



COMUNICACIÓN

LA COMPETITIVIDAD DE LA PYME DENTRO DE LO QUE ES EL DESARROLLO RURAL.

Miguel Ángel Llano:

Este análisis se estructurará en definiciones, una introducción de lo que vamos a hablar, las oportunidades y amenazas que tenemos como empresa agroalimentaria PYME, y las respuestas y amenazas a esas oportunidades.

Mundo rural (una definición clásica): Vamos a considerar que el mundo rural es el conjunto de regiones o zonas con actividades diversas en las cuales hay muchas PYMES agroalimentarias, un gran porcentaje de las empresas del mundo rural son PYMES agroalimentarias, en las que se asientan pueblos, aldeas, ciudades, centros regionales, espacios cultivados y no cultivados, y que representan el ochenta por ciento del territorio de la Unión Europea, y el cincuenta por ciento de su población. Un poco por poner en cifras la importancia que tiene dentro de lo que es el mundo en el que competimos, y el bloque económico en el que estamos, el mundo rural.

Hablábamos de PYME, hablábamos de competitividad, hablábamos de cadena agroalimentaria y hablábamos de que las cosas estaban cambiando. Desde que cae el muro de Berlín, sabemos que estamos sometidos a la globalización. La globalización ha modificado la función del Estado a nivel local y a nivel general. Y ahora, los poderes públicos parece que más que en su labor habitual de intervencionismo, están para facilitar el desarrollo, no como ha ocurrido tradicionalmente, si no de otra manera, pero trabajando conjuntamente con lo que es la iniciativa privada, con la empresa.

¿Qué efectos ha tenido la globalización dentro de nuestras empresas?, los que seáis empresarios, y los que no lo seáis y que estéis en la Administración Pública o como consumidores, ¿qué efectos ha tenido para nosotros? Desde luego mayor exposición a la competencia.

Hay quien dice, no es que a mí la globalización no me ha llegado. Totalmente equivocado. La globalización nos ha llegado a todos. Compitas tu o no fuera, te están compitiendo dentro, aunque vivas en el último pueblo más remoto de Extremadura o de Galicia. La hipercompetencia en la

actividad agraria, los cambios estructurales en la industria agroalimentaria y en la distribución, cuántas enseñanzas había hace veinte años. Cuántas hay hoy. Cuántas empresas de la industria de la transformación existían en los pueblos en los que vivís. Cuántos existen hoy. Dependencia mayor entre territorios y sectores de actividad. Ya no podemos vivir solos. Déficit del capital necesario para las inversiones locales, los flujos de inversión que antes venían a esto, muchas veces ahora se desvían para sectores que son mucho más productivos. La introducción y decisión de nuevas tecnologías de la información y la comunicación, así como la biotecnología, que tanto habéis hablado en diferentes foros, tanto desde el Mapa como desde la Consejería, que es una realidad que nos viene. Cambios en el orden sociodemográfico y aumento de la movilidad de personal, por favor. Digamos que ese es el entorno de cambio. Hablábamos de cambio, hablábamos de PYME, hablábamos de competitividad, hablábamos del mundo rural.

La PYME, más del 55% de las empresas de la cadena agroalimentaria española tienen menos de cincuenta empleados y facturan menos de doce millones de euros.

Si lo abris un poquito por subsectores, ahí tenéis los porcentajes de perecederos, no perecederos, bebidas y distribución. Esto es lo que llamamos PYME. Pequeña y mediana empresa, que en términos relativos y absolutos son grandes generadores de riqueza y también grandes generadores de empleo. Pero que desgraciadamente en muchos casos están en peligro de extinción, si no son más competitivos.

Cadena agroalimentaria. Qué entendemos por cadena agroalimentaria, no solamente está el sector agrario, que lo compone la agricultura, ganadería y pesca, si no su interrelación con la industria de la transformación, y con la distribución. Tanto la distribución comercial tradicional, llámense supermercados, como la restauración. Cada día el sector Oreca, o el Putservice va ganando mucho más porcentaje de cuota de mercado dentro de lo que es el consumo nuestro. Ya no comemos en casa durante la semana. Y el fin de semana estamos tan cansados de comer fuera que no queremos cocinar dentro de casa.

Pues esta tendencia que se está dando en Estados Unidos, también se da dentro de Europa e irá cambiando. Todo esto orientado al consumidor. El consumidor es el que te marca las pautas para que esta cadena funcione como cadena. Uno de los grandes problemas del sector agroalimentario español es que no funciona como cadena, si no que funcionan como entes independientes.

Qué se da aquí. Aquí se suele dar un flujo tanto de productos materias primas, como un flujo de euros y de información. Eso es la cadena agroalimentaria. O dentro de la definición lo que definimos como cadena agroalimentaria.

Competitividad. Es la capacidad de las empresas de generar bienes y servicios de manera más eficiente y más eficaz que el competidor. Las PYMES agroalimentarias españolas y rurales subsistirán si somos capaces de generar más eficiencia y más eficacia que lo que genera mi vecino el francés o mi vecino el gallego, si estamos hablando del andaluz. Y si estamos hablando del extremeño, lo que genera el andaluz.

La PYME es eficiente cuando es capaz de generar más con menos. Eficiencia definido como yo puedo generar más elementos de salida con menos elementos de entrada que la competencia. Y será eficaz en los términos en que yo lo defino, cuando seas capaz de generar el valor que el cliente quiere. Y qué es valor. Valor es aquello que quiere el cliente y tiene cuatro características que la puedes desdoblar en lo que queráis. Pero que son el precio, la disponibilidad, el tiempo de entrega y uno que se me olvida que es la calidad. Se me olvida precisamente porque esto precisamente como el valor al soldado. Se le supone ya todos los productos que hacemos. Dentro de la calidad seguramente está la trazabilidad, la seguridad alimentaria.

Competitividad de una región, porque eso es de una empresa. Una región será más competitiva si se ve que a lo largo del tiempo va incrementando su nivel de vida. Y ese nivel de vida se mide en cómo va incrementando su renta per cápita, el nivel de empleo, sus infraestructuras, sus servicios...

Una región rural es más competitiva cuando sus PYMES son más competitivas. Y una región rural es más competitiva cuando su balanza comercial es más positiva. Cuando resulta que vende más de lo que tiene que comprar. Eso es un poco los signos vitales de que una empresa y de que un sector y que de una región rural empiece a ser más competitiva que otra.

Sí. Bien, qué pasa con las PYMES agroalimentarias. Resulta que dentro de España inclusive hay algunos territorios que son mucho más competitivos que otros territorios. A qué se debe eso. Pues puede ser tanto a las mejores condiciones que ellos puedan tener, como su apertura hacia el mundo, como factores externos e internos que fomentan esa competitividad. Qué factores pueden tener algunas regiones que no tienen otras para ser más competitivos. Su situación geográfica, sus infraestructuras, sus aeropuertos, sus puertos, sus ferrocarriles, sus carreteras, sus telecomunicaciones, sus características demográficas y sociales, la estructura de su economía, sus recursos naturales y humanos. Pero casi todo se podría centrar en la manera en que se valora la diversidad, en la que los agentes locales son capaces una vez valorada esa diversidad de generar estrategias y planes de acción en función de qué puntos fuertes y qué puntos débiles tiene mi región, para yo poder aprovechar al máximo tanto las oportunidades, como para matar las amenazas que me presentan.

¿Qué oportunidades y amenazas vemos para la PYME del mundo rural que puedan ser aprovechadas por las empresas agroalimentarias para fomentar el desarrollo rural?.

Oportunidades. Como veréis son muchas menos que las amenazas. Somos muy buenos para criticar, y a veces muy poco inventivos para dar oportunidades y esa es la función de los empresarios. Innovar en productos y servicios que tengan mayor valor que el de otros. Acceso a nuevos mercados con productos de valor. Habíamos estado anclados en el mercado local, a veces regional o a veces el de mi pueblo, y hoy tenemos la oportunidad, así como tenemos la amenaza de salir al exterior.

Creación de cadenas agroalimentarias. No somos los españoles ni los latinos, no somos precisamente gente que nos distingamos por integrarnos, y por quitarnos el concepto de que tenemos que ir solos por la vida. Tenemos que empezar a pensar que tenemos que ir unidos por la vida, porque si no es difícil que creemos cadenas agroalimentarias que sean competitivas.

Nuevas actividades en el sector servicios, gracias al desarrollo de las tecnologías de la información, relacionadas con la protección del medio ambiente, turismo rural, instalación de nuevos residentes que quieran vivir en entornos más ecológicos, etcétera. Pero las tres primeras son las que le influyen de forma importante a la empresa tradicional agroalimentaria en toda su cadena.

Desgraciadamente veréis ahora, muchas más amenazas. Amenazas que tiene el desarrollo rural, mala explotación de los recursos naturales, aparición de nuevos competidores, generación de actividades de explotación muy poco remuneradas, competencia en servicios que antaño estaban protegidos por la distancia, carencia de infraestructuras en ciertas regiones rurales para sacar los productos que somos capaces de generar, resistencia al cambio, que esto es una de las grandes, desde mi opinión, de productos, procesos, servicios, modelos de negocios y de gestión, y sobre todo de mentalidades del empresario agroalimentario tradicional, resistencia a la asociacionismo, e insistencia en el individualismo tradicional. Insistir en la falta de visión global del mercado. "Oye yo toda la vida me he aprovisionado, he vendido, he comprado y he distribuido en mi pueblo". Hoy eres capaz, tanto de proveedores, de clientes, de mercados, de canales, de redes logísticas, no sólo eres capaz si no de que debes de pensar en términos mucho más globales.

Falta de entendimiento y aprovechamiento de las ventajas de las nuevas tecnologías de la información. Oye es que eso inició, rompió y no sirve más. Ojo con despreciar el que a través de las nuevas tecnologías de la información nos demos a conocer cuando éramos totalmente desconocidos en muchas partes. Falta de visión para formar a nuevos directivos y operadores en la empresa. Y aquí parece que llevo agua a mi molino. Pero uno de los grandes problemas o el

problema principal que tienen este tipo de empresas es la formación de los directivos y los operadores de las empresas.

Y el predominio de la mentalidad subsidio sobre la innovación y el cambio. Y habrá aquí muchos detractores probablemente, pero como estamos acostumbrados que en lugar de a pescar nos den pescado, pues seguiremos toda la vida pidiendo pescado. No aprendiendo a pescar.

Reforzar la asociación local para la innovación al crecimiento es muy importante. Os doy dos ejemplos. Yo he tenido que vivir muy de cerca el caso de Macael. Macael una región que está al norte de Almería. Que hace unos treinta años eran unas regiones rurales muy deprimidas. Y que gracias a la iniciativa de un líder que es Francisco Martínez Consentino, logra llevar un sector donde la gente emigraba a Barcelona y a otros sitios para poder subsistir de hacerlo una de las primeras potencias en el mundo del mármol, incluso creando productos que no son mármol, si no que son productos sintéticos elaborados a partir de subproductos o no subproductos del mármol. Todo a través de la asociación local.

Otro ejemplo, más agroalimentario, lo pongo porque lo conozco bien, es el caso de Agrosevilla, y cómo Agrosevilla ha sabido meterse a vender el 95% de las aceitunas que produce como cooperativa de segundo grado en los Estados Unidos, y como a parte de venderlo en Estados Unidos, cuando los americanos le piden un tipo de aceituna que no sean de nuestra región, lo producen a la Argentina y Chile, a contratemporada para podérselas vender. Y lo venden todo a través del canal, no de distribución tradicional, si no de la distribución de los denominados outservices. O sea, a través de pizzerías que utilizan como ingredientes su aceituna.

Optimizar el valor añadido a nivel local, y aquí os pongo un ejemplo que nos toca muy de cerca y que uno de los compañeros que tuvo la ponencia esta tarde hablaba. En Almería tenemos ahora la ventaja o la dicha de dar clases al sector agroalimentario de la zona del Ejido, y vemos como varios de los empresarios más avanzados no se quedan ya solamente con la venta de verduras y legumbres en su forma original o en la forma tradicional en la que lo hacían, si no que cada día se están metiendo en productos con mayor valor agregado. Productos al vacío, productos semielaborados, etcétera, que venden con mucho más valor agregado que vendérselo a los mercados europeos a los que distribuyen, simplemente como lo habían hecho de forma tradicional en los últimos veinte o veinticinco años.

Utilizar de mejor manera las tecnologías de la información ya lo hemos hablado. Cuando te conocían hoy eres capaz de utilizar estas tecnologías para que se te conozca en todo el mundo. Y

aquí perdonarme que me pare un momento para invertir en la formación de los recursos humanos y en la innovación.

Hay muchas zonas rurales que dicen que el aislamiento al que están sometidos es lo que les permite no formarse. Bueno, hoy en día tenemos los cerramientos para poder formar a través de las autopistas de la información y la formación a gente a distancia. Yo creo que eso no debería ser ya un impedimento.

Déjenme darles un dato. La Dirección General y las direcciones funcionales de las PYMES rurales en esas direcciones, el 60% de las empresas que después de haber existido cincuenta años desaparecen es debido a decisiones erróneas tomadas por sus principales gestores. Eso está medido.

De esos gestores dependen muchas veces cincuenta, cien, ciento cincuenta, doscientas personas multiplicado por cuatro que son las familias. Ojo cuando esto es lo que hace que una empresa PYME sobreviva o no sobreviva dentro de la cadena agroalimentaria.

No solamente los grandes directivos o los directivos de vértice, si no la falta de capacitación de mandos intermedios y operarios del sector agroalimentario desgraciadamente para nosotros, comparado con otros sectores, como el manufacturero y demás, cuando se compara tenemos un gran déficit, un gran déficit de formación, no sólo en la alta dirección, si no también en los mandos intermedios y en los operarios.

La coordinación entre lo que es la administración, el mundo académico y la actividad económica que propulsa la investigación y el desarrollo deja mucho que desear. De quince países que estamos metidos dentro de la Unión Europea, somos el número trece en cuanto al gasto en investigación y desarrollo.

Reestructurar el sector primario y diversificar las rentas agrarias. Hay dos grandes obstáculos que pueden ser los opuestos: Pensar, que todo tiene que estar basado exclusivamente en el desarrollo de la agricultura; O el segundo, sería plantear el mundo rural independiente del mundo agrícola. Desde mi punto de vista, los dos mundos están relacionados y no tienen que estar enfrentados. La agricultura va a seguir siendo una actividad importante, ya que no puede ser considerada, salvo en casos concretos, como un motor de crecimiento y empleo. Eso sí, las técnicas, métodos y equipamientos que debe de alcanzar ahora la agricultura tienen que tener, de lo que hablábamos al principio, una eficiencia y una eficacia máxima y respetar al máximo las normas ambientales cada vez más estrictas por el entorno de competitividad y globalización al que estamos sumidos.

Para el sector agrícola existen algunas vías de diversificación. Vosotros que sois expertos en el sector tendréis muchas más. Pero la valorización de nuevos productos o prácticas de cultivo, la transformación de productos básicos y la comercialización en la zona local, los circuitos cortos de distribución, así como el suministro de servicios en el ámbito del ocio y el turismo, pueden ser partes de diversificación que os sirvan, o que sirvan para poder paliar el entorno en el que estamos compitiendo actualmente.

Por último, aparece cambiar los comportamientos. Y esto es a veces lo más duro. La importancia que tienen en nuestro mundo, el mundo rural, los empleos públicos y las ayudas sociales, subsidios, jubilaciones, becas de formación, han provocado en muchos casos, que no en todos, una actitud pasiva, y una dependencia frente al mundo exterior que en muchos casos, no en todos, ha sido bastante negativo. Porque otra vez se te ha enseñado no a pescar si no a que te comas un pescado.

Hay otros en los que, y vengo de un país en el que hubo una apertura bestial y esto no se hizo como se debía de hacer, que te encuentras con una competencia a la que no estabas acostumbrado, y que no debería cerrarse el grifo a la velocidad que se cerró. No se puede tener la mentalidad de que todo me tiene que venir hecho, porque entonces no hay innovación.

Cuando tu tienes innovación, y cuando tienes espíritu de crear dicen que la necesidad es la madre del ingenio. Cuando tu tienes poco subsidios y tienes mucho por hacer tu tratas de innovar y tratas de generar productos, ya os he dado el ejemplo, como se hizo en Macael, que antes hace veinte años cuando no había un líder, y no había ese asociacionismo y no había esa cultura de generar valor, se generaban placas de mármol. Hoy es uno de los principales productores del mundo. El mármol, no sólo el mármol, si no en productos sintéticos derivados de la piedra.

Por último comentaros la cooperación Inter empresa. Tenemos que ser capaces de integrar a toda la cadena. Tenemos casos y todos conoceréis los que seáis de aquí, como Ibarra y Migasa, siendo proveedor y cliente unieron fuerzas, uno con la marca y el otro con la materia prima para convertirse en una empresa nacional importante dentro del mundo del aceite, y a la vez, a nivel internacional haciendo un producto de calidad que ya lo hacían, pero que tenían los recursos disociados. Vivían además, a doscientos o trescientos metros el uno del otro, y tienen que pasar a veces crisis, para que las empresas se unan y vean como competir a nivel internacional.

Hay muchísimo más de fondo dentro de esto, pero dar unas simples pinceladas de lo que a mi juicio para las amenazas y oportunidades que yo os comentaba, pueden ser algunas de las posibles soluciones. Muchas gracias.