos** con el espacio digital. No lo han podido hacer y sus negocios serían ruinosos, de no ser por los ingresos adicionales que se infieren de la *regulación*, porque la diseñan a su medida y



para mantener sus estructuras y la fanfarria que no podría soportar su cuenta de explotación en un mercado no regulado; **(2)** los **periódicos** que tienen un grave problema porque pretenden hacer compatible el papel con el espacio digital y están perdiendo mercado en ambos segmentos. En ambos y acabarán desapareciendo del mercado y serán sustituidos por los periódicos digitales.

6.-El productor o fabricante, en cambio, debe tener otra perspectiva.

El productor agrícola que tenga fruterías propias (alguno hay), si desea entrar en el negocio de la distribución comercial digital, le aconsejo que lo haga desde otra perspectiva, que lo desarrolle como una nueva división porque en caso contrario corre el riesgo que la tienda acabe lastrando el negocio digital, porque hablamos de un mundo que muere y otro que nace. De un mundo nuevo que demanda un marco de referencia singular, genuino, dinámico y con una infraestructura específica que colme sus necesidades y aspiraciones.



Si no lo hace, las tiendas analógicas acabarán siendo un lastre para el negocio digital, porque aportarán una logística cara, muy cara , porque a la misma se le deben imputar todos los costes que se infieren de una tienda (personal, inmuebles, instalaciones costosas, un elevado stock, luz, agua, impuestos, gastos generales, etc). Por tanto, lo que al principio aparenta ser una gran ventaja (utilizar la tienda para hacerle llegar el producto a un consumidor que lo tiene cerca de su espacio), con el tiempo será una grave rémora porque el productor no entrará a gestionar el negocio digital, sino que lo hará por medio de una prolongación de la agonía de la tienda. *“Como la tienda va mal, le doy una actividad que la complementa. Le mando pedidos para que los reparta desde la tienda”*. Un grave error que lastrará el negocio y su cuenta de resultados.

7.-¿Qué debe hacer un productor que tiene un negocio de fruterías propias y que desea vender directamente al consumidor, llevando los productos hasta su casa?.

Si el productor desea adquirir tamaño en el negocio y por ende, tiene una estrategia de desarrollo, creo que debería crear un nuevo negocio radicalmente distinto del de una frutería. Un negocio de distribución comercial digital. Con un equipo nuevo, que demandará nuevos programas informáticos, una nueva acción comercial digital diferente a la de atraer clientes a la tienda y sobre todo, una nueva logística para hacer llegar el producto con frescura desde el campo hasta el domicilio particular. Parece una



locura pero no lo es, porque este es un mercado que va a crecer mucho y lo hará en detrimento del mercado tradicional de una frutería, porque el consumidor además desea que el producto no pase por demasiadas manos, que vaya directamente desde el campo hasta sus domicilios particulares, ganando en seguridad, en frescura y en trazabilidad. Quien entienda de este mundo, podrá tener un negocio de distribución digital de frutas y verduras que le podrá dar mucho juego. Las tiendas poco a poco deberán ocupar otro espacio y compartir buena parte del mismo, con la distribución comercial digital que estará cada día más presente en los domicilios de los consumidores para adquirir las frutas y verduras masivas.





7.- EL TAMAÑO DEL AGRICULTOR ES UN *FACTOR CLAVE DE ÉXITO*
Porque facilita la utilización del precio como la ventaja competitiva que se deriva del coste





INDICE DEL CAPITULO N° 7

N°	PAG
7.1.- Notas introductorias.....	287
7.2.- Motivaciones, frenos y barreras de entrada.....	289
7.3.- La producción agrícola de tamaño es una oportunidad de mercado.....	293
7.4.- La agricultura es un sector de <i>oficio</i> que se debe conocer.....	300
7.5.- Los elementos sustanciales de la actividad.....	305
7.6.- La política general del cultivador.....	311
7.7.- Las Unidades de Negocio.....	320
7.8.- Los productos-cultivos.....	327
7.9.- EL cultivo y la recolección.....	332
7.10.- Las marcas de productos agrícolas	336
7.11.- La Comercialización.....	338
7.12.- Los recursos.....	345



Agricultura vertical



7.1.- NOTAS INTRODUCTORIAS



No es un asunto del coronavirus sino de agricultura vertical

Este es un libro dedicado a la producción agrícola. Cuanto a lo largo del texto disertado sobre la agricultura, me refiero a la producción, no al comercio, sino al ejercicio de hacer de labradores, sembrando, cultivando y recolectando. Esta es la esencia del oficio de un labrador. Por esta razón he considerado oportuno desarrollar un capítulo dedicado íntegramente a la gestión de un negocio de producción a gran escala.

Hablamos de labradores, agricultores, campesinos o de empresarios agrícolas para referirnos a la misma tarea, a la que desarrollan las **personas** físicas o jurídicas que se ocupan de gestionar una **actividad empresarial** (porque es autónoma, libre y que concurre en el mercado) orientada al **cultivo** de frutas y de verduras, que deben **vender** para poder subsistir. Por tanto, cuando hablo de producir frutas y verduras, me refiero a estas personas, porque aunque sean grandes o pequeñas todas realizan la misma actividad y asumen idénticos riesgos, con independencia de que sus impactos sean más o menos importantes, en concordancia con su coyuntura y recursos.

Nuestro entorno social y empresarial conoce la actividad de cultivar frutas y verduras porque la misma forma parte del legado cultural. Cualquier hijo de vecino sabe lo que hace un labrador, cual es su cometido, sus dificultades así como sus esperanzas. Se trata de un espacio conocido sobre el que se ha escrito, publicado y hablado hasta la saciedad. Por tanto, podemos decir que la profesión de un labrador, ganadero o pescador, es conocida por su entorno



inmediato, tanto por los que desarrollan idéntica actividad, como por parte de los que están cerca de la misma desarrollando tareas complementarias o también, por los que están involucrados en otras profesiones alejadas del campo pero que habitan en un espacio rural.

De igual forma, nuestro entorno conoce la actividad del comercio agrícola, sobre todo el relacionado con el mundo de la naranja. Entre otras razones, porque al igual que la agricultura, el comercio forma parte del legado cultural, dado que está presente en el mercado desde hace muchas generaciones.

Sin embargo, el negocio de producir frutas y verduras a gran escala es una actividad prácticamente desconocida, por muchas y variadas razones: **(1)** es desconocida porque no tiene la tradición cultural del oficio del labrador o del comercio agrícola; **(2)** es desconocida porque no existen demasiadas experiencias que el mercado pueda mostrar, al estar impregnados por un minifundio ancestral; **(3)** es desconocida porque el Sector Agrícola no se ha preocupado de darle notoriedad a este negocio y por ende, no se ha ocupado de mostrar una dimensión diferente de la agricultura; **(4)** es desconocida porque la producción agrícola lamentablemente no se concibe como un negocio, si no como una profesión ancestral y probablemente lo sea como consecuencia de una derivación cultural de los gremios del Medievo. Si hiciéramos una encuesta preguntando que es un labrador, la mayoría de los partícipes no dirían que es un empresario, porque actúan como si no lo fueran. Sin embargo, dirían que un panadero, un electricista o un fontanero si es un empresario, pero le negarían esta condición al agricultor, cuando lo es en todas sus dimensiones. El productor de frutas y hortalizas tiene un negocio que conforma una unidad empresarial, pequeña o grande, pero que es una actividad económica que opera como tal.



Esta es una de las razones por las que pretendo reflexionar sobre el negocio de la producción de frutas y de verduras a gran escala, para aportar luz en el camino de transformar el campo y desarrollar una actividad empresarial que sea consonante con los tiempos que corren. El presente capítulo se lo dedico de forma íntegra a la producción de frutas y de hortalizas a gran escala. Es como un asistemático plan de negocio en el que señalo lo que entiendo se debería hacer para desarrollar esta actividad tan importante como necesaria.



7.2.- MOTIVACIONES, FRENOS Y BARRERAS DE ENTRADA PARA LA PRODUCCION AGRICOLA



Tecnología agrícola

Afirmar a estas alturas que el tamaño es un *factor clave de éxito* porque permite competir por precio, es una obviedad para cualquier sector menos para la agricultura, porque en términos de gestión está en la prehistoria. Plantear en el siglo XXI que el tamaño de una empresa es un *factor clave del éxito* para el mundo de los negocios, es como disertar sobre los beneficios de la luz solar para la humanidad. Sin embargo, creo oportuno hacerlo y dedicarle un capítulo del libro, porque el asunto lo demanda.

El sector está repleto de mitos y leyendas que pretenden evocar un mundo que ya no existe, para obviar el impacto de la economía de mercado en una actividad ancestral sin norte y sin futuro. Por esta razón, y en contraposición a los discursos oficiales, debemos hablar sólo de gestión, sin incorporar referencias a la política agraria, ni a los ingredientes técnicos del cultivo. No porque no sean relevantes, si no porque no forman parte de los objetivos del texto.

El éxito de un negocio de producción agrícola demanda gestión y *oficio*. El agricultor tradicional tiene *oficio*, pero dista mucho de saber gestionar, porque la agrícola está muy lejos del management. Y probablemente lo está por la necesidad de tener *oficio*. O lo que es lo mismo, pero con otras palabras, que para triunfar en el sector se debe aportar gestión y *oficio* lo que no siempre es fácil de combinar con la eficiencia debida.



El mercado demanda la existencia de grandes productores de frutas y verduras. Hay un hueco de mercado que alguien aprovechará

A.- La necesidad. Existe un hueco de mercado en la producción de frutas y de verduras a gran escala, que puede ser aprovechado por un nuevo actor que desee hacer un buen negocio. Sin embargo, no todos los ven y los que lo vislumbran le temen a la agricultura o mejor dicho al *oficio* que se infiere de ella, a la necesidad de dominar sus claves, que no son más que las que se derivan de una actividad ancestral que está presente en la sociedad desde el principio de los tiempos.

B.- El comercio agrícola no se atreve a dar este paso. La palabra agricultura está en boca de todos, especialmente en los lemas publicitarios que se infieren de un marketing que pretende acercar el producto al que lo vende, que desea estar cerca del campo y al tiempo comunicarle al consumidor que el producto cada día pasa por menos manos, porque se es consciente que cada manipulación impacta en la calidad de las frutas y de las verduras. Sin embargo, no es fácil hacer una migración de este tipo, porque la posición que ocupa quien debería dar este salto, el comercio agrícola, aún es lo suficientemente cómoda como para quedarse donde está y en lugar de integrar la producción alcanza acuerdos con colaboradores fijos o eventuales con los que poder emular que sus productos van de manera directa del agricultor al mercado, porque ellos son productores. Confunden el comercio con la producción, que son dos mundos sustancialmente distintos, que debemos separar para gestionar cada uno con la eficiencia debida.



El techo de un invernadero con placas solares

C.- Los agricultores tradicionales y sus asociaciones representativas, las Cooperativas Agrícolas, son las que deberían haber dado el paso adecuando su Misión, aportación y servicios en concordancia con las oportunidades del mercado y sobre todo en el marco de las necesidades de un productor que no puede rentabilizar sus cultivos por el reducido tamaño de sus campos. El minifundio ancestral está matando a la agricultura. Si ese minifundio que en los tiempos pasados aportó valor, vigor y fortaleza para desarrollar clases medias y una agricultura próspera, hoy es su principal detractor. Sin embargo, todos ven el problema pero nadie lo aborda. O mejor dicho, en lugar de abordarlo se



lanzan *campanas al vuelo* que no hacen más que alargar la agonía del sector y mantener una actividad muerta por medio de subsidios e intervenciones quirúrgicas permanentes que en lugar de darle vida, cada día la matan más, porque todo lo que sea generar ingresos que no proceden del campo (las subvenciones) matan un poco más al que pretenden salvar con la medida, porque son como un veneno inyectado directamente en las venas de quien lo recibe.

Frenos y barreras para desarrollar un negocio de producción agrícola

Se trata de mitos y de realidades que incorporan barreras y frenos para entrar en el negocio de la producción de frutas o de verduras a gran escala. Motivo por el que debemos reflexionar sobre ellas, con la finalidad de orientar cual debe ser el camino adecuado para iniciar una actividad tan importante, como necesaria, porque en gran medida el futuro de una agricultura sostenible apunta en esta dirección. Veamos pues sus principales *frenos y barreras de entrada*:



Invernadero y energía solar

1º.- Un freno procede de la visión que se tiene de la Agricultura. El diagnóstico, el pronóstico y la orientación manifiestamente equivocada que desarrollan sobre la agricultura las diferentes instituciones públicas y privadas que conforman lo que hemos convenido en llamar el *Sector Agrícola*, es uno de los grandes frenos para desarrollar el negocio de producir frutas y verduras a gran escala, porque sus discursos poco tienen que ver con la realidad del campo en una economía de mercado.

Creo que este es el freno más importante que tiene el mercado para desarrollar el negocio de la producción agrícola. Y es un freno porque orienta al inversor lógico, al agricultor actual, hacia las malas inversiones que cualquier analista del sector no agrario tumbaría por ser inviables o hacia la inanición, porque le indican al agricultor que para poder competir con sus propiedades minifundistas: (1) tiene que **cambiar la variedad** de sus cultivos. En el caso



de la naranja debe adquirir nuevas variedades previo pago del oportuno royalties; (2) **cambiar de cultivo** migrando de la naranja al caqui o a las frutas tropicales; (3) **esperar el *mana*** en forma de subvenciones Públicas o que *Los Mercadona* les concedan un sobreprecio con el que poder compensar sus sobrecostes de producción, para que de esta forma las ineficiencias de su irracional producción se las reviertan a los consumidores a través del sobreprecio que pagarán por las frutas y verduras.

A lo largo del libro expongo el asunto de manera reiterada y detallada para dejar constancia de este inadecuado diagnóstico que ubica los problemas donde no están y por ende, buscan soluciones imposibles.



2º.-Otro freno procede de la propiedad de la tierra, porque culturalmente se identifica la gestión del negocio con la propiedad del suelo y si para explotar una finca grande se debe comprar la tierra, se necesitan ingentes cantidades de recursos para ampliar el tamaño de una explotación. La importancia que tiene la propiedad me ha sugerido la necesidad de reflexionar sobre ella en el último capítulo del libro, en un apartado específico sobre la propiedad y sus efectos en el campo y en la explotación agrícola.

3º.- Otro freno es el oficio, es una barrera más psicológica que real, porque es algo que no se ve, pero que existe. Por tanto, no es un freno, ni una *barrera de entrada* ortodoxa, pero en mi opinión es muy relevante, porque opera como una condición necesaria, que si no se tiene (o se actúa sin contemplar sus postulados), es más difícil alcanzar una eficiencia sostenida. La producción agrícola es sin lugar a dudas una actividad de *oficio* que demanda que lo tengan las *primeras espadas* de la organización. Como lo tienen los que producen vino, los que cultivan las viñas, los que desarrollan embutidos, los que operan en el sector de la enseñanza o los que desarrollan una restauración en el que la cocina es el factor relevante. La importancia del *oficio*, me ha llevado a desarrollar un apartado dedicado a este fin en este mismo capítulo.

Todas estos frenos y barreras se deben tener en consideración porque dificultan el desarrollo de los necesarios negocios de producción agrícola de tamaño, porque estos tópicos y realidades hacen mella en el inversor. Tengámoslos en cuenta.



7.3.- LA PRODUCCION AGRICOLA DE TAMAÑO ES UNA OPORTUNIDAD DE MERCADO



La agricultura tiene un mercado en alza. Lo está siendo desde hace algunos años y ahora con el post coronavirus, acentuará la tendencia y aún mejorará más la actividad de producir frutas y verduras. Mucho más hasta límites hoy poco sospechados. A lo largo del libro, apporto diferentes mensajes en los que hablo de esta tendencia que desde hacer tiempo se constata. Y de forma más específica, le dedico dos apartados en los que intento sistematizar más esta afirmación, el que refiere al coronavirus y el que habla de las tendencias agrícolas. En ambos disecciono sobre los diferentes impactos positivos que va a tener la agricultura en los próximos años, tanto en España, como en Europa, al igual que en el resto del mundo, porque a todos les afectan sus positivos impactos, a unos más y a otros menos, pero a todos alcanza.

¿Qué significa tener un mercado al alza?, que el consumo de frutas y verduras se incremente de manera notable. Esta es la esencia más relevante de tener un mercado en alza, medido por el volumen de las transacciones. Sin embargo, esta posición no es suficientemente relevante para el inversor que desee participar en el negocio, porque un mercado puede estar en alza perdiendo dinero una buena parte de sus actores por la competencia entre los productores. En cuyo caso el mercado está en alza, pero lo aprovechan solo un tipo de actores, no el resto. Por esta razón, he tenido que especificar un título apropiado, “La producción agrícola de tamaño es una oportunidad de mercado”, que concreta más el mensaje y lo ubica con los parámetros en los que debe operar. La agricultura es un mercado al alza y puede ser una magnífica oportunidad de inversión para los grandes productores y es una ruina para los pequeños productores que cultivan frutas y verduras sin una diferenciación significativa.



En las próximas páginas voy a aportar un inventario de los factores que motivan la oportunidad de mercado de entrar y/o crecer en el negocio de la producción de frutas y de verduras a gran escala. Veamos que impactos favorecen la oportunidad:

1.- Al consumidor le agrada comprar directamente al productor. Y Los Mercadona día a día exigen que sus proveedores sean productores

Muchos utilizan el vocablo *productor* pero pocos saben lo que significa, porque lo utilizan más como un instrumento publicitario que mejora su posición comercial, que como la denominación que define el negocio de cultivar frutas y verduras.

Las cooperativas agrícolas son empresas de servicio, pero se presentan en sociedad diciendo que son productores y, por ende, que las frutas y las verduras que manejan las ofertan directamente desde campo. Emiten el mensaje de que son productores, cuando no lo son. En modo alguno, porque representan a una amplia y diminuta comunidad de pequeños labradores que cada uno cultiva sus frutas y verduras con métodos, calidades y sistemas específicos.



El comercio agrícola hace algo similar, también afirma que son productores agrícolas, que los artículos que venden los cultivan sus asociados que es un eufemismo para simular que se trata de filiales y, por ende, que son un grupo que cultiva los productos que venden, cuando su realidad es que se dedican solo al comercio. Nada más y nada menos.

Las páginas webs de ambos operadores son un fiel reflejo de cuanto afirmo: dicen que cultivan los productos que venden. Se definen como productores cuando no lo son, en modo alguno, porque su negocio es el comercio, no el cultivo.

El comercio agrícola (cooperativas y comerciantes) tienen necesidad de emitir estos mensajes porque saben que los mismos son bien escuchados por los oídos del consumidor, que desea adquirir **artículos frescos** que hayan pasado por pocas manos (cuantas menos mejor) y, al tiempo, que se les garantice que la cesta de compra mantiene **uniformidad** porque todos los artículos de una



gama son del mismo cultivo. Y ahora, además, añadirán otro ingrediente que se deriva del coronavirus, que los productos son **naturales y sin transformación** alguna, cortados del árbol o de la planta y llevados directamente hasta sus domicilios particulares.

A pesar de esta clara tendencia, el comercio agrícola no se mete en el negocio de producir, que continúa estando en manos de un labrador minifundista, lo que supone una doble debilidad estructural para el campo, porque son **pequeños** y con **campos muy dispersos**.

Conclusión nº 1: Esta posición del mercado es adecuada para quien desee entrar o expandirse en el negocio de la producción agrícola a gran escala, porque tiene a su favor: **(1)** la expectativa del consumidor; **(2)** el apoyo de los grandes distribuidores que favorecen esta tendencia; **(3)** pocos competidores; **(4)** y un mercado que cada día consume más frutas y verduras.



2.- Muchos comerciantes agrícolas están adquiriendo fincas de naranjos por la seguridad de disponer de producto para reforzar su negocio principal, no tanto por diversificar

El comercio de la naranja desde hace algunos años está adquiriendo grandes fincas para tener **garantía de producto**, no tanto para desarrollar una nueva línea de negocio. Es una respuesta lógica ante el abandono de los cultivos que de manera creciente y sistemática están llevando a cabo una buena parte de los productores tradicionales de cítricos. Sin embargo, y a pesar de la evidencia, **no asumen la actividad como un negocio sino como una fuente segura para aprovisionarse de producto**. Por este motivo, no aportan eficiencia en su gestión, porque no la asumen como un negocio complementario si no que lo subordinan al interés del comercio agrícola que es el negocio por el que lo asumen y del que viven.

Conclusión nº 2: **(1)** Lo anterior supone una debilidad para el comercio y una fortaleza para todo productor que se especialice en la producción agrícola de tamaño, porque lo podrá hacer mejor que el comercio, cuya presencia en el cultivo no busca tanto la mejora del margen y el desarrollo de un nuevo negocio, si no y, sobre todo, la garantía de disponer de un producto para desarrollar su actividad comercial. El producto que se obtiene no conforma un nuevo negocio



si no algo con lo que comerciar; (2) otra conclusión nada despreciable para un nuevo actor es que puede alcanzar acuerdos con el mismo comercio agrícola para explotar de forma más racional sus fincas y dotarles del producto que demandan y obtener mejoras con sus aportes de gestión.

3.- No es nada fácil ser eficaz desarrollando al mismo tiempo, el comercio agrícola y cultivar productos agrícolas, por lo general en alguno de los dos negocios se tiende a fallar

Hablar de un nuevo negocio es fácil de formular y un poco más difícil de practicar, sobre todo, cuando esa nueva actividad es el resultado de la necesidad de diversificar para reforzar el negocio principal. Es lo que le ocurre al fabricante que monta tiendas para vender sus artículos. En la mayoría de los casos, continúa siendo un fabricante que dispone de unas locales donde expone sus productos para venderlos. No acaba de asumir el rol del distribuidor, del tendero, del que se ocupa de satisfacer las necesidades de los clientes que entran en su tienda.



Es lo mismo que le ocurre al distribuidor, al tendero, cuando invierte en la fabricación por la misma causa, para tener garantía de producto o para mejorar su margen. Hace algo similar, pero en sentido contrario: adquiere unas máquinas para conseguir el producto, pero no asume el rol del fabricante cuyo negocio es producir, innovar, mejorar la calidad del proceso y del producto.

El management planteó una tesis con tradición que indicaba que no era posible ser un buen productor y un buen distribuidor al mismo tiempo, porque son negocios diferentes que se deben gestionar desde la singularidad de cada uno. Y cuando el fabricante monta tiendas, no lo suele hacer bien porque continúa siendo un fabricante y cuando el tendero monta una fábrica le ocurre algo similar pero al contrario, continúa siendo un tendero.

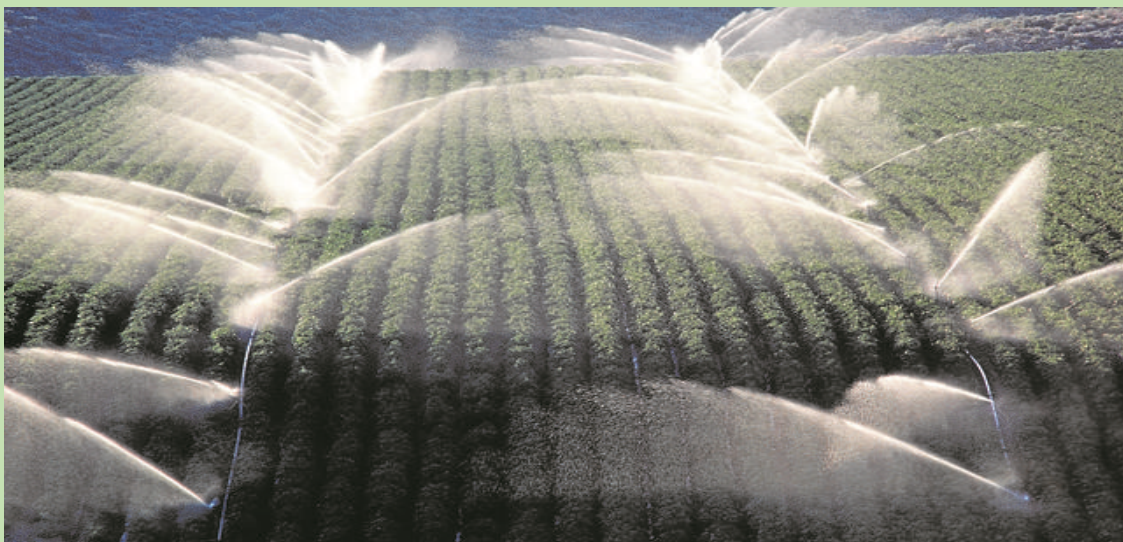
Sin embargo, vino Zara y demostró que era posible gestionar ambos negocios con eficiencia. Ser un buen fabricante y un buen distribuidor al mismo tiempo. Quizás Zara tuvo la suerte de comenzar asumiendo ambos roles.



Conclusión nº 3: Esta posición es adecuada para un gran productor agrícola por las mismas razones expuestas en la anterior conclusión y, además, porque se pueden establecer acuerdos societarios que permitan complementar ambos negocios.

4.- La coyuntura del mercado agrícola favorece el desarrollo del negocio de la producción de frutas y verduras a gran escala porque tiene pocos competidores, el camino está despejado para crecer

La agricultura es un mercado al alza, cuya producción está en manos de labradores minifundistas y de un buen número de comerciantes que tienen grandes fincas que no gestionan bien, porque no es su negocio principal. Lo que supone que resulta fácil competir con ellos sobre todo en los costes de las operaciones. Veamos pues:



I.- Existen pocos competidores del mismo rango. En el mercado existen pocos competidores de gran tamaño. Competidores los hay, pero de tamaños más reducidos y un buen número de ellos sustentan sus estrategias en la diferenciación por producto o están entretenidos con los *cantos de sirena* que se emiten desde el *Sector Agrario*, que persiguen futuros imposibles y apoyos de la distribución comercial que no se van a materializar porque la Ley no los permite.

II.- El labrador tradicional no es un competidor. ¿Qué suele hacer un pequeño productor para competir?. Tiene dos estrategias posibles: **(1)** una la sustenta en el **producto**, buscando una fruta o una verdura singular que no esté en el mercado o cultivando con una calidad extrema; **(2)** y la otra estrategia se sustenta en solicitar que el mercado pague un **sobreprecio** que compense la ineficiencia en los sobrecostes que tiene para producir. Y como el mercado libre no le escucha, ni le puede escuchar en el futuro, le pide al gobierno de turno que establezca un precio mínimo para los productos cultivados con unos sobrecostes inasumibles.

Esto supone para quien desee entrar en la producción, que el labrador no es un competidor al que se deba tener en consideración, porque entiende de producto pero no de gestión y, por ende, de costes y del proceso para producir con eficiencia.



III.-Las cooperativas agrícolas que deberían asumir esta función que planteo, no la van a desarrollar y si lo hacen sin modificar su modelo mutualista (en virtud del que confunden la condición de proveedor con la de socio), será aun peor para la economía social agraria y mejor para los grandes productores con los que estarían compitiendo. Así de triste es su realidad.

IV.- El comercio que tiene grandes fincas. ¿Qué suele hacer el comercio que tiene fincas agrícolas para competir?. Se ocupa del producto pero no del coste. Tiende a tener un producto diferenciado o cultivado con la calidad que le demandan los clientes del comercio agrícola del que vive. Sin embargo, se preocupa menos de la gestión del coste y, por ende, del proceso del cultivo que tiende a delegarlo en manos expertas, pero sin ensuciarse los zapatos con el barro del campo.



Y no hacen estas cosas porque poco tienen que aportar dado que su negocio no es producir sino vender. Gana dinero con el comercio y las fincas agrícolas son al mal necesario para apoyar a su negocio principal que es la comercio y no la producción. Tienen la obligación de cultivar pero no son labradores, no entienden del negocio y no entran en él, porque no es el suyo. Algún comerciante que lea este escrito pensará que el sí entra en ese negocio, porque lo gestiona con un equipo singular. Sin embargo, cuando se le pregunta el tiempo que le dedica al mismo, la respuesta siempre es elocuente: “*poco o ninguno*”. Lo que supone que su tiempo lo dedica al negocio principal con el que obtiene el margen que le permite cumplir con su misión.

Conclusión nº 4: Todo lo anterior supone que para quien desee entrar en la producción agrícola o ampliar su negocio: (1) que tiene pocos competidores de tamaño; (2) que el agricultor no es un competidor referente; (3) que las cooperativas agrícolas no entrarán a desarrollar esta función, y (4) que el cultivador que proviene del comercio agrícola tampoco es un competidor al que se deba tener en consideración, porque el negocio de producir no es el suyo y, por ende, no cuida los costes. Es un competidor con el que se puede luchar y ganar, amén de ser un potencial colaborador con el que entenderse.



5.- Una oportunidad para crecer y ganar posiciones de liderazgo

Todo esto supone que el mercado agrícola tiene una coyuntura que aporta una magnífica oportunidad para que los grandes productores continúen desarrollándose a un buen ritmo, porque el sector tiene a sus actores (los competidores) entretenidos mirando para otro lado: **(1)** el sector tradicional (agricultores, comunidades de regantes y cooperativas) aplica sus energías en solicitar subvenciones al Estado y en pedir ayudas a las grandes cadenas de distribución para que les garanticen el imposible e ilegal precio mínimo para sus productos; **(2)** y los otros actores, las filiales productoras del comercio, no se ocupan de hacer aportaciones, mejoras y desarrollos destacables, porque son meros instrumentos para tener garantía de producto, dado que no conforman unidades de negocio independientes, si no, aportadores de materia prima.



El sector agrario porta una coyuntura muy adecuada para que entren nuevos actores que con una inversión razonable puedan alcanzar con una relativa facilidad posiciones de liderazgo, porque tienen huecos sostenidos que se lo permiten. Esta posición hoy es una oportunidad. Por ésta razón, **el dinero ha vuelto al campo**. Y así se constata en los últimos años, con la llegada de Miura, Abac, Magnum, Cinven... Sin embargo, los Fondos de Inversión se están equivocando en su acercamiento al campo, porque una vez más desarrollan sus inversiones en el comercio y no en la producción. Continúan la estela de los últimos sesenta años. No se percatan de la nueva dirección que está tomando el viento, que nos aportará tiempos futuros en los que prime la condición de producir en contra de la de comerciar, porque el valor tenderá a ir al cultivador que sea capaz de satisfacer la ambición implacable y desmesurada de un consumidor que continuará exigiendo el fiel cumplimiento de las **3B**, frutas y verduras **buenas, bonitas y baratas** y, sobre todo, que estos productos deben tener: **(a)** pocos intermediarios; **(b)** mucha frescura; **(c)** una gran homogeneidad; **(d)** la seguridad que solo puede ofertar un productor; **(d)** y, al tiempo, una etiqueta en la que se indique la fecha en el producto fue recolectado. Los tiempos futuros demandarán incorporar en la etiqueta de cada producto la fecha de la recolección. Tiempo al tiempo.



7.4.- LA AGRICULTURA ES UN SECTOR DE *OFICIO* QUE SE DEBE CONOCER



El *oficio* de cambista en el renacimiento

El agricultor sabe mucho de cultivos pero poco de gestión y este es una de las grandes debilidades del sector y una aparente oportunidad para los advenedizos que ven el campo despejado para desarrollar buenos negocios con la agricultura. Sin embargo, conviene no olvidar que esta es una actividad de *oficio* y, por ende, que la eficiencia demanda tenerlo, u orientar la actividad como si lo tuvieran aunque no dispongan de esta mezcla de experiencia, vivencias y conocimientos ancestrales que otorga lo que hemos convenido en llamar *tener oficio*.

El *oficio* es el Talón de Aquiles del negocio de la producción agrícola

Y al tiempo es una *barrera de entrada* para los advenedizos, que al ser psicológica no se vislumbra, no se percibe y en muchos casos es el fundamento principal que motiva el fracaso de algunas inversiones para producir frutas y verduras. Conocer el *oficio* es importante en cualquier actividad económica, pero lo es mucho más en aquellas que operan con materias primas vivas (cárnico, vino, restauración...) y es una *conditio sine quan non* para los productores de alimentos en origen como las frutas, verduras, vino, ganadería y pesca. Todas estas actividades demandar ser dirigidas por alguien que entienda del *oficio* que o tenga la sensatez de dejarse llevar por sus efluvios, lo que supone tener cerca a alguien que lo tenga y pueda suplir sus carencias.



Las actividades que demandan *tener oficio* presentan singularidad, porque implica tomar decisiones sobre una materia prima viva en la que inciden variables que no caben en un ordenador porque no son previsibles, como el tiempo, el agua, la temperatura, el sabor, la seguridad, el viento y el amor por lo que se hace y como se hace, son ingredientes que impactan en estos negocios y que se deben tener en consideración para que ser eficientes y tener resultados sostenibles.

La tradición nos dice, con razón, que el agricultor tiende a ser conservador, que es muy reflexivo y que le cuesta tomar las decisiones porque es muy cauto. ¡Esto forma parte del estilo de *tener oficio* en los sectores primarios!, porque la agricultura es una actividad que demanda una prudencia extrema y una gestión muy cercana a la planta, a los productos que se cultivan y a los factores imprevisibles del medio ambiente como el sol, la lluvia, la humedad, la temperatura, la sequía o el viento. El *oficio* orienta la gestión, porque el buen agricultor sabe que la climatología manda y, por ende, prioriza la actividad. Un cambio climatológico puede estropear el cultivo, la reacción debe ser inmediata y uno debe tener la potestad para paralizarlo todo y aplicar los recursos para aportarle a la planta lo que necesita en el marco de una climatología adversa. Y esto se debe hacer sí o sí, en el momento y en la forma, porque las horas o los minutos cuentan. Algunos dirigentes sin *oficio*, se suelen equivocar cuando toman decisiones sobre el impacto de la climatología, sentados en los cómodos sillones de sus despachos.



El *oficio* de impresor en el Renacimiento

La producción agrícola está estrechamente vinculada con el manejo del tiempo,

El tiempo es relevante por los biorritmos de la planta y por las condiciones no previsibles de la climatología, lo que demanda potestad para ejecutar las previsiones o modificarlas adoptando las respuestas consonantes con sus impactos.

El tiempo afecta a todos los negocios. Sin embargo, para la mayoría de ellos el tiempo es un coste del proceso, que implica ganar más o ganar menos, ser más productivos o menos. Sin embargo, en la agricultura el tiempo incide en la



esencia y vida del cultivo, porque su impacto puede hacer perder una plantación entera. Y cuando digo perder, es perder el 100% de la cosecha esperada. La respuesta de la gestión se mide por el tiempo.

Hay un tiempo para **plantar** y en función del tipo de cultivo pueden ser días (pocos) u horas (pocas), nunca semanas. Y, además, con fechas que no se pueden programar en un ordenador por el impacto de la climatología. Algo parecido ocurre con el **riego**, que demanda manejar bien el tiempo, porque las necesidades hídricas de una planta no se pueden programar, porque depende del clima y del estado del cultivo. Los tratamientos **fitosanitarios** demandan manejar bien el tiempo para su debida aplicación, porque el abonado exige una respuesta precisa en tiempo y forma para que el nutriente haga su beneficioso efecto, así como la aplicación de un insecticida. Y sobre todo, el tiempo es fundamental para **proteger a las plantas** de las inclemencias meteorológicas porque en algunas circunstancias la precisión y la capacidad de respuesta puede comportar salvar el cultivo o perderlo, mejorar la calidad del producto o por el contrario, que el mismo tenga impactos perniciosos irreparables.



El oficio de copiar libros en la Edad Media (imagen de la película El Nombre de la Rosa)

El tiempo depende del tipo de cultivo. Pondré dos extremos y un medio. En el cultivo de los algarrobos el tiempo es menos importante, porque se trata de un tipo de árbol que aguanta más las inclemencias del tiempo y los biorritmos del cultivo, podríamos decir que es *un negocio de meses*. En el espacio medio estaría el cultivo de los cítricos, que demandan respuestas en las que el tiempo incide porque es un *negocio de días*. Y en el otro extremo estaría el cultivo de hortalizas en el que el tiempo es fundamental porque hablamos de un *negocio de horas*. Si de horas, de minutos y de segundos.

La agricultura demanda ensuciarse los zapatos por pisar el campo

La producción agrícola demanda que todos los directivos de relieve lleven los zapatos sucios por *pisar el campo* de manera regular, porque sin hacerlo se tiende a navegar sin rumbo o lo que es peor, a perder el norte por carecer de los mas elementales sentidos de la orientación. La actividad demanda una dirección cercana al cultivo. Aporto algunas reflexiones:



La dirección general (Ceo) debe entender de agricultura, de plantas y de productos. Este no es un sector para situar al frente del negocio a un financiero que gestione de manera aséptica, porque el campo no tiene asepsia, es real, tiene plantas, árboles y necesidades que se deben conocer para orientar la gestión pisando el suelo, desde la tierra, desde el campo. ¿Significa esto que no se puede ser director general o Ceo sin tener *oficio*? Si y no. **Si** porque si no se conoce el oficio resulta más compleja la gestión y es probable que fracase. Y **no**, porque esta deficiencia puede ser suplida por otros con poder que lo tengan. Sin embargo, conozco pocos negocios de producción agrícola con eficiencias sostenidas en los que el Ceo no tenga el *oficio* de agricultor. Pocos. Muy pocos.

En los negocios de producción agrícola de tamaño los directores generales y Ceos suelen llevar los zapatos sucios por pisar el barro de los campos, porque les gusta pasearse por ellos. Les agrada ver de cerca los cultivos de los que viven, para mimarlos, cuidarlos y comprobar in situ que el negocio está vivo, que aquello de lo que nutre la empresa, de cultivar frutas y verduras, se está llevando a cabo con la atención, el cuidado y el esmero que demanda toda actividad de producir alimentos.

La dirección comercial. Si el Ceo debe pisar la tierra y ver los cultivos, el director comercial debe *vender desde el campo*. Si, desde la misma plantación y no es solo una metáfora, porque se deben vender productos vivos, que tienen sabores, calibres y calidades que se deben conocer para desarrollar la venta con eficiencia. Y, sobre todo, porque quien vende debe conocer los biorritmos del cultivo, porque en caso contrario, puede llegar a vender humo.



El *oficio* de médico de los pobres

Este es el problema que tienen muchos vendedores de productos agrícolas que desconocen las reglas elementales del cultivo, que venden las hortalizas de una forma similar a como lo harían si transaccionaran con zapatos, con una asepsia que no encaja con el campo. La dirección comercial debe entender de agricultura, debe *tener oficio*, debe saber que está vendiendo hortalizas y que estas se cultivan en una planta, que tiene varios cortes a lo largo de la recolección, que no se puede cultivar en coyunturas climatológicas adversas, lo que supone que pueden haber momentos en los que el suministro se retrase o



quede paralizado durante algunos días y que los precios son el resultado del mercado, pero también del producto, de su naturaleza, de su sabor, de su calidad y de su presentación. Y todas estas cosas, se saben cuando se conocen por *tener oficio*.

Los buenos directores comerciales lo son porque saben vender los productos que conocen, entienden el biorritmo de los cultivos y conocen las claves del sector agrícola. Tienen *oficio* porque entienden de frutas y de verduras.

La dirección financiera también debe tener los zapatos sucios, porque si no los tiene tenderá a confundir las hortalizas con los zapatos y, por ende, le resultará más difícil desarrollar su trabajo y, sobre todo, asumir el rol de gestionar los recursos financieros que deben seguir el ritmo de los cultivos. Lo buenos directores financieros en negocios de *oficio*, lo deben tener, porque en caso contrario navegan, se dejan llevar por las apariencias y toman decisiones alejadas de la realidad.

El *oficio* es una barrera de entrada invisible, pero real

El *oficio* en la producción de frutas y verduras incorpora una magnífica barrea de entrada invisible que puede proteger al operador de potenciales competidores. Y como no es perceptible, porque se sustancia en algo intangible pero real, aportará competidores que entrarán en el sector tan rápido como salen, porque sin *oficio* es difícil poder gestionar un negocio de producción agrícola con eficiencia sostenida.

Sin embargo, cuando se tiene aporta mucha fortaleza, porque protege de competidores y, al tiempo, permite desarrollar la actividad y llegar donde otros no pueden porque no entienden.



El *oficio* de labrador en un cuadro de Vincent Van Gogh



7.5.- LOS ELEMENTOS SUSTANCIALES DE LA ACTIVIDAD



Plantación agrícola en Shanghai

¿Cuál debe ser la **actividad esencial** de un nuevo operador que desee entrar en el negocio de la producción agrícola a gran escala?. Este es un primer análisis relevante y uno de los problemas que deberá resolver todo nuevo inversor que desee entrar en la actividad de producir frutas y verduras: identificar cual es el eje motor de su actividad. Y para hacerlo , vamos a diseccionar las diferentes funciones que se desarrollan en el negocio de producir frutas y verduras.

Con el fin de concretar en términos operativos la importancia de cada una de las funciones, le vamos a dar un valor a cada una de ellas con una escala de 1 al 5, sabiendo que el 1 es el mínimo valor y 5 el máximo.

Los clientes (valor 3)

Un buen número de analistas dirían que la cartera de clientes es lo más relevante de un productor de frutas y de verduras, porque conforman el corazón del negocio. Y es cierto que lo son, pero para un comerciante, para el distribuidor o para un pequeño productor, pero no lo son tanto, para un gran productor que compite con precio en el mercado español de frutas y verduras.

En el negocio de la producción de frutas y verduras de tamaño, ocurre lo contrario, el distribuidor y el comercio agrícola necesitan más el aporte de valor de un gran cultivador que al revés, porque en el mercado español hay pocos grandes productores que aporten ventajas competitivas por lo que son y, por ende, que puedan ser el complemento necesario para la mayoría de las empresas de distribución comercial moderna o del comercio agrícola.

Soy una persona con orientación comercial y, por ende, de los que le gusta hacer los números desde el precio de venta y no desde el tradicional coste de producir. Sin embargo, mi experiencia me indica que a corto y medio plazo (o hasta que cambien las fuerzas competitivas del sector) las grandes plataformas de



distribución comercial necesitan más del gran productor agrícola que aporte productos de calidad a un precio competitivo, que al revés. O cuanto menos, pueden estar en la misma posición. Esto supone que los grandes productores no deben crear grandes departamentos comerciales, ni desarrollar notables acciones comerciales, si no que en su lugar, deben apoyarse en la distribución comercial y/o en el comercio agrícola para que hagan llegar al consumidor final las frutas y verduras que cultiva.

Los consumidores (valor 5)

Los consumidores deben conformar el negocio porque el productor de frutas y verduras opera para ellos. La actividad más importante que debe desarrollar un gran productor agrícola es diseñar los productos para satisfacer la necesidades del consumidor. Y para ello, diseña una política de producto y de precio acorde con sus necesidades y utiliza a la gran distribución alimentaria para que les lleve las frutas y las verduras que cultiva.



No son viviendas, sino espacios para cultivar

La actividad comercial no trata de otra cosa que no sea vender, el objetivo de toda actividad comercial es la venta del producto de manera estable y sostenida. Lo que supone: **(1)** conformar una oferta en producto, precio y servicio que sea consonante con los segmentos de mercado a los que se dirige satisfaciendo las necesidades de los consumidores y al tiempo que sea coherente con la Misión y Visión de la empresa. A esta actividad la podemos denominar el fundamento estratégico de la venta: productos a cultivar, mercados, precios, ventajas competitivas, factores clave de éxito. Esta es una actividad inherente a la dirección general del negocio y por ende indelegable; **(2)** conformar una acción de venta para hacer llegar el producto al destinatario final. A esta actuación la podemos denominar el fundamento operativo de la venta y tiene que ver con todas las actividades relacionadas con hacer llegar el producto a quien se lo queremos vender, en las condiciones en las que deseamos hacerlo, que deben ser consonantes con las que rigen en el mercado y con las ventajas competitivas que tiene la oferta. Este segundo grupo de funciones comerciales son menos importantes para un gran productor agrícola que compita con precios porque se delegan en terceros que desarrollen buena parte de esa función: la distribución comercial, con la diversificación adecuada para que no centrar excesivamente el riesgo con pocos operadores comerciales.



Por esta razón, los consumidores deben tener un valor 5 porque conforman el alma de la empresa y deben sustanciar el fundamento estratégico de la venta, mientras que a los clientes como intermediarios entre el productor y el consumidor, le damos un valor 3.

Los proveedores de servicios para el campo (valor 4)

Los proveedores son importantes en cualquier negocio, pero en el de la producción agrícola a gran escala adquieren una condición estratégica, porque son relevantes para el cultivo, contribuyen de forma notable para obtención de la calidad, el coste y la logística adecuada. Y, por ende, no son fácilmente sustituibles. Quizás alguien lea estas afirmaciones y puedan llegar a pensar que son irreales, porque le doy más importancia a los proveedores que a los clientes.



Estoy cometiendo casi una herejía porque rompo el dogma de que lo más importante son los clientes. Y esto no siempre es así, por dos buenas razones: **(1)** porque una cosa es el cliente y otra el consumidor. El cliente es el intermediario que adquiere un producto para venderlo, mientras que el consumidor es el que lo destruye comiéndoselo. La empresa debe cultivar para el consumidor y apoyarse en el distribuidor; **(2)** sin embargo, el proveedor forma parte intrínseca de la cadena de producción en el negocio del cultivo a gran escala que, como veremos, debe operar con costes variables que se los debe ceder a una amplia red de colaboradores que deben formar parte del cultivo: empresas de maquinaria, semilleros, vendedores de semillas, los proveedores de fitosanitarios, los operadores del riego de precisión con tecnología avanzada, los constructores de invernaderos, los recolectores si son externos, los que desarrollan servicios permanentes para el campo, etc.

Las instalaciones productivas “en marcha” (valor 5)

Por instalaciones productivas “*en marcha*” entendemos todas aquellas que son necesarias para el cultivo en calidad, en cantidad y en precio. **Este es el elemento más esencial de la actividad, que debemos cuidar porque sobre él debe girar cualquier programa de desarrollo.** Utilizamos la expresión “*en marcha*” para indicar que se trata de instalaciones vivas, cuyo manejo se conoce porque cuenta con las personas y con los medios para



funcionar de manera inmediata. No se trata de instalaciones paradas, que hay que poner en valor buscando a las personas y los medios para su desarrollo.

Estoy diciendo otro aparente impropio o al menos esto es lo que pensarán algunos de los lectores del presente texto. Pero vuelvo a decir lo mismo, en una empresa de producción agrícola de tamaño, lo relevante es la producción, la calidad de las frutas y de las verduras, la maquinaria e instalaciones que le permite ser eficiente, los métodos de trabajo que ayudan a desarrollar todas las operaciones de cultivo a un coste coherente con los precios a los que desea vender, que cuenta con un equipo humano que actúa con los zapatos sucios por el barro de los campos, por haberlos pisado todos los días y que se constituye para satisfacer las necesidades del consumidor, no las de clientes porque ambos deben convergen en los mismos intereses.



Montaje futurista de la agricultura vertical en un bar

El equipo humano “en marcha” (valor 5)

Es otro activo relevante para el desarrollo de la actividad de producir frutas y verduras a gran escala. Tanto el equipo directivo, como los técnicos y los empleados **esenciales** conforman un preciado activo que es fundamental para el negocio. Sin embargo, por la singularidad de la actividad conviene hacer algunas apreciaciones sobre el equipo de dirección que las recopilo en el apartado anterior de este capítulo que le denomino “*La agricultura es un sector de oficio que se debe conocer*”, que supone que los directivos de primera línea deben saber de que va el negocio y actuar desde los parámetros que se infieren por lo que el management denomina *tener oficio*.

Las marcas (valor 3)

No son activos esenciales para un gran productor agrícola que opere con productos genéricos sin referencias marquistas. Una marca no es el logotipo del producto, ni la reseña para el distribuidor, sino una referencia en el alma del consumidor que lo demanda y reclama.

No obstante, las marcas pueden tener valor si el gran productor orienta sus cultivos con referencias identificativas para el consumidor final.

Sin embargo, y en contra de lo que piensa buena parte de los que acceden al negocio de producir frutas y verduras, creo que el valor de cambio más relevante está en el volumen, no tanto en el producto o en la marca. Y así estará mientras



no se modifique la coyuntura del mercado agrícola en el que los grandes productores brillan por su ausencia.

La tecnología de producto y de proceso (valor 5)

Es un elemento esencial para la producción agrícola, disponer de la tecnología del producto y del proceso: semillas, tecnología para cultivar, tecnología de riego, abonado, tratamientos, control de la producción, etc. Y lo es porque el negocio de la producción de frutas y verduras a gran escala demanda mecanizar el campo, industrializar la agricultura y desarrollar sistemas, procesos y maquinaria con aportes tecnológicos avanzados que permitan gestionar viendo los céntimos, no los euros. Sobre todo, en un negocio que sustancia su competencia en el precio o en el servicio (seguridad, fiabilidad, etc) y no en la diferenciación que se infiere del producto.



Agricultura urbana, montaje futurista

Las finanzas (valor 5)

Es otro elemento esencial de la actividad y conditio sine qua non para cualquier nuevo desarrollo. La producción de agrícola a gran escala es un negocio complejo muy sensible a cualquier alteración en las fechas y, por ende, las disfunciones financieras dificultan el desarrollo de la actividad porque impactan negativamente en el cultivo. Hablamos de un negocio de céntimos, de volumen, de temperaturas ambientales y de tiempo medido en minutos y horas, no en días. Por esta razón le doy importancia y una elevada valoración a las finanzas, no tanto por lo que aportan al cultivo (que no hacen nada) si no porque son un buen facilitador para que el negocio se desarrolle sin las alteraciones que se suelen inferir de las disfunciones financieras, que pueden llegar a perturbar la calidad y el servicio, y por ende, el alma mater del negocio. Hay actividades menos sensibles, en los que las disfunciones financieras pueden afectar a la productividad, a la relación con los proveedores y con los acreedores, pero que no le afectan a la calidad del producto que se vende ni a los clientes.



Sin embargo, en la agricultura es más difícil que una disfunción financiera prolongada no le afecte al producto y por ende al consumidor y al cliente que intermedia.

Los elementos esenciales de un gran productor agrícola se ubican en la producción, no en la venta

O lo que es lo mismo, en la capacidad para elaborar productos de calidad a un coste competitivo:(1) en los consumidores que deben orientar y vocacionar el negocio; (2) en los proveedores de servicios para el campo (3) en las instalaciones productivas *en marcha*; (4) en el equipo humano *en marcha*; (5) en la tecnología de producto; (6) en las finanzas para no tener disfunciones de caja que alteren la producción.





7.6.- LA POLÍTICA GENERAL DEL CULTIVADOR



Una vez más he tenido que rehacer el título original del apartado, que se denominaba “*la política general*”. Le he tenido que añadir “*del cultivador*”, porque en todos los sectores de la economía menos en la agricultura, cuando se usa el título inicial nadie piensa en clave de política sino en el de estrategia empresarial. Sin embargo el mundo rural vive en otro universo, motivo por el que me debo acomodar.

Antes de comenzar a disertar sobre estrategia, debo poner encima de la mesa cual debe ser el tamaño umbral del negocio de producción agrícola que tengo en mente. Hacerlo ayudará a situar al lector. Referenciaré tres cultivos que tienen más tradición en nuestra zona, cítricos, caquis y hortalizas. Para el cultivo de cítricos y de caquis tengo en mente un negocio que aporta un tamaño objetivo de **3.000 hectáreas** (36.000 hanegadas). Y para el negocio de las verduras, un tamaño objetivo de **2.000 hectáreas** (24.000 hanegadas). Como es natural, se debería comenzar por un tamaño asumible e ir creciendo hasta alcanzar la dimensión objetiva. Hablo de un negocio especializado en producir y de tamaño.

Un único negocio: la producción agrícola

Este debe ser el fundamento estratégico. Ser un excelente productor. Esta debe ser la Unidad de Negocio Estratégico Esencial (UNEe). El resto de negocios se deben gestionar por terceros para centrar los esfuerzos en la Une esencial.

¿Qué supone esto?. Un cambio en la orientación de la gestión, porque la producción debe ser el corazón del negocio y el espacio en donde se deben orientar los recursos de gestión (atención, innovación, control de gestión...), los recursos financieros y el marco de actuación del negocio. El campo es de lo que



debe dar de comer la empresa, los empleados y los socios. La empresa debe nutrir sus recursos de la agricultura, no del comercio, ni del envasado, porque ambos deben ser complementos del negocio principal que es producir en cantidad, en calidad y en el coste adecuado para vender a un precio que aporte de forma sostenida el margen diferencial deseado.

Esto que aparenta ser de sentido común en otros sectores, no lo es tanto en la agricultura porque la tendencia es despistarse y derivar hacia otros negocios, como si el *oficio* de labrador no pudiera ser rentable porque es una actividad para los pobres, para los desamparados, para los campesinos. De hecho la palabra campesino tiene un silogismo de pobreza y abandono. Por esta razón, lo remarco y reitero. La actividad empresarial debe sustanciarse en desarrollar un único negocio para centrar en el todos los esfuerzos y aplicar la totalidad de los recursos para hacerlo crecer y adquirir el tamaño adecuado. Se debe pensar en el tamaño que tengo en mente, 3.000 hectáreas para los cítricos y caquis y 2.000 hectáreas para las hortalizas, son cifras muy notables que demandan centrar los esfuerzos en una única actividad, para hacerlo bien y aportar eficiencia sostenida.



Campos de aguacate en Perú

Pocos productos y de alto valor añadido

1.- Pocos productos. Para un productor competitivo la máxima sería tener un único producto, porque el negocio está en la repetición. Sin embargo, lo razonables es definir la política de producto teniendo en consideración las siguientes dimensiones:

- I.- La seguridad del producto.
- II.- El margen diferencial.
- III.- El conocimiento del producto.
- IV.- La capacidad de producción.



V.- La temporalidad en el ciclo en el área de las hortalizas, porque los productos deben permitir completar el ciclo de producción de las diferentes estaciones del año.

VI.- La necesaria rotación y/o complementariedad de productos que el cultivo de hortalizas demanda para regenerar la tierra.

VII.- Una especialización en una gama de productos convergentes que puedan ser complementarios.

VIII.- El futuro por las tendencias del mercado.

Cuando hablo de pocos productos, me refiero a **cinco variedades diferentes de producto**. En verduras cinco tipos diferentes de verduras y si pueden converger en menos, mejor. Y para los cítricos cinco variedades de naranjas y/o limones.



2.- Productos maduros. La diferenciación no debe venir de la singularidad del producto, sino del precio. La búsqueda de los productos más rentables debe ser siempre una máxima, pero no situar la estrategia en la búsqueda permanente de la diferenciación por el tipo de producto, sino por la calidad del mismo. Por tanto, hablamos de productos maduros, conocidos, que estén en el mercado y que se cultivan con una calidad exquisita. Lo que supone que hablamos de un negocio de mucho tamaño con productos maduros que se cultivan con una calidad excelente y se venden al mejor precio del mercado. El gran productor debe ir a la *sota, caballo y rey*, huyendo de las innovaciones que son más adecuadas para un pequeño agricultor cuyos riesgos le impactan menos.

3.- Algún producto adicional. El producto maduro debe ser el eje central de la estrategia, sin descartar como es natural, que con el tiempo se vayan incorporando algún producto adicional que aporte márgenes diferenciales superiores y ayude a mejorar la cuenta de explotación. Sin embargo, yo no lo haría en la primera etapa porque puede despistar al actor, dado que el negocio se debe sustentar en ganar dinero elaborando productos normales de máximo consumo, que se cultivan con una calidad exquisita y se venden al mejor precio del mercado. Al mejor, por sistema.



El presupuesto económico se debe desarrollar desde el margen de contribución que se infiere del precio que opera en el mercado para cada uno de los productos que se cultivan

Lo que supone hacer los números al revés. No se trata de establecer el precio de venta posible, si no que partiendo del precio de venta que opera en el mercado, se deben determinar los costes asumibles para que el negocio sea competitivo. Es la mejor forma de operar, porque hacer los números de acuerdo con la concepción clásica no sirve para un negocio flexible y de tamaño como el propuesto. No es útil decir que a los costes directos e indirectos, fijos y variables que tenga el negocio se le debe añadir el beneficio esperado para determinar el precio de venta deseado. No es útil, porque es irreal y responde a otra época en la que operaba con otra filosofía.



Finca de naranjos

Un negocio de producción agrícola a gran escala debe hacer los números al revés: desde el precio del mercado que es lo único real, se deben establecer los costes posibles y el beneficio esperado. Esto supone operar con estructuras muy flexibles, con muchos costes variables aunque sean más caros y pocos costes fijos. Así como debe operar pocos costes indirectos, aplicando la mayoría de los costes de forma directa en la producción, que es de la que debe vivir la empresa y el negocio. Lo que supone mucha subcontratación de servicios que supla costes directos e indirectos, fijos y variables.

Una estructura de costes orientada a un único negocio

Si tenemos un único negocio, la producción agrícola y los costes se deben conformar desde lo que es la esencia de esa actividad y por ende:

1.- Variabilizar al máximo los costes de producción. Debemos poner en marcha un negocio de producción que tenga pocos costes fijos y el resto se deben variabilizar, porque aunque sean más caros permiten flexibilizar la estructura y acomodarla de manera permanente a las exigencias del guion, a las reiteradas peticiones caprichosas del inmisericorde consumidor que continuará



deseando de manera permanente las **3B**, frutas y verduras **buenas, bonitas y baratas**. Veamos como:

1.1.- Los costes esenciales. El negocio debe integrar los costes esenciales, el resto se deben externalizar y vincular con la producción y por ende convertirlos en variables. ¿Cuáles son los costes esenciales?: (1) la dirección; (2) los mandos intermedios; (3) la calidad del producto; (4) la administración, las finanzas y el control de la gestión. El resto son costes que se deben variabilizar y externalizar, si es posible.

1.2.- El resto de los costes de producción se deben externalizar, vinculándolos con la producción y variabilizando sus impactos. Lo que ayudará a mantener un equilibrio entre la producción y el coste con el precio de venta, redundando en obtener precios más competitivos. Se debe variabilizar: (1) el coste del semillero; (2) el coste de la siembra; (3) el coste de la recolección; (4) el coste de cada uno de los tratamientos a desarrollar en cada producto; (5) el coste del uso de maquinaria y tractores; (6) el coste del transporte; (7) el coste de las inspecciones de calidad; (8) el coste del envasado del producto.



2.- Transferir al distribuidor una parte de los costes del negocio de la producción agrícola. Lo que supone una merma en los costes que ayudará obtener precios más competitivos y rentables (mayor margen). El menor margen es la consecuencia directa del mayor coste. Si tenemos menos costes fijos tendremos menos mermas en el margen. ¿Qué supone esto?: utilizar la plataforma comercial del distribuidor, utilizar sus tiendas para vender, sus almacenes para estocar y su logística para hacer llegar el producto a las tiendas.

3.-Limpiar, encajar y hasta trocear los productos en el campo. Se debe perseguir la eliminación del almacén de envasado del producto, porque: (1) incorpora nuevas manipulaciones sobre el producto que merman en su calidad; (2) porque reducen la frescura del producto, al tardar más tiempo entre la recolección y el consumo; (3) porque añaden costes al producto que se debe tender a reducir; (4) porque son las tendencias del mercado que apunta la gran distribución por las exigencias del consumidor que se lo demanda.

4.- Reducción directa de ciertos costes de producción. Por las economías de escala que se infieren de la especialización en producto y por ende, de un menor coste en las compras o por las mejoras en la productividad:



El coste del agua. Se deben incorporar programas informáticos que midan las necesidades hídricas de las plantas. El coste de la inversión es muy bajo (menos de 3.000 euros) y se habla de una reducción de no menos de un 25% en el consumo de agua y una mejora en el cultivo, porque la planta recibe el agua y los nutrientes que necesita, ni más, ni menos.

Cubrir las balsas. En Villena (Alicante) una empresa fabrica un producto que sin obras y de manera muy rápida se pueden cubrir las balsas. El aporte de valor se debe estudiar porque comporta: (1) ahorro de agua por la evaporación (un 15% anual); (2) la calidad del agua se mantiene porque elimina la aparición de algas que dañan el agua y ensucian los filtros y los goteros.

Enterrar la red de riego y las gomas de goteo, con el consiguiente ahorro de agua y la reducción de los costes del cultivo, porque crece menos la hierba, se deben aplicar menos herbicidas y al tiempo, el campo se puede triturar en cruz.

Nos debemos plantear un objetivo moderado de no menos de un **40%** de reducción del coste del agua.



El coste de los fitosanitarios. El programa anterior comporta una reducción notable en el consumo de los fitosanitarios. Y, además, se debe añadir un programa activo de gestionar las compras de fitosanitarios de manera directa con los grandes fabricantes. Un negocio de tamaño no debe adquirir el producto a un distribuidor, sino de forma directa a las fábricas, buscando fórmulas de colaboración que redunden en beneficios para ambos: reducir el coste de los envases, diseñar productos ex profeso pensados en la naturaleza de los cultivos, utilizar segundas marcas comerciales que aportan el mismo producto a un precio diferentes, etc. Este negocio debe plantearse como objetivo una reducción de un **25%** en el coste de los fitosanitarios

El coste de las semillas. Es otro coste que se debe gestionar bien porque es fundamental para el negocio. Nos debemos plantear un objetivo de reducir un **20%** el coste de adquisición de las semillas.

5.- Concentrar los campos de cultivo. Un gran productor agrícola no solo debe tener tamaño, sino que los campos de cultivo deben estar concentrados para ganar la productividad que es esencial para que el negocio fructifique. Es una exigencia del guion. ¿Significa que las 3.000 hectáreas deben estar juntas?. Sería lo ideal, pero no será posible, motivo por el que se deben tener las menos parcelas que se puedan conseguir, a más parcelas más costes. Algunos aportan argumentos relativos a la necesidad de diversificar espacios frente a los riesgos climatológicos o de pandemias. Es otra dimensión a tener en consideración, pero siempre con la máxima que a mayor dispersión mayores costes se incurren.



La respuesta estratégica global

1.- Un negocio de tamaño. Por varias razones : (1) por la estrategia, porque el futuro va a estar en manos de grandes productores que tengan una gestión y una estrategia común. El modelo de las “*agrupaciones*” (cooperativas u otras formas de licenciar productos) el tiempo nos hará ver que no aportan el valor que tienen las empresas que comparten gestión, recursos y estrategia, porque de esta forma son capaces de aportar calidad, servicio y precio ganando dinero de forma sostenida; (2) por la rentabilidad, porque el tamaño aporta economías de coste que mejorarán la cuenta de explotación; (3) para incorporar barreras de entrada sostenibles que dificulte la capacidad para que un tercero pueda competir si no alcanza este tamaño.



2.- Ganar dinero y tener una rentabilidad sostenida. La empresa debe ser rentable, debe ganar dinero desde el momento cero. Es otra dimensión necesaria. Sin resultados no hay futuro posible. La empresa debe ganar dinero para crecer y fortalecerse. La rentabilidad es el mejor aporte para la eficiencia social y empresarial.

3.- La calidad de los productos. La calidad de producto es la “*conditio sine qua non*” que los nuevos tiempos le demandan a un productor agrícola de tamaño, menos diferencias en la variedad y en la singularidad de los productos y mucha más calidad en los productos maduros por todos conocidos. Hablamos del “*sota, caballo y rey*”. Ni más dinero, si somos capaces de ganar dinero en estos productos, obtendremos una posición de mercado envidiable.

4.- Una estructura de costes indirectos liviana. ¿Cómo lo vamos a conseguir?, operando sobre la estrategia, la acción comercial y los negocios. A mayor diversificación más costes de estructura consumimos, a mayor servicio más costes asumimos. Por tanto, se debe operar con **una sola Unidad de Negocio Escencial (UNEe)**. Tener un único negocio de producción agrícola y si el resto de las UNEs potenciales fueran necesarias para la actividad, se deberían buscar alianzas con terceros o crear sociedades interpuestas donde se



controlen mejor los costes para tener la garantía de que aporten el margen de contribución esperado. Debemos tener pocas UNEs, con una transferencia de costes muy clara y sobre todo con la seguridad de que se van a cumplir. Y, además, una política sostenida de **subcontratar**, cuanto más mejor.

5.- Sin subvenciones públicas. El tiempo futuro demanda un cierto alejamiento del Sector Público. Es necesario plantearlo en éstos términos para dejar más clara la posición. De lo que se trata es de que el proyecto sea 100% financiado con recursos privados, no los que puedan provenir del Sector Público. La inadecuada orientación de la agricultura hacia al Sector Público le ha comportado al *Sector Agrícola* a tomar decisiones equivocadas. Las subvenciones no son malas cuando se consideran como un residual. Sin embargo, son nefastas cuando condicionan la inversión y el desarrollo empresarial. O lo que es lo mismo, *montar el negocio en función de lo que es subvencionable... "vamos a montar éste negocio porque la Conselleria y Europa lo financian..."* ¡Esto es terrible para el sector!



Después de leer este documento alguna persona puede caer en la tentación de pensar *"vamos a ver si la Consellería nos subvenciona la puesta en marcha de un negocio como este cuyo funcionamiento eficiente sería un espejo en el que otros labradores se podrían mirar y podría ser un revulsivo positivo para la agricultura que compensaría con creces la inversión del dinero público otorgado en forma de subvenciones"*. ¡Que frase más bonita!. Un negocio redondo para todo el mundo, para la agricultura sería el dinero mejor invertido por el Sector Público, porque podría ser un revulsivo para el mundo agrícola y por tanto, aunque la subvención fuera elevada, compensaría con creces la inanición del sector y las economías que podrían emerger por el ejemplo. ¡Que estupendo!, ¿Cuál sería el problema?, que desde el momento en el que se piensa en la subvención se está matando el negocio y por cada euro que se reciba en forma de subvenciones planteadas de esta forma, se perderá el triple en beneficios no conseguidos, porque la subvención mata, porque es un veneno directamente inyectado en las venas.



Estas consideraciones son las que a mi entender deberían configurar las grandes líneas estratégicas de un cultivador agrícola de tamaño que aporte valor al mercado en los tiempos que corren, en los que el sector está muy atomizado en las manos de pequeños productores que operan subyugados por un minifundio ancestral y que en lugar de adoptar decisiones para resolver el problema de forma estructural, subvierten la realidad y persiguen escenarios imposibles: **(1)** cambiar de las variedades o los cultivos que les conducirán a la misma posición de la que parten, después de haber invertido recursos en la transformación y en los años de espera; **(2)** un sobreprecio de venta que formulan con la exigencia de un precio mínimo con el que poder compensar los sobrecostos de que se infieren de sus irracionales cultivos; **(3)** subvenciones que les matan el ingenio y su capacidad de respuesta, porque adormecen el espíritu y matan el alma de quien las recibe.





7.7.- LAS UNIDADES DE NEGOCIO (UNES)



Pretendo reflexionar sobre cual debe ser la unidad de negocio esencial y para hacerlo, conviene por asumir la posición en el marco de un amplio inventario de potenciales unidades de negocio que se pueden conformar alrededor de la actividad económica de producir frutas y hortalizas a gran escala. Y lo hago para dejar clara mi posición y lo que entiendo se debe asumir para llevar a buen término la puesta en marcha de un gran cultivador de frutas o de verduras.

Identificar las unidades de negocio (Une) que debe tener un productor agrícola de tamaño

- 1.- La Une Producción Agrícola.** Es la Unidad de Negocio Esencial (UNEe) y, por ende, la que debe ser objeto de la gestión. Ni más ni menos.
- 2.- La Une Subasta.** Es otro negocio que puede tener algún interés para un gran productor agrícola. Sin embargo, su participación en el mismo es aconsejable que lo sea como socio acompañante, sin vincularse con la gestión, porque hacerlo implica detraer recursos que el negocio principal va a demandar.
- 3.- La Une Comercialización de Productos.** Es otro negocio que podría tener la tentación de asumir un gran productor agrícola de tamaño. Como se tienen las infraestructuras comerciales se puede pensar en comercializar el producto de terceros. El tiempo hace ver que el asunto no funciona porque despista a los actores y no permite centrar las energías en la gestión y en el coste. De hecho es un negocio que utilizan un buen número de productores agrícolas que, también, comercializan productos de terceros. Creo que no es adecuado hacerlo, por la garantía de calidad del producto y porque no es ese el negocio.
- 4.- La Une Semillero.** Es otro negocio sobre el que los grandes productores agrícolas tienen tentación de entrar: en los semilleros, en la búsqueda de un mejor servicio y de un mayor margen de contribución diferencial. La experiencia



indica que al final, lo que aparenta ser bueno, se convierte en una rémora que no aporta valor, porque evita centrar la gestión en lo relevante, que es producir con una orientación basada en la calidad y en el coste. Y, además, con el tiempo el asunto suele derivar en: (1) tener menos servicio; (2) incrementar el coste mayor de las plantas; (3) incrementar los costes fijos que no aportan flexibilidad frente a ciertas coyunturas en las que la empresa se debe ajustar al mercado. El semillero puede estar cerca, pero con una inversión compartida en la que el socio gestiona el negocio y opera con terceros, porque así es la mejor garantía de que los precios de transferencia serán de mercado.

5.-La Une Stock de Seguridad de Agua. Los pantanos y grandes balsas que se construyen en zonas donde existen problemas de abastecimiento de agua para riego, aportan valor de seguridad, pero no de uso. Motivo por el que suele ser aconsejable compartir la inversión con terceros colindantes, con la finalidad de economizar costes y centrar los esfuerzo y recursos en el negocio principal.



El uso de plásticos luminiscentes

6.- La Une Envasado del Producto. Suele ser en lo primero que suele pensar equivocadamente un productor al uso: asemejarse al comercio agrícola, que son los que han hecho fortuna, que son el espejo en el que muchos se miran, porque es el Club al que uno desea pertenecer, en el conforma la Primera División. Y, por ende, construir un central hortofrutícola para envasar el producto. En mi opinión esta es una mala política, porque: (1) no aporta valor de futuro; (2) incorpora bienes raíces que inmovilizan al productor que está ligado a un territorio; (3) detraen recursos de gestión incorporando otro espacio de costes, de eficiencia, de maquinaria, de instalaciones tecnológicas avanzadas y, sobre todo, de muchas personas que hay que saber manejar; (4) distraen recursos financieros en un negocio que no es el adecuado, porque es el inherente al del comercio agrícola.

Veamos que debe tener en mente un productor. Lo ideal sería: (1) vender con cajas de campo, porque es la máxima eficiencia de un productor agrícola; (2) cuando no se puede vender con cajas de campo y hay que encajar el producto, lo adecuado sería envasar en el campo, lo que supone asumir al tiempo todas las actividades previas relacionadas.

Sin embargo, cabe en lo posible que no sea aplicable a todos los productos o que no se pueda hacer de golpe y que se precise una unidad de envasado, un



almacén de empaquetado. Si es así, lo ideal es subcontratar el servicio o compartir el negocio con otros que tengan una coyuntura similar. La última opción que yo haría sería integrar el negocio del envasado de producto. Esto que en mi mente sería lo último, suele ser en lo primero que piensa un productor. Y lo hace porque el negocio de producción agrícola aunque sea de tamaño, es como un negocio de pobres, de los campesinos, de los desarraigados... Y en ese camino, sus afectos le dicen que el almacén de envasado (una gran instalación inmobiliaria e industrial) aporta nobleza, enaltece el negocio y mejora su imagen... Todo ello, aporta despiste, detraer recursos de gestión, aplicar recursos financieros en otro negocio y, sobre todo, alejar la perspectiva de envasar en el campo porque si se llega a poner en marcha, le sobra el almacén y la Central Hortofrutícola que tanta imagen y admiración provoca

7.- La Une almacén de fitosanitarios La existencia de grandes consumos podría aconsejar la apertura de un negocio de distribución de fitosanitarios, que entiendo no sería adecuado para un gran productor agrícola, motivo por el que si se deseara entrar en el mismo, lo aconsejable sería compartir el negocio con un tercero que lo gestione.



Invernadero con un 50% menos en plástico

8.- Une producción de energía solar y/o eólica. Es otro negocio que día a día se está incorporando en el campo, porque en la misma instalación se pueden aplicar placas solares que produzcan energía eléctrica. Y, además, se pueden utilizar para cubrir balsas, para el techo de algunos almacenes agrícolas. A pesar de lo atractivo, considero que es mejor aplicar los recursos al negocio principal y subordinar este negocio para compartirlo con terceros que aportan la gestión que el mismo demanda. O permitir el uso de la tierra contra una renta garantizada.

9.- Une de transformación del producto. Es otra fuente de despiste para algunos grandes productores que desarrollan el mismo para obtener el beneficio que no tienen con su negocio principal. Es una diversificación como consecuencia de que el negocio principal no aporta margen suficiente. Y desde esta perspectiva, entran en los negocios de: (1) la cuarta y la quinta gama; (2) el mundo de la conversa; (3) el mundo del congelado de verduras y de algunas frutas; (4) el negocio de producir zumos; (5) el negocio de elaborar productos para la cosmética, para la sanidad o para la industria. En mi opinión creo que



antes de entrar en estos negocios que demandan gestión y recursos financieros, se deben resolver los problemas que motivan acceder a esos escenarios de inversión, porque en caso contrario estamos huyendo de un problema para encontrarnos con el mismo al cabo de un tiempo. Los problemas del negocio principal se deben resolver y cuando se han solucionado, uno puede pensar en entrar en otros negocios complementarios, con tres condiciones básicas: (a) que el negocio principal no pueda crecer más; (b) que sobren recursos financieros; (c) que la gestión la lleven terceros.

La configuración futura de los negocios: un único negocio y el resto deben ser negocios complementarios

En el año 2.019, me solicitaron una opinión sobre el estado de los negocios de un gran productor de hortalizas que operaba con 1.000 hectáreas de cultivo. Después de entrevistarme con el director general y CEO, le entregue por escrito cuanto sigue, que no es más que una copia literal del documento que le entregue, obviando cualquier referencia identificativa:



i.- Consideraciones previas. La estrategia en relación con los negocios es fundamental porque puede permitir simplificar la actividad y centrar los esfuerzos de gestión y de inversión en aquellas unidades que sean más coherentes con la actividad, que aporten un mayor valor añadido, que eviten sorpresas en la aplicación de los costes y, al tiempo, con los que más cómodos nos sintamos. Es una tentación permanente la de desarrollar negocios que no son el principal y diluir la gestión y los recursos en muchos frentes que no todos aportan el valor de permanencia en el mercado.

El mundo y el mercado, día a día nos muestra que casi todos los negocios son viables, siempre que se gestionen de manera adecuada y, al tiempo, se les dediquen los recursos de inversión que permitan que se acomoden a las diferentes dinámicas del mercado.

Un ejemplo: el almacén de envasado para un comerciante de hortalizas conforma su negocio principal, es su negocio, que difícilmente transferirá a un tercero, porque su actividad es la de comprar productos del campo, envasarlos y venderlos. Sin embargo, ese mismo negocio, para un gran cultivador de verduras es diferente porque su aporte de valor es el producto que es en donde debe ganar el dinero, el envasado es el coste necesario para vender, pero si un



tercero le presta ese servicio lo subcontrata o si ese servicio lo puede hacer en el campo, lo debe hacer, porque en esencia no es éste su negocio.

A mayor diversificación de negocios mayor complejidad en la gestión, más recursos se consumen y más se diluye la inversión. Lo ideal sería un solo negocio, un solo producto, pocos clientes y pocos mercados. El negocio está en la repetición. En este marco formulo la siguiente propuesta.

2.- El negocio de la producción de hortalizas. Debe ser el negocio motor de la actividad que se debe convertir en un simple productor de hortalizas, pocas pero rentables y sobre todo aportando el volumen y la imagen de ser un productor de tamaño especializado en producir hortalizas de gran consumo, cultivadas con la máxima calidad: productos maduros, de calidad ofertados al mejor precio del mercado.



Un huerto urbano

3.- El negocio de la subasta. Es otro negocio que aporta un valor relativo si es rentable. Es un negocio a ceder a un tercero para que lo gestione. Para un productor el valor que le aporta una subasta: **a)** es el de conocer bien los precios; **b)** constatar las tendencias de los productos y acercarse más al mercado; **c)** así como la posibilidad de complementar su gama de productos incorporando algún tipo de hortaliza adquirida en la subasta. Pero estos objetivos no justifican el mantenimiento de la actividad como una unidad de negocio esencial, porque se pueden alcanzar los mismos objetivos, compartiendo el negocio con un tercero para que lo gestione y comparta la inversión.

4.- El negocio de la comercialización de productos. Este negocio lo debemos sumar al primero. Y en lugar de tener un negocio de venta de productos de terceros, existirá una unidad comercial corta que se ocupa de que los grandes distribuidores compren los productos cultivados. No venderles, si no que compren, porque en el fondo cada día más se opera de esta forma. Los distribuidores son buenos compradores, mejores que la capacidad de venta de un productor. El almacén de empaquetado no debe ubicarse bajo el áurea del departamento comercial, sino que debe operar como una unidad independiente que tiene un cliente al que le debe servir, pero que puede tener otros.

5.- El negocio del semillero. Es un ejemplo claro del negocio que hay que pensar en ceder. La empresa le ha dedicado muchos recursos, pero continúa sin tener una cuenta de explotación separada que le diga si el negocio le aporta valor. Empresas semilleras de calidad las hay en el mercado, por tanto, el único



aporte de valor que tiene el negocio se debe medir en el aporte de margen positivo y en la fiabilidad de que las semillas se tratan de manera adecuada (esto se presupone que lo hacen todos los semilleros vivos). Si no hay aporte de margen positivo, toda inversión en gestión y recursos no tiene sentido.

6.- El negocio del stock de seguridad del agua (las balsas). Es un negocio que aporta valor de seguridad, pero no de uso. Se debe estudiar si se oferta el servicio de seguridad a un tercero que esté dispuesto a compartir parte de los costes de su mantenimiento.



7.- El negocio del envasado del producto (el almacén). Este sin lugar a dudas es un sumidero de costes. Y otro ejemplo de negocio de que se debe ceder o mantener con una política de costes diferenciados que permita saber si aporta valor o es un coste inútil y por ende, una rémora.

El productor de hortalizas debe orientar su actuación hacia el envasado del producto en el campo lo que comporta una tendencia hacia el no uso de este servicio que se infiere de la Central Hortofrutícola para envasar. De igual forma, un productor eficiente se puede definir como objetivo vender a otras plataformas que tengan centrales de envasado y, por tanto, vender el producto sin envasar, desde el campo.

Por el contrario, el envasado es fundamental para poder comercializar el producto a la distribución comercial (grande, pequeña y la especializada). Por tanto, no es fácil determinar a priori si es un negocio necesario o no. Hoy lo es. Sin embargo, los costes que comporta son muy elevados y de difícil concreción. A corto plazo la única opción es la de continuar pero con algunas condiciones:

I.- Creando una sociedad independiente que tenga ingresos y gastos. Su labor sería solo la de envasar, no la de vender. Por tanto, se debería separar de la unidad comercial.

II.- Esta nueva sociedad tendría un cliente mayoritario, la empresa actual, que le aportaría un producto y con el que pactaría un precio por el envasado.

III.- Esta sociedad tendría una dirección operativa diferente con autonomía, cuenta de explotación y objetivos diferenciados.

VI.- Esta empresa podría vender el servicio a un tercero. Que podría ser un pequeño agricultor o un gran productor.

V.- Esta nueva sociedad operaría con una estrategia y con unos medios relacionados con el negocio del envasado de verduras: **(1)** maquinaria e instalaciones adecuadas; **(2)** costes de envasado adecuados; **(3)** gestión del envase adecuada. En cartón o en plástico. El cartón tiene un coste mayor que el



plástico porque no es reutilizable. La gestión del envase puede suponer incrementos de más del 10% en el precio final del producto; (4) con un programa de costes que le permita ganar dinero y que sus clientes cumplan con sus objetivos de margen.

VI.- La búsqueda activa de un socio que se incorpore en la nueva sociedad para gestionar el negocio y compartir con el la inversión realizada.

8.- **El almacén de fitosanitarios.** El almacén de fitosanitarios se le puede ofertar a un tercero, no tanto para el suministro a pequeña escala (que comportaría costes adicionales de almacenero, vendedor y logística) si no para vender grandes lotes. O lo que es lo mismo, que otros se puedan aprovechar del volumen de compra.



Creo que el asunto queda claramente expresado, mi consejo es centrar los esfuerzos en un único negocio, la producción agrícola, para poder adquirir el tamaño que las exigencias del mercado demandan y por ende, alcanzar una posición competitiva envidiable en una coyuntura muy adecuada para hacerlo, porque la debilidad de los competidores, porque el mercado agrícola está en alza y porque es lo que demandan los grandes distribuidores analógicos y digitales.



7.8.- LOS PRODUCTOS-CULTIVOS



Una política de producto simple: “sota, caballo y rey”

No es posible determinar la política de producto, porque es inherente a cada proyecto empresarial, porque la experiencia indica que casi todos son rentables, porque el problema no está tanto en el producto sino en el cultivo y, por ende, en los costes de producción.

La innovación de producto, el cambio de variedades y el lanzamiento de nuevas frutas y verduras, son actuaciones lógicas de todos los negocios, pero de manera muy especial para quien no concurre con el precio, sino que lo hace con la categoría del producto, por la extremada calidad que se infiere de su sabor y presentación, por la marca que lo reconoce o por la innovación y por ende la singularidad del mismo, porque no existe otro igual en el mercado. Este tipo de estrategias basadas en el producto son muy adecuadas para todos negocios, pero muy especialmente para los que ha nacido con esa finalidad o han llegado a esta posición por el deseo de sus dirigentes o por la necesidad de hacerlo al no tener el tamaño suficiente como para competir por precio y ganar dinero.

El negocio que tengo en mente es el de una empresa grande, que cultiva productos maduros, conocidos y demandados por el mercado, que concurre por precio y gana dinero de manera sostenida porque gestiona un único negocio con los costes que del mismo se dimanan. Por tanto, la política de producto para ese negocio debe ser simple, las verduras y las verduras con las variedades de mayor consumo.



Un negocio de producción agrícola de tamaño no debe correr riesgos con la política de producto, debe concurrir con las frutas y verduras de mayor consumo, con los productos maduros de venta masiva, porque estos tienen una singularidad de que se venden solos, porque se consumen todos los días. Y por ende, no hay que consumir recursos con acciones promocionales. No hay que hacer esfuerzo comercial alguno para incorporarlos en el mercado, ni hay que esforzarse por convencer al distribuidor de la bonanza del nuevo producto o de la nueva variedad, ni hay que desarrollar acciones promocionales y/o publicitarias para hacer atractiva la innovación en la variedad o en la nueva fruta o verdura. Tan solo hay que dejarse llevar por las demandas del mercado, ser muy riguroso en la selección del producto, cultivarlo con una calidad esmerada y venderlo al mejor precio del mercado, ganando un margen suficiente como para que el resultado final sea atractivo para un inversor financiero. Ni más ni menos, que ya es mucho. *Sota, caballo y rey.*



Los campos deben cultivar sólo los productos vendidos

Los grandes productores de hortalizas no pueden asumir el riesgo financiero de cultivar a la aventura de un resultado incierto. Por tanto, el negocio demanda cultivar productos vendidos o lo que es lo mismo, cultivar compromisos de venta en firme.

Antes de cultivar un producto se deben tener contratos que avalen la decisión. Esto supone abandonar cualquier iniciativa que pretenda lanzar un producto sin tener de manera previa la correspondiente aceptación del mismo, con un precio de referencia y un volumen previamente comprometido. Lo que supone que los productos deben ser de este mundo, porque la fortaleza radica en la calidad y en el coste de producción que permite vender a un precio competitivo y ganar dinero.

El gran productor puede cultivar productos para otros proveedores de las grandes empresas de distribución comercial o de terceros.

Puede ser una opción adecuada si existen excedentes en las capacidades productivas, porque su negocio se sustancia en la producción, no en el producto. Estos no serán los mejores clientes, pero para una gran empresa de producción agrícola el peor escenario es la “no venta” o el “tener huecos de producción sin



rellenar” o lo que es lo mismo , campos vacíos o llenos de producto que no sabemos si vamos a vender. Ser subcontratista del proveedor tiene las ventajas de (1) tener libertad en la línea de producto; (2) no financiar la venta. Sin embargo, aporta el problema del riesgo que se debe asegurar; (3) no generar recelos en el distribuidor.

Tener instrumentos de gestión de los productos

Un cronograma de cultivos. Un gran productor agrícola debe elaborar un *Cronograma de Cultivos* que incluya la relación de los productos que se conocen, los que se han cultivado o los que le interesa cultivar. Aportando por cada uno de ellos los costes desglosados por conceptos y los campos en donde se pueden cultivar. El cronograma se debe informatizar y debe relacionar los productos, los meses y los ciclos de producción. El cronograma debe ayudar a mejorar la decisión de que cultivos se deben lanzar en cada momento, porque es una herramienta muy adecuada para esa finalidad.

Un cuadro de control de la gestión de los cultivos. Que oriente y condicione la gestión de la producción por artículos, campos, fechas, operaciones, kilos esperados, costes e ingresos por cada cultivo.



Criterios para diversificar en producto

Tener claro el coste de diversificar en variedad o en producto. El cualquier sector diversificar el producto comporta un coste elevado, por la inversión, por los costes de aprendizaje, por los costes de lanzamiento y por las disfunciones comerciales que aporta. Sin embargo, en la agricultura el asunto adquiere una dimensión mayor porque hablamos de inversiones con un plazo de recuperación de 8 a 10 años, con una espera inactiva de cuatro o cinco años.



Lanzar un nuevo zapato tiene un coste elevado (moldes, investigación, lanzamientos, financiación de la campaña, etc), pero cambiar del naranjo a una nueva variedad como el kiwi rojo requiere mucha más inversión porque: (1) tiene prácticamente las mismas inversiones en investigación y lanzamiento que el zapato; (2) se deben arrancar los árboles; (3) se debe plantar; (4) hay que esperar 4 o 5 años sin tener producción alguna, cero; (5) a partir del quinto año se comienza a recolectar y se alcanza la madurez del negocio el año 7 u 8.

Se deben conocer las razones que motivan la diversificación. Es la principal causa de los errores cuando se diversifica un producto. Porque en función de un inadecuado diagnóstico sobre la agricultura, se han pontificado pronósticos que poco tienen que ver con la realidad. Por esta razón, antes de diversificar en producto uno debe preguntarse siempre sobre las razones que orientan la acción, porque muchas de ellas implican visiones inadecuadas de la realidad y, por ende, se diversifica en producto cuando no era oportuno hacerlo, porque hay otras formas de resolver el problema. ¿Cuál es la causa de que el negocio no sea rentable?, porque si es la dimensión del campo, la solución en la mayoría de los casos no es diversificar, si no adquirir más tamaño. Y si la causa es que se cultiva mal por el método y/o la maquinaria, se debe resolver el problema y no diversificar que implicar tapan el problema con un tupido velo.



Productos del pasado que vuelven

A veces no hay que buscar nuevos productos en los grandes centros de investigación, ni desarrollar ingentes estudios de mercado para localizar aquellos que pueden aportar valor al mercado y rentabilidad para el inversor, porque los podemos tener cerca y no se cultivan por tener un inadecuado diagnóstico de la agricultura. Pondré algunos ejemplos prácticos:

La algarroba. Valencia ha sido la primera región del mundo en producir algarrobas. España el primer país, pero la Comunidad la primera región porque tiene un 50% del mercado español. El cultivo tradicional se abandonó hace muchas décadas. Ahora retorna con mucha fuerza, con crecimientos en el precio



de más de un 15% anual. El precio del kilo de algarroba en el año 2.012 era de 25 céntimos. Este año pasado (2.019) llegó a alcanzar los 70 céntimos el kilo.

El olivar. Valencia ha tenido un gran cultivo del olivar, en ciertas comarcas ha sido el cultivo tradicional referente. En ciertas zonas se abandonó el cultivo tradicional hace unos diez años. Y desde entonces se constata un retorno al cultivo del olivo para producir aceite, gestionándolo de otra forma. Se han desarrollado grandes inversiones en la puesta en valor de fincas, en nuevas variedades, en nuevas técnicas para producir y sobre todo, mecanizando el cultivo.



El almendro. Valencia tiene una zona de secano en la que tradicionalmente se ha cultivado el almendro. Castellón tiene comarcas dedicadas por entero al almendro. El cultivo tradicional se abandonó hace unos 20 años. Sin embargo, día a día se constata un retorno al cultivo del almendro, con importantes inversiones que han desarrollado un tipo de cultivo innovador, mecanizado y de un tamaño similar a los olivos. El almendro al igual que el olivo merecen la atención de muchos inversores.

El higo chumbo. Pronto o tarde se impondrá, porque Valencia tiene tradición y el producto impacta en el mercado por sus múltiples propiedades. En Sicilia se producen 100.000 toneladas y es un producto para los restaurantes, que también se vende en cuarta gama. Los valencianos y españoles de la costa cuando visitan la isla, consumen higos chumbos porque les evoca su pasado, cuando el producto formaba parte de la cesta doméstica en las zonas rurales. México produce 1.000.000 de toneladas y aprovecha hasta las hojas de pala para producir ensaladas, productos para la cosmética, etc.

Productos para el futuro

También hay, como son: (1) el **cannabis**; (2) las **plantas aromáticas**; (3) los productos para la **industria farmacéutica**; (3) los cultivos de **vegetales marinos** para uso alimentario; (4) la **stevia** que ya tiene una cierta tradición en ciertas zonas de Andalucía; etc.



7.9.- EL CULTIVO Y LA RECOLECCION



Robot agrícola

Este es un apartado complejo de explicitar porque se trata de temas más técnicos sobre cultivos que poco tienen en común, los cítricos, las verduras, los olivos, almendros o los algarrobos, da lo mismo, porque cada cultivo demanda un marco de referencia distinto y específico. Por esta razón, disertaré sobre criterios y consideraciones generales sobre el cultivo y la recolección o lo que en la jerga empresarial se denomina *unidad de producción agrícola*.

La importancia del método de trabajo

Es vital en cualquier actividad y lo es mucho más para el campo porque no tiene tradición de estudio de los métodos de trabajo, por el minifundio ancestral y, también, por la carencia de grandes productores profesionalizados, dado que muchos titulares de grandes fincas delegan estos temas en los encargados e ingenieros, que se ocupan más del producto y no tanto de los métodos de trabajo, que en la agricultura, como en cualquier actividad, son fundamentales. No hay que ir muy lejos para ver la irracionalidad del método de la recolección de naranjas que brilla por su ausencia. Hablamos de centenares de miles de personas aplicadas a la recolección de un producto en el que no hay estudios sobre el método. ¿Cómo recolectar las naranjas para obtener el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo de los recolectores y con los costes adecuados?. Me temo que esta pregunta no se la han hecho muchos y si lo han hecho, las conclusiones se las han guardado para sí o las han publicado y no se han aplicado sus mensajes porque al campo no han llegado.



Sin tener un método racional para desarrollar todos los cultivos es difícil obtener buenos rendimientos y por ende, alcanzar los objetivos de eficiencia en calidad y costes, sobre todo en costes.

Estudiar y definir el método de trabajo no es una tarea sencilla, demanda tiempo, conocimiento de las experiencias que existen en el mercado y contraste con la realidad. El proceso suele durar años, hasta encontrar un método que sea asumible y como es obvio su contenido se va modificando para adecuarlo en cada momento a las nuevas realidades.

Esta es una de las razones por las que conviene no diversificar demasiado los cultivos, porque los métodos para desarrollar todas y cada una de las tareas no son fáciles de definir, de implementar y de que operen con eficiencia. Pensemos que cada tipo de producto demanda métodos diferentes para plantar, para regar, para aplicar fitosanitarios, para podar, para cortar las malas hierbas, para limpiar, para entubar... y para recolectar.



Tecnología en invernaderos

En la Comunidad Valenciana **los cebolleros** que por tradición están especializados en el cultivo de la cebolla a gran escala, pueden dar lecciones a los productores de otros cultivos sobre los métodos depurados que utilizan para gestionar el cultivo y la recolección de las cebollas. Yo los he visto de cerca y me he quedado asombrado de constatar la eficiencia en costes y en calidad que aportan sus métodos de trabajo.

La importancia de mecanizar el cultivo y la recolección

Es otra máxima, “*todo lo que pueda hacer una máquina que no lo haga el hombre*” por calidad, cantidad y coste. No se trata de *mecanizar el cultivo* si no de *humanizar la gestión agrícola*, porque no tiene sentido alguno que las operaciones que pueda desarrollar un instrumento mecánico lo tenga que hacer el ser humano, cuyo aporte de valor para el cultivo debe ser el de aplicar su inteligencia y e intervenir en aquellas operaciones en las que ser humano aporte su ingenio, saber hacer y supervisión: regular las máquinas, medir el impacto de su actividad, evaluar el estado de las plantas, el control de la gestión, la recolección de los frutos (hasta que se mecanice) etc.



En los tiempos que corren el mercado aporta máquinas para casi todas las operaciones del cultivo y de la recolección. De casi todas, el mercado cada día más ayuda incorporando maquinas, tractores, mecanizaciones a cielo abierto y en invernaderos, que facilitan el trabajo, reducen los esfuerzo, ayudan a reducir los costes y mejoran la calidad.

La necesidad de envasar el producto en el campo

Debe ser una máxima de todo gran productor: limpiar, calibrar el producto, encajarlo y/o trocearlo en el campo, para que a las pocas horas de ser recolectado se remita a la tienda donde será vendido o al domicilio particular en las líneas que operen por el comercio digital.

Esto no tiene discusión alguna. Si o si, se debe mecanizar el envasado en el campo, por todo cuanto he indicado en el apartado del *comercio agrícola* del capítulo anterior y lo que señalo en las *tendencias agrícolas* del próximo capítulo. Es una tendencia que se acabará imponiendo, por tanto, el primero que la asuma, tendrá mayor fortaleza a su favor.



La tecnología de producción

La investigación y el desarrollo. Los grandes productores agrícolas deben entrar en este mundo para gestionarlo de manera directa o con la colaboración de Instituciones Públicas o Privadas que ayudan al desarrollo de las investigaciones sobre el producto y el proceso de producción. Es una variable fundamental que se debe integrar porque forma parte de las funciones inherentes de un gran productor que desea permanecer en el mercado.

La tecnología de producción. Para un gran productor el coste es un ingrediente básico y, por ende, se debe dotar de la mejor maquinaria para industrializar la producción agrícola, en todas y cada una de las operaciones: siembra, podado, triturar la hierba, riego, abonado y recolección. Como es natural, la empresa debe utilizar la tecnología que haya en el mercado.

Los sistemas y procedimientos para desarrollar las operaciones agrícolas. Es un mundo en el que hay mucho por investigar, tanto en lo relativo a la mecanización como y, sobre todo, a los métodos y sistemas de



trabajo para desarrollar todas y cada una de las operaciones que demanda un cultivo: **(1)** la siembra o la plantación demandan máquinas y técnicas específicas que pueden aportar ahorros de coste y mejoras de la calidad de manera sustancial; **(2)** las instalaciones del riego son de una enorme importancia tanto por el coste como por el consumo de un bien escaso. Un gran productor debe dedicar recursos a maximizar el rendimiento del riego, por medio de la instalación, los componentes y la gestión del riego; **(3)** la aplicación de los fitosanitarios es fundamental y se debe contrastar con las nuevas técnicas de utilizar medios alternativos más naturales; **(4)** el mundo de la recolección está por desarrollar, en ciertos sectores como el mundo del cítrico, se recolecta del mismo modo que hace 50 años, pero teniendo en consideración que el impacto de la recolección en el precio era de un 5% hace 50 años y ahora puede llegar a ser más del 50% del precio de venta.





7.10.- LAS MARCAS DE LOS PRODUCTOS AGRÍCOLAS



Las marcas agrícolas pueden aportar valor al negocio si llegan al consumidor, porque sino lo hacen, no se deben considerar como tales, sino como logotipos o referencias para el distribuidor o para el intermediario que adquiere el producto para revenderlo.

Diferenciar entre la marca y el logotipo. La marca es una referencia de producto, no el logotipo que lo acompaña. La referencia de producto tiene mucho que ver: (1) con la *segmentación* adecuada. O lo que es lo mismo, que el producto sea coherente con el cliente al que se dirige; (2) con el canal de distribución al que se a dirige; (3) con el precio; (4) con la comunicación que se hace de la oferta; (5) y sobre todo, con lo que impacta en el alma del consumidor, que es capaz de la identificarla, demandarla y que está dispuesto a comprar el producto que la acompaña al precio referenciado.

Lo anterior supone que toda marca que el consumidor final no identifique y valore, no existe como marca, aunque quien la tenga diga que lo es. ¡Podemos tener el mejor logotipo del mundo, pero si el cliente no reconoce nuestro producto y lo valora, es que la marca no existe!.

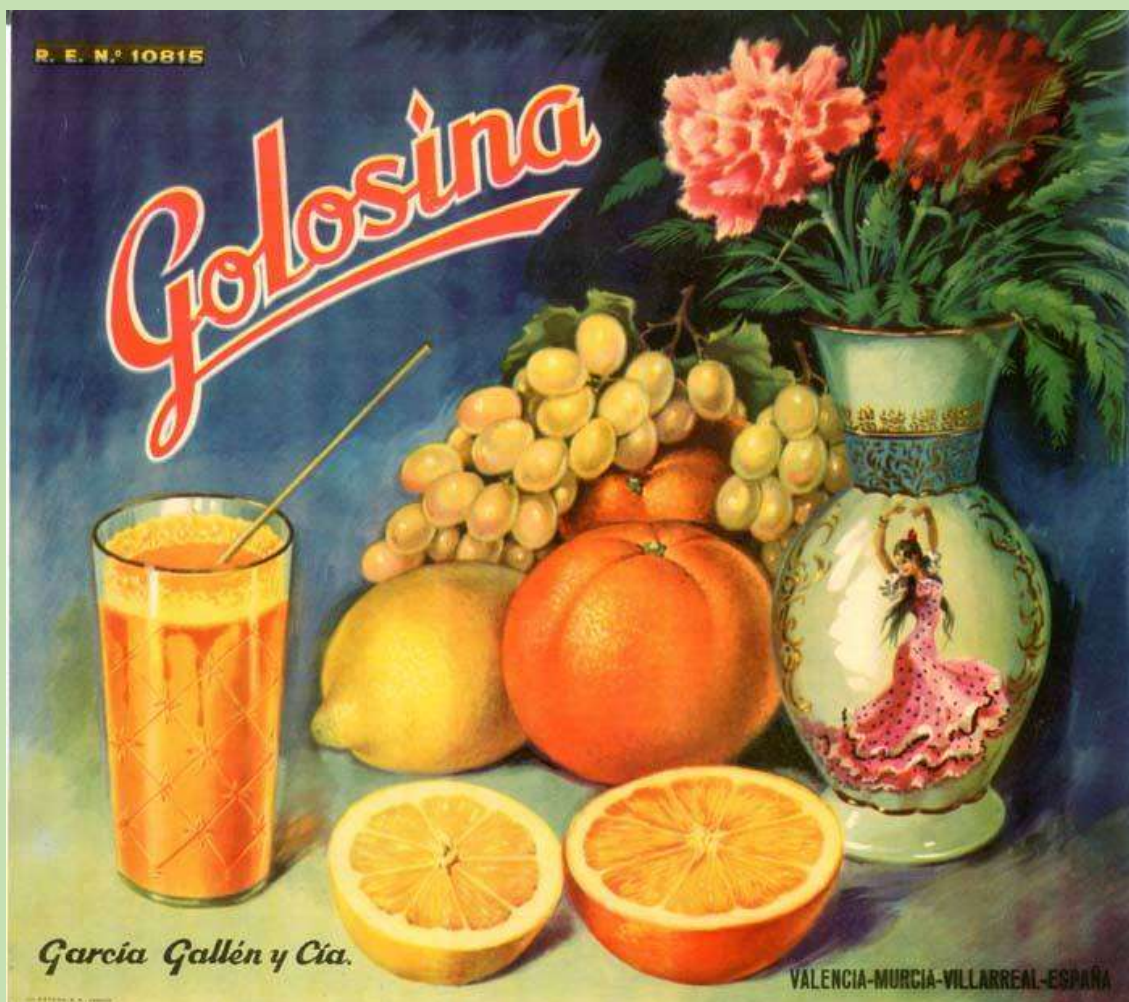
La agricultura tiene muchos logotipos y muchas marcas de distribuidor. O lo que es lo mismo, referencias que identifican un producto o gama de ellos para un intermediario. Pero existen pocas marcas. Entre ellas, cito a: (1) Sandia



Fashion; (2) Piñas del Monte; (3) Melo d`Or de Ontinyent; (4) Tomate del Perelló; (5) Sandias Bollo; (6) y algunas más, pero no muchas.

Se debe pensar que marca se incorpora en los envases, porque la gran mayoría no llegan al consumidor final. Lo que supone que puede comportar un sobre coste que no aporta valor comercial. Tan solo un coste. No llegan al consumidor final porque el comercio agrícola y/o el distribuidor traslada los productos de la caja del productor (con su correspondiente marca y/o logotipo), a un nuevo envase con la marca del distribuidor o sin referencia alguna. La única forma de garantizarse que el consumidor percibe la marca, es por medio de una pegativa adherida a todos y cada uno de los productos.

Se puede tener una oportunidad de mercado creando una marca de referencia. Es una opción a estudiar pero sabiendo que la misma tiene un coste elevado o un larguísimo proceso de interacción con el mercado con un plan de comunicación continuado y coherente.





7.11.- LA COMERCIALIZACIÓN



Es difícil hablar de la comercialización de productos agrícolas dispares. Motivo por el que incorporaré tan solo algunas reflexiones genéricas sobre aspectos relevantes de la acción comercial. No pretendo hacer una aportación ortodoxa sobre el marketing, en sus dos vertientes estratégico y operativo, porque no viene al caso y no es fácil de sintonizar en productos tan dispares. En su lugar, aportaré consideraciones asistemáticas sobre elementos que impactan en la función de concebir, distribuir y hacer llegar las frutas y las verduras al destinatario final, que por lo general es el consumidor.

Tendencias del sector agrícola

1.- El futuro estará en manos de una distribución que compra fuera de los mercados de abastos. Mas que una tendencia es una realidad constatable desde hace muchos años. La distribución no compra en los mercados de abastos, se aprovisiona de forma directa del comercio agrícola y de los productores de tamaño. Los Mercados de Abastos están en recesión, porque ciertas ventas que desarrollan algunos asentadores de tamaño las hacen desde sus infraestructuras comerciales anexas al mercado, no desde el mismo mercado.

2.- Concentración de la gran distribución. Seis empresas de distribución comercial generan el 55% de las compras de productos de alimentación. Y menos de quince empresas de distribución regional compran el 12% de los productos. Lo que supone que menos de 25 empresas compran más el 65% de la fruta y la verdura en España. Su posición continúa creciendo a un ritmo más moderado. De las 25 empresas la tendencia será que queden menos de la mitad. Esto supondrá que el 65% de las compras las harán diez o doce empresas de distribución comercial de alimentación.



3.- Internacionalización de las empresas distribución. Lo que implicará concentrar las ventas y, por ende, tender a buscar proveedores de mayor tamaño que tenga capacidad de aportar el producto por toda Europa.

4.- La gran distribución desea comprar a los productores en origen. Por varias razones, entre las que destaco: (1) por aclarar el origen del producto y la trazabilidad; (2) por la frescura del producto, sobre todo cuando se incorpore en la etiqueta la fecha de la recolección; (3) por incidir en la producción del mismo, vía incorporar nuevas variedades o en la forma de recolectar; (4) por el coste del producto porque el mundo al que vamos no admitirá un margen superior al 25%; (5) por compartir negocios e inquietudes; etc

5.- Existe una creencia equivocada respecto de que el negocio agrícola de futuro continuará estando en manos del comercio, cuando lo estará cada día más en la producción y en el cultivo. Todo pasa por un diagnóstico equivocado respecto de la “*crisis agrícola*”. Con el tamaño actual de los productores, solo puede ganar el comercio y los intermediarios. Por ende, los productores cada día son más pequeños y los comerciantes e intermediarios más grandes. El equilibrio se puede romper si la gran distribución favorece la concentración.

Muchos piensan que el minifundio lo motiva la gran distribución. No se dan cuenta que el minifundio lo provoca el diagnóstico equivocado del sector de la producción.

¿Qué va a ocurrir en el sector de la producción agrícola?. Existirá una tendencia clara hacia la concentración, porque la distribución comercial moderna lo va a motivar y exigir.



6.- En el mercado de las hortalizas existen pocos productores de tamaño. La mayoría continúa con explotaciones reducidas poco rentables o que lo son a base de un esfuerzo familiar que no considera todos los costes. Almería es un buen ejemplo de ello.

7.- El precio es el resultado de la oferta comercial que desarrolla un competidor eficiente que es capaz de producir a unos costes que vendiendo a ese precio gana dinero. Se debe romper el mito de que el precio lo marcan las Grandes Plataformas de Distribución. Como también era un tópico que antes lo ponían los holandeses, luego el mercado de Sant Charles de Perpignan, luego los comerciantes agrícolas depredadores, luego el Gobierno y Europa que no apoyan bastante a la agricultura y ahora *Los Mercadona*... El



mercado continúa sin querer entender que el precio lo marca un productor que es capaz de vender con esas referencias de mercado y ganar dinero. Este planteamiento que en cualquier sector resulta obvio, en el agrícola no lo es tanto, porque está muy sesgado por los mensajes de la política agraria.

Aspectos a destacar del Marketing Estratégico

Aportaré algunas consideraciones genéricas de elementos que cada empresa debe definir en el marco de su coyuntura, recursos y objetivos:

1.-Las Ventajas Competitivas. Las ventajas son el *aporte de valor* que para el cliente tienen la oferta comercial del producto agrícola. Representan la *fortaleza externa* de la acción comercial y es lo que permite diferenciar y singularizar el producto del resto.

Cada empresa debe definir sus ventajas competitivas, que sean consonantes con su forma de ser, con la esencia del producto y con su visión del mercado, porque deben aportar valor, lo que supone diferenciarse del resto de competidores. Por esta razón, no podemos hablar de ventajas competitivas universales, porque no existen, cada negocio debe definir las suyas. No obstante, apporto algunas consideraciones de carácter genérico:



El precio. Una ventaja competitiva clara y diáfana es la que se deriva del precio y es la que aconseja a un gran productor agrícola en la coyuntura actual del mercado. El precio es una ventaja competitiva clara, porque aportan singularidad y diferenciación para hacer más atractiva la oferta. Y además, un gran productor agrícola tiene condiciones para ganar dinero con esta ventaja para competir.

Garantía de producto. Una ventaja competitiva menos singular y diferenciadora puede ser un mix entre la logística, la calidad sostenida del producto, la seriedad y un precio normal. Lo que supone que la diferenciación y el aporte de valor resultante es la garantía de producto sostenido a un precio razonable. Un mix adecuado entre la Logística (plazos de entrega, condiciones, etc), calidad sostenida del producto, seriedad en la relación y un precio sin diferenciación, porque la ventaja es el conjunto.



Calidad uniforme. Es otra ventaja competitiva que puede llegar a singularizar la oferta si la calidad es elevada. Por esta razón, se debe definir, concretar y matizar para cada negocio. Se puede ofertar una *calidad singular* o una *uniformidad* de producto, lo que supone regularidad en la calidad, no singularidad. En el primer caso (calidad singular) el cliente adquiere uno de los mejores productos del mercado. Mientras que en el segundo caso (uniformidad) el cliente compra un producto *sin sorpresas*, que puede gustar más o menos, pero todo es igual porque lo elabora el mismo equipo, en el mismo entorno y de la misma forma.

2.- Los Factores Clave de Éxito. Se trata de las *fortalezas internas* que ayudan a competir. No son *aportes de valor* para los clientes, sino la *energía interna* que ayuda a desarrollar el negocio y, por ende, a competir. Los factores clave de éxito no le llegan al cliente, son lo que permite hacer el negocio, se trata de *fuerzas internas*, Veamos algunos factores clave de éxito, que cada empresa debe desarrollar en el marco de sus objetivos, naturaleza y recursos:



Un tamaño suficiente para facilitar ahorros destacables en los costes de los cultivos y de la gestión del negocio. El tamaño de la empresa facilita el ahorro de costes que permite aportar la ventaja competitiva del precio. Sin embargo, los clientes no viven del tamaño de un negocio, sino de una de sus consecuencias (si se define una estrategia en ese sentido) que es el precio.

Una empresa orientada al producto y a los costes. La empresa se conforma como una “*fabrica*” que elabora productos de calidad a un coste competitivo. Vende “*cosas vendibles*” porque las elabora a unos costes tan bajos que le aporta una ventaja competitiva en el precio.

Gestionar bien los costes, los directos y los indirectos. La gestión del coste es otro Factor Clave de Éxito que va en la misma línea que los dos anteriores.

La selección de clientes, para que los mismos sean coherentes con una estructura de costes comerciales reducida: pocos clientes que necesitan la oferta de la empresa para subsistir. Ciertos clientes necesitan de una empresa de tamaño para que les aporte uniformidad de producto, capacidad producción, servicio y precio. Este tipo de clientes suelen comprar, no se les vende.

La financiación adecuada para no tener roturas en el proceso de la producción. Es un elemento capital en cualquier empresa, pero en una de costes milimetrados condicionados por el tiempo y por un producto perecedero lo es mucho más.



Un equipo directivo con *oficio*, lo que supone que conocen las claves del sector agrícola, lo que es una condición necesaria para operar en un negocio de producción de frutas y hortalizas.

Los clientes potenciales

Una vez más reitero que cada negocio debe definir los clientes objetivo, a los que desea vehicular la oferta. Sin embargo, aportaré un inventario de clientes potenciales que sirvan como criterio general, sin concretar objetivos por cada uno de ellos:

1.- Edc, Empresas de Distribución Comercial. Los esfuerzos se deben sustentar en todo tipo de empresas, tanto las grandes como las medianas y pequeñas de nuestro entorno inmediato. Sin embargo, un gran productor agrícola debe buscar distribuidores de tamaño que le ayuden a vender consumiendo los mínimos costes de distribución:

I.- Grandres Distribuidores Nacionales: Mercadona, Carrefour, Alcampo, Lidel, Aldi, Makro, Día, Sabeco, El Corte Ingles.

II.- Distribuidores Regionales: Gadisa (Galicia), Eroski (País Vasco), Consum (C. Valenciana), Bon Preu (Cataluña), Caprabo (Cataluña), Condis (Cataluña), Mas y Mas (C. Valenciana), Family Cash (C. Valenciana), Vidal (C. Valenciana), Sanchez Romero (Madrid), El Arbol (C. León), La Despensa (C. La Mancha)



Robot agrícola

2.- Pged, Proveedores de las Grandes Empresas de Distribución. Un gran productor agrícola ni puede, ni debe operar sólo con las Empresas de Distribución Comercial (Edc), porque hay otros segmentos de mercado con los que también se puede operar con eficiencia: los *interproveedores* de la gran distribución. El tiempo dirá cuál es la mejor posición, porque cada uno se busca la suya.

Ejemplos de empresas de este tipo son: (1) Eurobanan y asociados; (2) la SAT Reypama de Toledo de la que la familia Rey (Eurobanan); (3) Agroponente; (4) La Unión...

3.- Fr, fruterías en red. Se trata de cadenas de fruterías que tengan tamaño suficiente como para adquirir productos a gran escala. Algunas lo tienen por que operan fuera de los Merca. En Barcelona, en Madrid, en Bilbao y el Valencia



existen cadenas con más de 10 tiendas que pueden comprar de manera directa. Sobre todo, las que tienen productos con más valor añadido: las fruterías de calidad.

4.- R, la restauración. Se trata de utilizar a las compañías proveedoras de: (1) comedores escolares y colectivos; (2) cruceros; (3) restaurantes; (4) cadenas de hoteles; (5) cárceles; (6) eventos; etc. Podemos hablar de unas 10 empresas. En Barcelona hay un ejemplo de este tipo de empresas, Guzmán que provee a los mejores restaurantes de Barcelona.

5.- I, la industria. No podemos descartar este mercado, porque suele aportar el interés de adquirir las segundas categorías de producto y los desechos. Se trata de operar de forma directa con la industria en un sentido amplio que incluya: (1) conserveras; (2) congelados; (3) mermeladas; (4) zumos; etc. Podemos hablar de unas 100 empresas de tamaño.

6.- Sama, Selección Asentadores los Mercados de Abastos. Es un mercado que aunque vaya a menos interesa estar porque continuarán existiendo en las próximas décadas y, al tiempo, continuarán siendo los aportadores de producto para las Pymes distribuidoras de alimentación. Se debe seleccionar al grupo de asentadores de mercados de abastos que interese por la tipología de producto y de cliente. Podemos hablar de unos 20 asentadores en toda España.

7.- Mi, el Mercado Internacional. Es un mercado interesante para un gran productor, porque oferta tamaño y programación.



Otras consideraciones

1.- Crecer sin acción comercial es un suicidio. Se debe buscar un tipo de cliente que asuma el coste de la distribución y puedan aportar tamaño y un coste de distribución adecuado.

Se debe programar la acción comercial antes de cultivar, no cuando la producción esté por vender. La naturaleza perecedera del producto aconseja *cultivar lo vendido*, porque si *vendemos los productos cultivados* seremos *carne de cañón* porque el precio irá a la baja. Negociar la venta de un producto



percedero recolectado es muy difícil que aporte valor, porque el tiempo juega en contra. Debemos ir por delante de los acontecimientos.

2.-Determinar parámetros básicos de la acción comercial. Sobre los clientes. El tipo de producto que deseamos vender a cada tipología de clientes y/o a cada cliente. El volumen en kilos y euros que podemos obtener y el margen comercial en euros que nos pueden aportar. El programa nos hará ver que debemos establecer precios de venta y márgenes objetivo según el tipo de cliente al que deseamos vender los productos.

Evaluar el destino final de las ventas. ¿Las ventas donde van a parar? : (1) a la distribución comercial moderna; (2) a los mercados centrales; (3) a las redes de tiendas privadas; (4) a la exportación.

El Abc de clientes, que nos indique las ventas agrupadas por clientes.

Las zonas geográficas en las que deseamos vender.

3.- Tener claras y sistematizadas las referencias del precio de mercado de cada producto. Se trata de sistematizar los precios de mercado de cada uno de los productos, con el fin de compararlos con los referenciados en la oferta comercial. Se pueden los indicadores más relevantes del Mercado: Almería, Murcia, Mercado de Saint Charles de Perpignan. Se deben sistematizar e informatizar para tenerlos como referencia en cada momento.

4.- La carpeta del vendedor. Se trata de una carpeta comercial que contendrá todos los documentos relacionados con la *acción de un vendedor*. La tendremos en soporte de papel y en formato digital: (1) el Plan Comercial; (2) objetivos y cifra de ventas; (3) presentación de la empresa; (4) calendario de productos por meses; (5) calendario de kilos por productos y meses; (6) precios por productos; (7) *ventajas competitivas*; (8) *factores clave del éxito*.





7.12.- LOS RECURSOS



Estamos ante la misma disyuntiva del apartado anterior, no podemos hablar de los recursos humanos y de la financiación, porque cada proyecto debe conformar los suyos. En su lugar aportaré algunas referencias generales.

Aspectos relacionados con la financiación y el control

1.- Los costes los debemos ver desde la globalidad y desarrollarlos desde la coyuntura interna y externa. No podemos ver los costes desde la perspectiva aislada. Un ejemplo muy usual en el sector, *“todo lo que vendas por encima de 55 céntimos en este producto es beneficio”*. ¡El planteamiento es una falacia y una estupidez!., todo. El vendedor debe entender los números y por ende deben ser simples y contundentes, determinando los mínimos y los máximos de cada uno de los productos. Y de esta forma, se pueden conocer mejor los parámetros de una negociación viva, directa e inmediata porque se trata de productos perecederos.

Los costes los debemos ver desde la globalidad del volumen de ventas y del resultado final: **(1)** el coste directo del campo; **(2)** el coste directo del envasado. Todas las operaciones relacionadas con el coste que incurrimos desde que recibimos el producto hasta que llega al cliente, incluyendo transportes, comisiones de venta y la confección; **(3)** el coste directo total, que es la suma de los dos anteriores; **(4)** los costes indirectos, que se deben añadir porque forman parte de los costes de la empresa. No podemos vender como una empresa que están en Concurso: *“todo lo que pase del coste directo es margen de contribución”*, porque si lo hacemos así, nos podemos arruinar.

Una expectativa de beneficio, que debe ser de no menos del 10% de medio por cada producto, unos más y otros menos.



Un precio de venta, que debe ser el sumatorio de todas las posiciones anteriores. Si los números no cuadran, se deberá proceder a una revisión de los costes internos para ajustarlos a la realidad del mercado.

1.2.- El margen de contribución objetivo. Los productos deben darnos un margen de contribución suficiente. La política de vender sin conocer el *margen necesario* (gastos generales y beneficios) comporta una mala orientación comercial.

Debemos ir a un margen de contribución objetivo de un porcentaje de la venta definido. Lo que supone que partiendo de un precio de mercado debemos estudiar los costes para que nos den ese margen. El problema es de costes internos, no de precios de mercado.

Debemos conformar los costes posibles desde los precios reales de mercado. Lo que supone hacer los números al revés. Por esta razón, son importantes los costes variables porque al vincularlos al precio de venta, no tenemos sorpresas. Los costes variables aunque sean más elevados que los costes fijos, tienen el interés de la flexibilidad, porque el gran problema son los costes imprevistos, porque sin los mismos todos seríamos millonarios.



1.3.- Los costes indirectos. Determinar cuál debe ser el coste indirecto objetivo. Es una dimensión necesaria que ayudará mucho a gestionar el negocio. ¿Cuál debe ser el coste indirecto que puede asumir un productor de hortalizas? Gestionar para reducir el impacto de los costes indirectos en el precio de venta. Podremos tomar diversas medidas que en teoría favorecen la reducción del impacto de los costes fijos en el precio de venta de los productos: **(a)** reducir los costes indirectos unitarios. Debe ser una política permanente de un gran productor de frutas y hortalizas, reducir los costes indirectos porque pueden perturbar el precio de venta y, por ende, la ventaja competitiva; **(b)** reducir los costes indirectos relativos. O sea, reducir el impacto que pueda tener el coste fijo en los kilos incrementando el volumen de las transacciones; **(c)** modificar el mix de producto vendiendo productos más caros. Es una posición teórica interesante, pero que no resulta fácil llevarla a la práctica. Si vendemos los mismos kilos pero con productos más caros y con mayor margen de contribución el impacto por kilo del coste indirecto se reduce; **(d)** incrementar el precio de venta. Es otra propuesta que suena bien pero que es teoría. *Si subimos el precio de venta todos los problemas se solucionan*, pero en la práctica no es fácil de formular.



1.4.- Estudio de las necesidades de financiación. Las necesidades de financiación las debemos establecer cuando desarrollemos el plan de la explotación del negocio: productos, parcelas, volumen de ventas, cuenta de explotación, las necesidades de inversión, los flujos de caja del negocio ordinario y el impacto financiero derivado del concurso.



Robot agrícola

Aspectos relacionados con la estructura de gestión

En el apartado 4º de este capítulo con el título “*La agricultura es un sector de oficio que se debe conocer*” aporto algunas reflexiones respecto de como se debe conformar la estructura de gestión de un productor de frutas y verduras de tamaño. En este subapartado aporto algunas consideraciones adicionales:

Se debe conformar una estructura de gestión sencilla. Los nuevos tiempos demandan una estructura de gestión **sencilla** y sobre todo, que tengan **oficio**. Lo que supone que entienden de agricultura: (1) un Consejo de Administración ejecutivo que gobierne el negocio, con pocas reuniones y que sean muy operativas; (2) un Director General-Ceo operativo, muy centrado con el producto, en la tecnología, en el cultivo y en la financiación. Y del que penda el resto de negocios asociados (si existen); (3) un gerente de cultivos, que incluya todas las operaciones vinculadas con el manejo del producto: la siembra, el cultivo y la recolección; (4) un gerente comercial que se ocupe de todas las operaciones comerciales. Su misión fundamental es la de concertar acuerdos de programación, no tanto la venta aislada; (5) un director de servicios que se ocupa del control de gestión, de la administración, del marco legal, del marco fiscal, de los recursos humanos, de la informática y de la totalidad de los servicios que no tengan que ver con la producción, la venta o el área del producto; (6) un técnico de producto que se ocupe del producto, de las



tecnologías aplicadas a la producción y al producto, de la investigación básica que se debe subcontratar con terceros, de la calidad del producto, de los controles de calidad, etc; (7) un comité de dirección formado por el director general, los dos gerentes (cultivo y comercial) y el director de servicios.



Robot agrícola



8. TENDENCIAS Y ESTRATEGIAS DE FUTURO





INDICE DEL APARTADO N° 8

Nº	PAG
8.1.- Presente, futuro, previsiones y planes.....	351
8.2.- La disrupción sonora.....	361
8.3.- El coronavirus y los nuevos tiempos que tenían que llegar, ya lo han hecho.....	367
8.4.- El dinero vuelve al campo.....	402
8.5.- Tendencias agrícolas.....	413
8.6.- Agricultura, propiedad de la tierra y gestión de la explotación del cultivo.....	429
8.7.- Nuevos vientos.....	442





8.1.-PRESENTE,FUTURO,PREVISIONES Y PLANES



El futuro está por hacer y por determinar, porque el mundo es para los vivos no para los muertos. Por esta razón, las empresas vivas perciben, asumen e integran los impactos del entorno que les rodea, porque sus efluvios hacen mella en sus postulados, en sus acciones y en sus comportamientos.

Las personas y las empresas hemos tenido y tenemos la oportunidad de incorporar en nuestras vidas las exigencias de los tiempos, las demandas de cambio que se infieren de la sociedad en la que interaccionamos. Y lo hacemos para sobrevivir, o lo que es lo mismo, para continuar disfrutando de la posición que deseamos alcanzar o mantener, en la vida o en el mercado.

Las coyunturas convulsivas suelen ser propensas para reflexionar de forma sistemática, aunque también lo son las coyunturas de mercado más estables, porque la reflexión forma parte del método de acción para interpretar los mensajes de cambio que nos demanda el mercado en el que operamos, que a la postre no es más que interpretar el mundo y adaptarse a sus exigencias. Así de fácil o así de complejo. El Plan Estratégico es una buena herramienta para reflexionar de forma sistemática y operativa.

¿Podemos programar el futuro?. ¿Podemos definir un plan estratégico que prevea los acontecimientos que van a llegar?. ¿Qué es lo más relevante de un plan estratégico?. Me temo que las respuestas son **simples** y **complejas**.



El plan estratégico no puede prever el futuro

Las **respuestas son complejas** porque el plan estratégico no puede prever el futuro. Eso sería como un acto de magia, casi como el resultado de la brujería. Sobre todo en los tiempos que corren, donde los cambios sociales se desarrollan a una velocidad de vértigo, hasta el extremo de que en tan solo doce años hemos tenido **dos grandes colapsos en la economía**. El que ocurrió en el año **2.008** y el del coronavirus del año **2.020**. Ambas coyunturas tienen en común que a *todo el mundo los pilló en bragas*. Si, indiscutiblemente, a todo el mundo, porque a los que no les pilló, es porque habían hecho algo que casualmente les fue oportuno cuando llegaron los colapsos.

La crisis del año 2.008 no fue pronosticada. Tan solo llegó. Algún listillo dijo que él ya había previsto su llegada y tomó medidas en consecuencia. Sin embargo, la realidad se impone y dejó claro que estos cambios son muy complejos de prever porque ocurren sin avisar y aportan un impacto inesperado.



Veamos: **a)** ¿quién podía prever en el año 2.006 que unos años después Bancaja provocaría un agujero de 22.000 millones de euros?; **b)** o que los sagrados inmuebles que estaban en el altar mayor del mundo financiero, se los calificaría y denominaría *activos tóxicos*. O sea, inmuebles perjudiciales como la peste. Los promotores pasaron de dominar el mundo financiero a ser unos apestados, unos proscritos, unos individuos perseguidos por la sociedad y por los mercados. La toxicidad era tan grave, que no solo calificaron de esta forma a los activos y a las sociedades con disfunciones financieras, si no también, a cualquier poseedor de una cartera de inmuebles aunque fuera solvente y estuviera al corriente con sus pagos. Ser promotor era formar parte de la población de riesgo y por ende, clasificado en la *lista negra*. En aquella época un alto directivo del BBVA me dijo *“sabemos que van a caer todos los promotores. Todos, los que están mal y también los que están bien. Por esta razón, tenemos que mantenerlos con vida*



y darles financiación para que sus inmuebles nos entren todos de golpe en el banco, debemos ordenar su entrada y hacerlo poco a poco”. Esos mismos promotores dos años antes, eran los reyes del mambo y el banco bailaba al son de la música que ellos tocaban.

La crisis del coronavirus ha llegado de un modo similar, de la noche a la mañana. ¿Quién podía prever la crisis económica, financiera, empresarial y sobre todo, de salud, que está deparando el coronavirus?. ¿Quién podría siquiera imaginar que un problema de salud publica pudiera paralizar la economía y recluir a toda la población mundial en sus domicilios?. Nadie podía prever estos acontecimientos. Aunque una vez más, algún *listillo-chalado* comienza a decir que hace 5 años dijo que esto podía pasar y pronostica que con el tiempo aparecerán otros coronavirus. Sin embargo, queda claro que el coronavirus de nuevo *nos ha pillado en bragas*.



El objetivo de un plan estratégico no es anticipar el futuro, si no preparar la empresa para el cambio permanente

¿Para qué sirve entonces planificar y programar la empresa hacia el futuro, si el mismo no lo podemos conocer y de cuando en cuando “*nos pilla en bragas*”? **La respuesta es sencilla**, porque el objetivo no es anticipar el futuro, si no preparar la empresa para el cambio permanente. Porque el asunto no es acertar, sino cambiar a tiempo. La estrategia no es más que operativizar la voluntad posible. O lo que es lo mismo, concretar en términos operativos la voluntad de ser de un negocio hacia el futuro, en el marco de una visión, de una misión, de la vocación personal de sus actores y como no, en función de las oportunidades y de las amenazas que se dimanan del mercado, siendo plenamente conscientes de los recursos disponibles o que se pueden conseguir, en el marco de las fortalezas y debilidades de la empresa.

Lo podemos constatar ahora en plena pandemia del coronavirus. La mayoría de las empresas están paradas a la espera de unos acontecimientos que los han



dejado en estado de shock. No saben que hacer, se aferran a lo que hacen, se inventan mitos y leyendas, catastrofistas, indiferentes o impactantes. La mayoría están en plena *crisis* porque niegan la realidad que el mercado les evidencia y se ocupan de lamerse las heridas y pensar en un mundo que ya no existe. Sin embargo, otras empresas en plena pandemia (27.04.20) llevan semanas activas, vivas, dando respuestas precisas y adecuadas con la coyuntura: (1) Mercadona el día siguiente de la declaración del Estado de Alarma, lanzó un comunicado adecuando su oferta a la nueva coyuntura, con cambios en los horarios, en los servicios y en la gama de productos. Casi nada para una empresa de ese tamaño; (2) miles de empresas están fabricando productos para el coronavirus, mascarillas, aparatos de respirar, gel desinfectante, etc; (3) acaban de presentar al mercado un túnel para desinfectar de forma masiva a los empleados de una fábrica, a los clientes que entren en un centro comercial o las personas que transiten por local de pública concurrencia. Este túnel, lo han diseñado y puesto en valor en un plazo máximo de 45 días. Todo un record para quien lo ha pensado, diseñado y construido, porque supone una gran capacidad de adaptación a un tiempo futuro que aportará la necesidad masiva de su uso.



Almacén logístico de Amazon

La estrategia comporta orientar la empresa hacia un futuro posible y esto es relativamente sencillo de hacer. Sin embargo, lo complejo es **asumir el cambio permanente**, la necesidad de adecuar la empresa a los diferentes escenarios no previstos, no programados, porque el asunto no va de acertar, no se pretende evitar el error si no y, sobre todo, estar preparados para rectificar a tiempo, reorientar el rumbo y enderezar la nave para volver a las aguas más tranquilas, al menos hasta el siguiente temporal que seguro llegará.

La empresa debe orientar el futuro en el marco de las tendencias constatables. Y digo en el marco de ellas, no condicionadas por ellas, porque la economía es tan viva, tan real y maravillosa que lo admite todo, o casi todo, pero con orden. Pondré como ejemplo el kiwi: **a)** se puede cultivar un producto innovador como el kiwi rojo que algunos pretenden venderlo a 20 euros el kilo; **b)** o se puede cultivar el kiwi amarillo que se vende a 3 euros el kilo, que no siendo el anterior, no está nada mal; **c)** o se puede continuar cultivando el kiwi verde a 0,50 euros el kilo, cuyo precio es mucho menor, pero que facilita el negocio de muchas



empresas. ¿Cuál es la mejor opción? ¿Qué producto es más interesante, el kiwi rojo a 20 euros el kilo o el verde a 0,50 euros kilo o el amarillo a 3 euros kilo?. La respuesta es sencilla, todas las opciones son adecuadas y ninguna lo es, porque depende de la voluntad y de los recursos que cada una de las opciones demanda.

Lo importante, lo relevante y destacable no es lo que uno hace sino como lo hace. La empresa debe conformar su estructura de gestión y de costes en el marco de su estrategia y debe pensar que el mercado lo admite casi todo, pero con coherencia y cordura. Nuestros mercados admiten vender caro, barato, productos exquisitos, productos maduros, ser internacionales u operar solo para el mercado local. Lo importante es la coherencia del conjunto.



Algunos diseñan el futuro **reafirmando lo que no desean hacer**, lo que entienden que no es viable porque el mercado lo rechaza, porque la configuración de la gestión lo dificulta o porque no encaja con sus valores y/o voluntades. Actuar por lo negativo no suele ser aconsejable, pero creo que puede ser válido porque lo es para muchos empresarios que se dejan guiar por lo que ven que no funciona. Es un método como cualquiera, quizás no sea el más ortodoxo, pero si aporta valor, es útil.

Un buen número de personas creen que los planes estratégicos sirven para definir el norte de la empresa. La estrella polar hacia la que se deben dirigir los esfuerzos e inversiones. Es como si el plan estratégico fuese el eje vertebrador del futuro, el haz luminoso que aporta claridad a la gestión de la empresa. Desde ésta posición, cada tres años piensan en lo que debe ser la empresa y su futuro. Esta es la concepción clásica del proceso de planificación estratégica: *“cada tres años pensamos en el futuro de la empresa”*.

El plan es la excusa y la oportunidad. Este tipo de concepciones, son adecuadas para las grandes corporaciones empresariales que tienen dificultades para determinar el norte y/o tienen problemas para cambiar su posición estratégica por la rigidez que se infiere de su tamaño. Sin embargo, en el mundo de las Pymes lo más complejo no es conocer el *Norte*, si no saber en cada momento lo que procede hacer para acercar la empresa hacia a ese *Norte Ideal* al que



pretenden llevar la empresa. Por tanto, la estrategia no es más que determinar lo que hay que hacer en cada momento, para acercarse hacia ese ideal de empresa que desean alcanzar. El énfasis está en gestionar el día a día con una orientación estratégica, pero estando en el día a día, sin dejarlo.

La estrategia siempre existe, porque es la suma de lo que se hace

Un buen número de directivos confunden la estrategia con el Plan Estratégico, cuando son cosas sustancialmente distintas. La estrategia es el resultado de lo que hace una empresa. Por tanto, podemos afirmar que todas las empresas tienen una estrategia, que podrá ser buena o mala, pero existe y es real porque se implementa e incide en todas y cada una de las operaciones que desarrolla. La estrategia es buena cuando de manera recurrente los resultados son adecuados con las expectativas, con los objetivos de sus actores principales y acordes con el mercado en el que operan. Por tanto, las compañías que de manera regular ganan dinero y son eficientes, lo son porque tienen una buena estrategia, que podrá estar o no escrita, pero que incide en las operaciones del día a día que es lo que importa, porque son de donde emergen los resultados.



Almacén logístico de Amazon, no robotizado. Antiguo

Por el contrario, hay muchas compañías que **confunden la estrategia operativa con los Planes Estratégicos**, que son documentos teóricos que pretenden definir lo que se desea hacer con la empresa durante el período objeto de la planificación. Digo que son planes teóricos porque todo programa es así, aunque se haya definido con la máxima prudencia para recopilar la esencia de la compañía y por tanto, que su contenido sea ejecutable. Sin embargo, por “*ser ejecutable*” es teórico, porque es un programa de acción hacia el futuro, no es un resultado, ni un presente. La estrategia es el resultado de lo que hace la empresa en sus operaciones diarias, mientras que el Plan Estratégico es una previsión de actuación hacia el futuro. La estrategia es el resultado mientras que el Plan Estratégico es una previsión.

Existe disonancia entre la estrategia y el Plan Estratégico. Algunas compañías tienen un Plan Estratégico maravilloso y una estrategia desastrosa. En el mejor de los casos, el plan pretende cambiar el statu quo y por ende, hacer mejorar la empresa reorientando el día hacia un futuro más prometedor con



resultados más adecuados. Por el contrario, otras empresas definen un Plan Estratégico como la herramienta para no cambiar en nada y simular cambiarlo todo con los programas teóricos que se infieren del mismo. Así es la vida y de esta forma se comportan algunas compañías. Conviene tenerlo en cuenta distinguiendo entre la estrategia y el plan estratégico.

¿Quién debe definir la estrategia? En el mercado hay consultores que se dedican a la estrategia, a desarrollar planes estratégicos que reorienten el rumbo de los negocios. Nunca he entendido bien este servicio, porque creo que la estrategia es algo íntimo, vinculado con la voluntad, las visiones, los recursos y las capacidades de las personas. Y esto es algo que solo lo puede desarrollar el empresario y su equipo, porque debe ser el resultado de un largo proceso de interacciones íntimas, sensibles, visionarias y posibilistas, lo que demanda concilio y consenso entre los diferentes actores que participan: inversores, socios, directivos, financiadores, clientes, proveedores, mercados y empleados. Siempre he pensado que los únicos que están capacitados para diseñar la estrategia son los actores más relevantes de la empresa, el Ceo, el Consejo y el equipo de dirección. Y nadie más. Ellos son los únicos responsables, porque en caso contrario, no se está elaborando una estrategia operativa sino un documento para mostrar a los bancos, a los accionistas o a los acreedores o al mercado. Un buen número de Planes Estratégicos elaborados por magníficos consultores, pasan a engordar las estanterías de los despachos de los Ceos que los contratan, pero sus contenidos no se ejecutan porque no responden a la voluntad, capacidad, visiones y recursos de los actores que lo tienen que ejecutar.



Un consultor puede participar en la elaboración del Plan Estratégico como un coordinador, como un secretario del plan o como un miembro más del grupo que participa en el proceso, pero no creo que sea bueno otorgarle la responsabilidad de elaborar el Plan. El consultor puede dinamizar el proceso aportado metodologías, llevando la agenda del plan, desarrollando trabajos de investigación que ayudan a tomar decisiones, pero no es bueno que sea el responsable de su elaboración, porque el plan es **la voluntad de ser** y esta debe emerger el equipo directivo, no de un consultor. Entre otras razones,



porque debe ser el resultado de conciliar **dos frentes de gestión**, el externo que conforma oportunidades y amenazas teóricas y el interno que aporta fortalezas y debilidades, lo que supone que no se debe buscar un excelente plan estratégico que sea capaz de revolucionar el mercado si no y sobre todo, el plan estratégico posible para que encaje con la organización que lo tiene que asumir y operativizar con sus actos (estrategia, cultura, estructura, sistemas, personas y procesos). Este esfuerzo de adaptación implica que los actores sean los que lo van a ejecutar, porque se trata de hacer el plan posible, el que encaje con las personas, con sus valores, capacidades y voluntades, así como con los recursos disponibles.



¿Todas las empresas deben tener un plan estratégico?

Me temo que no, porque el plan puede ser un programa que reste en lugar de sumar. Plasmar la estrategia en un documento operativo es útil cuando concurren ciertas circunstancias que lo aconsejan. No debe ser el resultado de una prescripción universal que utilizan ciertos teóricos del management. Concretar la estrategia en un documento operativo, suele tener interés: **(1)** cuando la empresa **no funciona** de manera adecuada, por sus resultados, por desorden interno, por la rotación de clientes o porque los productos no impactan en el mercado; **(2)** cuando la empresa alcanza un cierto **tamaño** y conviene explicitar la estrategia para publicitarla y que impacte mejor en un amplio colectivo de personas y directivos que la integran; **(3)** para mejorar la **eficiencia** de un amplio equipo que para tomar sus decisiones con mayor libertad, al tener un marco de referencia en el que apoyarse. El Plan Estratégico puede ser ese marco que aporta límites a la acción y, por ende, a la toma de decisiones y a las prioridades de la gestión; **(4) por la incorporación** de un nuevo accionista o de un nuevo equipo gestor del primer nivel del organigrama; **(5)** para mejorar la **coordinación** de un amplio equipo directivo cuyas unidades departamentales deben cohesionarse más y tener una visión de conjunto; **(6)** etc.

En estas coyunturas puede ser aconsejable plasmar la estrategia en un documento operativo al que el mercado lo denomina Plan Estratégico. Pero este proceso no siempre aporta valor, y a veces lo resta, porque puede perturbar a los actores que lo deben ejecutar. Si una compañía funciona de manera eficiente,



porque año tras año va mejorando en los frentes más relevantes de la gestión, es porque indudablemente está practicando una estrategia adecuada y probablemente no necesita más, hasta el día en que le haga falta. Y entonces, puede ser interesante instrumentalizar su contenido en un documento operativo que el management lo denomina Plan Estratégico.

¿La estructura debe condicionar a la estrategia o debe ser al revés?

¿Qué va antes el huevo o la gallina?. Muchos piensan que primero se debe definir la estrategia y luego acoplar la estructura. Es una línea de pensamiento ortodoxa pero poco práctica, porque la estructura en una Pyme Familiar no se suele inventar, existe y, por ende, no se puede cambiar de la noche a la mañana. Por tanto, la formulación teórica la debemos adecuar a la realidad, de una empresa, de una familia y de una estructura.



En una empresa todos los elementos están interconectados y deben guardar una coherencia en su formulación y, sobre todo, en la praxis. Una empresa no la inventamos, existe y: (1) tiene una **estrategia** o lo que es lo mismo, una orientación operativa hacia el mercado, porque la estrategia es el resultado de lo que se hace en el día a día con una proyección de futuro, mirando hacia el exterior del que perciben los impactos, pero sin descuidar el frente interno que lo debe cohesionar y ejecutar; (2) tiene una **cultura** que impregna en los valores, en la misión y en los principios con los que se desea actuar. La cultura es la que guía el comportamiento de los actores de la empresa, no es lo que se define en un plan teórico, es lo que se practica; (3) tiene una **estructura** que funciona y se desarrolla, no la que se infiere en el organigrama sino la que se utiliza y guía la acción, porque no siempre mandan los que deben; (4) tiene unos **sistemas de gestión** que podrán ser mejores o peores pero que están vivos y presentes para condicionar cualquier desarrollo futuro, programado o no; (5) tiene unas **personas** que son de carne y hueso que acompañan al proyecto; (6) y tiene unos **procesos** de intercambio, de relación y de desarrollo.

Todo esto forma parte del conjunto de elementos que deben tenerse en consideración para guardar el adecuado equilibrio. Por tanto, da lo mismo



comenzar por uno o por otro, al final la empresa debe guardar coherencia entre todos los elementos que la conforman, porque en caso contrario, los desequilibrios suelen aportar disonancias que aportan ineficiencias en la gestión y, por ende, en la implementación de la estrategia.

Unas notas preliminares sobre el presente capítulo

En este capítulo que denomino *tendencias y estrategias de futuro*, deseo continuar reflexionando sobre la agricultura, pero con una mayor proyección hacia el futuro. Este método no supone un corte radical, porque en los capítulos anteriores (diagnóstico y distribución comercial) no he dejado de hablar del futuro y, por ende, de líneas estratégicas a considerar. Del mismo modo, que en el presente capítulo no dejaré de aportar elementos relativos al diagnóstico de la coyuntura del sector o el impacto en la gran distribución comercial, amén de que la mayoría de los temas que aborde sean relativos al futuro.

Tenemos la suerte de vivir tiempos de cambio. El mundo está en permanente evolución. El cambio forma parte de nuestras vidas y de las vidas de todos los que estamos *vivos*, y, también regula las vidas de los que adoptan actitudes inmovilistas, porque el cambio que está motivado por las exigencias de un entorno que lo cambia todo, hasta inanición.





8.2.-LA DISRUPCION SONORA

Los cambios que provocan la disrupción avisan, porque emiten reiterados mensajes. Sin embargo, no siempre los queremos escuchar porque nos aferramos a una vida más segura, más cómoda y más placentera, la del presente que proviene del pasado



07.06.17

La “*moda del management*” vincula la disrupción en los negocios con la tecnología y con la complejidad. La prensa aporta multitud de ejemplos de nuevas compañías que de la noche a la mañana tienen un desarrollo tan notable que debilitan la posición de los líderes del sector.

Muchas compañías contratan consultores externos para conseguir o protegerse de las disrupciones, porque éstas, en función de las coyunturas, capacidades y voluntades, para unos son una oportunidad y para otros una amenaza. Como todo en la vida.

La disrupción no es una novedad, siempre ha existido, es la hija de la inanición y la descendiente directa del *no cambio*. Los seres humanos tenemos el derecho de mantener incólumes nuestros principios, nuestras formas de operar y hasta las posiciones que ocupamos en el mercado. Sin embargo, como el mundo cambia, si no nos adecuamos a sus exigencias nos quedamos obsoletos para la vida y para la empresa, porque nuestro espíritu tiende a marchitarse al compás con la inanición de la mente.



Las nuevas tecnologías aceleran la disrupción, porque aportan cambios muy rápidos, que aunque conocidos, no deseamos aceptar. El problema no está en la tecnología si no en la actitud de resistencia ante *el cambio*.

La disrupción no es nada nuevo, la *moda del management* la denomina de este modo, pero la historia empresarial nos aporta multitud de disrupciones que han cambiado sustancialmente las reglas de juego del mercado y del mundo: (1) el vehículo a motor fue una disrupción respecto del carro tirado por caballos; (2) la industria mecanizada sobre la manual; (3) la imprenta sobre las copias amanuenses; (4) las grandes superficies sobre las tiendas tradicionales; (5) las franquicias sobre el modelo de tienda independiente; (6) el teléfono sobre las cartas; (7) el ordenador sobre todos los artilugios anteriores; (8) la fotocopiadora sobre el papel carbón; (9) el fax sobre el correo; (10) el correo electrónico sobre el correo tradicional; (11) las redes sociales sobre ...y un larguísimo etc.



En política ocurre lo mismo: (a) el derecho al voto universal fue una disrupción sobre el voto ilustrado; (b) los Derechos Humanos Universales sobre la esclavitud y la discriminación racial; (c) la democracia sobre la dictadura; (d) la igualdad de sexo frente al machismo; (e) y un largo etc.

Ninguna de las disrupciones anteriores llegó por casualidad. El mercado y el mundo, avisan con tiempo suficiente para reaccionar y lo suelen hacer con estridencia. No se trata de avisos silenciosos de los que no se notan sus impactos. Las señales llegan y cada día más lo hacen con notoriedad, no llegan sin avisar. El problema es que no siempre estamos en predisposición mental para *leer* y *escuchar* las señales que desde diferentes frentes nos indican cual es el camino del cambio, cuál será la dirección del viento.

La disrupción es la hija de la inanición, la consecuencia directa de no querer escuchar los *sonidos del silencio*: las voces que desde diferentes medios, nos informan de cuáles son las necesidades del mundo en el que habitamos y, por



ende, las que debemos satisfacer si deseamos continuar viviendo y aportando valor con nuestro negocio. El resto son fantasías propias de un colegial o de un vendedor de milagros que pretende descubrir el *Lourdes de la disrupción*: ¿conoce usted las disrupciones que merodean su negocio?. Los empresarios que no las conocen y que necesitan a un tercero para que se las señale, es que ya no operan en el mundo de los vivos, si no que forman parte del inframundo, porque aunque no lo sabían, ya estaban muertos antes de que llegara la disrupción.

En los años ochenta los consultores vendían el servicio de hacer un plan estratégico para las empresas. Lo ofertaban como una herramienta milagrosa que le permitía a un empresario ubicar su negocio en la dirección adecuada. Cuando se contrataba el servicio, llegaba un consultor y en un poco tiempo diseñaba la estrategia de la empresa para el quinquenio.



Al poco tiempo, descubrimos que estos consultores estaban sustituyendo las carencias de buena parte los empresarios que no estaban preparados para la evolución del mundo. Porque **solo las empresas muertas tienen necesidad de que un tercero les señale el camino por el que deben andar**. Las compañías vivas saben lo que necesitan, el error no es la visión, si no el *tempo* y la gestión de los recursos internos. Por esta razón, día a día vemos que *el aporte de valor* de la estrategia está más orientada hacia la gestión interna, con la pretensión de adecuar su organización a las exigencias cambiantes del mercado y no al revés.

Todo esto nos lleva de nuevo a la situación de partida, de que no hay nada nuevo y, por ende, nada por lo que preocuparnos o mucho de lo que ocuparnos por las grandes exigencias que día a día nos depara el mundo en el que vivimos. Veamos algunas tendencias, que con el tiempo aportaran disrupciones a los que no las quieran ver:

1º.- El departamento comercial digital no suele existir, pero llegará...

¿Es una revolución o una necesidad?. Lo sabemos pero no lo queremos ver. Continuamos vendiendo del mismo modo. Tengo en mente a un vendedor de una las mayores cartoneras del mercado español y hace lo de siempre: seis visitas al día con rutas semanales programadas. A los clientes se les visita de



forma discrecional en horas de trabajo con una frecuencia de una visita al mes... La empresa tiene 80 vendedores analógicos (los de siempre) y ninguno digital. Llegan a una empresa a las 12,00 de la mañana y el cliente cuando constata su presencia se dice a sí mismo, “*ya está aquí el pesado de la empresa XX, pero lo debo atender porque es un proveedor importante para mi empresa*”. Lo recibe casi por hacerle un favor, para quedar bien.

A esta empresa no se le ocurre poner en marcha un Departamento Comercial Digital que complemente la acción de los vendedores y que desarrolle *visitas digitales* a los mismos clientes. De esta forma, (I) mejora la eficiencia y la relación con el cliente, porque la *visita digital* puede llegar a ser más rigurosa que la física; (II) se reduce de forma notable el coste de una visita física (no menos de 50 euros); (III) se puede mejorar la satisfacción del cliente porque las *visitas digitales* las puede recibir donde y cuando le venga en gana; (IV) y, además, un vendedor digital puede hacer un número infinito de visitas diarias, desde 1 a 1.000.000 o más, prácticamente con el mismo coste.



¿Cuántas empresas están pensando en este asunto?. Muchas no me cabe la menor duda, pero al tiempo, otras muchas ni vislumbran evaluar la oportunidad o la amenaza, que con el tiempo comportará una disrupción para quien no lo haga.

2º.- El Mercado Único Europeo no existe, pero llegará...

No cabe la menor duda. El Mercado Único existe en la teoría legal, pero no en las mentes de los europeos. Las Grandes Empresas de Distribución Comercial no son Europeas, continúan siendo sociedades Francesas, Alemanas o Españolas que operan en cada país como una filial de la matriz de referencia. Nuestro mercado europeo no funciona como el de los EEUU. Allí el mercado es único, aquí lo es en teoría, pero no en la práctica. Por esta razón, Carrefour es una compañía francesa en Francia y española en España. En cada país tiene su estructura, sus proveedores y su estrategia comercial. Poco a poco se van integrando. Comenzaron con la estrategia global de producto-mercado, con las finanzas corporativas y con la homologación de proveedores. Sin embargo, aún continúan funcionando desde cada país de forma casi autónoma.

¿Qué ocurrirá el día que decidan integrar sus estructuras? Que reducirán la gama de productos y el número de proveedores, porque el mercado les obligará



a gestionar mejor sus costes. Y cuando llegue eso, será una oportunidad conocida y esperada para muchas empresas que ya se están preparando y una disrupción amenazadora para las Compañías que no han querido escuchar los *cantos de sirena* como el que acabo de exponer que les puede aportar problemas de subsistencia.

3º.- Las tiendas reducirán sus ventas porque los Amazon nos motivaran a comprar por el internet de las cosas

Podemos discutir del sexo de los ángeles pero no de esta tendencia que no siempre deseamos ver. Tengo un buen amigo que es fabricante de productos de consumo. Debió montar tiendas propias algunos años antes de la fecha en la que empezó. Sin embargo, lo está haciendo ahora. La semana pasada le hable de que Amazon está corriendo mucho y que está vendiendo productos frescos. Su respuesta no se hizo esperar, es la inherente a un *resistente: en nuestro mercado eso no llegará porque nuestro producto pesa mucho*. Le hable de los drones y de que los vehículos sin conductor están a la vuelta de la esquina. No me quiso escuchar, él va a lo suyo, a montar las mismas tiendas que está poniendo en marcha durante los últimos veinte años.



Tengo otro amigo, ubicado en el mundo tecnológico y me dice absolutamente lo contrario, “*Joan si tienes amigos que compren locales comerciales diles que en los próximos 10 años un 25% de las tiendas cerrarán porque ciertos productos los compraremos por el internet de las cosas..*”

La lista la podríamos completar (1) con la posición que ocupan los bancos con el internet de las cosas que nos motiva a utilizar cada día menos sus espacios físicos; (2) así como la posición de las asesorías fiscales y laborales que internet les está aportando notables desajustes en el medio plazo; (3) también podemos hablar de los notables problemas que tiene la prensa en papel respecto de la digital; (4) así como el problema que tendrá el todo poderoso Google con el siguiente gigante que se ocupará de hacernos las búsquedas más selectas; (5) o



del resurgimiento del agazapado Microsoft que ahora empieza a liderar el sector de la inteligencia artificial.

“No hay nada nuevo en la viña del señor”, afortunadamente el mercado pone en evidencia la dirección de un cambio que no siempre estamos en condiciones de aceptar y, por ende, tendemos a aferrarnos al mundo que nos da seguridad porque hasta hoy nos ha dado de comer. Por esta y no por otras razones, llegan las disrupciones para recordarnos que durante algún tiempo estuvimos muertos o con la caraja puesta que a la postre es algo similar...

“Aquí paz y allá gloria, que cuando llegue al menos nos pille confesados...”





8.3.-EL CORONAVIRUS Y LOS NUEVOS TIEMPOS QUE TENIAN QUE LLEGAR, YA LO HAN HECHO



16.03.20

Vivir, amar, observar, constatar y reaccionar, condiciones de un ser vivo que tiene la obligación de adaptarse para continuar viviendo, porque en caso contrario muere. La naturaleza nos ha dotado de un *mecanismo de adaptación*, que debemos tener al día y con el mantenimiento adecuado, para ponerlo en funcionamiento cuando el entorno nos transmite las señales que lo hacen necesario. No es un tema de voluntad, sino y sobre todo, de necesidad. **El ser humano necesita adaptarse para sobrevivir** y para hacerlo, debe tener conectado, preparado y en perfecto estado de funcionamiento su *mecanismo de adaptación*, un *chip* mental y afectivo que orienta a los seres vivos hacia la supervivencia.

Estamos afectivamente vivos gracias a este *mecanismo de adaptación* que nos permite orientarnos hacia el futuro para sobrevivir y adecuarnos a los diferentes avatares con los que nos vamos encontrando a lo largo de la vida. Es como un *chip de supervivencia*, que la naturaleza ha insertado en nuestra alma.

1.- Adaptarnos para sobrevivir

El ser humano necesita adaptarse para sobrevivir. En caso contrario, no es que muera, es que ya lo está, aunque sus órganos vitales operen y le aporten una apariencia de vida. El mundo está repleto de seres humanos aparentemente vivos pero que tienen el corazón muerto y, por ende, con el *mecanismo de adaptación* desconectado. Las personas podemos vivir o morir, esa es la libertad



más íntima, la que nos aporta una mayor fortaleza, la más salvaje, la más directa y demoledora fuerza que nos invita a continuar viviendo o irnos de este mundo. Y, por ende, morir o malvivir o vivir en el *limbo* del que habla la cultura católica, que es un espacio de transición entre la vida y la muerte.

La vida es una adaptación constante a los diversos escenarios que nos depara la existencia. El problema nunca son los escenarios que nos aporta el mundo. Los agradables o los desagradables, los pacíficos o los bélicos, los rentables o los que provocan pérdidas, porque todos ellos están repletos de vida y, por ende, nos obligan a responder de manera consonante con la realidad que se nos presenta.

El problema es que a veces desconectamos el *mecanismo de adaptación* y funcionamos como si no existiera, apagamos las luces rojas que va encendiendo el sistema de control de nuestro *mecanismo de adaptación*. Y lo hacemos, porque nuestros afectos no lo quieren ver, por cansancio, por comodidad, por enfermedad o por cualquier acto humano propio de un ser vivo, como es el dolor, el desengaño o la traición que impacta en los sentimientos más profundos y provoca la desconexión del *mecanismo de adaptación* y, por ende, el abandono del mundo de los vivos.



Pintura sobre la peste de Jacopo Robustini "Il Tintoretto"

1.1.- El mecanismo de adaptación

El *mecanismo de adaptación* es un *dispositivo* que emite luces que nos indican por donde debemos orientar el rumbo, el camino de la vida. Es como el *faro* que guía los barcos hacia el puerto o les permite incorporar avisos por donde no deben navegar, porque pueden encallar en las rocas. Los marinos saben bien el valor de los faros. En la antigüedad los faros se sustentaban en grandes hogueras que guiaban a los barcos desde la lejanía, les indicaban por donde debían orientar sus naves. En los tiempos modernos, las hogueras se cambiaron por las torres con un gran faro de luz intermitente que hacía una función idéntica. Y en la actualidad, los faros son tecnológicos, pero hacen exactamente lo mismo: guiar los pasos.

El *mecanismo de adaptación* con el que nos dota la naturaleza a todos los seres humanos, debe tener el mantenimiento adecuado para que funcione y nos aporte la misma luz que un faro, nos indique el camino por el que debemos



deambular. El mantenimiento se sustenta en el afecto, en la ilusión y en la esperanza derivada del amor.

Como es natural la *adaptación* es el resultado del proceso de adecuación del ser humano al mundo en el que vive. Es el abc de la enseñanza, son sus primeras notas. Es lo primero que nos enseñan para adecuarnos a la vida, a la belleza del paisaje y al peligro de la naturaleza, a la grandiosidad de los otros seres humanos con los que nos sentimos solidarios y, al tiempo, de los que nos tenemos que proteger. Es el mismo proceso, que le enseña la leona a sus retoños, los cachorros de león, para que aprendan a desenvolverse por el mundo. Para que aprendan a vivir, porque hacerlo implica asumir un paquete, un lote, que tiene cosas positivas y negativas, placeres y penas, alegrías y miserias. Y, en más ocasiones de las debidas, tenemos tentaciones para quedarnos solo con una parte del lote, las miserias o las alegrías.



Pieter Bruegel, cuadro "el triunfo de la muerte", 1.562

1.2.- El problema empieza cuando no hay problema

El problema empieza a tener relevancia en el mismo momento en el que rechazamos la existencia de un problema que nos impacta, cuando negamos la realidad. Este suele ser el primer problema, la complacencia. Pensar que el futuro es la repetición del pasado y, sobre todo, la proyección del presente. Y como no suele ser así, porque el mercado y el mundo están condicionados y subyugados por los designios de la naturaleza o del poder, los estrategas se suelen equivocar en sus predicciones, porque el entorno cambia con una lógica que no siempre se sustenta con los parámetros conocidos y esperados.

Sin embargo, el problema no es que cambie el entorno, porque el Abc de la enseñanza del management (lo que nos dicen el primer día de clase del programa más elemental) nos indica que el mundo cambia de manera constante y, por ende, los mercados también. Este no suele ser el problema. El asunto no va de cambios, si no de **no cambios**. De la falta de respuesta a la coyuntura. El problema nunca ha sido equivocarse ante una predicción sobre el futuro. Eso lo



hacemos todos. **El problema es no rectificar a tiempo** frente a un presente que debemos asumir y que nos negamos a hacerlo. El *no cambio*, implica repudiar el futuro, desconectar el *mecanismo de adaptación* y aferrarnos a un presente con proyección de pasado.

Algunas personas en lugar de mirar y mantener activo el *mecanismo de adaptación*, lo desconectan, lo desenchufan y vislumbran un mundo que no existe. Y, por ende, comienzan a vivir en otro escenario. Ante esta situación, no hay nada que objetar. Es la libertad de que tiene el ser humano, vivir o morir, de golpe o poco a poco.



Le acabo de decir a un amigo que solo quiere leer la prensa en papel, que el mundo que viene le va a incorporar dificultades para poder continuar disfrutando de su pasión por la lectura, porque con el tiempo la prensa en papel desaparecerá o tendrá un coste inasumible para el lector medio. Sin embargo, no me ha hecho caso, dice que él nunca leerá el periódico en digital, que no desea hacerlo, que a él le enseñaron a leer en papel y desea morirse de esta forma, que lo digital no va con su estilo. Tiene 55 años y la naturaleza le ha otorgado el derecho de no hacerlo. Su posición supone que tiene desconectado el *mecanismo de adaptación* al mundo y que en estos temas vive en otro escenario. Ni mejor ni peor, diferente. Sin embargo, cuando acabamos de hablar me viene a la mente un dinosaurio y lo que le ocurrió por no adaptarse. Para esta persona, su decisión de desconectar el *mecanismo de adaptación* le va a comportar la pérdida de muchas oportunidades, porque tiene 15 años de vida profesional por delante. Luego que no se queje.

1.3.-El asunto no va de errores o de haciertos, si no de reaccionar a tiempo

El problema no es equivocarse, o que una crisis nos impacte, porque ambos son la consecuencia lógica de hacer algo, de actuar. El problema suele ser no reaccionar a tiempo. Ayer, 15.03.20, escuche la respuesta que daba **Mercadona** al primer día de confinamiento por el coronavirus. El mensaje



estaba repleto de vida, lo escuche por la radio y entiendo que el locutor debería estar repitiendo la nota de prensa de la empresa. Relataba las medidas que proponía Mercadona para dar una respuesta adecuada a la nueva coyuntura (a la que el mundo le llama *crisis*) provocada por el coronavirus: una reducción de la gama a 500 productos básicos, la retirada de secciones enteras, productos...¡Que grandeza y qué sabiduría había en el contenido de las medidas!. Inteligencia por su contenido, por la coyuntura del sector y por el momento en el que vive la sociedad. El liderazgo no proviene de la casualidad, si no de la inteligencia, de la perseverancia y, sobre todo, de la capacidad de dar las respuestas adecuadas a cada coyuntura. En cada momento, sin anticiparse demasiado o sin morir en el empeño.

La *crisis* no la inventamos, existe, el mundo, los mercados y la misma existencia del ser humano deparan nuevos impactos que debemos constatar, reconocer, integrar, aceptar y adecuarnos a las nuevas circunstancias que nos depara cada nueva coyuntura. El ser humano vivo es un *esclavo* de las tendencias de su entorno, porque necesita adecuarse al mundo, porque hasta las resistencias conscientes son una reacción.

El ciudadano cuerdo cambia la expresión de la esclavitud por la de ser libre (mejor esta expresión), porque implica que constata en los cambios nuevas oportunidades para continuar viviendo y disfrutando de la existencia. ¡Esta es la clave, sobrevivir y continuar disfrutando de la belleza de la vida!. Cada uno a su manera, cada uno con sus objetivos, circunstancias y misiones, pero viviendo y disfrutando en todos y cada uno de los momentos de la existencia.



La gran peste de Sevilla de 1.649

La vida sigue, con o sin nuestra anuencia, con o sin nuestra adaptación a las nuevas realidades que se nos imponen. La vida sigue y lo hace con plenitud. Nosotros los seres humanos, débiles y fuertes, inseguros y seguros, arruinados o ricos, incultos o cultos, todos tenemos la misma libertad para reaccionar, la misma fortaleza interna, los mismos derechos emotivos (no legales, ni ambientales, ni del entorno). Y por ende, tenemos la misma capacidad de dar respuestas, cada uno en su ámbito, cada uno en su mundo y a su manera, pero



todos tenemos la obligación de cambiar para continuar viviendo. En caso contrario, estaremos muertos, o deambularemos por el mundo pero con el corazón marchito, sin dar respuestas a la vida. Actuaremos como los *muertos vivientes*, los que tan solo andan pero no huelen el perfume de las plantas, la frescura del rocío, ni el agradable sol de media tarde o la mirada cándida de un niño que nos pregunta lo que debe hacer en este mundo. La vida es vivir. Ni más ni menos.

Esta situación la podemos aplicar al ser humano en todos y cada uno de los diferentes escenarios con los que interacciona. En la vida familiar, en la vida comunitaria, en el trabajo, en su condición de ciudadano y en el mundo empresarial, tanto para una gran empresa, como para una mediana, así como para un pequeño negocio familiar o doméstico. El asunto afecta a todos por igual, aunque cada uno debe responder en consonancia con su coyuntura, objetivos y recursos.



2.- El Coronavirus no será solo una pandemia sanitaria, sino una corriente de pensamiento que cambiará el mundo y los mercados, porque responde a una fuerza que lo motiva, potencia y desarrolla

Si es cierta la afirmación de que el coronavirus produce menos efectos mortales que la gripe común, ¿cómo es posible que haya tenido el impacto que está atemorizando a la sociedad española, europea y mundial?. Cuando el ciudadano ve disonancia entre la lógica que se deriva de la información que le transmiten las autoridades de que no el coronavirus no es ninguna amenaza (“no es un problema sanitario mayor que el de la gripe común”) y las medidas que adopta ese mismo Estado para protegernos de esa *no amenaza*, comienza a dudar y a preguntarse sobre *el gato encerrado*. Y, por ende, le vienen a la cabeza preguntas básicas como: “¿el coronavirus no será más grave de lo que nos cuentan?”. “¿No será una epidemia similar a la terrible peste bubónica o a la gripe española?”.



La sociedad le teme a *la peste*, la que ha impactado en la cultura ancestral de la humanidad. Pensemos que la socialización nos previene sobre *la peste*, las epidemias y las pandemias. A la Gripe Española del año 1.918 en mi pueblo la llamaban *la peste*, así como la epidemia de cólera del siglo XIX. La prevención sobre *la peste* forma parte de mi legado cultural, es de las primeras notas que me enseñaron, mis padres, lo que me indicaron en las clases de la Historia Sagrada, en el cine, en los medios de comunicación y en la cultura popular.

2.1.- ¿Por qué la sociedad ha reaccionado de este modo?

Si la información es cierta y los impactos sanitarios del coronavirus no son más graves que la gripe común. ¿Por qué la sociedad ha reaccionado de este modo?. La respuesta está en la calle. Voy a reproducir algunas frases que he escuchado:

I.-“El coronavirus lo han provocado los americanos, que utilizan nuevas armas para luchar y adueñarse del mundo. Estas son las nuevas guerras de la Globalización. Estos serán los conflictos bélicos del futuro, que se sustanciarán en contra de la salud por medio de las armas químicas, con la información o utilizando los recursos alimentarios. Occidente tenía la necesidad de pararle los pies a los chinos, porque en caso contrario, se hubieran hecho los dueños del mundo...”. La cultura católica ancestral ha tendido a repudiar a todos los que ganan dinero, los judíos, los armenios, los angloamericanos y ahora los chinos.



II.- “El coronavirus lo han provocado los chinos para mejorar sus posiciones en el mundo, para incrementar su cuota de mercado y para dejar de ser un socio subsidiario de la industria mundial y convertirse en los fabricantes del mundo y por ende, tener un protagonismo universal coherente con su tamaño e historia...”

No tardarán mucho en aparecer los estrategas de café que dirán que el coronavirus: (1) lo ha inventado el G7 para reducir de este modo la población mundial para que no pase de los 8.000 millones de habitantes; (2) que es un



bulo de la poderosa industria del armamento para asustar a los votantes y, por ende, para que aprueben más inversiones en **armas**; (3) que es un virus lanzado por los **laboratorios farmacéuticos** para que mejoren su cuenta de explotación por el incremento de los consumos de sus productos y para luego vendernos la vacuna; (4) o que es un invento de los **fabricantes de arcaes fúnebres de Xátiva** que ahora están mejorando su cuenta de explotación porque han duplicado sus pedidos y deben trabajar de manera ininterrumpida a tres turnos...



No creo en las manos negras, ni tampoco en los comités tenebrosos formados por poderosos que pretenden adueñarse del mundo. En su lugar, **creo más en la ambición humana**, creo más en las conductas incívicas de políticos mediocres o de empresarios sin escrúpulos morales, que para alcanzar la gloria, subvierten el marco de referencia y hacen un uso indebido de sus prerrogativas provocando una cataclismo mundial: (I) la Guerra de Irak no la provocó la necesidad de vender armas, sino la ambición de un político mediocre, **George Bush** que para alcanzar gloria, fue capaz de destrozarse una parte del mundo árabe y aportar inestabilidad al mundo occidental por el que dijo luchar; (II) es la misma miseria humana que desarrollo **Julio Cesar** en las Galias. Al final su primer mandato como cónsul de Roma, lo destinaron a las Galias y allí se percató que para mejorar su posición política, debía alcanzar gloria militar como la que tenía su yerno el general Pompeyo. Sin embargo, las Galias estaban pacificadas. ¿Cómo alcanzar gloria militar sin conflictos bélicos?. Los helvéticos le dieron la excusa. Los utilizó para provocar una guerra en la que murieron miles de almas humanas, que lo hicieron para *honor y gloria* del Cesar; (III) es lo mismo que hizo el delegado papal que dirimió el conflicto entre la corona de Castilla y la de Portugal en el asunto de las Misiones jesuíticas del Paraná del siglo XVIII, que facilitó la entrada del ejército, una matanza miles de **indios guaraníes** y la expulsión de los jesuitas de Portugal y de España.

2.2.- ¿Cuál es la fuerza que motiva al coronavirus?

La respuesta parte de la tesis de la inocuidad del coronavirus y, por ende, de que no se trata de una pandemia como la fiebre española que viró al final del primer año, y lo que aparentaba ser inocuo se convirtió en una infección letal en la que murió el 6% de la población europea.



El fenómeno del coronavirus responde a una necesidad del mercado y por ende, del mundo, que **necesita renovarse y adecuar sus estructuras con la realidad**. Poner en hora los relojes digitales y analógicos, dos mundos que se deben integrar. Las nuevas tecnologías, internet y la *Globalización* (del pensamiento, de la información y de la formación) demandan un acercamiento entre lo que es y significa y el mundo que la utiliza y consume. O dicho en otras palabras, la tecnología y la *Globalización* van demasiado por delante del comportamiento humano en el que impactan.

Los nuevos tiempos demandan nuevos comportamientos. La tecnología y la subsiguiente *Globalización* (del pensamiento, de la información y de la formación) le exigen al ser humano conductas y respuestas lógicas con el contenido de la tendencia. Sin embargo, desde hace años los ciudadanos continuamos regulados por el mundo analógico, en detrimento del escenario digital al que no accedemos por la costumbre ancestral que tiende a pensar que el futuro no es más que una repetición del pasado. Por esta razón, constatamos una gran disonancia entre la información a la que accede el ciudadano libre en virtud de la *Globalización*, con la conducta de sus dirigentes.



2.3.- El mercado tiene necesidad de renovar la obsolescencia de sus estructuras mentales y físicas

Los acontecimientos no surgen de la casualidad. La disrupción avisa, aunque no siempre la queremos escuchar. Desde hace mucho tiempo el mercado nos informa de un mundo que viene como consecuencia de la aparición de las nuevas tecnologías, de internet y de la *Globalización* (del pensamiento, de la información y de la formación), nos advierte de la necesidad de cambiar y hasta nos orienta sobre el contenido de ese cambio. De igual forma, nos han señalado la exigencia de actuar con rapidez, por la vertiginosa velocidad que aportan estos nuevos cambios sustentados por la tecnología, por internet y por la *Globalización*.

Sin embargo, una simple constatación de la realidad del mundo y del mercado, nos hace ver que coexisten en un mismo espacio, dos escenarios, el que proviene



del mundo digital (tecnología, internet y la *Globalización*) y el que se deriva de la tradicional posición analógica. Ambos existen y se retroalimentan. Para muchos las nuevas tendencias se sustentan en equipos informáticos o en catálogos digitales (webs), pero no acaban de asumir los impactos en las operaciones del negocio o de la vida en sociedad. Veamos:

A.-Nos sobra empleo público porque los medios tecnológicos pueden incorporar aportaciones que reduzcan de manera notable el supuesto aporte de valor de una parte de la función pública. Un buen número de sus funciones pueden ser sustituidos por las máquinas, en bien de la sociedad. Sin embargo, nada se hace, todo sigue igual como hasta la fecha: oposiciones, negociados, rangos y muchos funcionarios, cada día más.

B.- Una buena parte del comercio tradicional no puede competir con *los Amazon*. Pero el comercio tradicional inexplicablemente mantiene su vigor o al menor lo aparenta. Las tiendas abren, cierran, se vuelven a abrir y todo aparenta desenvolverse de forma similar.



C.- La fabricación tradicional está en entredicho. Desde hace años el mundo nos advierte de la transformación industrial provocada por la irrupción de las impresoras 3D, de la robótica y de la inteligencia artificial. Pero la industria no hace caso, las pymes continúan invirtiendo y produciendo con las mismas máquinas de siempre con las renovadas con la misma lógica.

D.- Muchos sectores están tocados, los bancos, los periódicos, la televisión (continuamos viendo la tele con los aparatos de toda la vida), los fabricantes de coches actúan como si no les temieran a lo que van a suponer los vehículos autónomos.

E.- El mundo de la política y del servicio público esta actuando del mismo modo que lo ha hecho siempre, lo que provoca una disonancia entre lo que el ciudadano ve a través de la *Globalización* y las conductas de los políticos y de los de funcionarios que gestionan los servicios públicos básicos (tribunales, fuerzas y cuerpos de seguridad, la corona). Se actúa como si no pasara nada, se desenvuelven como lo hicieron sus antepasados en el cargo.



2.4.- ¿Qué significa la *Globalización*? (del pensamiento, de la información y de la formación).

Es sin lugar a dudas el mayor avance social de la humanidad desde que tenemos conciencia histórica. Nunca antes los ciudadanos han tenido más derechos, más prerrogativas, más información objetiva y más posibilidades de incidir en la vida pública que ahora. Nunca. Los que han permitido la *Globalización* no sabían lo que estaban consintiendo, porque han entregado al pueblo gran parte de sus fueros con los que sustentaban sus prerrogativas, porque les han otorgado el instrumento de control que es la información, para que la utilice una sociedad cada día más formada. Sin embargo, la vida pública continúa desarrollándose como si no existiera la *Globalización*, lo hace con las mismas conductas de siempre. Se actúa con el marco que se infiere de la simpleza del binomio: (a) **dirigente-dirigido**; (b) el dirigente que es el que **sabe interpretar** los designios de la humanidad y, por ende, es el que está dotado de la capacidad para marcar el camino, y **el ciudadano** que le debe otorgar las prerrogativas a través del voto, porque nada más puede hacer porque no sabe y, además, para esto está su representante, para representarle.



2.5.- El fenómeno del coronavirus tiene mucho que ver con la necesidad que tiene el mundo y el mercado de modificar ciertos comportamientos que no se corresponden con las necesidades humanas que se infieren de la *Globalización*

El mundo debe acomodar la forma de vida a las nuevas tecnologías y para hacerlo, tiene que matar a muchos negocios y a las viejas estructuras que no se adecuan a sus postulados. Los políticos continúan operando del mismo modo como lo hacían en el siglo XIX. Del mismo modo. Los Tribunales de Justicia nunca han dejado de actuar como siempre. Lo hacen todos, sin percatarse que ciertas conductas cuando son conocidas se repudian con fuerza, porque el problema no es la corrupción sino la impunidad. La corrupción es lógica y comprensible, la impunidad no, porque es un atentado contra la lógica, porque



hace pasar al ciudadano libre por idiota y nadie con un mínimo de dignidad desea estar en esa posición tan lamentable.

En España cada día tenemos menos corrupción. No tengo la menor duda de que esta afirmación es cierta. Sin embargo, esa menor corrupción la soportamos muchos menos, porque tenemos mucha más información, que nos hace repudiar esa menor corrupción porque la percibimos como una impunidad que es inasumible, porque hace pasar por idiotas a los ciudadanos libres.

El coronavirus va a impactar en todas estas conductas tradicionales que han tenido los políticos, los jueces, la policía, la guardia civil, la casa real, los funcionarios y todos aquellos que tienen prerrogativas otorgadas por los votantes.



Por esta razón, el coronavirus provocará una crisis mucho mayor que la que nos impactó en el 2.008, porque aquella se sustentaba en la **insuficiencia de dinero** y en el exceso de algunos mercados, especialmente del inmobiliario. Mientras que la crisis actual se va a fundamentar en la necesidad de renovar **las estructuras mentales y físicas** del mundo y del mercado, para acercarlas a la realidad que se infiere de la tecnología, de internet y de la subsiguiente *Globalización* que ha situado al individuo al frente del Estado. Pensemos que porque por vez primera en la Historia de la Civilización conocida, las personas han alcanzado un grado de información, de formación y de prerrogativas que nunca antes habían tenido. El coronavirus nos ayudará a acercar dos mundos que conviven en un mismo escenario, en el que uno debe desaparecer para que el otro pueda emerger y desarrollar todo su potencial.

3.-El post coronavirus anuncia nuevos tiempos para las empresas y, por ende, nuevas esperanzas y amenazas para los mortales

El post coronavirus nos aporta un nuevo escenario que debemos analizar, comprender, aceptar y desgranar, para ver en que medida nos va a deparar **oportunidades y amenazas**. Esta es la clave del superviviente, continuar viviendo. El mundo nunca está tranquilo ni en paz. La paz está en los



cementerios que como sabemos son los espacios inertes que tenemos reservados para los muertos y en ellos, los siglos se repiten sin que pase nada nuevo, todos los días son idénticos, las décadas transcurren sin novedad alguna. El cementerio es un escenario adecuado para los estrategas estáticos, porque el futuro es constatable y previsible. Los estrategas nunca se equivocan con las proyecciones futuras de un cementerio, porque cada año se puede programar con una exactitud matemáticamente cierta.

Sin embargo, en los *no cementerios*, en los espacios de vida, en el mundo y en los mercados, el entorno nos depara nuevos y cambiantes escenarios, frente a los que debemos reaccionar. El mercado es como el sol que sale todos los días y a todos nos da por igual, pero que unos lo aprovechan mejor que otros. Hay personas que huyen del sol, otros lo utilizan para ensombrecer su físico y la mayoría aprovecha su energía para que la vida les sea más cálida y agradable, pero unos son más sagaces y saben aprovechar mejor sus impactos.



Los estrategas se suelen equivocar haciendo proyecciones de futuro, porque no es nada fácil programar los nuevos escenarios que se derivan:

I.- De ciertas decisiones humanas que son absolutamente imprevisibles porque se sustentan en la irracionalidad personal que se deriva de la gestión del poder o de los inventos e innovaciones humanas, como son: **(1)** la de iniciar una contienda bélica, una guerra (la del Golfo Pérsico); **(2)** lanzar un producto financiero que es capaz de corromper los cimientos de la economía financiera (las *sub prime*); **(3)** nuevos fabricados que rompen la dinámica de un mercado y aportan disrupción (la electricidad, el motor de explosión, internet) ...

II.- De las reacciones de la naturaleza como son: **(a)** los huracanes; **(b)** las inundaciones; **(c)** las lluvias torrenciales; **(d)** la sequía; **(e)** el viento; **(f)** el calor extremo; **(g)** el frío extremo... el cambio climático.

III.- De nuevas enfermedades que impactan en la sociedad, como lo fue la peste bubónica, el cólera, el dengue, las enfermedades de transmisión sexual, el sida, el ébola, el coronavirus, al paludismo o la malaria.

Todas estas circunstancias tienen como denominador común los impactos que afectan a la población que las recibe de manera pasiva, porque le llegan de manera sobrevenida.



4.-La China y el coronavirus

El coronavirus comenzó en la China, desde donde nos llegaron noticias de la muerte de una parte de sus ciudadanos. Los europeos sentíamos una mezcla de tristeza, pasividad por la lejanía, solidaridad humana y un cierto sentimiento perversamente agradable de que la naturaleza le estaba parando los pies al gigante chino, al que se le ha achacado (de manera injusta) la muerte de muchos comercios e industrias europeas. Debo hacer un pequeño paréntesis para indicar que los chinos no mataron a los negocios europeos, tan solo se dedicaron a revitalizar los que ya estaban muertos, porque se trataba de actividades que estaban deambulando por los mercados de una forma más cercana a la de un *muerto viviente* que a la de un ser vivo.



Volviendo al relato, Europa constataba el declive del mal llamado imperio chino. Sin embargo, el país asiático tomó medidas firmes y contundentes para hacerle frente al nuevo escenario derivado del coronavirus: cerrar la ciudad, prohibir el deambular por las calles, parar la industria, prohibir el tránsito de personas en la época de mayor afluencia y movimiento de familias por el Fin del Año Chino, montar dos macro hospitales en 10 días y mandar 1.500 médicos en 24 horas.

¿Cuál ha sido el resultado?. Que han parado la pandemia, ellos solos, que han detenido el crecimiento de la pandemia y comienza a bajar. Y como es natural, vuelven a levantarse. La semana pasada anunciaron que deseaban ayudar a Europa a resolver los problemas del coronavirus. ¡Que inteligencia y qué sagacidad!. Nos informan que tienen preparadas medidas concretas para ayudarnos, como son 1.000.000 de mascarillas, 100.000 dosis de un medicamento necesario para la lucha contra el coronavirus.

Los chinos hace dos días enviaron a Italia una expedición de ayuda al país, con un avión medicalizado que transportaba un equipo médico especializado en la gestión del coronavirus. ¡Comienza el despegue del mundo chino!, aplican la inteligencia a una nueva coyuntura. Intentan sacar lo mejor de la crisis y están pensando en el mundo nuevo que emergerá después de este desastre.



5.-¿Qué hemos hecho en España?

Como siempre, andamos mal y con retraso, porque continuamos sin saber lo que somos. Ni somos una nación, ni una agrupación de naciones, ni siquiera una simple federación, estamos en el peor escenario. Eso se nota en la vida pública, la carencia de un pueblo detrás de un Estado. Solo nos une, el *anti*. Nada más. Desde el inicio de la campaña mediática del coronavirus, en España se emiten mensajes impropios para un ser humano corriente:

5.1.- Nos dicen que las mascarillas no son necesarias. Las autoridades dicen no sirven para nada... Y lo dicen todas las autoridades, las del PP, las del Psoe, las del PNV y las del Govern Catalá. Sin embargo, vemos que los chinos, los japoneses, los surcoreanos, los ciudadanos de Singapur van con mascarillas. Todos. Los vemos en televisión y en los medios de comunicación. Y, además, lo constatamos en los sanitarios cuando se ocuparon de atender a los primeros casos del coronavirus, llevaban (y llevan) trajes de astronauta.



Me temo que las autoridades lo dicen porque no tienen mascarillas. O sea, para que no se les vea la improvisación con la que actúan informan de manera temeraria a los ciudadanos, les dicen que no son necesarias. Me temo que cuando las tengan, cambiarán de criterio y dirán que las mascarillas son necesarias y conviene llevarlas como los chinos, siempre que se sale a la calle. ¿Qué deberían haber hecho?. Decir la verdad, *“no tenemos mascarillas para todos, que cada uno se proteja como pueda, con una bufanda, con un pañuelo o que se fabrique en su casa las mascarillas”*. Este mensaje lo entiende todo el mundo normal, porque todos sabemos que el asunto ha llegado sin avisar.

5.2.- No dicen que el coronavirus es como la gripe común. O mejor dicho, es menos dañina que la gripe, porque cada año en España mueren más de personas por la gripe común que por el coronavirus. El mensaje institucional es propio de un indocumentado, de un escolar, de un aprendiz de brujo, que dice cosas que no son de este mundo. Lo que supone que en lugar de aportar



elementos de protección, emiten mensajes irresponsables con los que nos dicen que no va a pasar nada.

La protección de una pandemia comienza por generar miedo entre la población, porque de **la seguridad emerge la conciencia lógica del miedo**. Sin miedo no hay seguridad posible, todo es frivolidad. Las autoridades (bonita palabra mal utilizada) dicen lo contrario de lo que deben indicar.

5.3.- Nos dicen que no acopiemos comida. Las autoridades apelan a la solidaridad, garantizando que no faltarán los alimentos. ¡Que majadería!, deberían decir lo contrario, que acopien comida en sus casas porque nadie sabe lo que puede pasar. Nadie, porque: **(1)** la comida se produce en los campos y en las granjas. Y para hacerlo se demandan empleados que estén sanos para producir las frutas, las verduras, la carne, el pescado o los huevos; **(2)** esta comida se debe llevar a las fábricas o a las envasadoras. Y para ello, se necesitan camiones y conductores, que nadie puede garantizar que los vamos a tener; **(3)** cuando la comida llega a las fábricas se deben procesar. Nadie puede garantizar que esa fábrica va a tener los empleados que necesita para hacerlo; **(4)** la comida elaborada se debe transportar. Y nadie puede garantizar que ese transporte exista; **(5)** la comida se debe vender a las tiendas; etc.



De forma adicional, tenemos el problema de que España no puede importar los alimentos que le puedan faltar, porque los terceros países están igualmente afectados por el mismo problema. Y, por ende, ante una falta generalizada de alimentos, no se puede acudir fuera a obtener lo que aquí nos falta.

Y, además, la economía empresarial desde hace muchas décadas opera con una política de stock mínimo, por el coste financiero que comporta. Y en el mundo de la alimentación, además, por la caducidad. Esto supone que operamos como la bolsa, con un equilibrio desequilibrado, en una larga cadena de suministro que cuando se rompe un eslabón, se viene todo abajo.

Y por último, y más relevante, no estocar supone romper el confinamiento y salir a comprar, con lo que se abren nuevas puertas para la contaminación, porque el virus puede impactar y contaminar con su presencia: en los alimentos, en los envases, en los empleados de la empresa de distribución comercial, en otros clientes en el supermercado, en el transporte público o en la gasolinera...Cada vez que se sale a comprar, se asume un nuevo riesgo.



Las autoridades deberían emitir un mensaje similar al de Mercadona: “*hagan acopio de la comida elemental, la que todo ser humano necesita. Las 500 referencias de las que habla esta gran empresa de distribución*”. Y en lugar de debatir sobre el sexo de los ángeles, se deberían ocupar de identificar quien produce estos 500 fabricados, que son la base de la alimentación, y garantizar con medios, no con palabras ni discursos, que las fábricas y empresas van a continuar produciendo estos alimentos necesarios. Con el apoyo del ejército, de las fuerzas de seguridad o del Papa de Roma...

¿Qué hacen los norteamericanos?. Lo que todo ciudadano libre debe hacer para asegurar la supervivencia de su familia por sus medios, no por los del Estado: (1) acopio de alimentos; (2) protección de sus viviendas. Ayer decía la prensa que la crisis del coronavirus estaba provocando el incremento de la venta de armas para los particulares. Es lógico desde la cultura del ciudadano libre norteamericano, que desea defender su casa por sus medios. No espera, ni cree, que el Estado deba hacerlo en su lugar.



Yo no soy partidario de que tengan armas en sus viviendas, pero entiendo su posición desde su cultura de hombres libres y, por ende, actores de su supervivencia, porque el Estado es un complemento de su seguridad, de su vida y de la defensa de sus derechos, al que no le transfieren de manera exclusiva una responsabilidad que solo a ellos les compete. Son plenamente conscientes de la deben compartir y asumir una corresponsabilidad en su ejercicio.

En España y en Europa, en cambio, creemos en **el papá Estado** que es quien debe resolver todos los problemas que deberían ser responsabilidad de sus ciudadanos. Y por ende, el Estado se debe ocupar de los asuntos que deberían asumir los ciudadanos libres, que deben defender sus derechos y hace suya la responsabilidad que se infiere del ejercicio de la vida. En nuestro caso, abdicamos nuestra responsabilidad en la defensa de los derechos fundamentales que tenemos como ciudadanos libres y le cedemos esta prerrogativa a los funcionarios públicos para nos sustituyan en la defensa de nuestros fueros. Le otorgamos al Estado la responsabilidad de la defensa de los derechos básicos y, por contra, el mismo Estado nos garantiza que va a resolver **todos** nuestros problemas, todos. Así nos va y así le va al Estado. Cada día peor.

5.4.- No cerrar las ciudades y los barrios. La Comunidad de Madrid ante el grave problema del coronavirus (el que se deriva de la carencia de



respuestas), cierra las escuelas y las universidades. Y esto provoca la natural, lógica y esperada reacción de los ciudadanos de Madrid que se van a los espacios abiertos: a la casa del pueblo, al apartamento de la playa o a un hotel en la costa. ¿Los ciudadanos de Madrid han sido insolidarios en el resto de los mortales?. No en modo alguno, han hecho lo que todo ser humano normal haría. ¿Dónde está el problema?. En que las autoridades no han hecho lo que debieran en su momento y en la forma. No han cerrado las ciudades impidiendo la natural respuesta de sus residentes.

Han dicho tonterías. Y se continúan diciéndolas en boca de famosos, teóricos de la vida humana y retóricos de las palabras, los que viven a costa de ellas. El problema lo han provocado las autoridades incompetentes que no han hecho con la pandemia del coronavirus lo que dice el manual que hay que hacer desde la prehistoria: encerrar a las poblaciones para evitar que la enfermedad se expanda. Es lo que se viene haciendo desde el principio de los tiempos. No hay nada nuevo en el discurso, es la primera lección que nos ha legado la historia: *“cuando viene una peste hay que tener miedo, acopiar comida, tener cerca a la familia y cerrar las viviendas a todo riesgo que llegue del exterior”*.



6.-Se avecina una crisis peor que la del año 2.008. Mucho peor

Vamos encaminados hacia una coyuntura peor que la que tuvimos en el año 2.008. Mucho peor, porque la necesidad de renovación que tiene el mundo y el mercado es mucho mayor que la que en su día constatamos.

El impacto de Internet y de la *Globalización* de la información y del conocimiento, deben impregnar en los negocios, porque se inventaron para impactar, no solo para estar. Hace años que se dice, se habla, pero no se siente, no se constatan las reacciones empresariales consonantes con la coyuntura. Disponemos de la tecnología pero no la utilizamos, no la aplicamos, no la ponemos en marcha. **El post coronavirus lo hará y, además, de golpe,**



porque no tendrá piedad, no nos impondrá un cambio pausado, paulatino y tranquilo. Será de hoy para ayer, porque hemos tenido a nuestro alcance la tecnología y los medios y no hemos sabido aprovechar la coyuntura para incorporar los cambios necesarios para adaptarnos, en tiempo y forma. Desde hace años la tecnología ha ido por delante de los acontecimientos:

6.1.- El marketing digital. Hemos tenido una base tecnológica para accionar las ventas por medios digitales y la gran mayoría de las empresas no lo han hecho. Se han ocupado de la página web, de tenerla, de mejorarla, de su belleza y de que estuviese dotada de un diseño coherente con la filosofía de la empresa. La web hasta hoy ha sido más un catálogo de presentación de la empresa que el instrumento para comercializar los productos, el eje central de la venta digital.



Los vendedores digitales existen por su ausencia. Pocas Pymes los utilizan y en su lugar, continúan con sus vendedores *analógicos*, los de siempre, con sus acciones comerciales de toda la vida, haciendo lo mismo de siempre. Y hasta hoy, no les ha ido mal. Sin embargo, **el post coronavirus impondrá de golpe la necesaria comercialización por internet.** No tengamos dudas, que esto ya ha llegado. Los vendedores físicos deben compartir su rol con los digitales, que deben hacer la misma función, solo que a un coste del 0,001% del actual. El vendedor físico continuará existiendo, pero sabiendo que su función estará más cercana a la de un consultor y, sobre todo, que sobrará un porcentaje muy elevado de vendedores. Una visita analógica de un vendedor medio puede tener un coste de no menos de 50 euros. Una visita digital puede tener un coste de 0,00001 euros.

6.2.- La prensa en papel. El papel continúa siendo el soporte del periódico, a pesar de las reiteradas líneas rojas, de los semáforos y de las ingentes pérdidas que les provoca a las empresas periodísticas. Los medios de comunicación han continuado utilizando el papel, gracias a los atajos financieros que los poderosos les han puesto para mantener un statu quo insostenible. Y les han dado recursos para mantener los Medios de manera fácil, sin sufrir y sin cambiar. Motivo por el que continúan gestionando sus obsoletas estructuras publicando en papel lo que la sociedad ya no digiere.



Los atajos financieros se han sustentado en convertir a los periódicos en *boletines parroquiales*, pagados por grandes corporaciones empresariales que dotan a cada medio con una contribución financiera con el objetivo perverso de garantizarse una respuesta periodística acorde con sus intereses. ¡Eso tiene un nombre!, pero es mejor que cada periódico le ponga el que considere adecuado, pero que no deben preocuparse, ni siquiera ocuparse, porque los ciudadanos libres ya sabemos cuál es. El libro *El Director* (del que fuera director del Mundo) comenzó a denunciar esta coyuntura. Su contenido no tiene desperdicio.

El post coronavirus, que es como decir el mundo, no va a permitir que el asunto continúe del mismo modo. La prensa en papel desaparecerá y quedará como una *boletín parroquial* para los políticos y para los viejos que viven en los asilos de la vida.



6.3.- El tamaño y la especialización de los negocios. Pero sobre todo el tamaño es una tendencia que hemos constatado en los últimos años. Sin embargo, esta orientación de mercado aún no se ha impuesto porque el mercado europeo no lo ha exigido y por ende, las empresas son legalmente europeas pero continúan operando como negocios nacionales, de cada Estado. Ahora cambiarán y tenderán a ser europeas. No hablo de la Unión Europea, sino del **mercado europeo**, de las grandes corporaciones empresariales europeas.

6.4.- Las Grandes Plataformas de Distribución van a tener necesidad de remodelar el mercado europeo. El post coronavirus les motivará a dar una respuesta integrada y adecuada para la crisis que se avecina y les obligará a hacer los ajustes necesarios en sus costes, para adecuarse a las exigencias de un consumidor egoísta que continuará demandándoles las **3B**, productos **buenos**, **bonitos** y **baratos**. Y, además, como es inmisericorde, no recordará que éstas grandes plataformas de distribución comercial le ayudaron en el pasado a ese mismo consumidor a quitarse de encima a las tiendas de ultramarinos y similares, reduciendo la factura de la compra de la cesta familiar de manera muy notable.



Ese consumidor, como es egoísta e inmisericorde, no siente gratitud alguna, motivo por el que desde hace tiempo está comprando a un nuevo competidor cuya oferta les resulta más atractiva, “**los Amazon**”. Lo que provoca que las grandes empresas de distribución comercial estén perdiendo cuota de mercado, que día a día les va provocando desajustes en sus tradicionales cuentas de explotación positivas.

Esta coyuntura que llegará motivará a las grandes empresas de distribución comercial a reducir los costes operativos y a mejorar su capacidad competitiva utilizando mecanismos operativos como son la **fusión** de sus estructuras europeas y funcionar como **multinacionales** europeas de la alimentación. Estas nuevas macroempresas europeas demandarán **proveedores europeos de alimentación**, pocos y grandes, muy grandes, mucho más de lo que cualquier operador español pueda vislumbrar.



Esta situación motivará entrar en una nueva fase de la economía, en la que el mercado europeo le va a demandar a las empresas de alimentación que tengan un tamaño tal que les puedan suministrar productos en los diferentes espacios europeos en los que opera. No es un tema de gustos, ni de nacionalismos, si no y, sobre todo, de **costes**, porque el mundo al que vamos impone el coste como la respuesta a la supervivencia, porque el consumidor mantendrá y continuará con su exigencia de las **3B**, productos **buenos, bonitos y baratos**, como debe ser. Por tanto, por culpa o gracias al post coronavirus, el mercado motivara la creación de grandes empresas de la alimentación para que puedan interlocutar con las grandes empresas de distribución europea.

¿Qué les va a pasar a las empresas multi producto de tamaño mediano?. Que es probable que lo van a pasar mal por sus estructuras de coste, porque no tienen la flexibilidad de una pequeña empresa y al tiempo, no manejan las economías de coste de las grandes corporaciones, ni tampoco disponen de los recursos que les permitan alcanzar ciertos servicios, desarrollos tecnológicos o investigación operativa.

6.4.- Las videoconferencias y el teletrabajo. Desde hace 20 años disponemos de la tecnología para desarrollar **video conferencias** pero no la utilizamos. Continuamos haciendo grandes desplazamientos para desarrollar



reuniones que nos salen muy costosas en tiempo y forma. El post coronavirus pondrá las cosas en su lugar, porque motivará el cambio y el uso de estas nuevas tecnologías a las que nos hemos visto obligados a utilizar por las exigencias sanitarias. Ya no se irán, formarán parte de nuestro acervo operativo.

De igual modo ocurrirá con el **tele trabajo**, del que se ha hablado y escrito mucho pero que se ha practicado menos. Continuamos ocupando espacios carísimos de oficinas, que implican desplazamientos de personas, que se pasan la mayor parte de su tiempo delante de un ordenador, que se podría ubicar en su domicilio particular. La tecnología existe y, además, universalizada y a un coste ínfimo. Sin embargo, no se ha impuesto en la operativa de las empresas. Se ha utilizado como excepción, para los directivos o para empleados esenciales en momentos delicados de sus vidas (enfermedad, embarazos, etc).



Todo lo dicho no se han hecho hasta ahora, pero el post coronavirus contribuirá a su proliferación, porque nos ha obligado a utilizar esta tecnología y darnos cuenta de que es racional, operativa, reduce los costes y mejora la calidad de vida de sus usuarios. El cambio proliferará su uso porque el coronavirus nos ha orientado a ello. Sin embargo, no debemos olvidar que este cambio que mejorará nuestras vidas, al tiempo provocará desocupación porque nos permitirá ganar tiempo.

7.-El coronavirus será la excusa del mercado para ordenar sus estructuras y eliminar la obsolescencia empresarial

El post coronavirus es la continuación lógica de la crisis de las *sub prime* del año 2.008 y con su antecedente en la crisis *tecnológica* del año 2.000. No hay nada nuevo. El mercado necesita *excusas* para ordenar sus diversos componentes. El post coronavirus le dará una oportunidad para hacerlo, para renovar sus caducas estructuras, pero que se continúan manteniendo en pie (a pesar de que vislumbran las nuevas), gracias a las fortalezas de sus recursos financieros o al sobre esfuerzo de sus dirigentes. Ahora tendrán que asumir nuevos retos, que igual no pueden continuar sorteando, porque el virus lo tienen en la base de su negocio o en el *modelo de gestión* familiar con el que operan que ahora mostrará mejor sus impactos perniciosos.



Cuando hablo del mercado no me refiero a lo que le llaman “*el mercado de la Bolsa, la que cotiza todos los días...*”, en modo alguno, porque esto es una parte pequeña del mismo. Cuando hablo del mercado, me refiero al mundo empresarial, a la suma de las empresas, de los consumidores, de los actores intermedios, del mundo financiero y de la totalidad de los que participan en su desarrollo y gestión. Por tanto, no me oriento el mensaje a las cabezas pensantes que pueden cambiar el mundo. Yo no creo en esos *cuentos de hadas*, porque el mercado es el resultado de la aportación de miles de millones de personas, que orientan sus vidas en el marco de las diferentes percepciones que reciben del mundo en el que viven.



8.-La crisis no existe, tan solo es un referente afectivo de la debilidad humana

8.1.- La crisis no existe, así lo afirmo en el “*inicio*” de mi página web que la redacté en el año 2.010 y de la que aportó una transcripción literal: “*Nos han engañado, nos hemos dejado engañar, haciéndonos creer que estamos en crisis, cuando no lo estamos... La crisis no existe...El mundo, los mercados y los países nunca están en crisis, tan sólo están. Solo los seres humanos, y las empresas, entramos en crisis y entramos cuando no aceptamos el mundo en el que nos ha tocado vivir. La realidad puede ser cruel, dura, insegura y cambiante, pero es el resultado del entorno en el que vivimos, motivo por el que la debemos aceptar y encajar. En caso contrario, estaremos en crisis hasta que aceptemos sus designios.*

Brindo por el mundo en el que vivimos y por el amor que hay en sus entrañas. La vida es bella y tenemos la obligación de disfrutar de sus efluvios. No dejemos que algún indeseable nos la malogre, recordemos que la mayoría somos personas normales, aunque nos hemos vuelto algo perezosas”. (página de inicio de la web www.joanaragones.es).



8.2.- La crisis actual será mucho peor que la del año 2.008. Cada día va a ser peor. Sin embargo, como indico en el lema de mi web, *la crisis no existe*, nunca ha existido, porque la misma se sustancia en la respuesta afectiva de un ser débil que no acepta la coyuntura y niega la realidad. El problema es que la realidad nunca está en *crisis*, porque es la que se nos presenta, la viva, la que no podemos eludir porque es la que nos depara el escenario en el que nos desenvolvemos. Por esta razón, podemos afirmar que el mundo no está en *crisis*, nunca lo ha estado, porque la misma es una condición de los seres humanos que son los que sufren sus efectos, cuyos impactos se incrementan y agravan por las resistencias a aceptar sus postulados.

La *crisis* es una condición de los seres humanos y de las empresas que no aceptan la realidad, no es un asunto del mundo o de los sectores, porque estos nunca entran en *crisis*, porque tan solo están en una realidad que debemos vislumbrar, reconocer, asumir, integrar y dar respuestas consonantes y adaptativas a la nueva coyuntura que nos depara el mundo o el mercado en el que operamos.



Por tanto, lo primero que debemos aprender es aceptar la realidad y construir desde ella. No desde nuestras expectativas o emociones. En caso contrario, entramos en *crisis*, nosotros, los mortales y las empresas, nunca el mundo, nunca los mercados, ni la naturaleza, ni el espacio en el que vivimos, porque estos tan solo están y se van transformando. Hiroshima después del impacto de la bomba atómica, no entró en *crisis*, tan solo desapareció una parte muy importante de su espacio vital en el que murieron miles de personas. La ciudad continuó, las personas que murieron no y las que no aceptaron su nueva realidad, tampoco.

9.-El post coronavirus aportará nuevas oportunidades y amenazas que deberemos evaluar, ponderar, asumir e integrar para accionar respuestas consonantes con la coyuntura y objetivos de cada actor

El buen gestor, en una coyuntura como la que vamos a entrar, deberá utilizar tres pañuelos: (a) uno para secarse las lágrimas de los llantos y los lamentos que le estará provocando la coyuntura; (b) otro para compensar la sequedad de su boca que le van a provocar la ingente tarea de pensar de manera persistente ¿qué puedo hacer para sacar de provecho de la coyuntura y librarme de los



peligros que acechan? y tomar las decisiones que se infieran de la misma; (c) y otro para secar el sudor que le provocará el sobreesfuerzo que debe desarrollar para ejecutar las respuestas adecuadas para continuar haciendo algo similar en una coyuntura sustancialmente distinta. Al final, lagrimas, lamentos, inquietud espiritual y esfuerzos. Ni más ni menos.

9.1.- El impacto del post coronavirus en el sector agroalimentario

9.1.1.- La seguridad alimentaria. Tendremos un antes y un después. Los ciudadanos daremos un giro copernicano y valorarán muchísimo más la seguridad de los alimentos. España ya está en línea, ahora se dará un paso más. Es una oportunidad para el servicio de expender comida de Mercadona, porque es más fiable que la del bar de la esquina. Mucho más. Mercadona crecerá en esto. El coronavirus no ha sido una pandemia sustentada en la comida, sino en un virus. Sin embargo, el consumidor como además de egoísta, tiende a ser prudente, no se fiará de este discurso y por ende, valorará más la seguridad en los alimentos, mirando a la marca que los produce y al distribuidor que los vende, porque ambos forman parte del vector en los que se sustancia la seguridad alimentaria.

Esto va a suponer impacto en las marcas, en los distribuidores que den seguridad y en el tipo de productos. Las frutas y las verduras como son productos naturales tendrán una mayor aceptación, en detrimento de otros productos transformados o envasados.



9.1.2.- La producción agrícola de tamaño mejorará porque se va a incrementar el abandono de las explotaciones agrícolas que no son rentables. El post coronavirus comportará un mayor abandono del campo, que se dejen de cultivar muchas más tierras porque no son rentables por el minifundio. Sus propietarios y colegas del *Sector Agrícola* afirman que el abandono se sustancia por culpa de *los Mercadona*. Sin embargo, el mercado nos hace ver que es un asunto de coste de producción y por ende de minifundio. Lo que supone que el post coronavirus aporta oportunidades para los productores agrícolas de tamaño porque les esperan años en los que podrán crecer supliendo los huecos que les dejan otros que abandonarán la agricultura.



9.1.3.- Al comercio agrícola le esperan años complejos, en los que deberá adecuar su posicionamiento y oferta. En el capítulo 6º le dedico un apartado a este asunto. El comercio agrícola deberá crecer, reducir sus márgenes, ofertar una alternativa operativa a la tendencia imparable de limpiar, preparar, encajar y trocear el producto en el campo. Y asumir nuevos competidores como son las grandes plataformas logísticas de frío, de transporte y sobre todo, las que se ocupan de manejar el producto de las grandes cadenas de distribución comercial de alimentación. Amén de asumir la interlocución con productores de tamaño.



9.1.4.- Las grandes plataformas de distribución comercial ya tenían el problema en sus entrañas y los nuevos tiempos los aflorara todos. El coronavirus les ha dado un balón de oxígeno y ha provocado que les han subido las ventas, como consecuencia de ser los únicos espacios donde poder suministrar alimentos (la restauración está confinada). Sin embargo, tienen un enemigo mortal en Los Amazon. A todos les llega la hora. A los grandes monstruos que fueron capaces de fagocitar a buena parte del comercio tradicional, les llegan tiempos duros, muy duros, porque están entre la espada y la pared. La espada la lleva el consumidor egoísta y que no tiene recuerdos, que desea lo suyo, las **3B**, productos **buenos**, **bonitos** y **baratos**. Y la pared está sustanciada por *los Amazon* que venden de todo, también el fresco, amen del supermercado en venta las 24 horas del día. ¿Qué van a hacer?. Algunas empresas de distribución comercial creen que una respuesta es la de hacer ellos como *los Amazon*, digitalizar su servicio y llevarlo a los domicilios. Esta estrategia el tiempo dirá si es acertada, pero a los bancos y a la prensa no les ha resultado adecuada, porque tienen una estructura de costes que les lastra el negocio digital.

Mercadona, en cambio, está abriendo un nuevo frente, el de convertir las tiendas en el *comedor del barrio*. Una nueva utilidad para la tienda, una nueva misión y servicios. Lo que conecta con los nuevos tiempos que corren de: (1) cerrar las cocinas domésticas, porque las nuevas generaciones no van a cocinar; (2) la seguridad alimentaria que dificultará la adquisición la comida preparada en conserva, congelada o refrigerada; (3) la cocina en directo aporta comodidad



y seguridad. Mercadona con esta nueva unidad de vender comida caliente preparada en directo en la misma tienda, esta desarrollando su negocio tradicional de suministrar alimentos a los ciudadanos, porque les vende el arroz para que hagan sus paellas, les vende la misma paella congelada, refrigerada o en un bote de conserva y, además, le vende las raciones calientes de una paella recién preparada o la paella entera lista para comer.

9.2.- Impactos directos en el espacio digital

9.2.1.- Los productores de webs. Mejorarán mucho. Hace un rato le decía a una amiga que opera en el ámbito de las Webs que el futuro le va a deparar muchas cosas positivas, una nueva oportunidad. Ella pasó de vender Webs de 5.000 a 500 euros, porque vendía *catálogos digitales*, pero con la misma finalidad pasiva. Ahora, en cambio, deberá vender *instrumentos* para comercializar cuyo precio debe estar entre los 5.000 y los 25.000 euros, porque la mal llamada crisis que se avecina va a comportar vender por internet. Lo que supone tomarse en serio el asunto de la comercialización digital. Las Pymes no saben lo que es eso. Las grandes empresas tampoco y las pequeñas lo desconocen. Ahora comenzarán a practicar el asunto porque el coronavirus les obliga a ello. Pensemos que tenemos mucha más tecnología que capacidad para asumirla. Todos podemos ver la televisión por el ordenador, por el móvil o por la Tablet, pero pocos lo hacen, la vemos por el televisor. Todo esto cambiará.



9.2.2.- El departamento comercial digital de las empresas. Va a mejorar mucho. La tecnología existe, pero no se practica. Por tanto, todas las empresas que presten servicios vinculados con el marketing digital mejorarán y las que no lo hagan tendrán dos problemas, más costes para vender y menos pedidos, porque se empiezan a cerrar las visitas de comerciales analógicos que hacen perder mucho el tiempo a los clientes y son menos operativos que una visita digital, que se puede recibir en cualquier momento y en cualquier circunstancia. Sin embargo, el vendedor analógico viene de una hora a una hora o esta esperando en la sala de visitas, con un coste altísimo para ambas partes.



9.2.3.- Las videoconferencias se impondrán. Se van a imponer, porque las circunstancias nos obligarán a ello. No es lógico que nos desplacemos lo mismo que hace 20 años, cuando contamos con una tecnología que nos puede ayudar a desarrollar videoconferencias que eviten la presencia física. Continuaremos con las reuniones físicas, pero utilizaremos las videoconferencias de manera operativa, en el día a día, para gestionar tanto los asuntos del día a día, como una alternativa a las grandes distancias.

Desde hace más de 20 años contamos con toda la tecnología para implementar masivamente las videoconferencias, pero las circunstancias del mercado nos han orientado a utilizar estos dispositivos sólo en situaciones excepcionales, no en las operaciones diarias. Ahora está siendo una normalidad, el coronavirus nos está motivando a utilizar estos medios, que ya no se marcharán de nuestras vidas para las comunicaciones particulares y para los negocios. Esto que aparenta ser poco importante, puede suponer una revolución en ciertos sectores, que nos ayudará a mejorar la calidad de vida, a reducir costes sin sentido (desplazamientos y viajes) y a mejorar la calidad de nuestras comunicaciones. Y, al tiempo, generar empleos libres que se podrán ocupar en otros menesteres.



9.2.4.- La televisión por internet. Se impondrá en detrimento de las televisiones tradicionales. No hace falta ningún aporte tecnológico, desde hace muchos años existe, pero el gran público que dispone de la tecnología (el móvil, la Tablet, el portátil o el ordenador fijo) lo utiliza poco. La población joven lo usa, pero la mayoría de los mortales no lo hace. Sin embargo, los nuevos tiempos que deriven del post coronavirus, provocarán el uso masivo de esta tecnología y, por ende, ver la televisión por otros medios.

9.2.5.-La venta digital y el comercio electrónico dará pasos de gigante. La tendencia era indiscutiblemente ascendente. Sin embargo, el confinamiento del coronavirus acentuará esta tendencia porque ha motivado a entrar en él, a utilizarlo y practicarlo a amplias capas de la población que han podido experimentar la utilidad, eficacia y seguridad de sus transacciones. Por tanto, el comercio electrónico dará un paso de gigante en detrimento del comercio tradicional y, también, de las grandes plataformas de distribución comercial alimentarias y de todo tipo.



9.3.- El impacto del post coronavirus en algunos sectores de la economía

9.3.1.- La digitalización de la enseñanza. El coronavirus está poniendo encima de la mesa la gran utilidad de los medios digitales para aprender, para mejorar la enseñanza y ayudar al alumno a que se desarrolle más por sus medios. Este probablemente será uno de los grandes cambios del post coronavirus que abrirá los centros escolares (primaria, secundaria, universidades, escuelas de negocio) a la digitalización de la enseñanza como un instrumento complementario a la del profesor. Después de haber practicado este método ya nada será igual, el profesor tradicional deberá dar pasos importantes o el mundo pasará por encima de él. El mundo digital debe entrar en la escuela y adecuar la enseñanza a sus postulados. No se puede continuar enseñando como lo hacían hace 50 años. El mundo ha cambiado y el post coronavirus nos lo recordará.



9.3.2.- La digitalización de las conferencias. Mañana asistiré a una conferencia que se va a celebrar a las 17,00 impartida por una de las mejores escuelas de negocio, en videoconferencia. ¿Qué diferencia existirá a la que regularmente asisto pero que se imparte en *presencial*?. En lo positivo destaco: **(1)** el coste del evento en digital no llegará a un 10% del presencial (coste del profesor, de la sala, del organizador, del desplazamiento de los asistentes...); **(2)** la exposición probablemente mejorará porque podremos verle la cara al profesor todo lo cerca que deseemos, tendremos hasta la oportunidad de ver sus muecas, las que confieren un lenguaje no verbal que son de una relevancia extraordinaria para comprender mejor el mensaje; **(3)** podremos hablar y que nos contesten...En lo negativo, destaco: **(I)** que no podré saludar a los asistentes antes y después de la conferencia; **(II)** que no podremos tomar el vino de honor. Como es natural, hay más cambios, pero el coste no será superior al 10%. Hay que pensarlo bien.

9.3.3.- La digitalización de los viajes. Continuarán existiendo los viajes físicos, el placer de ver al mundo y a sus gentes. Sin embargo, el confinamiento provocado por el coronavirus está motivando que la población a viaje a través de



internet. Se están habituando a lo que podían hacer desde hace muchos años, pero no hacían: viajar por internet, vislumbrando el mundo y sus monumentos. Hoy se pueden visitar mejor los monumentos de una ciudad por internet que en presencia directa. ¿Supone esto que no vamos a viajar y que haremos los viajes digitales que nos han mostrado en alguna película de ciencia ficción?. Es obvio que continuaremos con los viajes, pero serán más para ver el ambiente, las personas, oler y emocionarnos con lo que vemos, que la visita sistemática y detallada de un monumento, que lo podremos haber visto antes o después de una visita menos prolongada. Y a todo esto, se le debe añadir la posibilidad de utilizar las nuevas tecnologías tridimensionales, que mejoran de manera sustancial los viajes digitales.



9.3.4.- El comercio tendrá notables problemas y una buena parte no abrirá sus puertas de nuevo, permanecerá cerrado. Y no lo hará porque aprovechará la excusa del post coronavirus para situar las cosas en su lugar. *Los Amazon* no aportan espacio para que puedan subsistir ciertos comercios que venden productos indefinidos que se pueden obtener con una facilidad pasmosa por internet y, al tiempo, a un coste que nada tiene que ver con el de una tienda física.

9.3.5.- La industria está tocada. Ya lo estaba porque todos veíamos que los sectores industriales continuaban desarrollando sus productos con la tecnología de siempre, sin ponderar, evaluar e integrar los grandes avances que se han producido en los últimos años en los campos de la robótica, las impresoras 3D, la logística industrial que facilita la integración industrial.

9.3.5.- La logística crecerá en cantidad y en calidad. El impacto del post coronavirus le aportará muchas más ventajas, porque el mundo va con ellos. El comercio digital tira de ellos. La evolución de la industria alimentaria les orienta a gestionar grandes almacenes logísticos de frío y de congelados. Las grandes empresas de distribución comercial les ceden sus plataformas de distribución de algunos de sus productos, especialmente los más perecederos como son la fruta y la verdura. Los nuevos tiempos les llevan a adquirir tamaño y dimensión europea. La logística, el transporte, los almacenes de frío y congelados y todos los operadores que giran alrededor de la logística verán mejorados sus negocios.



9.4.- El impacto del post coronavirus en la vida pública y privada

9.4.1.-China saldrá reforzada después del coronavirus y es posible que sea el inicio del declive del mundo americano y europeo. Los augurios en contra de la *Globalización* tienen poco que ver con las tendencias de los seres humanos, que desde hace décadas le estamos quitando puertas al viento. EEUU ha hecho grandes aportaciones al mundo, en el marco económico, cultural, político y militar. Ellos son los que han mantenido un liderazgo mundial indiscutible. Sin embargo, desde hace años los chinos están asumiendo un liderazgo tranquilo, que por ser menos ruidoso no es menos impactante, porque se están posicionando en los sectores clave de la economía mundial, con presencia cada día más importante en Asia, Africa y Europa. La voz China cada día más está presente en el mundo sin que se note, porque a diferencia de los americanos, ellos no están incidiendo en la política y si lo hacen, nadie se entera. Lo que no deja de ser un signo de inteligencia y de buen hacer.



La Peste Bubónica

9.4.2.-La *Globalización* acentuará su impacto. Todo lo contrario de lo que auguran algunas voces que apuntan a que el coronavirus será un golpe mortal en contra de la *Globalización* que tenderá a desaparecerá y que volveremos a cerrar las fronteras al tránsito de personas y de mercancías. ¡Que ingenuidad y que simpleza!, porque obvian el elemento más relevante de la *Globalización* que es la transferencia de información, de formación y conocimientos de todo tipo, que aunque se cierren las fronteras continuará llegando hasta lo más recóndito de cada país, de cada ciudad y de cada aldea. Si no se le ponen puertas al viento, el mismo traspasa las fronteras y todas las vallas que pretenden ingenuamente parar sus impactos. Mientras no clausuren internet la *Globalización* es imparable.

9.4.3.- El post coronavirus será el inicio del fin de una forma de entender la política que se sustancia en “*todo por el ciudadano que solo sirve para votar*”. Es la tesis que sustenta la vida pública española



desde la *Transición*. Este mundo ha llegado a su fin. Si no cierran Internet y/o no restringen el uso público, universal y gratuito de sus impactos, el dirigente político migrará del *liderazgo espiritual que inspira a las masas* a ser un *gestor que ejecuta la voluntad del ciudadano libre*, formado e informado que sabe lo que necesita el Estado y, por ende, necesita a un político que sea la prolongación de su voluntad expresada de forma democrática. **Los políticos pasarán de ser dirigentes a dirigidos, de ser líderes a tecnócratas, de estar en la cúspide del poder a ser un servidor público.**

El político poco a poco irá dejando de “*vislumbrar los escenarios que el pueblo no puede ver, porque está dotado por la gracia con una sabiduría extraordinaria que le permite saber en cada momento lo que es mejor para el país en el que vivimos*” y tenderá a ser un gestor de la voluntad de un ciudadano sabio, formado e informado, que nos llevará a invertir la pirámide del poder y ubicarla donde la *Globalización* ha posicionado al votante, en el vértice.



9.4.4.-El post coronavirus aportará el inicio del fin de la impunidad estructural, que regulará a los corruptos, a los políticos, a los jueces y a todos los que ostentan atribuciones del Estado que continúan pensando que puede existir una disonancia entre sus discursos y la constatación de la realidad que cada día hacen sus votantes y usuarios por medio de las redes sociales, la televisión, la prensa y otros instrumentos de comunicación e información que la *Globalización* les aporta en cantidad y en calidad. Esta disonancia no se puede sostener por mucho tiempo, porque chirria y hace pasar por idiota a quien no lo es y, además, es la fuente de la que emanan las máximas atribuciones del Estado, el ciudadano libre.

9.5.- El coronavirus ha llegado para quedarse, porque sus impactos nos acompañaran en las próximas décadas

9.5.1.- No será nada fácil volver a la normalidad mientras no exista una vacuna. Esta pandemia a llegado para quedarse. Los asintomáticos complican la gestión del virus, porque son agentes transmisores sin tener percepción alguna de que estar enfermos. Lo que supone que pueden contagiar con un virus que se expande con una rapidez pasmosa. ¿Qué significa esto?. Que mientras no exista una vacuna no tendremos normalidad, porque solo sabemos que están libres del contagio los inmunes, o lo que es lo mismo, los que se han



contagiado y han superado la enfermedad. Los análisis para determinar si hay contagio son coyunturales, por tanto, tan solo determinan si esa persona tiene o no el virus en el momento en el que se le hizo la prueba, pero puede ser contagiado después. Esto supone que la única opción para volver a la normalidad es que se contagien la mayoría de los españoles. O en su lugar, que se identifiquen a los inmunes y que estos y, solo estos, puedan recuperar la normalidad. Lo que supondría tener dos tipos de ciudadanos, los que son inmunes y por tanto, pueden hacer una vida normal y los que no son inmunes. Y dentro de este segundo grupo, identificar al personal de riesgo por la edad o por sus enfermedades.

9.5.2.- Las autoridades sanitarias incorporarán nuevas regulaciones que protejan a los ciudadanos de potenciales pandemias. Esto supone un antes y un después en todo lo relativo a incorporar elementos químicos en los alimentos. La industria alimentaria recibirá un enorme impacto regulatorio. De ello no me cabe la menor duda. De igual forma, que sufrirán las consecuencias toda la industria fitosanitaria, a la que desde hace años persiguen con mucha reglamentación que entiendo se multiplicará con el impacto del coronavirus. La industria farmacéutica también tendrá una mayor regulación, así como cualquier tipo de producto químico que sea para el consumo humano.



9.5.3.- ¿Estos controles cuando acabarán?. Nunca, el asunto llega para quedarse porque el impacto ha sido monstruoso. El 11 S (el atentado de las Torres Gemelas) supuso un antes y un después en la seguridad internacional y de manera muy visible en el tráfico aéreo. Recordad que antes subíamos a un avión de forma similar a como lo hacíamos en un autobús. Después del 11 S ya nunca hemos vuelto a la normalidad, porque cada día más los controles se acentúan y se hacen más sofisticados. Recordar el antes y el después de la intoxicación masiva del Aceite de Colza. Desde entonces la industria alimentaria ha tenido claro que su existencia se vincula con la sanidad, porque hasta esa crisis la poca calidad podía suponer productos con deficiencias sanitarias. Desde esa fecha, todos los productos alimenticios cumplen fielmente las exigencias sanitarias y la calidad afecta a otros componentes como son el sabor, la marca, el envase o el servicio, no la sanidad.



9.5.4.- Las mascarillas y los guantes desaparecerán, pero no los impactos del coronavirus. Las mascarillas y los guantes dejaremos de usarlos en un tiempo, que hoy nadie es capaz de determinar. Sin embargo, lo que nunca se marcharán son los impactos del coronavirus en la **sanidad**, en la **Regulación** y en las **relaciones sociales**, porque marcarán nuestras vidas. Esta mañana un amigo me decía que el ser humano tiene mucha capacidad para olvidar y por ende, estimaba en 3 años dejaría de acordarse del coronavirus. Su discurso era, “*el año cuarto no se acordarán de la pandemia*”. Estoy de acuerdo con lo que dice pero no con el impacto que va a tener, porque los ciudadanos no se acuerdan del 11S. Yo no tengo la certeza de que la fecha del atentado sea el 11S o el 9S, ni tampoco recuerdo el año. Cada año lo evoca la televisión, si no me habría olvidado del atentado atroz en el que murieron miles de seres humanos.



Las Torres Gemelas el 11 S del 2.001, en el momento del atentado

Sin embargo, el 11 S no se ha marchado, vive con nosotros, habita en nuestras vidas cotidianas, a través del impacto que provocó en la seguridad el mundo en el que vivimos. No recordamos la fecha, el año, ni a los actores, pero sus impactos nos acompañan desde entonces: cuando subimos a un avión, cuando subimos al Ave, cuando entramos en un Juzgado, o en un centro oficial, cuando accedemos a la sede de una gran corporación empresarial, cuando marchamos de vacaciones y cuando nos hacemos el DNI o nos sacamos el pasaporte. El 11 S se quedó en nuestras vidas a través de los impactos que provocó. Algo similar ocurrirá con el coronavirus.

9.6.- El ciudadano tomará nota de algunos de los impactos del coronavirus

9.6.1.- Los ciudadanos va a demandar una mayor seguridad en los alimentos y en los medicamentos. Una mayor exigencia de *regulación* en ambos casos, que provocará el incremento de la regulación de la industria alimenticia, en la farmacéutica y en la química que se aditiva a los alimentos. De igual forma, exigirán una mayor regulación en la información hacia el consumidor en todos y cada uno de los alimentos, más información respecto de



la trazabilidad y la exigencia de incorporar la fecha en la que una fruta o una verdura fue recolectada del árbol. Lo que supondrá una exigencia de incorporar en la etiqueta la fecha de la recolección.

9.6.2.- Consumir más alimentos sin transformar, como la mejor manera de evitar potenciales contagios de productos alimenticios transformados. Esto supondrá que las frutas y las verduras como los productos menos manipulables incrementarán de manera muy notable su participación en la cesta de los alimentos domésticos.

9.6.3.- El coronavirus impactará en el recuerdo familiar y formará parte de los mitos y leyendas que vamos a transmitir a nuestras generaciones venideras, indicándoles que deben proteger sus vidas, haciendas y familias. Lo que supone que: **(1)** volverán las **casas grandes** donde se puede manejar mejor un confinamiento. No es lo mismo pasar un confinamiento en un piso de 60 metros cuadrados que en una casa de pueblo. Esto supone que las casas bajas, chalets y viviendas unifamiliares mejorarán su incremento de valor inmobiliario; **(2)** volverá la necesidad de disponer de un campo para desarrollar **cultivos agrícolas** de seguridad familiar. Es otra tendencia que afectará en ciertos entornos geográficos, lo que supone que el valor de las fincas agrícolas con vivienda mejorarán su posición y tendrán una mayor aceptación por el mercado, porque pueden ser refugio de familias que desean tener una propiedad de este tipo, por si en el futuro tenemos otro coronavirus.





8.4.-EL DINERO VUELVE AL CAMPO



Una de las salas del Casino Español de la ciudad de México 17.03.20

Regresa lo que se fue, porque hace cincuenta años el dinero estaba en el campo, no en la industria. Es de donde se financiaron las fábricas de nuestro entorno valenciano. Que no nos quepa la menor duda, porque en los años sesenta el mundo financiero estaba íntimamente relacionado con el campo, que era la fuente de sus ingresos.

En los años cincuenta y sesenta, el capitalismo agrícola valenciano dominaba la economía y el mundo financiero. Las grandes fortunas tenían que ver con el campo. Un buen número de las grandes fincas agrícolas valencianas se forjaron en aquellos años. Y lo hicieron porque la agricultura era rentable, se ganaba mucho dinero con el campo y, por ende, a los financieros les salía a cuenta invertir en el negocio de cultivar frutas y verduras.

El mundo financiero es muy sensible con la rentabilidad de sus inversiones. Si no hay resultados no hay inversión, porque manejan dinero. Es obvio que tienen corazón, como todos, pero está marcado con el signo del dólar \$. Y es lógico que sea así, porque para ellos lo relevante son los resultados, se invierte para el retorno. El dinero es la obra, el negocio es el instrumento.

El mundo financiero abandonó el campo cuando éste dejó de ser rentable, cuando comenzó el declive de la agricultura. Y no al revés. El mundo financiero no crea tendencias y, por ende, no es capaz de provocar pérdidas ni de generar resultados. Tan solo se aprovecha de las coyunturas. Por esta razón, hasta los años sesenta el mundo financiero merodeo, flirteó y formó parte de los casinos



agrícolas. El de Valencia es un edificio fantástico que denota clase, estilo y abolengo. En ese casino se mezclaban y hacían negocios los agricultores y los financieros. Flirtearon durante muchos años. Se casaron y fusionaron sus vidas, porque eran las dos caras de una misma moneda.

En los años sesenta, el mundo financiero migró a la industria. Constató que era más rentable invertir en ladrillos, azulejos, juguetes, plásticos, muebles o en marmol. Y dejó de invertir en el campo, porque tenía un elemento comparativo con la industria. El campo dejó de ser una buena inversión y pasó a convertirse: **(1)** en un capricho para los empresarios que provenían de la industria y para los profesionales liberales; **(2)** en una necesidad para los agricultores anclados al campo por tradición y por vocación; **(3)** en el complemento de los ingresos que provenían de trabajar en la industria; **(4)** en una herencia de los padres que se debía mantener; etc.



Comedor del Casino de la Agricultura de Valencia

Las diferentes tipos de propietarios agrícolas

1º.-Los inversores caprichosos. Los inversores caprichosos han no han dejado de poner dinero, pero en el recreo, no en la rentabilidad. Durante las últimas décadas han desarrollado inversiones en crear fincas de imagen, divertimento y descanso, en las que el motor de la inversión no era la rentabilidad financiera si no la emocional. Una finca agrícola con instalaciones y edificios de recreo para el confort, el descanso y/o las relaciones sociales. O tan solo, la ilusión personal y familiar de disponer de una *tierra propia*. Tener un suelo en propiedad con el que hacer frente a lo que pueda pasar.

La cultura ancestral ha orientado al ser humano a ser propietario de las tierras de cultivo, porque desde el principio de los tiempos se sabe que el campo es necesario para el sustento familiar. Por esta razón, muchas personas adquieren tierra en propiedad, porque es un mecanismo de protección y de seguridad frente al infortunio.

Este grupo de inversores agrícolas no miraron la rentabilidad del cultivo, sino la de su espíritu, la del impacto social o tan solo tener un lugar de veraneo y de descanso. Los árboles pasaron a ser el complemento de la inversión. La finca tenía casas, instalaciones deportivas, piscina, jardín y árboles. Y como es natural, si daban dinero bien y si no también. La rentabilidad no formaba parte



de la motivación constituyente. Y eso fue malo para el campo como negocio, porque para ellos, dejó de serlo.

2º.- Los agricultores anclados al campo. Para los labradores anclados al campo, la agricultura era su necesidad y vocación. Ambas conformaron sus vínculos con el mundo rural. Uno era agricultor porque nació en el espacio rural, se ancló al mismo, formó parte de sus raíces y era el lugar en el que desarrollaba su vida económica. Este grupo conformó durante muchos años el corazón del negocio agrícola. Los profesionales que se dedicaron al campo por vocación o por necesidad, pero con mucha pasión. Sin embargo, este grupo de inversores no tuvieron la formación, ni las inquietudes para prepararse, ordenar su futuro y el del campo. Un buen número de estos agricultores se agruparon en cooperativas, como el ingrediente necesario para garantizarse un precio de referencia.



Sede de Foment de la Agricultura, Industria y Comercio de Gandia

Los labradores invirtieron en sus campos pero no tuvieron la visión empresarial necesaria para que la agricultura acompañara a los mercados, a la evolución del mundo. Y en lugar de hacerlo, se anclaron en la magnificencia de sus productos y en culpabilizar a terceros de todos sus males. Lo que es bueno para los funcionarios y muy malo para todo empresario que produce bienes y servicios que debe vender, porque sus clientes nunca se equivocan, la culpa la tiene siempre el que desea vender, porque el mercado o los intermediarios tan solo están y aunque sean culpables no lo son, porque conforman el escenario en el que uno debe competir, solo o en compañía, pero la clave de un negocio vivo en una economía de mercado está en competir. Y este sector que conformaba un el corazón del negocio, no estaba preparado para desarrollarse en una economía de mercado y, por ende, hizo lo de siempre, producir en sus campos con la vista puesta en los cultivos, no el mercado, ni en el producto.

No se percató que en una economía abierta solo subsiste el fuerte, el que es capaz de competir, el que se adecuaba a las diversas circunstancias del mundo en



el que vive y a los designios del mercado en el que interacciona para satisfacer las necesidades de un consumidor egoísta, real y humano, que persigue las **3B**, productos **buenos**, **bonitos** y **baratos** y por ende, no acepta gato por liebre, no atiende a las proclamas nacionales, a los signos de identidad, ni tampoco al espíritu solidario del mundo con el campo, porque los consortes de quienes hacen estas proclamas en favor del campo y en contra de *los Mercadona* o de los chinos, adquieren sus productos en estos mismos establecimientos que los parejas repudian con sus proclamas.

Este sector que fue el motor del campo, ha ido retrocediendo. Primero poco a poco y con el tiempo a marchas aceleradas y lo hará mucho más con el devenir de los años, porque el mundo en el que vivimos (y nos otorga los bienes y servicios que nos aportan el estilo de vida que disfrutamos), no admite miradas parciales, ni visiones sesgadas de la realidad.

3º.-Los labradores absentistas. La agricultura como un ingreso complementario de las rentas de su trabajo como empleado fuera del campo. La industria se nutrió de buena parte de agricultores que abandonaron el campo para operar como empleados de las fábricas. Muchos labradores se percataron que la combinación de un sueldo en la industria y los ingresos derivados de la agricultura a tiempo parcial, eran un buen complemento. Motivo por el que de manera progresiva, se desarrolló un importante flujo de personas que combinaron eficazmente las rentas agrícolas con las de su empleo industrial.



Fachada del Círculo Frutero de Burriana

Desde esta perspectiva, el campo dejó de ser la renta principal de este grupo de labradores, que se les denomina **absentistas** porque no viven del campo. Para ellos, la agricultura es un complemento de sus ingresos. Estas familias viven del empleo en la industria y el campo es un complemento de sus rentas.

Los absentistas son labradores que entienden de agricultura, saben cultivar y conocen el *oficio*, pero migraron a la industria y dedican sus tiempos libres al campo. Y, por ende, no cuentan las horas que dedicaban a sus tierras, porque lo hacen como un complemento, no como una necesidad, no como la fuente principal de sus ingresos. Para el absentista, la renta agrícola es el complemento que le permite tener caprichos, inversiones complementarias o mejorar el



confort de su familia. El absentista vive de su profesion, no del campo. La agricultura es un complemento de sus ingresos, es como una especie de *mana* que mientras fluya recursos la mantiene, porque le dedica tiempos sueltos, de su descanso o de su ocio. No contabiliza las horas que le dedica al campo, porque no las paga.

El problema surge cuando el *maná* se convierte en un espacio del que no fluye nada, porque se han desecado sus raices y por mucho que se intenta ya no emerge el líquido que aportaba complementos de renta. La agricultura vista desde la perspectiva de este agricultor absentista dejó de ser una actividad interesante y la mantienen por inercia, porque lo han hecho siempre, porque son las tierras de la familia o por pudor. Sin embargo, y como es natural, si el *mana* no fluye aún a pesar del persistente esfuerzo, con el tiempo se abandonan los campos y se llenan de hierba y de insectos maliciosos para el resto de la agricultura. Y este es uno de los grupos que han abandonado el campo.



Casino Agrícola de Algemesí

4º.-El campo como herencia familiar para los que no son agricultores. Para un buen número de propietarios el campo es el resultado de una herencia familiar. Es lo que les han transferido sus padres. Les dejan casas, coches y campos. Y cuando reciben el legado agrícola, lo suelen mantener durante un tiempo, pero al poco, se percatan que no están dispuestos a poner dinero para mantener un “*jardin*”, para cultivar unas “*flores*” que además no les gusta ver porque no entienden de agricultura, ni conforma su espacio vital. Este es el grupo que más rápidamente ha abandonado el campo, porque no le unen vínculos afectivos, tan solo el recuerdo de lo que hacía su padre. Una buena parte del abandono del campo lo produce este grupo de propietarios agrícolas que no son labradores, ni entienden del campo. No son como los agricultores a tiempo parcial, que entienden de cultivos. Estos desconocen ese mundo, no tienen *oficio*, y, viven de otras rentas, motivo por el que no están dispuestos a poner dinero en una actividad que no conocen.



El abandono del campo

La situación descrita ha provocado el abandono paulatino del campo. Poco a poco, pero sin pausa, los agricultores valencianos ha ido dejando de cultivar una parte importante de sus campos: (1) se iniciaron abandonando el **algarrobo**, cuando Valencia ha llegado a ser el primer productor mundial de algarrobas; (2) luego le llegó el turno al **almendro** de secano (el que hemos tenido); (3) a continuación abandonaron buena parte del **olivar**; (4) después le llegó el turno al sacrosanto **naranja**, el líder indiscutible del cultivo valenciano y el que situó a la región en el mapa mundial de la agricultura; (5) y ahora se están comenzando a abandonar los campos de **caquis** que en su día fueron naranjos, cuyos propietarios quisieron escuchar los *cantos de sirena* de algunos vendedores de fantasía, cuyos discursos conectaron con sus cándidas expectativas.

El *Sector Agrícola* (labradores, sindicatos, Conselleria..) en lugar de aprovechar el impacto del *abandono agrícola* para reflexionar, diagnosticar las causas y buscar soluciones compartidas que permitieran reenderezar el problema, lo que han hecho es **politizar el abandono de los campos** para agravar su impacto, lo que supone un doble problema, porque genera un espejismo y una falsa ilusión, que otros han aprovechado para ubicarse en el lugar que debería haber ocupado el agricultor profesional.



Biblioteca del Casino Industrial de Alcoi

El sector ha reaccionado adoptando dos tipos de medidas, ambas inadecuadas porque no aportan eficiencia, ni futuro:

1.- Nuevas variedades. Lo que supone mantener el cultivo del naranja e incorporar variedades que aportan un precio más elevado. Es una respuesta clásica que el management de cualquier escuela de negocio viene respudiando desde los años cincuenta: “*si el negocio tiene un problema de costes y en lugar de resolverlos, se incorporan nuevos productos para compensar con el sobre precio de venta la ineficiencia productiva, el mercado pasará factura, porque el nuevo producto madurará y reducirá el precio de venta, en cuyo caso se*



retornará más pronto que tarde a la misma posición de partida”. Este es un texto de un programa de management del año 1.950.

¿Qué ha pasado en Valencia?, que se han cambiado variedades, se ha hecho una notable inversión con nuevos injertos y en los años de espera hasta que la nueva variedad aportara sus frutos, y con el tiempo, se han ajustado los sobre precios de esta nueva variedad y se ha retornado a la misma posición de partida, pero con desengaño, pérdidas de energía y con menos dinero en el bolsillo.

Podríamos hacer una lista de todas las variedades que se han lanzado al mercado y que los labradores han experimentado en sus campos, retornando a la misma posición de partida. Han ganado los vendedores de las variedades, el comercio agrícola y los que emiten los mensajes, no los sufridos agricultores que son los únicos que han perdido.



Casino d'Alzira

II.- Nuevos cultivos. Es otra estrategia desarrollada con el mismo error de partida, actuar sobre el producto en lugar de hacerlo sobre los costes del cultivo. El mejor exponente ha sido el **caqui**, que alumbró un retorno a la agricultura del **mana**, el que tenía que permitir la vuelta a la gloriosa agricultura valenciana que fue el espejo en el que miraba el mundo mundial. Las consecuencias no se han hecho esperar: dos años consecutivos de unos precios de espanto para el agricultor, pero muy adecuados para sus invisibles competidores que son capaces de ganar dinero vendiendo sus productos a estos malos precios que para ellos son fantásticos porque operan con unos costes que nada tienen que ver con el agricultor que mantiene una parcela media de menos de 5 hanegadas...(el 40% de una hectárea). En el apartado “*La solución comienza por el lenguaje*” (nº 5.6) de esta libro, apporto una vision coyuntural del mundo del caqui.

Si el abandono del campo es un problema, instrumentalizar políticamente el asunto lo agrava y multiplica, porque aleja las soluciones del único que las puede adoptar, el agricultor. Y en su lugar, se las transfiere: (1) al Estado en forma de subvenciones; (2) a los consumidores para valores más los productos agrícolas y asuman un sobre precio por su ineficiencia; (3) a *los Mercadona*



para que les otorguen con un sobreprecio con el que compensar su sobre coste de producción.

El agricultor ha permitido la entrada del gran productor

La energía no se destruye, tan solo se transforma // El agua fluye de arriba hacia abajo y no al revés // El que se va a Sevilla pierde su silla.

El abandono del campo y el mantenimiento a ultranza de una gestión irracional de los costes de los cultivos de la agricultura tradicional, han provocado una gran debilidad para el sector, que está siendo aprovechada por nuevos actores, que constatan una oportunidad para hacer negocios con la agricultura. Y lo están haciendo a marchas forzadas. Es un vector que hoy ya es imparable. Veamos porque es atractivo para los inversores y financieros:



Ateneo de Sueca

A.-Atractivo I.-El crecimiento del consumo de la alimentación.El sector de la alimentación presenta un escenario pujante porque el mundo va duplicar el consumo de alimentos. Por muchas razones, entre las que destaco: (1) el incremento de la población mundial va provocar más bocas que alimentar; (2) la mejora de las rentas familiares que impacta en el consumo medio por habitante, que comerá mas frutas y verduras a las que podrá tener un acceso que hoy no tiene; (3) las frutas y las verduras han pasado de ser un plato secundario del menú domestico, a conformar uno de los platos principales; (4) las frutas y verduras ayudan a cualquier régimen de adelgazamiento, en detrimento de otros productos que tienen un mayor aporte calorífico; (5) son productos más ecológicos y más naturales porque van de la planta a la boca; (6) el post coronavirus favorecerá el consumo de frutas y de verduras porque son alimentos seguros; (7) por el uso de la fruta y la verdura para la industria para producir zumos, conservas, congelados, productos farmacéuticos, biocombustible y hasta la cosmética; etc.



B.-Atractivo II.- La ausencia de competidores eficientes. La mano se me ha ido y he vuelto atrás. Había iniciado el título indicando “*la ausencia de competidores*”, sin más, pero luego le he incorporado el adjetivo “*eficientes*”. Da lo mismo, porque el efecto es idéntico, porque los agricultores tradicionales no pueden competir con los grandes productores eficientes, que son capaces de producir con unos costes que les permiten vender sus productos por debajo de los costes con los que operan los agricultores tradicionales. ¡Por esta razón no entienden nada!, motivo por el que se sospecha que los precios son una artimaña de la gran distribución para perder dinero. No se percatan que detrás de un precio agresivo hay *un gran productor silencioso* que sin hacer ruido lanza al mercado productos competitivos que conectan con las exigencias del *patron*, del consumidor que desea las **3B**, productos, **buenos**, **bonitos** y **baratos**.

C.- Atractivo III.- Las grandes empresas de distribución y las grandes fabricas de alimentacion desean promocionar la creacion de grandes productores agrícolas. Y lo hacen porque: (1) sus operaciones logísticas lo demandan; (2) porque el consumidor lo exige; (3) para ganar frescura en el producto; (4) para reducir costes operativos y tener aliados que les acompañen en sus programas de desarrollo.



Teatro Chapi, antiguo Circulo Agrícola y Comercial de Villena

D.-Atractivo IV.- La convulsión del resto de los sectores y la incertidumbre sobre las inversiones que se pueden desarrollar en otros campos sobre los que se desconoce su futuro. Es otra variable a tener en consideracion para explicar el atractivo del mundo agrícola y el regreso del dinero al campo. Veamos un pequeño repaso: (1) la **bolsa** está bajo mínimos, va empeorando y cada día lo hará mas por el coronavirus; (2) existen grandes incertidumbres en la **industria**; (3) los inversores aún no se han curado del daño que les produjo la crisis del ladrillo y del sector **inmobiliario** del año 2.008; (4) el **comercio** no se sabe que va a ocurrir con el, por el impacto de *los Amazon*, que están haciendo temblar al mismo tiempo: a la Gran Distribución Comercial, a los nuevos operadores minoristas del comercio, así como al mismo comercio tradicional que aún subsiste. Todos andan preocupados y ocupados para ver como reaccionar ante el impacto del comercio electrónico. Existen pocos sectores que aporten una cierta seguridad: internet y el mundo digital es uno. La alimentación es otro, junto con el turismo y los servicios. El



turismo va a estar coyunturalmente parado por la pandemia y los servicios operativos son los que se infieren de las grandes corporaciones.

Los nuevos inversores que están entrando en la agricultura

Estas dimensiones han favorecido la entrada en el sector de muchos inversores.

1º.- El comercio de la naranja. Los primeros que entraron fueron los que están mas cerca de la agricultura, el comercio de la naranja, que como he indicado en este mismo apartado, lo hicieron para tener garantía de producto. Fue una respuesta casi necesaria ante el abandono de los campos de naranjos cultivados por agricultores tradicionales. Este sector ha adquirido buena parte de las grandes fincas agrícolas de naranjos. Con el tiempo se han percadado de la bonanza de su medida y están en predisposición de crecer, porque se percatan que les aporta valor para su negocio principal. Sin embargo, sus inversiones no son tanto para configurar un nuevo negocio, sino como garantía de producto para el comercio agrícola que conforma el alma de su actividad. Por tanto, los campos que explotan en propiedad o en renta les sirven como garantía de producto, lo que supone que no aportan una gestion racional. No es su negocio.



Casino agrícola y comercial de Novelda

2º.- La empresas de capital riesgo. Nunca antes se había visto, pero ahora lo constatamos. En los últimos años han debutado invirtiendo en el sector agrícola empresas de capital riesgo como:

2.1.- Miura Capital debutó comprando a uno de los líderes del sector, **Martinavarro**. Con posterioridad Martinavarro se fusiona con Rio Tinto Fruit y crean la corporación Citro &Co que arrebató el liderazgo de AMC (Antonio Muñoz) alcanzando los 1.200 millones de euros de facturación.

2.2.- Abac Capital compró el líder del sector del comercio de la agricultura almeriense, el Grupo **Agroponiente**. Y por lo que dicen, parece ser que desea continuar comprando. El grupo gestiona un volumen de negocio cercano a los 400 millones de kilos.

3º.- Magnum Capital ha comprado al gran productor de hortalizas, **Agropapulpi**. Por lo que dicen en sus comunicaciones, desean continuar invirtiendo en agricultura.



4º.- Cinven Capital ha hecho varias inversiones en agricultura entre ellas destaco la de Planasa.

5º.- GPF Capital han comprado recientemente FruitXeresa.

6º.- Atitlan Capital que es un fondo de inversion muy activo, que ha desarrollado grandes inversiones adquiriendo comercios agrícolas y poniendo en marcha grandes fincas de cultivos de todo tipo. Se rumorea que tiene 15.000 hectáreas de olivar, 1.000 hectáreas de almendro, frutas Romo, etc.

7º.- Proa Capital ha comprado al lider de produccion de uva de mesa sin pepitas Moyca y parece ser que estuvo a punto de compra Bollo Internacional Fruits.

8º.- Fondo Agrifood, se ha constituido para desarrollar inversiones en agricultura

Con todas estas inversiones desarrolladas en poco tiempo en el sector agrícola, no se puede entender que los labradores y las Instituciones se quejen de la coyuntura del mercado y de la situación caótica que se infiere de sus discursos, porque la realidad económica choca con sus discursos.



Casino de Torrevieja



8.5.- TENDENCIAS AGRICOLAS



Si el coronavirus nos ha pillado *en bragas*, ¿cómo tengo la osadía de disertar sobre tendencias del futuro?. ¿Cómo pontificar respecto de lo que va a ocurrir?. No es nada fácil hacerlo y sobre todo, no suele ser útil dogmatizar. Sin embargo, lo debemos hacer para tener hipótesis de partida, para orientar la acción con unos parámetros que se sustenten en los impactos de un futuro previsible. En las necesidades del consumidor al que debemos servir y en el comportamiento que tendrán el resto de los actores que están presentes en el negocio de la producción agrícola: los distribuidores, el comercio agrícola, los proveedores, las exigencias legales y fiscales, etc.

Una tendencia se explicita para orientar y, por ende, para acertar en el pronóstico. Sin embargo, conviene recordar la norma de que tan importante es acertar como rectificar a tiempo, porque el error no está tanto en la falta de acierto, si no en no modificar el rumbo en tiempo y forma.

El conductor de un camión debe tener presentes las condiciones climatológicas del espacio por el que debe circular, estudiar la mejor ruta y calcular el tiempo que tardará en llegar hasta su destino. Sin embargo, las carreteras están llenas de imprevistos que no se pueden programar como son los accidentes, los cambios radicales en la climatología, las obras públicas, las manifestaciones políticas, las festividades locales, etc. Los buenos conductores saben que lo relevante no es acertar en la programación, sino saber rectificar a tiempo y percatarse pronto de los nuevos impactos para modificar la ruta cuanto antes, con el fin de no dejar el camión inmovilizado en una carretera por los imprevistos no programados.



En los negocios pasa exactamente lo mismo, debemos partir de una programación sustentada en las tendencias, los recursos disponibles y la voluntad de los actores, pero tener la mente abierta para incorporar los cambios necesarios en el marco de referencia para acomodarse en cada momento a las exigencias del mercado. Pero es bueno conocer las tendencias, motivo por el que las explicito:

1.- Tendencia hacia la seguridad alimentaria motivada por el coronavirus

El mundo de la alimentación ha dado pasos de gigante motivados por ciertos impactos positivos y negativos. La intoxicación masiva provocada por el **aceite de Colza** del año 1.981, supuso *un antes y un después* en lo relativo a la seguridad alimentaria, porque hasta esa fecha la calidad de los productos alimenticios tenía mucho que ver con la garantía sanitaria. Un producto de calidad y precio tenía *garantía* de seguridad, mientras que los productos baratos lo eran por sus condiciones sanitarias. Sin embargo, después de *la Colza* la seguridad alimentaria fue una condición para permanecer en el mercado y, por ende, todos los productos de alimentación comenzaron a garantizar la sanidad de sus contenidos diferenciando la calidad en los atributos del sabor, la presentación o el precio.



El coronavirus va a comportar otro paso de gigante, otro *antes y después*, porque **el consumidor temeroso desconoce el origen de la pandemia**. No sabe quién ha provocado una pandemia que ha puesto en vilo a toda la Humanidad. Esto no es una tontería. Se desconoce si es el resultado de un virus de laboratorio, si es de origen animal (de una rata-murciélago), o si proviene de algún producto químico incorporado en la cadena alimentaria. ¿Qué va a suponer esto?. Que se acentúe la tendencia a **consumir más productos que garanticen la de seguridad alimentaria** y la mejor manera de conseguirlo es adquiriendo productos sin manipular que proceden de manera directa del árbol: “ *De la planta a mi poca, sin manipular, sin productos químicos, sin almacenes donde se prepara la fruta o la verdura para mejorar su presencia incorporando agentes químicos que pretenden mostrarme las excelencias que no tiene el producto al natural y que me pueden hacer daño cuando lo consuma*”.

Esta tendencia va a suponer una antes y un después en el mundo de la alimentación porque previsiblemente implicará:



1.1.- Un mayor consumo de frutas y de verduras, que mejorará la cuota de participación en la cesta familiar. La tendencia del consumo de frutas y verduras desde hace años forma parte de un proceso imparable, sustanciado por razones estéticas. Sin embargo, a esa tendencia se le añadirá una adicional sustanciada en que estos productos aportan garantía de seguridad porque no son manipulados, son naturales, no hay transformación alguna, son los más seguros del mercado.

1.2.- Frutas y verduras sin manipular, sin hacer bonito el producto utilizando agentes químicos que puedan dañar al consumidor, evitando tener que lavar las frutas y las verduras para garantizar no ingerir agentes perniciosos para la salud. *“No hace falta que lave este producto porque es natural, no ha tenido manipulación alguna, no tiene agentes químicos y lo mandamos del árbol a su casa”*.

1.3.- Del árbol a la boca, como la mejor garantía de que no hay gato encerrado y por ende, tener la tranquilidad de que es un producto natural que aporta seguridad porque no ha sido manipulado por un agente exterior. Esto supondrá llevar el producto del campo al supermercado, eliminando el comercio agrícola que manipula el producto y lo encaja. Y además, también crecerá mucho el vector *“del campo a mi casa”* vía digital y por otros medios, por las mismas razones de seguridad expuestas, amén de las tendencias hacia el comercio electrónico.



1.4.-La frescura del producto es la mayor garantía de su seguridad, porque elimina a los intermediarios. *“Del árbol a su boca en 48 horas”*. La frescura de la fruta y de la verdura medida por la fecha en la que fue recolectada y no por la que se infiere de su presentación. El consumidor va a exigir incorporar en la **etiqueta** la fecha de su recolección. Desde el momento en el que publique la fecha de la recolección, aplicar tratamientos post cosecha para mejorar la presencia de un producto y alargar su vida útil, dejará de tener sentido.



1.5.- Frutas y verduras con sabor, con seguridad e importando menos su presentación porque el labrador no cuida tanto los detalles. En términos comerciales será interesante resaltar el carácter natural y oriundo del producto, que cuida el sabor y la seguridad en detrimento de su presentación. Lo importante no va a ser que el producto sea bonito, que tenga la misma forma y el mismo calibre, sino que aporte sabor y seguridad alimentaria.

2.- Tendencias sobre la distribución comercial de frutas y verduras

2.1.- Concentración de la distribución. Es una tendencia obvia desde hace muchos años. Lo que supone que cada día será más difícil vender, pero mucho más fácil llegar a los grandes compradores si existe una oferta adecuada que aporte diferenciación suficiente, en precio, en producto o en servicio. Si hay menos compradores, la logística y el coste de la acción comercial se simplifica y reduce.

2.2.- Internacionalización de las empresas distribución. Lo que implicará concentrar sus aprovisionamientos en pocos proveedores de mayor tamaño porque deberán tener capacidad para suministrar los productos en todo el ámbito en el que operan. Esto supondrá cada día más una visión más internacional y, por ende, desarrollar grandes empresas europeas de alimentación. Es una tendencia que de forma paulatina y sin esperas se va consolidando.



2.3.- La gran distribución desea comprar los productos agrícolas en origen. Se trata de una exigencia de un consumidor inteligente que desea productos frescos, naturales, con poca manipulación y seguros. No es un asunto de Juan Roig como algunos analistas simplifican la tendencia, porque no responde a un capricho de Mercadona. Es el resultado de algo más profundo que se sustancia en el deseo del consumidor que día a día pretende que los productos procedan directamente del campo. El asunto se constata en los reiterados mensajes que emiten muchas compañías que proveen de productos de manera directa al consumidor, “*del campo a su casa*”. Y es lo que ha



motivado a algún productor de zumos a adquirir campos de naranjos alrededor de sus embotelladoras y decirle al mercado que “*del campo a la botella, sin intermediarios, sin manipulación, todo muy fresco*”.

La tendencia por tanto, se sustancia en una expectativa del consumidor motivada:

I.- Por la frescura de las frutas y de las verduras que se sustancia en dos impactos, en la calidad del producto y en la seguridad de que es fresco porque ha tenido poca manipulación. Encajar el producto en el campo supone ganar de tres a cinco días y este tiempo es fundamental por el carácter perecedero del mismo.

II.- Por la calidad del producto. Para mejorar la calidad de las frutas y de las verduras, porque se reduce su manipulación y por ende, los diferentes golpes que recibe por cada una de las operaciones que se sustancian en su preparación hasta que se encaja. Todas ellas merman la calidad intrínseca de los productos.



III.- Por la trazabilidad que implica saber el origen del producto y todo el recorrido del mismo hasta llegar al consumidor final.

IV.- Por la homogeneidad del producto. Va a ser un elemento relevante en los motivos de compra, porque se le debe garantizar al consumidor que todas las frutas y verduras de una misma categoría de producto son iguales, porque los ha cultivado el mismo agricultor y, por ende, tienen idéntico sabor, calidad y seguridad. La única forma de que esto se garantice es adquiriendo los productos a un cultivador de tamaño.

V.- Por incidir en el cultivo de las frutas y de las verduras, para acomodarlo a las exigencias del consumidor y por ende, al interés del distribuidor que se las vende. Y se hará por la vía de incorporar nuevas variedades, nuevos formatos de producto, en la forma de cultivar o de recolectar los productos del campo.

VI.- Por el margen. El mundo al que vamos no va a admitir márgenes superiores al 25% entre el precio del productor y el del consumidor.

2.4.- La distribución comercial se aprovisiona fuera de los mercados de abastos. Mas que una tendencia es una constatación de una realidad consolidada, porque desde hace años la gran distribución adquiere los productos agrícolas fuera de los mercados de abastos.



3.- Tendencias sobre el medio ambiente

Es indiscutible la tendencia hasta la fecha de tener un respeto por el medio ambiente y una inquietud por el cambio climático. La pandemia mundial del coronavirus acentuará esta tendencia, tanto en lo referente al medio ambiente local, regional y estatal, como a los asuntos que afectan al cambio climático del universo. Los electores exigirán cada día más medidas consonantes con su defensa. Los tiempos venideros no consentirán aguas sin depurar, vertidos, la gestión racional de los plásticos agrícolas, las quemas de rastrojos, las quemas de la poda, el mantenimiento de los campos en condiciones de no asumir plagas, los residuos cero.

4.- Tendencias sobre las marcas que aportan valor a la agricultura

Lo primero es que debemos diferenciar entre marca y logotipo. La marca es una referencia de producto, no el logotipo que lo acompaña. La referencia de producto tiene mucho que ver: (1) con la *segmentación* adecuada (o lo que es lo mismo, que el producto sea coherente con el cliente al que se lo vamos a dirigir); (2) con el canal de distribución al que nos vamos a dirigir o al que nos dirigimos; (3) con el precio; (4) con la comunicación que hacemos de nuestra oferta. Como es natural, toda marca que el consumidor final no valore no existe.



Podemos tener el mejor logotipo, elaborado por excelentes diseñadores gráficos, pero si el cliente no identifica y reconoce nuestro producto y lo valora, es que la marca no existe. La agricultura tiene muchos logotipos y muchas marcas de distribuidor (o lo que es lo mismo, referencias que identifican un producto o gama de ellos para un intermediario), pero existen pocas marcas que operen como tales. Entre ellas, cito a: Sandía Fachion, Piñas del Monte, Melo d`Or de Ontinyent, Tomate del Perelló, Sandias Bollo, etc.

El consumidor cada día más valorará estas marcas por la exigencia de una garantía de seguridad. Las marcas aportan un valor adicional de seguridad. *“El producto tiene un sabor excelente y, además, tengo la garantía de que el tratamiento es exquisito y por ende mi seguridad está garantizada”*.



5.- Tendencias sobre los productos ecológicos y la seguridad

5.1.- La Seguridad del producto. Es importante no confundir la seguridad con la ecología o bio, porque buena parte de las demandas de los consumidores que buscan el bio, pretenden conseguir garantía de Seguridad de que las frutas y las verduras que consumen no son dañinas para las personas y para el medio ambiente. Tener esto claro, es fundamental, porque es lo que hay detrás de las demandas: la seguridad en el alimento y en el cuidado del medio ambiente.

5.2.- La mejora de la Seguridad reduce la necesidad del bio y de lo ecológico. Diré una máxima: *si todos los productos agrícolas aportaran la Seguridad alimentaria de que sus impactos no dañan a la salud y, al tiempo, no son perjudiciales para el medio ambiente, la exigencia del producto alternativo "bio o ecológico" no tendría sentido alguno.* Lo bio y lo ecológico es la opción alternativa a los supuestos malos impactos del producto tradicional. No perdamos de vista esta reflexión porque va a ser fundamental tenerla en consideración para los próximos años.



5.3.- Con el tiempo todos los productos agrícolas serán ecológicos y bios. Vamos hacia un imparable proceso de garantizar por la *Regulación* la seguridad del producto y el respeto al medio ambiente. De ello no había la menor duda hasta finales del mes de febrero del año 2.020, porque desde hace años se constataba la necesidad de que los productos fitosanitarios cada día se asemejaran más a los bios-ecológicos y por ende que las frutas y las hortalizas tuvieran una composición química similar a los bios. Y, al mismo tiempo, las exigencias medio ambientales eran tan firmes que en pocos años se asemejarían a las prácticas del mas respetuoso del cultivador ecológico.

Todo ello lo hemos ido viendo por mandato legal, en temas como los cambios de normativa en todos los productos fitosanitarios, con grandes restricciones en la utilización de ciertos productos químicos, la eliminación radical de ciertos productos que tradicionalmente se han aplicado al campo, como los herbicidas, la gestión de los plásticos, las quemas de rastrojos, etc.



Sin embargo, este proceso que se ha estado constatando hasta hace poco tiempo, **se verá desbordado por el coronavirus**, por el impacto que esta teniendo en la población española y mundial que va a comportar un cambio radical en la acentuación de la tendencia, que será la misma pero más acelerada y mucho más indiscutible.

El coronavirus marcará *un antes y un después* en el tratamiento de todos los procesos alimentarios, en toda la cadena de valor y en la relación que mantenemos con el medio ambiente. El mundo está sufriendo mucho por una pandemia que se deriva de productos químicos. Europa no va a quedar impasible después de esta crisis sanitaria, familiar y empresarial.



5.4.- Ya no será negocio invertir en lo ecológico o en lo bio. Lo anterior implica que dejará de ser negocio invertir en lo ecológico o en lo bio, porque el Estado, el *Regulador*, exigirá que todos los productos sean ecológicos y bios, lo que supone que el precio de lo ecológico se ajustara a los productos convencionales y los que hoy disfrutaban de un *sobre precio* dejarán de tenerlo y deberán asumir una productividad para la que hoy no están preparados, porque sus negocios mantienen estructuras de coste sustentadas en el *sobre precio* que cobran que les aporta un *sobre margen* que no les orienta hacia la gestión racional del coste y de la productividad. Y esto lo vemos claro en ciertos fabricantes de productos fitosanitarios que venden nutrientes bio a unos precios de escándalo, que les aportan unos márgenes desorbitados para el fabricante terrenal o los que producen frutas o verduras que les ocurre lo mismo. Quien se habitúa a operar con márgenes más elevados, tiende a construir castillos en el aire, que luego hay que desmontar para bajar al mundanal ruido.

6.- Tendencias sobre la producción agrícola

6.1.- En los próximos veinte años se duplicará el consumo de alimentos en el mundo. Es una tendencia de la que se habla desde hace algunos años. Las necesidades de alimento se van a duplicar por el crecimiento estadístico de la humanidad y, al tiempo, porque ciertas capas de la población consumirán más cantidad de alimentos por la mejora de sus rentas familiares.



6.2.- El futuro apunta hacia la producción y no hacia el comercio. Es una consecuencia lógica: (1) del estado lamentable en el que ha estado postrada la agricultura tradicional que se fundamenta en un minifundio decimonónico; (2) de la oportunidad que se infiere de un mercado con pocos competidores de tamaño, en el que prima el minifundio ancestral; (3) y al tiempo es una exigencia del mercado, que pretende comprar en origen para ganar frescura, uniformar el producto y al tiempo reducir costes recolectando, limpiando y encajando en el mismo campo. El asunto lo han visto claro las grandes corporaciones financieras que por vez primera en 50 años han vuelto a mirar a la agricultura como el objetivo de sus inversiones. *El dinero vuelve al campo* y eso no es una casualidad, porque el mundo financiero es muy sensible al resultado y al futuro.



6.3.- El futuro de la producción demanda empresas de tamaño orientadas hacia la calidad y la productividad, no tanto hacia la diferenciación por el producto. Entramos en una fase en la que aparecerán grandes empresas de producción agrícola que cultivarán productos maduros, con la mirada puesta en dos ejes relevantes, la calidad y el coste de producción y, por ende, alcanzar elevadas cotas de productividad.

En el mercado hay pocas empresas netamente de producción agrícola que tengan tamaño. Y un buen número de las que existen, fundamentan sus estrategias en la diferenciación del producto y no en el precio de venta. Y así lo constatamos en las entradas masivas del comercio agrícola en la producción adquiriendo grandes fincas y/o en las inversiones que han desarrollado ciertas industrias alimentarias diversificando su negocio hacia atrás, como los que producen la cuarta y la quinta gama, las empresas de zumo, las empresas cárnicas, etc. Estoy plenamente convencido de que en los próximos años veremos empresas de tamaño que se dedican solo a cultivar productos comercialmente *maduros*, gestionando de manera adecuada los costes para obtener un precio de venta que les permita competir con éxito aportando una calidad esmerada.

El mundo y el mercado está preparado para ello. Hay que percatarse que es lo que demandan de manera insistente *Los Mercadona*: productores que solo produzcan y, por ende, que tengan pocos costes indirectos y una gran capacidad



de aportar productos de calidad cultivados todos por la misma mano y, por ende, con garantía de uniformidad.

6.4.- Cada día será más fácil vender para algunos productores agrícolas y mucho más difícil para otros. Para los productores especializados en producto con tamaño les será más fácil vender, porque cada día hay menos compradores. Y los pocos que hay, demandan actores que tengan capacidad de cultivar productos del campo para que se los puedan vender a un precio competitivo y al tiempo que ganen dinero con la transacción. Esto demanda un tipo de empresa a la que le será fácil entenderse con *los Mercadona*.

Sin embargo, cada día tendrán más dificultad de venta los siguientes actores: (1) los intermediarios que hoy prácticamente no existen, (2) el comercio agrícola que no deja de ser un gran intermediario porque adquiere un producto, lo corta, lo encaja y lo vende; (3) y sobre todo, los que venden una amplia gama de productos agrícolas que no pueden aportar especialización y conocimiento del producto. Tenderemos hacia los productores especializados en producto.



6.5.- El consumidor valorará cada día más la frescura del producto. Es una condición necesaria impuesta por los tiempos que corren. No tiene lógica que un producto vaya del campo al almacén, se estoque, se manipule y se remita al almacén logístico y desde allí que se mande el supermercado. Es una cadena demasiado larga, que va en detrimento de la calidad del producto y de su frescura. El consumidor va a valorar la frescura, que más pronto que tarde será una exigencia que se deberá indicar en la etiqueta con el fin de que el consumidor conozca la fecha en la que fue cultivado el producto antes de comprarlo. La etiqueta indicará la trazabilidad y, al tiempo, la fecha del cultivo.

6.6.- Existirá una tendencia a clasificar, limpiar y encajar las frutas y las verduras en el mismo campo. Lo que comportará una lenta e inexorable sustitución de la Centrales Hortofrutícolas del comercio que intermedia. En más de una ocasión se lo he dicho a algún amigo comerciante de naranjas, que el futuro ya no va con ellos. Si yo fuera un inversor no pondría un céntimo en el negocio del comercio agrícola, porque los tiempos futuros no va con su negocio,



que mira más hacia los tiempos pasados que hacia los que tienen que venir. Día a día se impondrá la tendencia a remitir el producto desde el campo hasta el distribuidor.

Esta tendencia a encajar el producto en el campo aporta calidad. Mirad cuantas operaciones se deben hacer hoy para recolectar las naranjas:

1^a.- Se corta el producto y se deposita en un capazo de recogida que suele ser de goma. Como es natural, el recolector deja caer el producto a una distancia de 1 metro, de su mano hasta la caja. Esto supone que el producto recibe un golpe.

2^a.- El capazo se saca del campo y se lleva al lugar donde están las cajas de la recolección que son de plástico. La operación de traspasar del capazo a la caja implica otro golpe para el mismo producto.

3^a.- El cajón se debe subir al camión que va al campo. Esa operación se suele hacer a mano. Otro golpe, menos directo, pero el producto sufre.



4^a.- El camión va al almacén y lo descargan en una fenwick.

5^a.- El producto se mete en la calibradora y para hacerlo se le da otro golpe.

6^a.- El producto corre por la cinta transportadora y en cada diferencia de altura, recibirá otro pequeño golpe, suave, pero indudablemente golpe.

7^a.- Cuando se encaja recibe otro golpe por el inevitable manejo. A continuación se sitúa en la línea de expedición a la espera de ser cargado en un camión o se ubica en la cámara frigorífica. Todo esto se puede evitar limpiando, puliendo, calibrando y encajando el producto en el mismo campo. De allí al almacén del distribuidor. No tardaremos en ver este tipo de operaciones en las fincas de un cierto tamaño.

6.7.- El sistema de recolección de la naranja se va a modificar de manera radical. Y lo hará junto con la tendencia anterior, porque la forma en al que se vende el producto en la actualidad provoca que el coste de la recolección no lo asuma nadie. Lo paga el agricultor a través del precio, pero lo gestiona y lo contabiliza el comercio, que como no es su negocio, no se ocupa de que el proceso sea racional. Motivo por el que se recolecta la naranja lo mismo que se hacía hace 60 años, solo que: (1) se han sustituido los capazos de esparto por los de goma; (2) se ha cambiado el cajón de madera por el cajón de plástico;



(3) la escalera de madera por la de aluminio; (4) que ya no existen básculas porque el precio del producto es tan bajo que ya no lo admite; (5) y que los dueños ya no suelen estar contando, por la misma razón. La diferencia fundamental era que hace 60 años la recolección podía suponer el 5% del precio del producto y hoy puede llegar a ser el 50% del precio de venta.

7.- Tendencias sobre el riego agrícola

7.1.-Escasez de agua. Los próximos tiempos no van a mejorar el problema de la falta de agua para el riego. Ciertas zonas tienen problemas de suministros y los tiempos venideros no los resolverán.

7.2.-Racionalización de los programas de riego. Es un mundo nuevo en el que han entrado un buen número de productores, desarrollando programas que vinculan el riego y el abonado a las necesidades hídricas de las plantas y los árboles medidos por sensores.



7.3.- Nuevos sistemas para regar. Todos ellos vinculados con la eficiencia del riego, la mejora en los costes de producción y sobre todo, el ahorro del agua:

I.-Cubrir balsas, ahorra mucha agua porque evita la evaporación y que el agua se estropee por los impactos del sol. Hay sistemas muy económicos y fáciles de poner en marcha porque se sustentan en plásticos que se dejan caer y cubren toda la balsa con garantía de que el viento no los puede levantar.

II.- Enterrar la red de riego y las gomas de goteo. Es una forma de ahorrar mucha agua porque se acerca a las raíces y, al tiempo, se evita alimentar al enemigo que es la hierba y permite desbrozar, triturar o pasar un tractor en forma de cruz, evitando los problemas de las líneas de goteo.

III.- El control y gestión de las fugas de agua en la red de goteo.

IV.- La mejora en la red de suministro de agua a los campos, que en la actualidad provoca muchas mermas de agua, por las roturas y fugas.

V.- La eliminación del riego a manta, que aún está presente en la agricultura.



8.- Tendencias sobre la fabricación de abonos

8.1.- La calidad del producto es subjetiva y difícilmente medible . O lo que es lo mismo, no se puede demostrar la calidad del abono, porque inciden demasiados factores en el proceso: la calidad del agua, la calidad del cultivo, la climatología, el cultivador, etc. La calidad se nota por lo negativo: el producto que es malo. Los normales y los muy buenos no se pueden conocer.

Es un asunto similar al de la pintura. El abono debe ser una parte del coste muy insignificante. Conviene saber que parte del coste total de la producción de un campo se la lleva el abono. Dos datos % sobre ventas y % sobre el coste.

Los compradores adquieren el producto por la percepción de calidad, no tanto por sus cualidades objetivas.



8.2.- El componente de imagen cuenta a la hora de vender porque el cliente compra de oídas. Se debe comunicar el aporte tecnológico-investigación inherente a la percepción de calidad de un producto.

El aporte tecnológico-investigación se debe medir por la imagen no tanto por la tecnología. La imagen debe impregnar la WEB, los correos electrónicos, los impactos físicos de la fábrica y de los despachos, con la idea de que a mayor percepción de investigación-tecnología mejor percepción de calidad tendrán nuestros productos si lo comunicamos de esta forma.

Deben existir muchos acuerdos con Centros Tecnológicos vinculados con la agricultura. El plan de comunicación es una de las claves del éxito de una fábrica que produce nutrientes para las plantas.

8.3.- Una buena diferenciación de la oferta está relacionada con la capacidad de vincular el nutriente con las necesidades concretas de cada gran plantación. Es un asunto relevante que implica entrar en la eficiencia del riego y del abonado y por medios de sistemas informáticos que ayuden a compensar los programas de riego teóricos que se sustentan en medias por cultivos, meses, semanas o días que se ponen en marcha sin ponderar, ni considerar las necesidades concretas de las plantas o los árboles vinculadas con



la humedad, los nutrientes y la temperatura ambiente. El día de hoy no es igual al del mismo día del año anterior, ni el árbol tiene el mismo tamaño, ni la humedad, temperatura o climatología en general.

9.- Tendencias sobre el comercio agrícola

Al comercio agrícola le dedico un apartado dentro del capítulo anterior, por tanto, no me extenderé en mis reflexiones. El *comercio agrícola* deberá asumir algunas tendencias claras:

9.1.- Reducción del margen de intermediación. Es una tendencia clara e incuestionable provocada por la dimensión de sus proveedores y de sus clientes. El comercio agrícola hace mejores negocios con el minifundio que con las grandes explotaciones agrícolas. Adicionalmente el margen se podrá reducir porque el negocio se simplifica, como consecuencia de que cada día hay menos compradores de fruta y de verdura, lo que reduce sus costes de distribución.



9.2.- La presencia del *comercio agrícola* en el campo integrando en su negocio las operaciones de cultivo o con una estrecha colaboración con productores estables que sean una prolongación de su actividad, con los que comparten los márgenes comerciales. Ya se constata en algunos comercios agrícolas que tienen acuerdos estables con sus proveedores y/o participan en el negocio que produce las frutas y las verduras. Esto es así hasta el extremo de que algunos de ellos, publicitan el nombre del productor en sus webs y los presentan formando parte de su oferta comercial.

9.3.- Asumir las operaciones logísticas inherentes a la distribución del producto hasta el supermercado, con lo que su actividad será una mezcla de comercio y logística. Es una exigencia más del guion que ya está presente y lo estará mas en los tiempos venideros. La gestión de ubicar el producto agrícola en cada tienda cada día estará más en las manos especializadas de un operador logístico, que entiende de ese negocio y aporta eficiencia en sus transacciones.



El comercio agrícola se verá obligado a entrar en la logística de distribución de las frutas y de las verduras, o ese mundo le quitará cuota de mercado.

9.4.- Adquirir tamaño por encima de los 1.000 millones para poder suministrar el producto por Europa o en su lugar, tener una especialización en producto que le permita ser un proveedor local que aporte valor con su oferta. El comercio agrícola tenderá a concentrarse. El mercado le va a obligar porque se le van a reducir de manera sustancial sus márgenes y, al tiempo, la gran distribución a la que continuará aportando sus productos le obligará a seguir sus pasos a nivel europeo. Lo que supondrá que los operadores referentes deberán tener tamaño. Mucho más del que se percibe.



9.5.- Compartir el poder con los productores agrícolas. Hasta hoy ha existido una creencia respecto de que el negocio está en el comercio y no en la producción. Todo pasa por un diagnóstico equivocado respecto de la *crisis agrícola*. Con el tamaño actual de los productores, solo pueden ganar el comercio agrícola y por ende, los productores cada día son más pequeños y el comercio mayor. El equilibrio se puede romper si la distribución comercial favorece la concentración.

Muchos piensan que el minifundio lo motiva la distribución. No se dan cuenta que el minifundio lo provoca el diagnóstico equivocado del sector de la producción.

¿Qué va a ocurrir en el sector de la producción?. Existirá una tendencia clara hacia la concentración, porque la distribución comercial moderna lo va a motivar y exigir.

10.- Tendencias legales y políticas que inciden en la agricultura

10.1.- Transparencia legal y fiscal. Será cada día más una exigencia del mercado, no solo del marco legal. Lo que supone que los productores que tengan disfunciones legales o financieras tendrán más dificultades para hacer negocios con las grandes plataformas de distribución comercial, que pretende tener colaboradores que sean cumplidores el marco legal y fiscal. Y lo son, porque es una exigencia del consumidor.



10.2.- El mercado agrícola esta condicionado por la *Regulación Oficial, en todos los ámbitos*. Porque los productos se dirigen al consumidor final que no admite veleidades. El presente y el futuro del sector agrícola estará marcado por el *Regulador* que determinara la manera de cultivar, los controles que se deben incorporar en el proceso para garantizar la seguridad del producto, los controles de calidad, los fitosanitarios que se pueden aplicar y los que no, así como el resto de materias primas que se apliquen en el campo. El *Regulador* cada día establecerá una normativa más restrictiva y compleja que se debe conocer y aplicar: los Ayuntamientos, las Comunidades Autónomas, el Estado, Europa y la legislación de cada país en dónde se remitan los productos.

10.3.- Las subvenciones públicas indiscriminadas tenderán a **desaparecer** y en el camino deben evolucionar prestando apoyo al producto final: las ayudas al precio de venta o a la comercialización del producto en ciertos mercados estratégicos. Creo que las subvenciones como la actual PAC tenderá a desaparecer porque no prima la producción sino la inanición, la posesión de la tierra y no su explotación.





8.6.-AGRICULTURA, PROPIEDAD DE LA TIERRA Y GESTION DE LA EXPLOTACION DEL CULTIVO



El esfuerzo para crear tierras de cultivo sobre la Albufera

La **tierra** no son campos, ni propiedades, ni negocios, es un concepto más profundo que conecta con nuestros ancestros culturales. Es un espacio de vida para producir alimentos con los que mantener a la familia, cuya **propiedad** es la mejor garantía para la subsistencia del clan. **Tierra y propiedad**, dos conceptos que han formado parte de la historia de la humanidad, porque desde el principio de los tiempos la *tierra* ha sido objeto de deseo, protección y conflicto.

Tierra, propiedad, familia y supervivencia

No podemos olvidar de dónde venimos. Tampoco conviene hacerlo, porque el pasado está presente e impacta en lo que hacemos, decimos, pensamos y deseamos. Somos el resultado de nuestra historia, de la agricultura tradicional y de la propiedad de la *tierra*. No del campo, si no de la *tierra*, de donde nace y emerge la sustancia que nos permite tener algo con lo que sustentar a nuestras familias. La *tierra* demanda un clan familiar, que pretende su propiedad como la mejor garantía para sobrevivir. **Tierra, propiedad, familia y supervivencia**, cuatro palabras clave que están íntimamente relacionadas con la historia, los conflictos (bélicos, vecinales o familiares) y la comunidad.



Las luchas por la tenencia de las tierras ha sido una constante en toda la historia de la Humanidad. Una buena parte de las guerras se han sustentado en la ambición de expandir las tierras conquistando las del vecino y para conseguirlo se han sembrado los campos con la sangre de millones de sus ciudadanos subyugados a la voluntad de su señor. Pocos conflictos bélicos quedan fuera del deseo de expansionar los dominios y adquirir más tierras, ampliar el Estado con otras regiones colindantes, para el honor y gloria de sus dirigentes y para mejorar la base de su economía. Los imperios se han forjado adquiriendo tierras de los Estados colindantes, hasta conformar vastos territorios.

La propiedad de la *tierra* ha sido el deseo del hombre libre, que desde el principio de los tiempos y hasta hace menos de un siglo, ha estado postergado al albur de los poderosos, que han sido los propietarios de la *tierra*. Primero los nobles, tiempo después lo hizo la iglesia y por último la burguesía rural que adquirió buena parte de las propiedades del clero por medio de las diferentes Desamortizaciones. La más relevante fue la de Mendizabal 1.876 que junto con las anteriores y posteriores (Godoy, Bonaparte, Espartero y Madoz) supusieron una gran transferencia de propiedades sobre la *tierra* que el Estado expropió a la iglesia y a las órdenes religiosas, para entregárselas a la incipiente burguesía rural que conformó buena parte de los latifundios no aristocráticos.



El grito de guerra de los que aspiraban a ser hombres libres era “*pan para nuestros hijos*” que se sustentaba en la cesión del derecho sobre el uso de la *tierra* sin estar subyugados por los elevados tributos que la nobleza imponía a los campesinos. Este lema con el tiempo evolucionó hacia formas más modernas y libres como el de “*la tierra es para quien la trabaja*”. Este es nuestro **legado cultural**. La *tierra* ha formado parte del patrimonio más primigenio del ser humano, ha sido el pilar central de su economía, el instrumento que le otorgaba la libertad a la que aspiraba y el eje central de la mayoría de las reivindicaciones y luchas que ha mantenido desde el principio de los tiempos. La *tierra* está empapada de sudor y sangre, alegrías y penas, amor y desengaño.



La estructura de propiedad sobre las tierras valencianas ha sido un elemento de prosperidad y ahora es el mayor freno de su agricultura

Ser propietario de una *tierra* ha sido siempre un signo de prosperidad y de libertad. En la Comunidad Valenciana hemos tenido la suerte de que la propiedad de la *tierra* haya estado muy distribuida, que tradicionalmente ha provocado igualdad, prosperidad y el florecimiento de una clase media rural, que ha compartido la riqueza que se infería de la producción agrícola cuyos cultivos aportaron rentas familiares más equilibradas produciendo algarrobos, olivos, almendros, hortalizas de todo tipo, cítricos y la naranja como su más destacado producto.



Cualquier valenciano sabe que la *tierra* tiene un valor que no se puede medir con dinero. Los que somos de pueblo y la cabeza la tenemos poblada de cabellos blancos (los pocos que nos quedan) sabemos el valor de un pedazo de pan. ¿Qué valor tiene la punta de una barra de pan?. Distingamos entre el valor y el precio, porque como decía Ortega, “*solo los necios confunden el valor con el precio*”. Un trozo de pan cuesta 10 céntimos, lo que no es nada. Sin embargo, tiene el valor de aportar alimentos para el ser humano, que no se puede medir con dinero, porque es un nutriente esencial para su supervivencia. Por esta razón, los que venimos de la postguerra cuidamos la comida y no nos agrada que se tiren a la basura productos que sirven para comer, porque sabemos el valor que tienen, poco precio pero mucho valor.

Con la *tierra* ocurre algo similar, existe un **arraigo ancestral entre la tierra y el hombre**, porque la propiedad de la *tierra* le aporta seguridad y vínculos de pertenencia a una comunidad, requisitos esenciales para la ser libre. Esta es una de las razones por las que los seres humanos se pueden desprender de algunas propiedades, pero no de la *tierra* que protegen, guardan en sus afectos y mantienen como un legado para transferirla a sus descendientes. Este **concepto ancestral de la propiedad** sobre la *tierra*, ha provocado su



fragmentación y al tiempo han motivado la compra de fincas agrícolas con el *primer dinero* que se han ganado los que han tenido la sagacidad y el esfuerzo de hacer fortuna: “*Mercedes, puro y finca agrícola*”.

¿En que se fundamenta la fragmentación de la propiedad sobre la tierra?. ¿Qué motiva el minifundio?. ¿Qué razones le lleva a un padre a dividir aún más la pequeña *tierra* que posee?. La respuesta es sencilla y humanamente comprensible. El minifundio es el resultado de transmitir a los hijos el valor de la posesión de la *tierra*. “*Si tengo 3 hanegadas (0,25 de una hectárea), dispongo de una fuente de alimentación, un valor incalculable para sustentar a una familia o a varias, porque es el lugar donde se producen los alimentos, es el espacio que da seguridad y libertad y es lo que ha sido el objeto de la disputa humana desde el principio de los tiempos. Si esto es así, debo darle a cada uno de mis hijos la misma parte alícuota de este tesoro. A cada hijo le otorgaré en herencia 1/3 de la tierra que poseo, lo que supone que a cada uno de ellos, tendrá 1 hanegada (1/12 parte de una hectárea) en propiedad*”. Esta es la razón psicológica y familiar del minifundio, dividir el tesoro entre todos los miembros de la familia, para que todos disfruten de sus efluvios a partes iguales.



¿Este valor cultural sobre la *tierra* se van a mantener?. No en modo alguno, porque las nuevas generaciones ya no tienen el impacto ancestral en sus afectos, cuyos corazones nacieron libres del hambre, de la miseria, de la desesperación y del rechazo social por ser un paria. Los parias eran los desheredados, los apátridas, los que no tenían ni un mísero pedazo de pan y, sobre todo, los que no tenían ni un simple trozo de *tierra*.

El ser humano ha preferido la *tierra* antes que una casa, porque sabía que la *tierra* aportaba comida y un espacio en el que poder construir un hábitat para vivir (una casa, una cabaña o una cueva hecha con un agujero sobre un ribazo). **La *tierra* ha tenido siempre un valor cultural indiscutible.** La propiedad de la *tierra* ha sido una aspiración del ser humano, porque durante muchos siglos los ciudadanos no tenían el derecho a ser propietarios de los campos que cultivaban. Solo una pequeña parte de la población eran hombres libres, lo que suponía que tenían el derecho de poder tener *tierras* en propiedad. El resto eran siervos y, por ende, estaban adscritos a la *tierra* de la que



formaban parte como *herramientas de cultivo*, al igual que lo estaban los animales y los utensilios.

La sociedad ha desarrollado una acritud en contra del propietario agrícola de tamaño: el terrateniente, el latifundista y el explotador...

En nuestro acervo cultural **es mucho peor un terrateniente que un empresario industrial o financiero**. El primero tiene connotaciones culturales que se vinculan con pasados poco gloriosos, que se pueden remontar al principio de los tiempos, porque los terratenientes son los herederos de aquellos que acumulaban la riqueza y dejaban en la más absoluta pobreza a los campesinos pobres. La nobleza, desde el principio de los tiempos, utilizó la propiedad de la *tierra* como el arma de sumisión de sus súbditos. Sabía bien lo que hacía, se quedaba con la propiedad del *espacio para producir la comida* y cedía el uso temporal de los campos con la contrapartida de unas rentas aseguradas con independencia del resultado del cultivo. Jugaban a seguro, porque sabían que el negocio era la propiedad de la tierra y la cesión temporal para que los campesinos le pagaran los tributos con los que mantener su nivel de vida.



Trabajando duro en el cultivo del arroz

Y, además, la nobleza rural y los terratenientes auspiciaron, dirigieron y financiaron buena parte de los **movimientos reaccionarios** en contra de la apertura de la sociedad hacia el mundo moderno y las aspiraciones de los seres humanos por: la libertad, el derecho a la propiedad de la *tierra*, los derechos civiles y políticos de las mujeres, el sindicalismo, la esclavitud, la discriminación racial, la libertad religiosa, las aspiraciones republicanas, la enseñanza universal y gratuita, el derecho al voto, etc. Las mayores resistencias que han tenido estos movimientos sociales han procedido de los grandes propietarios de las *tierras*.

La cultura ancestral ha calificado a los grandes propietarios de tierras con **adjetivos despectivos**, que los ubica en el espacio que conecta con la percepción social. Cuando se utiliza la expresión “*gran propietario agrícola*” al



ciudadano de a pie le vienen a la mente los siguientes adjetivos despreciativos: terrateniente, latifundista, agrarista, cacique rural, dueño, hacendado, rentista, esclavista, judío, etc.

Según la Revista Forbes, **Amancio Ortega** (Zara) tiene un patrimonio de 63.000 millones de euros. Este señor y los afortunados similares (o los que tienen el infortunio que se infiere de la responsabilidad de ser empresarios), tienen un nivel de aceptación social muchísimo más elevado que el de **un propietario agrícola que tuviera 25.000 hectáreas** de *tierra* (es una cifra inventada). Sin embargo, este gran propietario de *tierras* manejaría un patrimonio que bien valorado no llegaría al 1% del que tiene el Sr Ortega y tendría una plantilla que no llegaría ni al 10% de la que conforma el Grupo Zara.



Tierras de secano transformadas a regadío

¿Cómo es posible que un propietario agrícola que tiene 25.000 hectáreas sea mucho más rechazado que Amancio Ortega que maneja un patrimonio 100 veces mayor y tiene diez veces más empleados?. Por la historia, por los valores culturales ancestrales y sobre todo, por los comportamientos pasados que han hecho mella en los principios y valores de la sociedad en la que vivimos. El Sr Ortega puede agradar más o menos, pero tiene un negocio moderno, que va con los tiempos. El gran propietario agrícola referenciado con 25.000 hectáreas de tierra, es por principio cultural un terrateniente, un latifundista, un explotador, un agrarista retrogrado, y todos los adjetivos perversos que se puedan añadir, que los hay. Este es el concepto que deseo destacar, porque es el que condiciona buena parte de los planes de desarrollo agrícola que se manejan en la actualidad.

La sociedad rechaza la creación de grandes productores agrícolas por la cultura ancestral que guía las vidas de los ciudadanos. No es sólo un asunto de los agricultores, sino de la sociedad en su conjunto, incluyendo a los partidos políticos, a los sindicatos, al Gobierno y a los medios de comunicación. Por esta razón, yo mismo (que no dejo de estar imbuido por el



mismo acerbo cultural) he sentido la necesidad de añadir un apartado para dejar constancia de que cuando en este libro hablo de los grandes productores agrícolas no me refiero a los terratenientes, a los latifundistas, a los agraristas, a los caciques rurales, a los dueños, a los hacendados, a los rentistas o a los esclavistas... Como es natural, tengo una visión moderna de la agricultura, sustentada por la economía de mercado que nos regula y en el marco de una sociedad democrática que otorga idénticos derechos a todos sus ciudadanos. Sin embargo, he querido aportar unas reflexiones sobre la propiedad de la tierra para que se tengan en consideración las variables culturales que van a condicionar el desarrollo de un negocio agrícola que debe utilizar grandes extensiones de cultivo, cuyos actores deberán cuidar el impacto que va a tener en la sociedad una actividad económica que impactará en una cultura ancestral que tiende a repudiar a los grandes propietarios de las *tierras* de cultivo.



Cultivos racionales

La propiedad de la *tierra* tiene impacto en la cultura ancestral de la sociedad. Por esta razón: (1) muchos países prohíben o limitan su transmisión a los extranjeros; (2) un buen número de ciudadanos aspiran a tener un pedazo de tierra en propiedad, porque aunque no la utilicen, les aporta seguridad e impactos positivos en sus afectos; (3) es el fundamento del minifundio; (4) prefieren dejar abandonar el cultivo y dejar el campo baldío, antes que desprenderse de la propiedad de sus *tierras*; (5) han existido, existen y continuarán emergiendo conflictos por la *tierra*; (6) un buen número de empresas de producción agrícola confunden la propiedad de la *tierra* con la explotación del cultivo; (6) los empresarios y afortunados desean tener una finca agrícola en propiedad; etc.

En los negocios de producción agrícola de tamaño el valor está en la gestión y no en la propiedad de la *tierra*

La agricultura demanda tamaño y debemos diferenciar entre la propiedad de la *tierra* y la gestión. Son dos aspectos diferentes. La producción agrícola demanda gestionar la explotación de grandes fincas agrícolas, cuya propiedad puede ser de terceros que las ceden en alquiler o en otras formas similares con tradición agrícola, como la aparcería.

En los tiempos que corren **no es atractivo tener grandes propiedades agrícolas**, porque suelen rentar menos que las inmobiliarias. Volviendo al



ejemplo anterior, si el señor que tenía 25.000 hectáreas las hubiera vendido hace 50 años y hubiera invertido ese dinero en el negocio inmobiliario, hoy no tendría el 1% del patrimonio de Amancio Ortega, sino que es posible que tuviera de igual a más. Por tanto, los grandes productores agrícolas que auspicio en este libro considero que no deberían ser propietarios de la *tierra* por las siguientes razones:

1^a.-**Para invertir menos dinero.** El negocio de la producción de frutas y verduras a gran escala, demanda tamaño y la propiedad sobre la tierra comporta invertir grandes cantidades de recursos financieros en un activo que no es sustancial para la actividad. La propiedad de la tierra no es relevante, si lo es su uso y explotación. Por tanto, no comprar la tierra facilita el negocio.



Cultivos racionales

2^a.- **No dificultar la necesaria expansión del negocio.** La propiedad de la *tierra* dificultaría la expansión y el necesario crecimiento de la actividad. Es lo que le ocurre a muchos propietarios de fincas agrícolas que no pueden crecer porque hacerlo supone detraer muchos recursos que se inmovilizan innecesariamente, cuando el valor está en la cuenta de explotación y no en el balance, ni en el incremento del valor de la tierra. Los negocios que se sustentan sobre bienes raíces (alquiler de inmuebles, hoteles, tierras, tiendas, restaurantes...) tienen muchas restricciones para crecer siendo propietarios sobre los inmuebles, porque la relación ventas-inversión se desequilibra y es difícil generar caja suficiente como para autofinanciar el desarrollo. Lo que deriva en endeudarse innecesariamente. Por esta razón, la mayoría de estos negocios cuando adquieren tamaño y tienen velocidad de crecimiento tienden a alquilar y no tener la propiedad sobre los activos que explotan.

3^a.- **Para tener más libertad de movimientos.** Los latinos a las propiedades les llaman *bienes raíces*, lo que supone que se trata de activos anclados en el suelo. Y esa circunstancia puede no ser adecuada para un gran productor agrícola que debe orientar sus cultivos de acuerdo con las tendencias del mercado, que en muchas ocasiones demanda cambiar de emplazamiento. Si uno es propietario no lo puede hacer.

4^a.- **Porque el campo se exprime, como un limón** y al final de un ciclo de vida, la *tierra* demanda cambiar su cultivo, airearla, cuidarla y prepararla para el futuro. Un contrato de alquiler a 25 años aporta tiempo suficiente como para exprimir el limón y obtener lo mejor de la *tierra* durante ese ciclo de vida.



5^a.- Porque cuando el gran productor es propietario tiene la **tentación de tener dos negocios:** (1) el que se deriva de la explotación, cuyo impacto se mide con los resultados y el estado de su balance; (2) y el que se deriva de la propiedad de la *tierra* cuyos insumos se miden por el incremento de valor de los campos. Si tiene dos negocios, puede cometer el error de compensar el uno con el otro, y, por ende, trabajar para los nietos: *“este año he ganado poco dinero o he tenido pérdidas, pero las fincas valen mucho más dinero en cuyo caso compenso lo uno con lo otro”*. Esta suele ser la trampa en la que caen muchos propietarios de la *tierra* que explotan, mezclan y confunden los dos negocios, en detrimento del que se infiere de la explotación, cuya cuenta de resultados es más sensible y objetiva.

6^a.- **Para orientar mejor el negocio.** Si solo se es inquilino, es más fácil orientar la actividad, porque se sustancia en la cuenta de explotación y en el balance, y por ende, se trata de una empresa que debe ser rentable lo más pronto posible y hacerlo de manera recurrente, porque en caso contrario, el único que gana es el propietario rentista.



Cultivos racionales

7^a.- **Para evitar el rechazo social del concepto latifundista,** que aunque cada día es menor, no deja de estar presente en la cultura ancestral que nos envuelve y subyuga.

La tierra es el instrumento y no la finalidad del negocio. No estamos ante un negocio de propiedades agrarias, si no y sobre todo, ante una actividad económica que se sustancia en los resultados de la explotación de la *tierra*, en lo que se obtenga de los cultivos que sustancian su misión y en el necesario desarrollo para adquirir el tamaño que el mercado demanda y en el camino obtener las economías de coste que permitan mejorar la oferta a un consumidor despiadado que desea las **3B**, productos **buenos**, **bonitos** y **baratos**.

Los negocios agrícolas que combinan tamaño y crecimiento para aprovechar la coyuntura de mercado, deben evitar ser propietarios de la tierra porque no les aporta valor de uso, ni de cambio y de esta forma, invertir los recursos financieros en el desarrollo del negocio, en la cuenta de explotación y en el balance, que les permita crecer y adquirir el tamaño que los nuevos tiempos le demandan a la agricultura. Creo además que este enfoque aporta modernidad y futuro.



Para poner en marcha un negocio de producción agrícola de tamaño no hace falta tanto el dinero, como la visión y la gestión

La producción agrícola de tamaño no se plantea para que sea un negocio orientado para las clases elitistas y los grandes inversores, sino que puede estar al alcance de cualquiera que lo desee y entienda. Porque se trata de un negocio más de gestión que de dinero.

Por las circunstancias en las que está en la agricultura y el *Sector Agrícola*, debo remarcar lo que acabo de señalar, porque si al negocio le quitamos la propiedad sobre la tierra, se reduce sustancialmente la inversión a desarrollar y se abre el abanico para que puedan haber muchos más actores que entendiendo el negocio y sabiendo gestionar pueden aportar mucho valor con una inversión medida, porque la actividad se puede conformar de muchas maneras. Veamos las diferentes formas de concebir la puesta en marcha de un negocio de producción agrícola de tamaño:



A.- La procura rural. Esta actividad se puede desarrollar mucho hasta alcanzar el tamaño umbral sin prácticamente inversión, sin poner un céntimo. Es lo que han hecho desde hace décadas los procuradores que se ocupan de administrar las tierras de muchos propietarios. Ellos lo hacen todo. Obtienen economías de coste por la maquinaria que manejan y por su saber hacer. Y al propietario le sale a cuenta sus servicios. Esta actividad también la desarrollan algunas cooperativas agrícolas que gestionan las tierras de sus socios. Pero lo hacen mal, porque no transforman los cultivos, no desarrollan las inversiones que la explotación agrícola moderna demanda y no gestionan la unidad con método, racionalidad y costes adecuados, porque no es este el negocio de la cooperativa, sino un servicio marginal.

B.- La agrupación de las tierras abandonadas. En el mercado existen experiencias de agrupar las tierras abandonadas en un mismo término municipal, por la vía de un contrato de alquiler a largo plazo. El propietario mantiene el valor de la tierra y cede la posesión de la misma para que un tercero la explote bajo una renta fija y/o variable. El que desarrolla el negocio adquiere fincas magníficas, sin poner dinero, con una renta reducida (y puede que 100% variable) y obtiene economías de coste por la gestión racional del cultivo, que aunque no tiene las parcelas agrupadas, las tiene cerca y puede aplicar su *saber*



hacer y la mecanización de los cultivos, reduciendo sustancialmente los costes de producción. Es un negocio en el que ganan todos. Hace unos años desarrollé una experiencia similar agrupando unas 5.000 hanegadas bajo esta modalidad, cuyas tierras pertenecían a 120 propietarios, estaban en un mismo término municipal, con contratos a 25 años, con una renta variable del 10% de lo que obtenía, que se pagaba cuando se cobraba. Esto es lo que deberían haber hecho las cooperativas agrícolas ante el recurrente abandono de la tierra de sus socios.

C.- El alquiler de una finca de tamaño. La semana pasada un amigo me decía que deseaba alquilar su finca de 500 hanegadas de naranjos. Otro amigo ha alquilado una finca de 200 hanegadas de naranjos con agua, luz y maquinaria, en uno de los términos municipales de mayor tradición citrícola, con un contrato a 25 años por el que paga una renta similar a la contribución rústica y asumiendo la obligación de transformar el cultivo. Me ha dicho que ha desarrollado una inversión de 90.000 euros transformando la finca y tiene 25 años para amortizar su desembolso. El propietario no pierde nada, porque nada sacaba y tendrá mejores condiciones para vender la tierra si no desea mantenerla, porque la transformación le ha incrementado su valor y si no lo hace, al final del alquiler recuperará la posesión de una finca transformada.



D.- Crear una sociedad con varios labradores para explotar fincas alquiladas. Es otra opción que hasta ahora no ha tenido mucha tradición, como consecuencia de los inadecuados mensajes que se emiten desde el *Sector Agrícola* respecto del presente y el futuro del campo. Esta sociedad puede poner en valor las fincas de sus socios y alquilar otras con las que adquirir tamaño o empezar de cero. En los próximos años este tipo de sociedades crecerán, porque se comparte la gestión y la inversión que aunque poca, siempre hay que aportar para que el negocio fructifique.

E.- Explotar las fincas que abandonan los socios de las asociaciones naturales del campo. Las Cooperativas Agrícolas, las Comunidades de Regantes y algunas SATs que desarrollan funciones similares a las que prestan las cooperativas agrícolas. Todas estas sociedades tienen como denominador común: que el abandono de las tierras de cultivo de sus socios, impacta de manera directa en su supervivencia, porque sin socios no hay Cooperativas Agrícolas, ni Comunidades de Regantes, ni SATs comunitarias. ¿Qué deberían



hacer?, algo muy sencillo de formular y no tan difícil de gestionar: en lugar de llorar sudar gestionando, poniendo en valor las tierras abandonadas por sus socios por la vía del alquiler los campos, con contratos a largo plazo y en el mismo término municipal.

F.- Una sociedad que gestione un negocio de producir frutas y verduras en cantidad y calidad. En la línea descrita a lo largo del presente libro, con tamaño, calidad, eficiencia en los costes y sobre todo, con una gestión orientada a la producción y al producto, no tanto al comercio, ni al marketing, porque debe apoyarse en la distribución comercial para implementar su aporte de valor al mercado.

¿Qué hace el Sector Agrícola?

Nada. Bueno el nada es una asepsia, que implica neutralidad. No esto no es lo que hace. Ojala se desarrollaran acciones *neutras* que permitirían al menos que se pudieran abrir puertas por la inanición y el desespero, porque el ser humano tiene inteligencia y la puede aplicar. Sin embargo, en lugar de aportar neutralidad, añaden la confusión que se infiere de sus decimonónicos mensajes, que se derivan de un diagnóstico falaz sobre la coyuntura del campo que poco tiene que ver con la realidad. Y, sobre todo, orientan al agricultor hacia la búsqueda de soluciones imposibles de materializar y que nunca se van a llevar a cabo, porque atentan contra el mundo, contra el mercado y, también, contra el marco legal que regula el comportamiento de los ciudadanos.



Finca Agrícola de Carcaixent

Esto supone que con la Ley en la mano, **se podría demandar a los políticos exigiéndoles responsabilidades civiles y penales** cuando afirman en público que van a aplicar unos precios mínimos para los productos agrícolas, cuando saben que no lo pueden decir, porque no lo pueden hacer, porque no pueden modificar las normas legales porque atentarían contra la misma Constitución que establece la libertad de mercado. Hace unos días **La Corte Suprema de Chile** ha dictado una sentencia en virtud de la que le impone una multa de 21 millones de dólares a Walmart Chile por haber pactado con los granjeros un precio mínimo para los pollos. Sí, se trata del mismo precio mínimo que reclaman en España para los productos del campo. En Chile lo han



llevado a los tribunales y han sentenciado de la única forma posible en una economía de mercado: hacia el mercado. La noticia la publicó Andrés Pozo B. en el periódico **Diario Financiero de Chile** el día 08.04.20 con el titular “*La Corte Suprema duplica las multas a Supermercados por colusión en pollos y solicita investigar otros productos*”.

Como se constata, el campo, la agricultura tiene un magnífico presente y una buena proyección de futuro si se parte de la realidad, asumiendo los designios del universo que nos rodea y poniendo en marcha unidades productivas de tamaño que respondan a las necesidades del consumidor que regula las actividades económicas en un mercado libre. Porque en caso contrario, los consortes de los que intentan boicotear a *Los Merkadona* o a los Chinos, son los primeros que hacen caso omiso a los mensajes y soflamas que emiten sus parejas y compran en este tipo de establecimientos porque su misión aporta valor y modernidad y, por ende, contribuyen a hacer del mundo un espacio mejor.

Aquí paz y allá gloria, que cuando llegue nos pille a todos confesados, porque ante una misma realidad y ante unos mismos hechos constatables: **(1)** unos ríen y otros lloran; **(2)** unos ven amenazas y otros oportunidades; **(3)** unos piden imposibles y otros van al grano para no perder el tiempo.



Excelentes *tierras* de cultivo de naranjos abandonadas



8.7.-NUEVOS VIENTOS



16.02.17

“Que no, que ya no podemos hacer lo mismo, que ya no toca, porque el Mundo ha cambiado. Y de ello no queremos darnos cuenta. No deseamos percatarnos de la velocidad con la que transcurren los acontecimientos en este tiempo que nos ha tocado vivir. No hay nada nuevo, las disrupciones son la consecuencia de la obsolescencia que se deriva de la inanición, de la falta de una respuesta consonante con la realidad percibida...”

Tesla anuncia una nueva batería que puede revolucionar el sector energético y favorecer el desarrollo de las energías alternativas domésticas. **Microsoft** ayer hablaba de la nueva revolución tecnológica que comportarán sus avanzadas investigaciones sobre los robots domésticos, nuestros asistentes futuros. Los **estibadores** dan marcha atrás. Los **funcionarios** del Banco de España piden solidaridad a sus compañeros del Cuerpo para evitar que la Audiencia Nacional mande a la cárcel a los imputados por la salida a Bolsa de Bankia. El **informe de Fujitsu** expresa que en los próximos 5 años no existirán el 40% de las empresas en su formato actual. **KPMG** dice que está invirtiendo en una tecnología que aportará valor a las Pymes gestionando toda la mecánica administrativa, contable, fiscal y laboral, a un coste irrisorio. **Movistar** está regalando la creación de una página Web y en el sector, hay ofertas por 250 euros. En **Barcelona** han creado una oreja para los seres humanos fabricada con una impresora 3D y se proponen hacer un corazón humano en el plazo de cinco años.



En el parlamento **Podemos** y **Ciudadanos** están rompiendo las formas clásicas de hacer política y los de siempre creen que nada va a cambiar, que las cosas se construyen de “*arriba para abajo*”, como siempre se ha hecho.

¿Qué hay de nuevo en la viña del señor?

Que todo está cambiando, hasta lo que no cambia, porque el cambio no es más que la adecuación de los vivos a las exigencias implacables del entorno en el que les ha tocado vivir. Solo en los cementerios no hay cambio alguno. Donde no hay vida, no hay cambio. En el resto del mundo el cambio es implacable, porque se cambia hasta el inmovilismo.

En **política** vienen tiempos de comenzar a ver la democracia como nos han dicho que es, “*de abajo para arriba*”. Esto supone que el ciudadano tendrá un mayor protagonismo en la vida pública. Vienen tiempos de referéndums en los que los electores nos posicionaremos sobre los temas esenciales de la vida pública: ¿sería interesante un referéndum sobre la necesidad de una Televisión Pública? ¿Y sobre la reversión de los Hospitales Públicos de gestión privada?. Soy de los que opino que sí. Todo llegará, no me cabe la menor duda.



En **la vida de los partidos políticos**, vienen tiempos de esperanza. Nuestros líderes no están acostumbrados a ser dirigidos por los militantes de base. Y no lo están porque éstos tradicionalmente no han contado. Perdón, sí que lo han hecho, pero tan solo para facilitar el ascenso de los líderes al poder y, al tiempo, para justificar la base popular de sus atributos: “*represento a 300.000 militantes..*”, pero cuando habla con los suyos en su casa emerge el discurso que percibe, “*Pepe, debes controlar a la gente de tu región, que no se desmadren*”. El objetivo de un Jefe de Sección, perdón un dirigente regional, es mantener agrupados y tranquilos a los militantes. Es como tener un *ejército privado* al servicio del Alto Mando, para que las tropas salgan cuando toque, que será en el momento lo decidan los que piensan en nombre de los demás. *¡Ese mundo no se va a acabar, ya se ha terminado porque no existe!*. En la vida pública española tenemos más diplodocus de los que nos corresponden, pero les quedan cuatro telediaros. Tiempo al tiempo.



La **monarquía** es una Institución cada día más democrática, más abierta, más cumplidora de la Ley y de las Costumbres y mucho más transparente. Sin embargo, la sociedad Española no le va a perdonar nada al monarca actual. Cada día menos. Hace unos días la prensa se hacía eco de que el Rey Juan Carlos I podía tener cuentas en el extranjero. No lo sé ni viene al caso, pero seguro que su padre si las tenía. Su abuelo muchas mas y su bisabuelo todas las del mundo mundial. Y si llegamos al primero de los reyes de su dinastía, al fatídico Felipe V, ni te cuento lo que tenía en España y fuera del reino. A su majestad le esperan nuevos tiempos y nuevas respuestas si desea preservar la Institución que representa. No es un tema de voluntad, si no de necesidad.

A los **funcionarios** se les está abriendo una brecha, muy gorda, y es probable que empiece *“el principio del fin de su impunidad”*: un Juez de la Audiencia Nacional ha imputado a la cúpula de funcionarios del Banco de España. La primera reacción de los afectados es recoger firmas entre sus compañeros, los de abajo y los de más abajo. Todos firmarán porque ven que es una forma de proteger los intereses del *Cuerpo*. Sin embargo, esto no va a parar, la sociedad Española no va a soportar la inmunidad en el ejercicio de la Función Pública. Como la que vemos ahora. Muchos políticos imputados y ningún funcionario implicado, ni investigado. *¿Cómo es posible que los secretarios e interventores no estén implicados en las tramas que han pasado por sus narices, las han visto, las han oído y en muchos casos las han facilitado con su firma?*. El tiempo cambiará esto, no me cabe la menor duda. Tiempo al tiempo.



Los **estibadores** se están pensando lo que hacen. De momento, actúan como siempre han hecho, con conatos de huelga, baja productividad, etc. Anuncian una huelga para el día 20.02.17, que hoy mismo han desconvocado a pesar de que ayer rompieron las negociaciones con el gobierno. *¿Qué está pasando?*, que los abogados de los líderes sindicales les están informando que pueden recibir demandas judiciales personales como ocurrió hace unos años con la huelga salvaje de los controladores. Hoy más, mucho más, porque la sociedad no soporta ciertos comportamientos. Y, además, los publicistas les dicen que *“cuidado con la opinión pública, porque estos no son sindicalistas currantes del siglo XIX. Si no más bien clases elitistas que cobran 100.000 euros. Como los controladores”*. El rollo se acaba, o se ha acabado ya. El asunto está mucho más claro en la sociedad que en las mentes de los políticos, que continúan viendo el tema con la perspectiva del pasado, no del presente. El sector demandaría medidas drásticas que serían aplaudidas por los ciudadanos hastiados del problema y de la impunidad.



Las **nuevas tecnologías** están revolucionando el mundo, pero muchas Pymes no desean percatarse de sus impactos. Un gran número de empresas no se han dado cuenta de lo que supone Internet. Los que dicen hacer Marketing Digital lo hacen para ellos, porque un gran número de Pymes no les entienden y no lo hacen porque hay una gran brecha entre el mundo digital y el analógico. El problema es que la brecha solo está en la mente, no en el cuerpo. Ese es el problema, que el que no entienda lo que está pasando en el mercado, perderá muchas oportunidades y lo que es peor, asumirá todas las consecuencias negativas que están comportando estos cambios. Nada es neutro, esa posición solo existe en la vida religiosa: “*El Limbo*” que es un espacio en el que los cristianos dicen que están los que no pueden ir al cielo, ni al infierno. Eso en el mundo empresarial no existe, o estás arriba o estás abajo, pero en ambos casos afectados por el entorno en el que se hace el negocio.



El **mercado único europeo existe** y solo tiene un camino, avanzar más. Sin embargo, no nos percatamos de su existencia. No nos damos cuenta hacia qué dirección nos encaminan sus designios. La Europa económica la estamos construyendo poco a poco los ciudadanos europeos homogeneizando nuestros gustos, las formas de comportarnos y las ideas que compartimos. En el momento avancemos un poco más, las grandes corporaciones empresariales europeas darán pasos al frente que comportarán nuevas oportunidades y nuevas amenazas para las Pymes locales.

Las Grandes Empresas de Distribución Europeas (Carrefour, Leroy Merlin, Metro-Makro, etc.), funcionan como empresas nacionales, no operan como multinacionales, porque solo integran el modelo de negocio, el control y las finanzas, el resto lo tienen delegado en cada país. No es el mismo caso de la Ford que sí funciona como una multinacional integrada. ¿Cuánto tiempo tardarán las grandes distribuidoras europeas en funcionar como las multinacionales integrando el producto, los proveedores, y las políticas comerciales?. No mucho, nuestros ojos lo verán. *¿Esto qué va a suponer?*. La creación de **grandes fabricantes de alimentación** con tamaño y mentalidad europea y la **especialización** de las hoy grandes empresas españolas ¿Qué ocurrirá con las Pymes proveedoras tradicionales de estos mercados?, que tendrán que buscar otros mercados donde poder vender sus productos.



La **agricultura es un gran negocio** para unos y una aparente ruina para otros. *¿Hacia dónde nos dirigimos?*, hacia la **privatización de la agricultura**. El sector se debe percatar que el mundo no va a aceptar agriculturas subvencionadas, organizaciones que dicen ser una empresa pero que culpan al mercado de lo mal que se comporta (“*el público no valora nuestros productos..*” y “*Mercadona no paga lo que valen los productos del campo*”). Tampoco va a aceptar funcionarios y “*pseudo funcionarios*” que hablen en nombre de un sector decimonónico, anacrónico y sin futuro.

La modernidad pasa inexorablemente por una agricultura que funcione como está operando una parte de ella, con criterios de mercado y organizada, como cualquier empresa, como corresponde con las exigencias de un mercado abierto. Lo contrario es ir *contra natura*, es operar con la Ley de la selva, la de los monopolios y sobre todo, auspiciados por el recuerdo de un sector que ya no existe, porque hay otro en su lugar. Y si no que vean las estadísticas que no publican, que allí lo expone de forma clara.



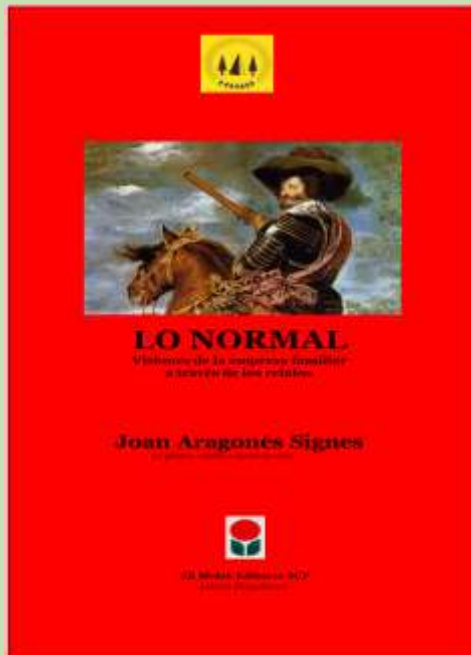
¿Qué hay de nuevo en la viña del señor...? muchos impactos, más formación, jóvenes instruidos con otros parámetros diferentes a los nuestros, nuevas tecnologías, una logística cada día más asequible, medios de transporte al uso, pero sobre todo, una **información, veraz, inmediata, directa e indiscutible** que es la que transforma las mentes que guían nuestros comportamientos. ¡Esta es la gran novedad, que la información fluye y mientras lo haga, iremos poniendo las cosas en su lugar. Como ya lo estamos haciendo!. El futuro está por hacer, pero el que viene demanda nuestro protagonismo, como siempre ha sido y será. Por esta razón, el futuro no será la repetición del pasado.

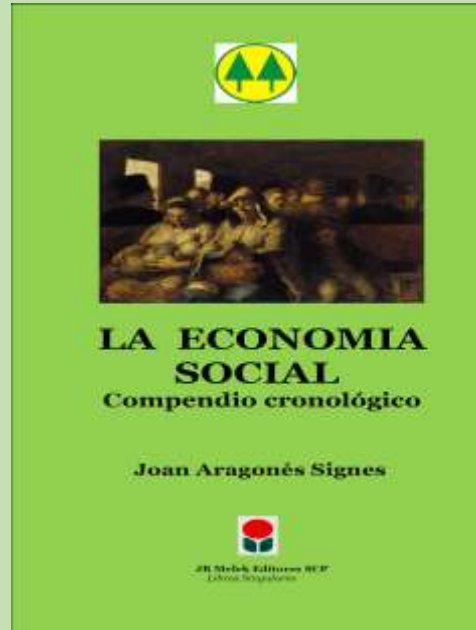


9.- BIBLIOGRAFIA DEL AUTOR

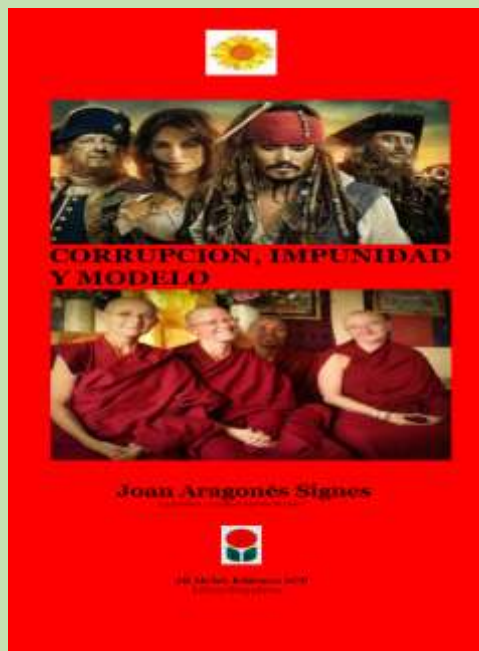
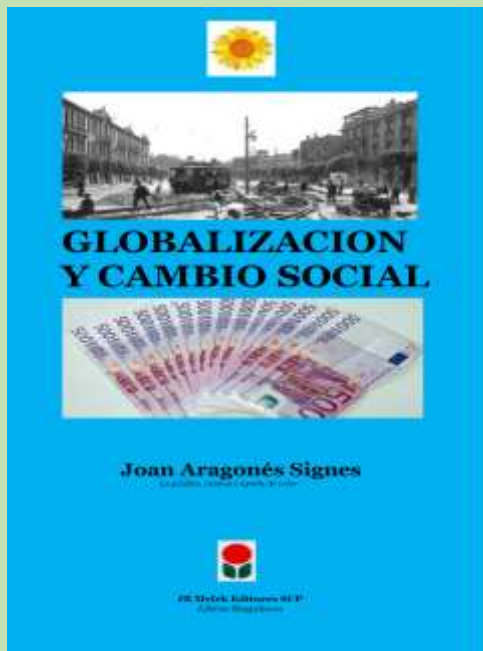
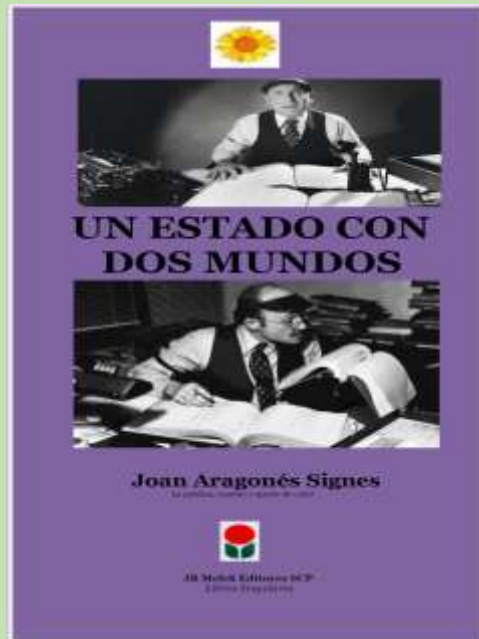
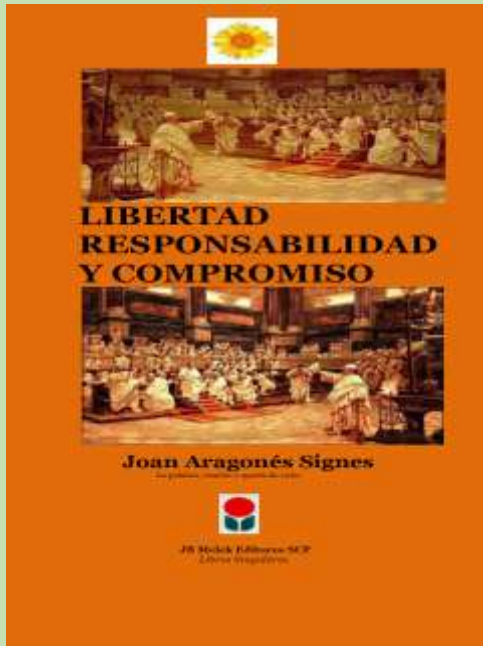


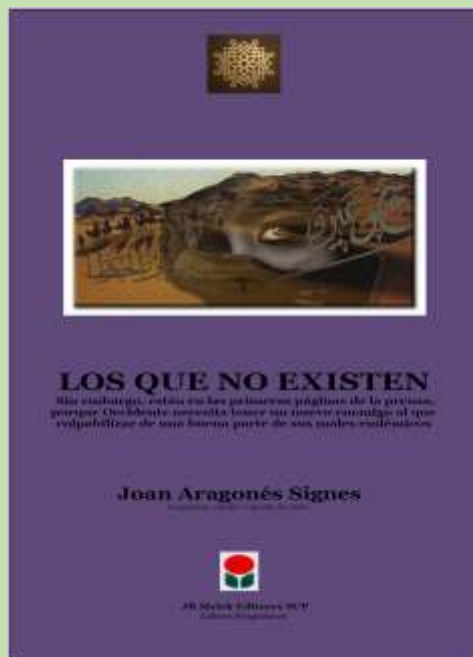
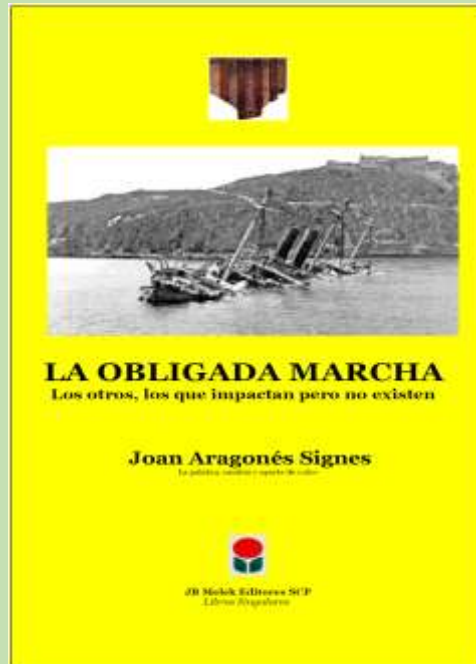
9.1.-LIBROS PUBLICADOS POR EL AUTOR

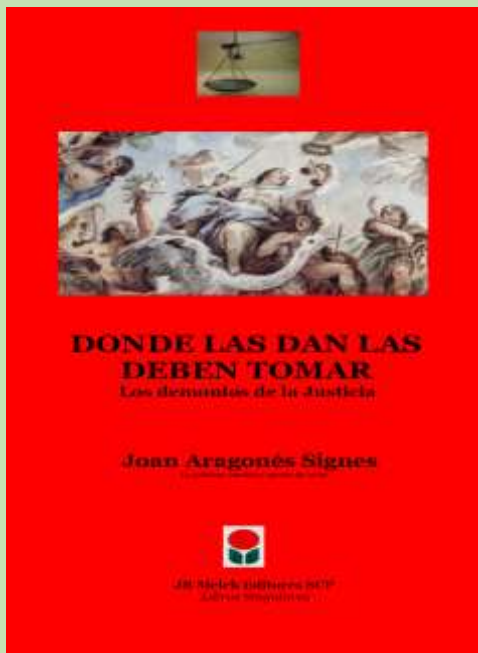
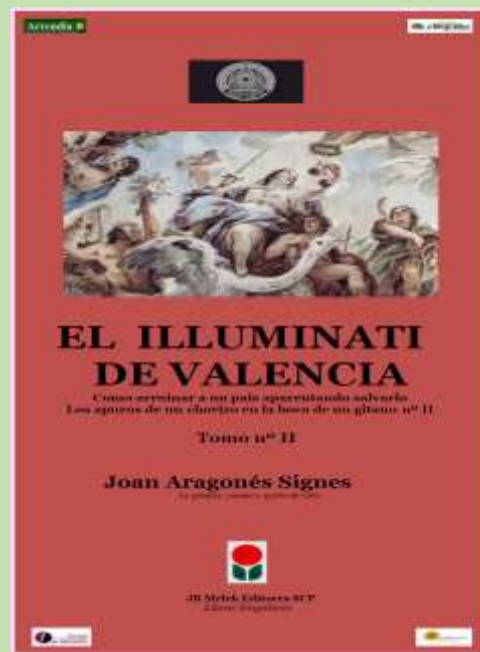
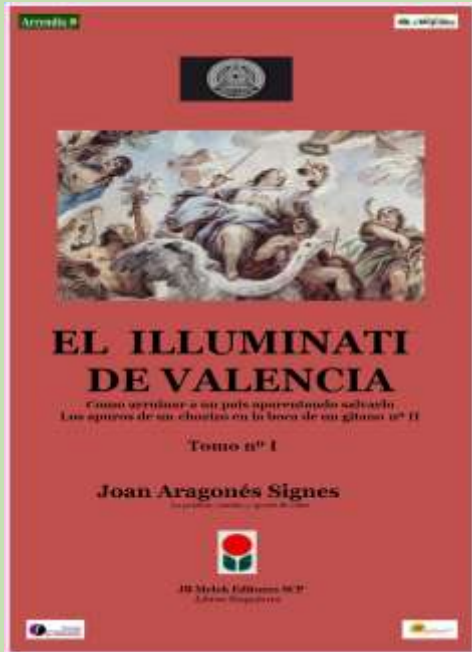


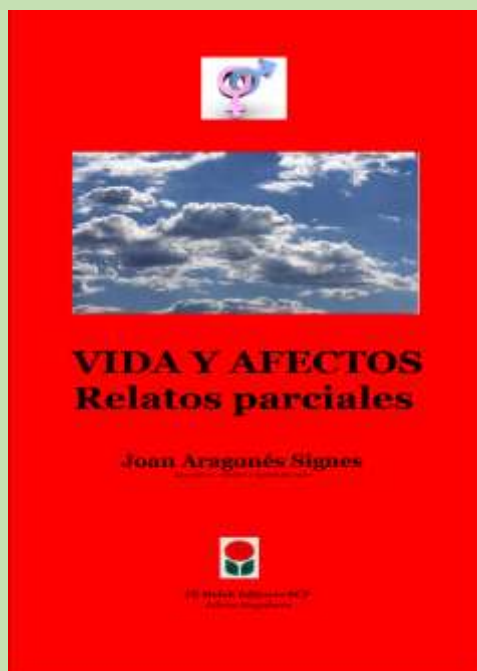






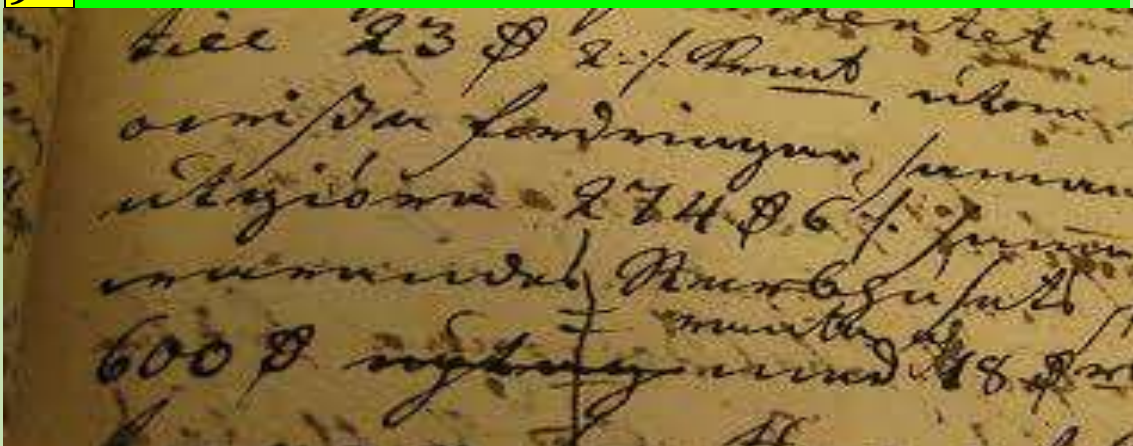








9.2.- ARTICULOS PUBLICADOS POR EL AUTOR



9.2.1.- Artículos sobre el mundo de la empresa familiar

1.- La sucesión en las empresas familiares

El texto fue publicado por la Revista La Voz de la Empresa el 20 de marzo de 1.990 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 26.

2.- Los sistemas de gestión igualitarios

El texto fue publicado por el periódico Expansión el día 8 de octubre de 1.993 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 57.

3.- Algunas soluciones al problema de la sucesión

El texto fue publicado por la revista Report en el mes de marzo de 1.991 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 27.

4.- La sucesión en la empresa familiar

El texto se publicó en la Revista de la Cámara de Comercio Industria y Navegación de Valencia en el mes de mayo de 1.991 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 34.

5.- Negocios en familia

El texto es una entrevista desarrollada por el periodista Jose Luis Zaragoza Blasco y se publicó en el periódico Levante-El Mercantil Valenciano el 07 de Julio de 1.991 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 35.

6.- La continuidad de las empresas familiares

El texto fue publicado por el periódico Levante-El Mercantil Valenciano, el 9 de febrero de 1.992 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con el nº 40.

7.- La sucesión en las empresas familiares

El texto fue publicado por la revista Capital Humano el 01 marzo 1.991, en la revista del Club de Gerentes el 01 de abril de 1.991, en la revista de la Asociación de la Industria Plástica el 01 de septiembre de 1.991 y en la revista Alta



Dirección el 01 de abril de 1.992 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con los números 32 y 33.

8.- El Talón de Aquiles en la empresa familiar es la sucesión

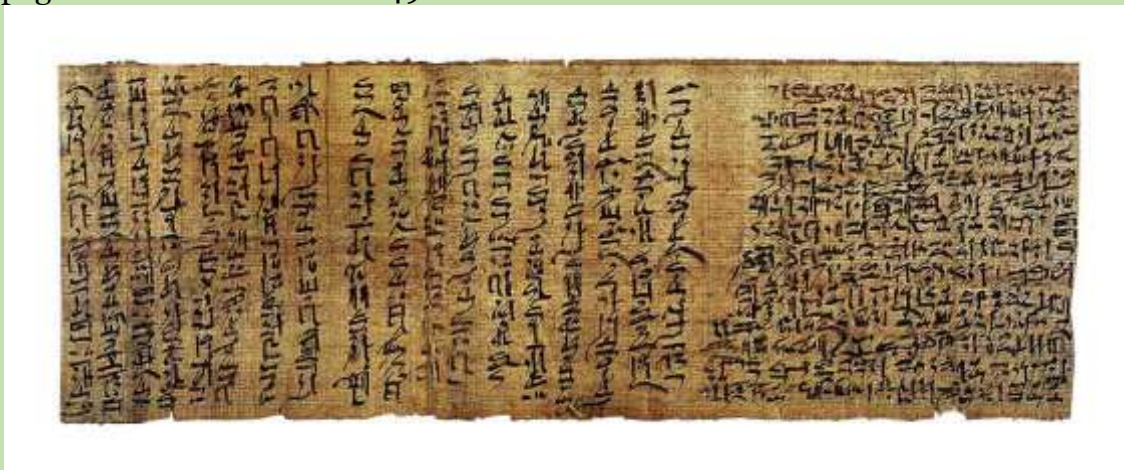
El texto es un reportaje-entrevista que el periodista Gonzalo Bayo le realizó a Joan Aragonés, que fue publicada por el periódico Las Provincias el día 7 de junio de 1.992 y que forma parte de la Web con el número 44.

9.- Anticiparse y dirigir el cambio en las empresas

El texto fue publicado por el periódico Levante-Mercantil Valenciano el 14 de junio de 1.992, por Cinco Días el 31 de julio de 1.992, por la revista Economía3 el 12 de diciembre de 1.992 y por la revista Esic Market el 15 de octubre de 1.992 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con los números 45 y 46.

10.- Las pymes familiares cambian su gestión

El texto es una entrevista-reportaje que el periodista Jose Luis Zaragozá le realizó a Joan Aragonés y que fue publicada por el periódico Levante-El Mercantil Valenciano el día 28 de febrero de 1.993 y que forma parte de la página Web con el número 49.



11.- La problemática de la empresa familiar

El texto fue publicado por el periódico Expansión el 21 de mayo de de 1.993 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 55.

12.-La empresa familiar y sus soluciones tópicas

El texto fue publicado por el periódico Cinco Días los días 21 y 25 de mayo de 1.993, por Expansión el 24.06.93, por la revista Economía 3 en los números de los meses de junio y julio de 1.993 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con los números 53 y 54.

13.- La gestión igualitaria en la empresa familiar

El texto fue publicado por el periódico Levante-El Mercantil Valenciano el 27 de junio de 1.993 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 56.

14.- La sucesión en las empresas familiares

El texto fue publicado por la revista Report en el mes de Octubre de 1.990 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 24.

15.- La gestión de una empresa familiar

El texto fue publicado por el periódico Levante-Mercantil Valenciano el 29 Enero 1994, por Las Provincias el 20 Febrero 1994, por el Valencia Empresarial el 15 Marzo 1994 y por el periódico de Información de Alicante el 18 de febrero de 1.994 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con los números 58 y 59.



16.- Las pymes familiares son el pulmón de la economía

El texto es una entrevista-reportaje que el periodista Gonzalo Gayo le realizó a Joan Aragonés y que fue publicada por el periódico Las Provincias el día 13 de marzo de 1.994 y que forma parte de la Web con el número 241.

17.- El futuro de la empresa familiar

El texto se publicó en el periódico Levante-El Mercantil Valenciano el día 07 de julio de 1.994, en el número 46 de la revista AICE de la Asociación Cárnica Española del mes de Julio de 1.994 y en la revista SAO del mes de Octubre de 1.994. El contenido forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 63.

18.- Las soluciones clásicas no suelen perdurar en el tiempo

El texto fue publicado por el periódico Levante-El Mercantil Valenciano el día 25 de abril de 1.993 y forma parte de la página Web de Joan Aragonés con el número 50.

19.- El mito de la sucesión

El texto fue publicado por el periódico Levante-El Mercantil Valenciano, los días 4 y 11 de mayo de 2.003 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 70 y 71.



20.- La empresa familiar el valor de lo necesario

El texto se publicó en el periódico Levante-El Mercantil Valenciano los días 23 y 30 de mayo de 2.004 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con los números 72 y 73.

21.- La empresa familiar, modelos y personas

El texto fue publicado por el periódico Levante-El Mercantil Valenciano el día 29.05.05 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 74.

22.- La empresa familiar y sus soluciones típicas

El texto fue publicado por la Revista Monto en el mes de Abril de 2.006 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 76.

23.- Los tópicos de la empresa familiar

El texto se publica con el pseudónimo *J.B.Melek* en el periódico Levante El Mercantil Valenciano, el 09.04.06 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 75.

24.- La igualdad que mata

El texto forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 155.

25.- Familias y negocios, aceite y agua

El texto forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 86.

26.- El modelo de empresa familiar puede matar

El texto forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 123.

27.- Todas las empresas son familiares

El texto forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 127.



28.-Experiencias personales en la gestión de las variables familiares

El texto forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 122.

29.- La empresa familiar, socialismo en la cumbre

El texto forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 150.

30.- La empresa natural, todas son familiares porque son humanas

El texto fue publicado por el periódico **Levante-El Mercantil Valenciano** y forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 235.

31.-¿El Banco de Santander es una empresa familiar?

El texto fue publicado por el periódico **Levante-Mercantil Valenciano** el 21 de mayo de 2.017 y fue forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 173.

32.-Negocios en familia, modelos y personas

El texto forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 219.

33.- El sucesor debe ubicar al fundador

El texto fue publicado por el periódico **Levante-El Mercantil Valenciano** el día 03.09.17 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 187.



34.- La edad y el tránsito generacional en una empresa familiar

El texto forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 194.

35.- Solo cambia lo que se acepta

El texto forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 197.

36.- La sucesión, tiempos y formas

El texto se publicó en el **Levante-El Mercantil Valenciano** el 05.11.17 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 210.

37.- Edad y tránsito generacional

El texto fue publicado por el periódico **Levante-El Mercantil Valenciano** el día 10.12.17 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 209.

38.- Todas las empresas son naturales

El texto forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 214.

39.- ¿La culpa es del fundador o del sucesor?

El texto forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 186.

40.- Negocio, familia y modelos

El texto fue publicado por el periódico **Levante-El Mercantil Valenciano** en día 07.01.18 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 222.

41.- El modelo es la clave para la continuidad del negocio familiar

El texto forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 221.

42.- La sucesión, el fundador y sus afectos

El texto se publico en el periódico **Levante-El Mercantil Valenciano** el día 25.02.18 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 226.



43.- La igualdad en la empresa familiar

El texto fue publicado en el periódico Levante-El Mercantil Valenciano el 09.04.17 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 170

44.- Dramas familiares y negocios I, fracasos

El texto forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 100.

45.-La disrupcion avisa pero no siempre la queremos eschar

El texto forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 182.

46.- Decalogo para los negocios familiares

El texto forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 195.

47.- El protocolo familiar es el instrumento y no es la finalidad

El texto fue publicado por Levante-El Mercantil Valenciano el 01.07.18 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 253.

48.- Pactos empresa y estabilidad familiar

El texto fue publicado por Levante-El Mercantil Valenciano el 27.11.18 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 270.

49.- Gestion familiar y directores foraneos

El texto fue publicado por Levante-El Mercantil Valenciano el 24.04.19 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 273.



50.- Gestionar separadamente unidos

El texto fue publicado por Levante-El Mercantil Valenciano el 01.04.19 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 274.

51.- Aceptar la realidad familiar

El texto fue publicado por Levante-El Mercantil Valenciano el 18.03.19 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 278.

52.-Evaluar el riesgo familiar

El texto fue publicado por Levante-El Mercantil Valenciano el 22.05.19 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 280.

53.- Familia, amor, dolor y negocio

El texto fue publicado por Levante-El Mercantil Valenciano el 10.06.19 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 284.

54.- La empresa familiar y los humanoides

El texto fue publicado por Levante-El Mercantil Valenciano el 06.08.19 y forma parte de la Web de Joan Aragonés con el número 286.

55.- Asumir el riesgo familiar

El texto fue publicado por Levante-El Mercantil Valenciano el 28.06.19.

56.-Los hermanos, la madre y el sucesor

El texto fue publicado por Levante-El Mercantil Valenciano el 08.10.19.



57.- El valor de la sencillez familiar

El texto fue publicado por Levante-El Mercantil Valenciano el 03.09.19.

58.-La obra es la empresa y no la familia

El texto fue publicado por Levante-El Mercantil Valenciano el 29.11.19.

59.- Mantener el estatus familiar

El texto fue publicado por Levante-El Mercantil Valenciano el 16.12.19.

60.- Etica, bienestar familiar y consejero externo

El texto fue publicado por Levante-El Mercantil Valenciano el 11.02.20.

9.2.2.-Articulos sobre la Economía Social

1.- Alternativas de organización

El texto fue publicado por la Revista Encrucijada del 01.05.81.

2.- El Plan de Gestion

El texto fue publicado por la Revista Encrucijada del 01.06.81.

3.- El organigrama cooperativo

El texto fue publicado por la Revista Vida Cooperativa 01.06.82.

4.- La función social cooperativa I

El texto fue publicado por la Revista Vida Cooperativa 01.03.83.



5.- La función social cooperativa I

El texto fue publicado por la Revista Vida Cooperativa 01.04.83.

6.- La aceptacion de los roles cooperativos en las CTAs

El texto fue publicado por la Revista Vida Cooperativa 01.08.88.

7.- La función directiva en las organizaciones cooperativas

El texto fue publicado por la Revista Vida Cooperativa 01.10.85.

8.- Participacion y personas I

El texto fue publicado por la Revista Vida Cooperativa 01.10.87.

9.- Participacion y personas II

El texto fue publicado por la Revista Vida Cooperativa 01.11.87

10.- Participacion y personas III

El texto fue publicado por la Revista Vida Cooperativa 01.12.87.

11.- La aportacion de la SAL en el proceso de avance social

El texto fue publicado por la Revista Andalucía Cooperativa 01.02.89.

12.- La panoramica de la participacion en otras organizaciones no cooperativas

El texto fue publicado por la Revista Vida Cooperativa 01.07.89.

13.-La aceptacion de los roles directivos

El texto fue publicado por la Revista Andalucía Cooperativa 01.10.89.



14.- La problemática del modelo de organización de la Economía Social

El texto fue publicado por la Revista Fuca 01.12.89.

15.- La relativa utilidad de la participacion

El texto fue publicado por la Revista Andalucía Cooperativa 01.01.90.

16.- Participacion y gestión democrática

Revista Vida Cooperativa 01.02.90.

16.- Participacion y gestión

El texto fue publicado por la Revista Andalucía Cooperativa 01.03.90.

17.- Participació i gestió democrática en la CTA

El texto fue publicado por la Revista Trevall Cooperatiu 03.04.90.

18.- Participación en empresas no cooperativas

El texto fue publicado por la Revista Andalucía Cooperativa 01.05.90.

19.- El control democrático de la gestion de la CTA

El texto fue publicado por la Revista Andalucía Cooperativa 01.06.90.



20.- Participació i gestió democrática

El texto fue publicado por la Revista Vida Cooperativa 01.12.90.

21.- La relativa utilidad de la participacion

El texto fue publicado por la Revista Vida Cooperativa 01.10.91.

22.- La gestion en las empresas públicas I

El texto fue publicado por la Revista Vida Cooperativa 01.01.92.

23.- La gestion en las empresas públicas II

El texto fue publicado por la Revista Vida Cooperativa 01.02.92.

24.- La problemática del modelo de organización de una CTA

El texto fue publicado por la Revista Vida Cooperativa 01.03.92.

9.2.3.-Artículos sobre hoteles

1.- Hoteles de interior, calidad y rentabilidad

El texto fue publicado por Levante-El Mercantil Valenciano el 03.04.94.

2.- Hoteles, el reto de ser rentables

El texto fue publicado por Las Provincias el 04.04.94.

3.- Hoteles naturales “vivos”

El texto fue publicado por Las Provincias el 05.03.95.

4.- En hostelería mas que en otros sectores, el primer duro es que no te gastas

El texto fue publicado por Las Provincias el 21.05.95.

5.- Hoteles, el reto de ser rentables

El texto fue publicado por Expansión el 07.06.95.



6.- Hoteles G&D, una experiencia de éxito

El texto fue publicado por el periódico Información el 30.12.95.

7.- La disrupción sonora

El texto fue publicado por la revista Hosteltur el 01.07.17.

8.- La mirada del comprador

El texto fue publicado por la revista Hosteltur el 01.10.17

9.- La mujer en los hoteles es imprescindible e invisible

El texto fue publicado por la revista Hosteltur el 01.01.18.

10.- En los hoteles la ventaja competitiva es la satisfacción del cliente

El texto fue publicado por la revista Hosteltur el 01.07.18.

11.- La cerveza artesanal, un camino

El texto fue publicado por la revista Hosteltur el 01.10.18.



9.2.4.-Artículos sobre el alquiler de viviendas

1.- ¿Crisis o un nuevo tiempo?

El texto fue publicado por Levante-El Mercantil Valenciano el 25.01.09.

2.- Topicos y leyendas sobre el alquiler de viviendas

El texto fue publicado por Levante-El Mercantil Valenciano el 21.06.09.

3.- Las Pymes y su vision de la realidad ¿Estamos en crisis o estamos?

El texto fue publicado por Levante-El Mercantil Valenciano el 27.09.99.

4.- El alquiler de viviendas, un reto necesario

El texto fue publicado por Levante-El Mercantil Valenciano el 10.01.10

9.2.5.-Articulos sobre gestión

1.- Reflexiones sobre la moda del management

El texto fue publicado por la Revista Vida Cooperativa 01.07.85.

2.- La difícil gestión de las empresas públicas

El texto fue publicado por Levante-El Mercantil Valenciano el 17.05.92.

3.- La fusión de las cajas de ahorro, una exigencia para cumplir la función social

El texto fue publicado por Levante-El Mercantil Valenciano el 15.06.10.



Utra ydon	Lopoka Aquam	Lynalufu fuis	Quo tuo amicos	Mugenato	Alfr	Alalhygar	Accherat omni
Litynopfin	Arto facion	Calosepistis	Bone fructu	Uchra necho	Carnea non pyro	Crusomen	Pulsemus
Hyperone permatidha	Lano primo mans	Syne raxo	Constatu	Chyrogastifimo	Carne michi	Blebetis elin	Uidi qd e
Itzenopfin	Dende facion	Terpu amon	Utra qua botam	Seelyfene	Te accepisse	Cherocpamet	A uere oim
Cimpdanti	Lau	Empyopon	In quo loco	Pythocuf	Quib uisaris	Tancaron fridolon	Dum tua uolam
A pomata	Carerfi	Stonforon	In foro	Ythetif	Quib us	Epicep dth boggor	Uinare si uiglat
A perca	Apofiu	Indicera	In portu	Celurogratifa	Lau	M inuonme	Humta me
Leuenseleoni	Alitum perulam	Cngyftu fluf	Iuxta tuam	Charma fymolog	GRASVIRIAGO	Leuonipenue ftu	Et alle dte h e hie
Pytebon a tuonno	Ladu de cubetilo	T rimef	Victoriam	Sfragifon	Signa	Tyaltis	Quid naras
Symopedago	Cum pedagogo	M caufio nacerbo	Produ cu ibruo	Cftingyfa	Signau	Allapuchru	S; ubi est
Aspatate	Salutare	Alapata colerim	S; rago imie bacea	Arubano	Numero	Caurebi	Luce descendit
Tomputa	P amon	A morunofif	Securis oho	Arubnyfon	Numero	Stendafmona	Ar Laurenum
Acromitza	Er maron	Emonefyfi	M tdu pner	Arubnyfa	Numero	Duacete	Dambulare
Amfocetufipatam	Londof Caluzau	A gonimms	Lauus nos	Documafon	Flu	Sinceronera auro	Strulam illi
Ucare filia	Er ofulatus fym	Phonozpchon	A dnuimulatum	Edoomala	Probau	Debandetunlam	Cu uenit dte illi
Conoandubonocci	Er fic defendi de do	Lauon parumt	A capram aboi			Clufitypupitio	Venim ad dte d
A pobonca ficutibh	Er olmare	Donurzeaton	Donurforum			Deppanacorebofeco	Ca omia rite babt
Paramus filaf	Omis amicos	Domenducalogo	Donurcaufico	Carthofylabes	Sic accepiffi	Vitupuo	Sic faciam
Conodeperas	Er paxta	Domman	Honcaro	Offi	Cum rbi		
Terobomnos	Pcedens	Leu fymagryf	Er aduocatis	Caroyca non pyro	Er facitfaciam	Sypuypagis	Tu ubi uadis
A pumfa	Occurrit	Leuonmto	Er uis fperms	Calumicron	Bono die	Stymuanfpendo	Ad domu fctino
A pumfon	Occurrit	In afpudoceron	Er uicofantet	Itelber uenit		Duampheccif	Quare unquiffi
Tufita auru	Anno suo	Codicifymmag	De dant nos	Itelber	Venit	Anfydiftion	Si ubi ftuue est
Copen chert gao	Eff dante luo gao	Uuof editon	Itte of	Claber	Accepiffi	Symeron purthia	Hodie pmo pnde
Leante namon	Er ofulatus of ai	Labeparayroncer	Accepe abeo nimo	Fidoca fauro	Deftu	Chryftomus	frugaliter
Carate fatarlog	Er retulauit dte	Cacolutu	Er fequire	Celagel	Deft illi	Fnoalo	Uino bono
Calobeta luce	Bone uilaf luo	Carbofimecarame	Sic conftantimus	M jynof	Caruiffi	Ycauo	Domtheo
Chufe ydan	Efte uidere	Parthingauos	Idet gaus	Cheranechys	Kamigd aliquid	Chromacha	Itumur

10.- INDICE ANALITICO





INDICE ANALITICO

Nº	PAG
1.- EL CONTEXTO.....	8
1.1.- Prólogo.....	10
1.2.- Notas introductorias.....	13
1.3.- Una visión de la agricultura.....	19
2.-EL TIEMPO Y LA MOTIVACIÓN.....	29
2.1.- Resumen encapsulado del libro con dos palabras y una frase.....	31
2.2.-Resumen ejecutivo del libro con cinco frases.....	32
2.3.-Una visión del libro en diez frases.....	33
3.- UN MARCO DE REFERENCIA.....	35
3.1.-Notas introductorias.....	37
3.2.-Mi vida, obra y gracia de un espíritu inquieto.....	39
3.3.-La escritura y la vida.....	46
3.4.-Libertad, responsabilidad y compromiso.....	50
3.5.-El coste de ser ético.....	54
4.- DATOS AGRÍCOLAS.....	65
4.1.- Consideraciones previas.....	67
4.2.-La edad media de la propiedad.....	71
4.3.-La ocupación profesional de la propiedad.....	73
4.4.-El minifundio del campo valenciano.....	74
4.5.-El abandono de tierras fértiles.....	76
4.6.-Datos para el cuadro de mando.....	83
5.- COYUNTURA Y DIAGNÓSTICO AGRÍCOLA.....	85
5.1.- Consideraciones previas.....	87
5.2.- Una agricultura para muertos vivientes.....	91
5.3.- El diagnóstico que mata.....	97
5.4.- El <i>Lenguaje de la Conveniencia</i>	106
5.5.- La culpa no es del demonio.....	115



5.6.- La solución comienza por el lenguaje.....	117
5.7.- Buscar un mundo que ya no existe.....	125
5.8.- ¿Por quién doblan las campanas?.....	135
5.9.- Los tópicos del sector agrícola.....	142
5.10.-Problemas estructurales de las cooperativas agrícolas.....	149
5.11.- Siete problemas coyunturales de la agricultura tradicional.....	175
5.12.-La decadencia de una agricultura emergente.....	190

6.- LA AGRICULTURA, LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL Y EL COMERCIO AGRÍCOLA..... 212

6.1.- El Sector Agrícola no entiende a la distribución comercial.....	214
6.2.-El aporte de valor de <i>Los Mercadona</i>	223
6.3.-El mundo no se discute, se acepta.....	226
6.4.-El futuro no es la repetición del pasado	235
6.5.-¿Los <i>Mercadona</i> son justos con sus proveedores?	240
6.6.-El final, indicios.....	246
6.7.-El <i>comercio agrícola</i> , un presente adecuado y un futuro incierto.....	251
6.8.-El <i>comercio digital</i>	262

7.- EL TAMAÑO DEL AGRICULTOR ES UN FACTOR CLAVE DE ÉXITO..... 285

7.1.- Notas introductorias.....	287
7.2.- Motivaciones, frenos y barreras de entrada.....	289
7.3.- La producción agrícola de tamaño es una oportunidad de mercado.....	293
7.4.- La agricultura es un sector de <i>oficio</i> que se debe conocer.....	300
7.5.- Los elementos sustanciales de la actividad.....	305
7.6.- La política general del cultivador.....	311
7.7.- Las Unidades de Negocio.....	320
7.8.- Los productos-cultivos.....	327
7.9.- EL cultivo y la recolección.....	332
7.10.- Las marcas de productos agrícolas	336
7.11.- La Comercialización.....	338
7.12.- Los recursos.....	345

8.- TENDENCIAS Y ESTRATEGIAS DE FUTURO..... 349

8.1.- Presente, futuro, previsiones y planes.....	351
8.2.- La disrupción sonora.....	361
8.3.- El coronavirus y los nuevos tiempos que tenían que llegar, ya lo han hecho.....	367
8.4.- El dinero vuelve al campo.....	402
8.5.- Tendencias agrícolas.....	413
8.6.- Agricultura, propiedad de la tierra y gestión de la explotación del cultivo.....	429
8.7.- Nuevos vientos.....	442



9.- BIBLIOGRAFÍA DEL AUTOR..... 447

9.1.- Libros publicados por el autor..... 445

9.2.- Artículos publicados por el autor..... 455

10.-ÍNDICE ANALÍTICO..... 464





LA AGRICULTURA EN UN CLICK

**Lo que se sabe pero no se dice y al no hacerlo,
se orienta al campo hacia un futuro demoledor**

Joan Aragonés Signes

La palabra, cambio y aporte de valor



JB Melek Editores SCP
Libros Singulares