



PONENCIA

**MODERNIZACIÓN Y GESTIÓN DE EXPLOTACIONES GANADERAS EN
EL PRINCIPADO DE ASTURIAS**

José Antonio Pérez Méndez

Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad
Universidad de Oviedo

Esta exposición está basada en buena medida en los resultados obtenidos en la investigación titulada: *Evaluación económico financiera de los planes de mejora en las ganaderías de leche en Asturias (1993-2000)*, llevada a cabo en los años 2000 y 2001 en el seno del Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad de la Universidad de Oviedo por los siguientes investigadores: Pérez Méndez, J.A. (Director); Arias Álvarez, A.M^a, Castro Pérez, O.; Cueto Iglesias, B.; García Cornejo, B.; García Suárez, J.L., Machado Cabezas, A.; Fernández Fernández, F.L. (Becario) y Yáñez Vila, L. (Becaria). La investigación ha sido financiada por la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología (CICYT) y la Comisión Europea (1FD97-1015).

1.- INTRODUCCIÓN.

2.- EL ENTORNO ECONÓMICO Y EL SECTOR AGRARIO EN ASTURIAS.

2.1.- LA POLÍTICA AGRÍCOLA COMÚN (PAC) Y EL ENTORNO ECONÓMICO DEL SECTOR GANADERO.

2.2.- EL SECTOR AGRARIO EN ASTURIAS.

3.- MODERNIZACIÓN DE EXPLOTACIONES GANADERAS. LOS PLANES DE MEJORA.

3.1.- LOS PLANES DE MEJORA.

3.2.- REVISIÓN CRÍTICA DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE LOS PLANES DE MEJORA.

3.2.1.- Legislación sobre planes de mejora.

3.2.2.- Asesoramiento de los técnicos.

3.2.3.- Actuación del ganadero.

3.2.4.- Evaluación de resultados.

3.3.- RESULTADOS DE LOS PLANES DE MEJORA.

4.- GESTIÓN DE LAS EXPLOTACIONES GANADERAS.

4.1.- LOS GRUPOS DE GESTIÓN.

4.2.- EL FUTURO EN LA GESTIÓN DE LAS GANADERÍAS.

4.2.1.- La existencia de dos tipos de explotaciones.

4.2.2.- Participación en el valor añadido de los productos.

4.2.3.- La dimensión y los procesos de inversión.

4.2.4.- La necesidad de servicios auxiliares.

4.2.5.- Empleo de la superficie forrajera.

4.2.6.- La gestión de los activos intangibles.

4.2.7.- El trabajo en red.

5.- CUESTIONES PARA LA REFLEXIÓN.

BIBLIOGRAFÍA.

LEGISLACIÓN.

1.- INTRODUCCIÓN

Asturias presenta un sector agrario predominantemente ganadero en el que la mayoría de las unidades productivas son de tipo familiar. Como consecuencia del entorno económico existente y de las medidas políticas adoptadas, la producción se está concentrando en un menor número de ganaderías y de mayor dimensión. Las explotaciones más dinámicas han sentido la necesidad de acometer acciones de mejora para adaptarse a las nuevas condiciones existentes con el objetivo de conseguir que su actividad sea rentable. En este contexto, se ha llevado a cabo un proceso de modernización de explotaciones con el apoyo de fondos públicos (planes de mejora y de primera instalación), al igual que cobra interés la puesta en marcha de una adecuada gestión empresarial que permita el logro de los objetivos económicos de los titulares de las ganaderías.

En el ámbito de la elaboración del *Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural*, el objetivo de la presente exposición consiste en plantear una serie de aspectos sobre la evolución de los programas de modernización y gestión de explotaciones ganaderas en Asturias en la última década, con el fin de reflexionar sobre sus consecuciones, sus contradicciones, y en especial, sobre los puntos a mejorar. Con ello se pretende contribuir al debate sobre el futuro del sector agrario en Asturias.

La modernización y la gestión de explotaciones ganaderas son procesos importantes tanto en el sector productor de leche como en el de carne. No obstante, las ganaderías de leche han mostrado una mayor dinámica en dichos aspectos (introducción de nuevas tecnologías en las tareas productivas, inversiones cuantiosas que requieren endeudamiento, existencia de grupos de gestión, etc.). Por ello, la exposición se apoyará en mayor medida en la problemática de las explotaciones lecheras; si bien, muchos de los puntos que se comentan tienen también su aplicación en la producción de carne.

En primer lugar se tratan las características del entorno económico en el que desarrollan su actividad las explotaciones agrarias y se apuntan algunos de los principales rasgos del sector agrario en Asturias. En segundo lugar, se estudia el proceso de modernización de explotaciones a través del desarrollo de los planes de mejora y primera instalación. En tercer lugar, se hace referencia a la gestión de las unidades productivas, comentando el funcionamiento de los grupos de gestión y las acciones a considerar en la gestión futura para la

mejora de la situación del sector. Finalmente, se plantean una serie de cuestiones para la reflexión y el debate sobre el futuro del sector ganadero en Asturias.

2.- EL ENTORNO ECONÓMICO Y EL SECTOR AGRARIO EN ASTURIAS

2.1.- LA POLÍTICA AGRÍCOLA COMÚN (PAC) Y EL ENTORNO ECONÓMICO DEL SECTOR GANADERO.

Las explotaciones ganaderas trabajan en un entorno que viene determinado en gran manera por la política seguida por la Unión Europea. El Tratado de Roma por el que se crea la Comunidad Económica Europea en 1957 prevé el establecimiento de una Política Agrícola Común (PAC) con una serie de objetivos:

Aumentar la productividad de la agricultura.

Garantizar un nivel de vida equitativo a los agricultores.

Estabilizar los mercados de los productos agrícolas.

Garantizar a los consumidores un suministro seguro a precios razonables.

En sus cuatro décadas de existencia la PAC ha fusionado las políticas agrarias nacionales en una política común. El primer decenio de la PAC (1962-1972) se saldó con los logros de un aumento considerable de la producción agrícola, con la consiguiente autosuficiencia alimentaria, y un descenso de los precios de consumo. No obstante lo anterior, en la década de los setenta comenzaron a detectarse problemas, como la aparición de excedentes, con el consiguiente crecimiento del gasto agrícola comunitario, surgiendo la necesidad de proceder a reformar la PAC, adoptándose medidas como la modificación de la política de precios, limitación de las intervenciones y control de la producción a través de un régimen de cuotas.

En 1992 se llevaron a cabo reformas más profundas (se redujeron los precios institucionales, lo que se corrigió con ayudas directas a las rentas), de las que se derivaron resultados como la disminución de excedentes, el acercamiento de los precios agrícolas comunitarios a los precios mundiales y el aumento de la renta agraria media.

A lo largo de la década de los noventa hubo que enfrentarse a nuevos retos, como el reforzamiento de la competitividad de la producción agrícola en los precios y la calidad, la

necesidad de proteger el medio ambiente, hacer frente a la ampliación de la Unión Europea y a las nuevas negociaciones comerciales internacionales.

Con la aplicación de la Agenda 2000, en 1999 se establecen nuevos reglamentos referidos a los sectores de los cereales, carne, leche y vino, a nuevo desarrollo rural, la normativa horizontal de las ayudas directas y la financiación de la PAC. En algunos aspectos, las medidas adoptadas no han resultado tan profundas como estaba previsto, aunque representan un paso hacia el apoyo de la economía rural más que a la producción agrícola y garantizan que a los ganaderos se les retribuya, no sólo por lo que producen, sino también por su contribución general a la sociedad. En concreto, esta reforma abarca aspectos como:

Reducción en los precios institucionales para aumentar la competitividad.

Dicha reducción de precios se verá compensada en parte por un aumento en las ayudas directas, con el fin de garantizar un nivel de vida justo a los agricultores y ganaderos.

Reforzamiento de la Unión Europea en el seno de las negociaciones de la Organización Mundial del Comercio.

Mayor preocupación por la calidad y seguridad de los alimentos.

Integración de los objetivos medioambientales en la PAC.

Nuevo marco del desarrollo rural. Se pretende el mantenimiento de unas comunidades rurales vivas, capaces de generar empleo para la población rural.

Se busca el reconocimiento del carácter multifuncional de la agricultura comunitaria y la variada gama de beneficios que reporta.

Finalmente, se debe señalar que en el año 2002 se ha estudiado y debatido una nueva reforma de la PAC, que en principio ha quedado pospuesta. No obstante, en el año 2004 se plantea la incorporación de 10 nuevos países a la Unión Europea y ello generará nuevas necesidades presupuestarias. Todo este proceso de debate y ampliación de la Unión Europea está generando cierta incertidumbre sobre las condiciones futuras en las que se desarrollará la actividad agraria.

En definitiva, ante el siglo XXI, la explotación ganadera, al igual que cualquier otra unidad económica, se encuentra inmersa en un contexto general de mayor apertura y competitividad. El sector en estudio está sometido en la Unión Europea a una serie de tensiones de cambio, tanto externas como internas, que se recogen a continuación (Lamo de Espinosa, 1998, pp.95-127).

Como tensiones internas se citan:

La necesidad de control del gasto agrícola derivado de la PAC.

Mayor atención a la calidad y sanidad de los alimentos (sobre todo después de los problemas causados por la encefalopatía espongiforme bovina y otros similares).

Preocupación por una agricultura sostenible que sea rentable y acorde con la conservación del entorno ambiental.

Sistema de cuotas en la producción láctea y su evolución futura.

Entre las tensiones externas:

Potencial exportador ganadero de otros países (EEUU, Nueva Zelanda, Australia,...).

Política agraria americana (Farm Bill).

Futura adhesión a la Unión Europea de los Países de Europa Central y Oriental (PECOS).

Acuerdos de la Organización Mundial del Comercio, que implican una mayor liberalización de las transacciones y, por tanto, un mercado de productos ganaderos más global y competitivo.

2.2.- EL SECTOR AGRARIO EN ASTURIAS.

La actividad ganadera supera en Asturias en el año 2000 el 78% de la producción final agraria, porcentaje que equivale a 54.389,33 millones de pesetas, de los cuales el 54,45% corresponde a la leche y el 37,95% al vacuno en los conceptos de carne y ganado (Consejería de Medio Rural y Pesca del Principado de Asturias, 2001, p. 29). A continuación y de manera sintética se destacan algunos puntos que caracterizan el sector agrario en Asturias¹:

El número de explotaciones sigue una tendencia decreciente, produciéndose un incremento en su dimensión media.

En el sector lácteo, a 1 de abril de 2002, se registran en Asturias 6.397 titulares de cuota lechera, de los que sólo 904 sobrepasan los 200.000 kilogramos de cuota. La cuota media por explotación ha pasado de 28.127 kilogramos en 1993 a los 102.548 en el año 2002.

El sector agrario va perdiendo peso en la economía asturiana, pasando de aportar un 13% del Producto Interior Bruto en 1955 a un 3% 1999, y de un 39% de la ocupación en 1955 a un 11%

¹ Para una visión detallada de la evolución del sector agrario en Asturias en los últimos años se puede consultar el trabajo del profesor Arango Fernández (2001, pp.69-105).

en 1999. La productividad del factor trabajo en la agricultura asturiana es de las más bajas de la Unión Europea.

La renta generada por el sector agrario asturiano en el año 2000 asciende a 46.600 millones de pesetas y la renta por ocupado a 1.330.800 pesetas. La renta agraria ha experimentado una importante reducción en los últimos 25 años, si bien se nota cierta recuperación en los últimos años. Por su parte la renta por ocupado aumenta de forma importante en los últimos ejercicios, lo cual está relacionado con la reducción en el número de explotaciones.

Las subvenciones tienen un peso del 22% sobre la renta agraria en el año 2.000. Asturias se ve perjudicada en la participación en las subvenciones con respecto a otras comunidades, debido a que las ayudas se fijan en función del número de hectáreas y/o del número de cabezas de la explotación en vez de atender al número de agricultores (Arango Fernández, 2001, pp. 96-99). Las distorsiones se acentúan a partir de la reforma de la PAC de 1992, dado que la producción lechera no se ha visto beneficiada por los pagos compensatorios.

El sector agrario asturiano está condicionado por una serie de factores que limitan su desarrollo, como son: una orografía con fuertes pendientes, un gran minifundismo y una excesiva parcelación, envejecimiento y falta de relevo generacional, necesidad de mano de obra cualificada, bajo nivel de profesionalización y de formación, deficiente gestión empresarial y reducidos resultados económicos.

3.- MODERNIZACIÓN DE EXPLOTACIONES GANADERAS. LOS PLANES DE MEJORA

Se comentará la legislación que regula la financiación pública de los planes de mejora y de primera instalación, para después y a partir de los resultados de la investigación citada sobre la evaluación de los resultados de los planes de mejora en las ganaderías de leche en Asturias, llevar a cabo una revisión crítica del proceso de implantación de dichos planes y un análisis de sus logros.

3.1.- LOS PLANES DE MEJORA.

El Reglamento (CEE) 797/85 del Consejo, de 12 de marzo, relativo a la mejora de la eficacia de las estructuras agrarias estableció objetivos para que los Estados Miembros llevaran a cabo la acción común a través de sus propios medios legales, reglamentarios y administrativos con objeto de contribuir a la mejora de las explotaciones agrarias mediante su modernización

técnico-económica y la reorganización de sus estructuras, así como la conservación del medio y de los recursos naturales. Esta norma comunitaria sufrió sucesivas modificaciones a lo largo del tiempo que motivaron la actualización de la normativa española (RD 808/1987, de 19 de junio) a través del RD 1887/1991, de 30 de diciembre, de mejora de la eficacia de las estructuras agrarias.

Posteriormente, basándose en los contenidos y finalidades de la normativa comunitaria y los de la Ley 19/1995, de 4 de julio, de modernización de explotaciones agrarias, se aprobó el RD 204/1996, de 9 de febrero, sobre mejoras estructurales y modernización de explotaciones agrarias. Este Real Decreto desarrolla y regula el régimen de ayudas relativo a la mejora de la eficacia de las estructuras agrarias. Para ello, establece un sistema de gestión y financiación que permite a las Comunidades Autónomas regular aspectos complementarios para adaptarlo a sus peculiaridades y colaborar, en el ejercicio de sus competencias, al régimen de ayudas con sus propios recursos. De esta manera, en Asturias se publicó el Decreto 12/1996, de 28 de marzo, donde se establecen en el ámbito territorial del Principado las líneas de ayuda recogidas en el RD 204/1996, procediéndose posteriormente al desarrollo normativo para su aplicación a través de sucesivas Resoluciones anuales.

En el ámbito nacional, el RD 204/1996 fue objeto de varias modificaciones desde su publicación, por lo que en el año 2001 se aprobó el RD 613/2001, de 8 de junio, para la mejora y modernización de las estructuras de producción de las explotaciones agrarias que, además de contemplar los obligados cambios impuestos por la reglamentación comunitaria, simplifica y refunde la dispersa normativa existente en esta materia.

A continuación se destacan algunos puntos de interés sobre la normativa citada previamente:

Entre el conjunto de ayudas establecidas por las distintas normas interesa destacar las destinadas a inversiones en las explotaciones agrarias en planes de mejora y primera instalación de agricultores jóvenes.

Las ayudas se destinarán a las inversiones agrícolas o ganaderas contempladas en un plan de mejora de la explotación para:

La mejora de las condiciones de vida y de trabajo de los agricultores y de los empleados de las explotaciones.

La mejora cualitativa y la reordenación de la producción en función de las necesidades de mercado y, en su caso, con vistas a la adaptación a las normas comunitarias de calidad.

La diversificación de las actividades productivas en las explotaciones (turísticas, cinegéticas, artesanales, fabricación y venta de sus productos, etc.).

La adaptación de las explotaciones para reducir los costes de producción, ahorrar energía o agua, o incorporar nuevas tecnologías, incluidas las de información y telemática.

La mejora de las condiciones de higiene de las explotaciones ganaderas y del bienestar de los animales según normas nacionales y comunitarias.

La protección y mejora del suelo, de la cubierta vegetal y del medio ambiente.

Las ayudas mediante planes de mejora pueden aplicarse en forma de subvención de capital, bonificación de intereses, subvención de una parte del número de anualidades de amortización del principal, ayudas para sufragar costes del aval, o en una combinación de varias.

Por su parte, las ayudas para la primera instalación de agricultores jóvenes pueden consistir en una prima única por explotación o una bonificación de intereses.

En las tablas 1 y 2 se resumen los datos globales (número de planes, inversión, ayuda) correspondientes a planes de mejora y de primera instalación en Asturias y en España (excepto Navarra y País Vasco) en el periodo 1993-2000².

Tabla 1: Los Planes de Mejora (1993-2000)

	<i>Nº Planes</i>	<i>Inversión Total*</i>	<i>Ayuda Total*</i>
Asturias	5.738	29.015	11.245
España	80.327	452.626	174.390

*Millones de pesetas de poder adquisitivo de 2000.

Tabla 2: Primera Instalación de Agricultores Jóvenes (1993-2000)

	<i>Nº Planes</i>	<i>Inversión Total*</i>	<i>Ayuda Total*</i>
Asturias	1.910	7.734	5.075
España	40.031	209.885	107.348

*Millones de pesetas de poder adquisitivo de 2000.

3.2.- REVISIÓN CRÍTICA DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE LOS PLANES DE MEJORA.

Se realiza una revisión crítica de todo el proceso con la intención de poner de relieve sus puntos débiles y de aportar elementos de reflexión para su mejora futura. En concreto, se

² Los datos resumidos en las tablas 1 y 2 se han obtenido de *La Agricultura, la Pesca y la Alimentación*, publicación anual del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

abarcan los siguientes elementos y aspectos del proceso de implantación y desarrollo de los planes de mejora y primera instalación en las ganaderías de leche asturianas:

La legislación sobre planes de mejora y primera instalación.

La participación de la Administración regional a través del trabajo realizado por los técnicos de la Consejería de Medio Rural y Pesca.

La labor acometida por los técnicos asesores de los grupos de gestión.

La participación del ganadero.

La evaluación de resultados tras la ejecución de los planes de mejora y primera instalación por parte de los agentes implicados.

3.2.1.- Legislación sobre planes de mejora.

Los solicitantes de ayudas a las inversiones en planes de mejora deben presentar un plan de mejora de su explotación. Las normas citadas definen éste como el conjunto de inversiones que, con carácter anual o plurianual, y con planteamientos técnicos, económicos y financieros adecuados, proyecta introducir el titular de la explotación agraria para su modernización y mejora de su estructura. La legislación establece unos criterios de rentabilidad económica con relación a dichos planes basados en el indicador de renta generada por unidad de trabajo, tomando como referencia unos estándares muy bajos, y sin considerar otros indicadores como la rentabilidad sobre la inversión o el valor actualizado de los flujos futuros de efectivo derivados de las acciones de mejora.

Se manejan unos criterios cuantitativos de viabilidad muy laxos, dando tal vez mayor importancia a ciertos elementos cualitativos relacionados con la mejora de las condiciones de trabajo, con las condiciones sanitarias, de higiene y de calidad de productos y procesos, tratando de contribuir al posicionamiento de determinadas explotaciones de cara a su supervivencia futura. A título de ejemplo se recuerda que el RD 613/2001 considera que una explotación es viable económicamente cuando su renta unitaria del trabajo no sea inferior al 20% de la renta de referencia, al igual que también serán viables las explotaciones calificadas como prioritarias de conformidad con lo establecido en la Ley 19/1995. Si se aplica el 20% a la renta de referencia del año 2000 (3.058.920 pesetas) se obtiene un importe de 611.784 pesetas, cuantía que realmente no remunera adecuadamente el trabajo de una persona, ni mucho menos el capital empleado en la ganadería.

3.2.2.- Asesoramiento de los técnicos.

Técnicos de la Consejería de Medio Rural y Pesca del Principado de Asturias.

Se observa que representan un papel que se podría calificar como de excesivamente burocrático, ya que se limitan en la mayoría de los casos a tramitar las propuestas de mejora del ganadero sin asesorarle previamente. Además, cuando se asesora al ganadero se lleva a cabo un estudio económico de las propuestas según los pasos previstos por la legislación, realizando sólo en un mínimo porcentaje de casos estudios adicionales de viabilidad.

Por otra parte el asesoramiento que ofrecen a los ganaderos que solicitan ayudas está relacionado mayoritariamente con los aspectos financieros de captación de recursos vía subvenciones o endeudamiento, teniendo menos importancia el asesoramiento técnico sobre la conveniencia de las inversiones a efectuar y las medidas de mejora a adoptar en la explotación.

Los técnicos de los grupos de gestión.

Estos técnicos manifiestan que no participaron en el asesoramiento de tales acciones, si bien sí fueron consultados sobre algunos aspectos parciales de las inversiones a ejecutar. Por tanto, parece que el papel de los grupos de gestión se limita al asesoramiento de las operaciones corrientes de la empresa ganadera, quedando un tanto al margen de sus planteamientos estratégicos.

3.2.3.- Actuación del ganadero.

Los ganaderos llevan a cabo las inversiones de mejora justificándolas por considerarlas necesarias para su continuidad en el sector, para mejorar las condiciones de trabajo y para aumentar el nivel de ingresos y de renta.

Los ganaderos entrevistados responden en más de un 50% de los casos que la principal fuente de asesoramiento para la ejecución de inversiones de mejora reside en la imitación (visitas a otras ganaderías, conversaciones con otros ganaderos), quedando con importancia secundaria el asesoramiento recibido a través de la Administración y otros agentes (cooperativas, grupos de gestión, etc.). Esto coincide con lo ya visto respecto a la participación de los técnicos

entrevistados en el asesoramiento de los planes de mejora y primera instalación. Los técnicos encuestados opinan que existe en muchas ocasiones un asesoramiento disperso, contradictorio y sesgado por diferentes intereses comerciales, lo cual no redundaría en beneficio del ganadero.

Para llevar a cabo acciones de mejora se precisa en primer lugar una buena formación y un adecuado conocimiento y asesoramiento por parte del ganadero sobre los pasos a seguir y las inversiones a realizar; además, tales inversiones han de estar en concordancia con los objetivos planteados y con la estrategia a seguir para su obtención.

3.2.4.- Evaluación de resultados.

Tras la realización de las inversiones de mejora se han de revisar con posterioridad los resultados alcanzados. En esta evaluación deberían participar todos los agentes implicados: Administración, técnicos asesores y, por supuesto, el ganadero. A continuación, se describen brevemente las labores de evaluación desarrolladas por todos ellos:

La Administración controla la ejecución de las inversiones acometidas con ayuda de los fondos públicos y el cumplimiento de los requisitos exigidos para su disfrute. En lo relativo al estudio sobre el cumplimiento de objetivos de las acciones de mejora los técnicos de la Administración regional tienen una participación mínima.

Los técnicos de los grupos de gestión revisan y analizan con cierta periodicidad la información contable de las ganaderías que han llevado a cabo acciones de mejora, por lo que cuentan con información de primera mano para observar los efectos producidos por las mismas y para sugerir al ganadero los aspectos a corregir.

El ganadero percibe directamente las consecuencias de los planes de mejora (variación en el nivel de renta, devolución de préstamos, comodidad en el trabajo, condiciones de calidad, etc.).

3.3.-RESULTADOS DE LOS PLANES DE MEJORA.

Según la legislación sobre la materia, los planes de mejora en las explotaciones agrarias persiguen una serie de objetivos, tanto cuantitativos como cualitativos: incremento en la renta, reducción de costes, aumento en los niveles de calidad, mejora en las condiciones de trabajo y vida, protección del medio ambiente, introducción de nuevas tecnologías, adaptación al mercado, diversificación de actividades, etc.

El trabajo de investigación referido, sobre la evaluación económico financiera de los planes de mejora en las explotaciones de leche en Asturias en el período 1993-2000, analiza el grado de cumplimiento de dichos objetivos basándose en la evolución de una muestra de explotaciones y en las opiniones de los ganaderos y técnicos encuestados respecto a esta problemática. Los principales resultados se resumen a continuación.

Reducción de costes. Debido a la mayor intensificación de la producción, los costes variables por litro se incrementan. Los costes fijos por litro se ven minorados a causa de su reparto entre un mayor volumen de producción, ya que tras la ejecución de los planes y a lo largo de varios ejercicios las ganaderías experimentan crecimientos importantes en su producción. El coste total por litro se reduce por el efecto del menor coste fijo unitario.

Aumento de la renta. La renta por explotación al igual que la renta por unidad de trabajo han mejorado en el período, lo cual tiene su explicación en el redimensionamiento de las explotaciones. Son las unidades más grandes las que presentan mayores niveles y tasas de crecimiento en la variable renta por unidad de trabajo.

Calidad de la leche. Buena parte de las explotaciones han aprovechado las ayudas de los planes para llevar a cabo mejoras en los procesos productivos orientadas a incrementar la calidad.

Mejora en las condiciones de trabajo y en la calidad de vida. En general los planes de mejora y primera instalación contribuyen de forma positiva a este objetivo.

Adaptación a las condiciones del mercado. Por medio de las inversiones acometidas en los últimos ejercicios gran parte de las unidades de producción se adaptan a la legislación sobre homologación de explotaciones, cumpliendo los parámetros calidad e higiene, tanto en los procesos como en la producción.

La diversificación de actividades. No se ha conseguido este objetivo, ya que los ingresos de las ganaderías proceden en un 90% de la leche.

La incorporación de nuevas tecnologías se da más bien en el proceso productivo (ordeño, alimentación), siendo escasa en lo relativo a sistemas de información y comunicación.

Protección del suelo, de la cubierta vegetal y del medio ambiente. Los planes de mejora llevan a las ganaderías a modelos más intensivos y con mayor presión sobre la tierra, creándose ciertas tensiones medioambientales. Por tanto, parece que este objetivo no se cumple.

Limitaciones y contradicciones de los resultados de los planes de mejora. Se puede entender en cierta medida que con los planes de mejora ciertas explotaciones se han adaptado

a las nuevas condiciones del entorno a lo largo de los últimos años, posicionándose para poder sobrevivir en el futuro, debido a que se van aproximando a una dimensión mínima de rentabilidad y a que cumplen los estándares de calidad e higiene requeridos por la legislación y la industria. No obstante, tal posicionamiento lleva aparejados una serie de puntos débiles como la excesiva dependencia de la industria, los sistemas productivos agresivos con el medio ambiente, mínima diversificación, dificultad para diferenciar una producción apoyada en métodos intensivos, concentración sectorial con un efecto adverso sobre la fijación de población en el medio rural, etc. En este sentido, se observa que las acciones de mejora en las explotaciones lecheras han dado lugar a ciertos efectos contrarios a los objetivos marcados con carácter general por la normativa sobre la materia.

4.- GESTIÓN DE LAS EXPLOTACIONES GANADERAS

Los conceptos de gestión y de mentalidad empresarial han cobrado interés en el sector agrario en la segunda mitad del siglo XX a partir de los siguientes acontecimientos:

En los años sesenta, la crisis de la agricultura tradicional.

En los años setenta, las crisis energéticas.

A partir de 1986, la introducción en la Comunidad Económica Europea (CEE).

En los años noventa y siguientes: cuotas lecheras, globalización de la economía, apertura de mercados, mayor competencia, reformas de la PAC, etc.

Para sobrevivir como empresa en una economía competitiva se precisan factores como: eficiencia, dimensión, costes reducidos, calidad y mayor participación en el valor añadido. Para ello, son necesarios capitales adicionales, más formación técnica y económica, nuevas formas de tenencia (sociedades, alianzas, cooperativas). Todo ello justifica y hace necesaria la atención a la gestión de las explotaciones ganaderas. Por ello, seguidamente se comenta la labor realizada por los grupos de gestión de explotaciones lecheras y se plantean una serie de aspectos a gestionar convenientemente en el futuro para la mejora de los resultados de las explotaciones ganaderas.

4.1.- LOS GRUPOS DE GESTIÓN.

En la normativa citada sobre mejora de las estructuras agrarias y modernización de explotaciones (RD 808/1987, RD 1887/1991, RD 204/1996, RD 613/2001), se establecen una

serie de incentivos para la puesta en marcha de Agrupaciones de Gestión de Explotaciones (AGE). Se trata de asociaciones de agricultores, cuyo objetivo es la creación de servicios de gestión para sus explotaciones. Cada AGE ha de emplear a tiempo completo al menos a un agente cualificado que analizará los resultados de su contabilidad y demás datos por cuenta de los agricultores.

En Asturias se han constituido nueve agrupaciones de gestión de ganaderías de leche al amparo del RD 1887/1991. Estos grupos están coordinados a través de un programa de gestión técnico-económica, creado en 1993 y desarrollado en el seno de la Consejería de Medio Rural y Pesca del Principado de Asturias.

El funcionamiento práctico de tales grupos se resume a continuación:

Con periodicidad mensual se lleva a cabo la recogida de datos en la propia explotación (estructurales, productivos y económicos), tarea facilitada por la existencia de un cuaderno de registro que el propio ganadero va completando. Los datos obtenidos se procesan con la ayuda de una aplicación informática, obteniéndose como resultado una serie de indicadores técnico-económicos que integran el parte mensual, el cual permite vigilar la marcha de la explotación, comprobando si se van cumpliendo los objetivos marcados y analizando si las acciones emprendidas producen los efectos deseados.

A partir de los datos mensuales y del inventario inicial y final de cada ejercicio se llega a un informe anual, compuesto por una serie de indicadores técnico-económicos, una cuenta de resultados y un balance de situación.

Se realiza un análisis basado en el grupo de explotaciones, clasificadas según algún indicador económico en tres subgrupos: cabeza, media y cola. De esta forma es posible examinar cada unidad en comparación con los valores medios del grupo de cabeza, detectando puntos débiles a mejorar, con lo que se puede justificar un consejo de gestión encaminado a la mejora de los resultados empresariales de cada unidad productiva.

Las reuniones periódicas entre el agente encargado del grupo y sus ganaderos, así como entre los agentes responsables de todas las agrupaciones que operan en Asturias, constituyen un elemento de vital importancia en su funcionamiento, ya que con ello se consigue una mejora continua en la aplicación de los instrumentos de gestión y un intercambio de experiencias enriquecedoras para todos.

No obstante, el funcionamiento de estos grupos presenta puntos a mejorar, entre los que pueden destacarse los siguientes:

La gestión fiscal no está cubierta por los grupos de gestión, debiendo cada ganadero obtener los servicios de otros asesores ajenos a los mismos.

No se aborda un adecuado análisis financiero sobre aspectos como el endeudamiento, la solvencia y la generación de recursos.

Los consejos de gestión en cada grupo están sesgados por la formación técnica del agente correspondiente (normalmente veterinario o ingeniero agrícola). Se precisa un planteamiento interdisciplinar en la gestión de las ganaderías.

Es necesario promover cursos de formación relativos a la gestión, tanto técnica como económica, para los agentes de gestión y también para los ganaderos.

No se afronta debidamente la gestión previsional y presupuestaria, algo fundamental, sobre todo en el caso de las explotaciones que llevan a cabo planes de mejora.

Es preciso llevar a cabo análisis comparativos en cada explotación, tanto de resultados como de procesos, tomando las referencias más adecuadas a cada caso (*benchmarking*). En este ámbito, se deben aprovechar las potencialidades que ofrecen las redes informáticas³.

4.2.- EI FUTURO EN LA GESTIÓN DE LAS GANADERÍAS.

La situación actual de las ganaderías y las opiniones de los expertos consultados ponen de manifiesto algunas cuestiones que deben ser gestionadas adecuadamente en el futuro, las cuales se exponen a continuación.

4.2.1.- La existencia de dos tipos de explotaciones.

Se pueden distinguir dos tipos de explotaciones en el ámbito rural: las que tienen una cierta dimensión y son gestionadas como auténticas empresas, estando inmersas en procesos constantes de mejora, y aquellas otras de corte más tradicional que constituyen la forma de vida de sus titulares, pero que cuentan con escasa mentalidad empresarial. Esta distinción implica la existencia de dos grupos de explotaciones con objetivos y necesidades diferenciadas, hecho que se debiera tener en cuenta en las medidas públicas de subvención al

³ En otros países existen páginas web en las que se facilitan los estudios comparativos de costes, precios, resultados, y datos técnicos. A título de ejemplo se citan: cdp.wisc.edu, www.dairystrategies.com, www.ifcnnetwork.org.

campo. La fijación de población agraria en el medio rural se puede apoyar de distintas maneras:

En el caso de explotaciones con mentalidad empresarial, que tratan de adaptarse al nuevo entorno económico, buscando ser competitivas, se podría pensar en incentivar sus procesos de mejora y crecimiento, procurando que los mismos sean compatibles con la conservación del medio ambiente. Ello permitirá la fijación de ganaderías con vocación de futuro.

Por otra parte, existen otras explotaciones que tienen difícil la supervivencia como tales, y ello por distintos motivos: localización geográfica, falta de dimensión, baja eficiencia, escasa mentalidad empresarial, etc. En estos casos, se está hablando de la necesidad de mantener esta población en el medio rural con fondos públicos, que tendrían la consideración de remuneración por la prestación de un servicio para la comunidad relacionado con el cuidado del entorno rural. En este sentido, los productores de carne con razas autóctonas en zonas de montaña reciben subvenciones de explotación que conforman una parte importante de su renta anual.

No obstante, las técnicas de gestión y las acciones de futuro que seguidamente se comentan han de tener su aplicación en los dos tipos de ganaderías descritos.

4.2.2.- Participación en el valor añadido de los productos.

Las explotaciones ganaderas presentan un débil poder de negociación frente a clientes y proveedores. Sus resultados dependen en gran medida de los precios de los outputs y de los inputs. Así pues, parece claro que la mejora y la estabilidad en los resultados pasa en gran manera por la puesta en práctica de medidas que traten de reducir la dependencia citada. Por tanto, se puede pensar en potenciar iniciativas como:

Las acciones cooperativas tanto en aprovisionamientos como en la comercialización de la producción.

La diferenciación de la producción permite mantener con mayor facilidad un cierto nivel de precios. En el sector de la carne se busca dicha diferenciación a través de acciones ligadas al origen y al proceso productivo (Identificación Geográfica Protegida, Xata Roxa), pero en el caso de la producción láctea es mínima. En el sector lácteo se podría pensar también en posibles vías para la diferenciación como la producción ecológica y la implantación de sistemas de calidad que pongan en valor el origen del producto o los procedimientos de producción.

Existen otras medidas que pueden tener aplicación en ciertos casos concretos como la comercialización de transformados de tipo artesanal. Para evitar la excesiva dependencia del precio de un producto se necesitan alternativas para diversificar las actividades generadoras de ingresos.

4.2.3.- La dimensión y los procesos de inversión.

La generación de un nivel de renta adecuado para los titulares de las explotaciones implica que las unidades productivas han de contar con una dimensión mínima de rentabilidad. El crecimiento, en busca de dicha dimensión, exige inversiones adicionales en equipo y animales, y también en cuota en el sector lácteo.

Para mejorar las tasas de rentabilidad resulta crucial razonar en cada caso la conveniencia de efectuar o no cierta inversión. En la realidad de las explotaciones se observan adquisiciones de maquinaria de uso temporal, lo cual afecta negativamente a la rentabilidad de la inversión. Para superar esta problemática existen ganaderías que recurren a políticas de subcontratación de servicios de maquinaria en las tareas de producción de forrajes, sustituyendo los costes fijos derivados de las máquinas propias por costes variables; en estos casos suelen ser las cooperativas los proveedores de tales servicios.

4.2.4.- La necesidad de servicios auxiliares.

En el futuro las explotaciones, que serán menos y más grandes, requerirán más servicios auxiliares. La justificación de esta futura demanda está en la imposibilidad de abarcar todas las actividades con la mano de obra propia, la necesidad de que la mano de obra tenga un horario racional que permita el disfrute de tiempo libre y vacaciones y que, por tanto, consiga una calidad de vida similar a la existente en otros sectores, y la necesidad de aplicar conocimientos técnicos adecuados en todas las áreas operativas. En la prestación de servicios auxiliares de calidad deben jugar un papel importante las agrupaciones de ganaderos y las cooperativas. En este sentido, parece interesante el apoyo a la constitución de este tipo de empresas de servicios, ya que contribuyen a la creación de empleo y al desarrollo agrario y rural (Langreo Navarro, 2002, p. 65).

4.2.5.- Empleo de la superficie forrajera.

La concentración del sector lechero en un menor número de unidades de mayor dimensión ha venido unida a un incremento en el grado de intensificación de la producción, de forma que aumenta la presión sobre la tierra y las explotaciones dependen en mayor medida de los alimentos externos, viéndose alterada su estructura de costes. Para paliar en cierta medida esta problemática, se deberían evaluar acciones cooperativas encaminadas a un aprovisionamiento forrajero de las explotaciones. Esta forma de actuar, además de rentabilizar las inversiones en maquinaria, posibilitaría un uso más racional de la superficie agrícola, tanto propiedad de las ganaderías como arrendada. Además se podrían emplear los purines de las ganaderías de forma más racional y con menor perjuicio para el medio ambiente.

4.2.6.- La gestión de los activos intangibles.

Los planes de mejora y de primera instalación se han destinado a financiar fundamentalmente activos materiales como alojamientos ganaderos, sistemas de ordeño, maquinaria, etc. Sus principales consecuciones radican en haber contribuido a que las ganaderías adquieran elementos tangibles de su capital estructural que les permitan mejores condiciones de trabajo y crecer para el logro de incrementos de renta.

Vistos los puntos fuertes y débiles de los resultados alcanzados a través de los planes de mejora, parece claro que queda pendiente para el futuro la necesidad de acometer acciones de mejora en la gestión de los activos intangibles, especialmente en el capital humano y el relacional. En cuanto al capital humano existe un campo de mejora en aspectos como la formación de los titulares y del personal asalariado, la gestión con criterios empresariales y la recepción de un asesoramiento coordinado y enfocado al beneficio de la empresa ganadera. Dentro del capital relacional, se encuentran los aspectos relativos a la organización de acciones en común en áreas como los aprovisionamientos, la comercialización, la obtención de servicios auxiliares, etc.

4.2.7.- El trabajo en red.

Se requiere un mayor grado de colaboración entre las unidades productivas, de forma que desarrollen una estructura de red. El trabajo en red, subcontratando parte de los procesos a otros miembros de la misma, implica una mayor flexibilidad para las distintas

unidades; no obstante, también existe en dicha forma de organización un cierto riesgo técnico para los componentes de la red, al depender de la capacidad técnica y del cumplimiento de las condiciones temporales y de calidad de otras entidades. Por otra parte, la situación actual de las explotaciones, en la que cada unidad abarca la práctica totalidad de los procesos operativos (manejo del rebaño productor, recría, producción de forrajes, empleo de maquinaria), conlleva una mayor autonomía para las mismas pero presenta un mayor riesgo económico, que viene explicado por hechos como la necesidad de un mayor volumen de inversión y de costes fijos en cada ganadería, y el bajo poder de negociación que ejercen al actuar de forma independiente. La transición de la situación actual a una futura en la que predomine el trabajo en red cuenta con resistencias importantes como son los factores culturales y la formación.

El razonamiento expuesto requiere un nuevo modelo sectorial, en el que los ganaderos actúen con verdadera mentalidad empresarial, no sólo como simples productores. En este modelo tendría cabida una "industria auxiliar" que contribuiría a fijar población en el entorno rural. Una estructura de este tipo pasa por el fortalecimiento de las acciones en común, asegurando a los ganaderos organizaciones sólidas que estén en condiciones de facilitar la prestación de los distintos servicios requeridos, al tiempo que incrementen el poder de negociación en aprovisionamientos y ventas. El uso de una estructura de trabajo en red entre las explotaciones debe basarse en la especialización, la flexibilidad, y la optimización de la estructura de costes de las distintas unidades, de forma que la red de explotaciones responda de manera eficaz y rentable a los nuevos retos del mercado.

5.- CUESTIONES PARA LA REFLEXIÓN

Como conclusión se presenta una lista no cerrada de puntos e interrogantes sobre los que los agentes interesados deberían reflexionar, con el fin de diseñar un futuro que supere la problemática actual del sector ganadero asturiano.

Se ha comentado la existencia de dos tipos de explotaciones: las que cuentan con una cierta dimensión y se rigen como empresas, buscando rentabilizar la inversión y remunerar adecuadamente la mano de obra, y las que constituyen la ocupación de sus titulares, pero con la obtención de reducidos resultados económicos debido a diversos factores (orografía, escasa mentalidad empresarial, etc.). ¿Cuál es el modelo sectorial idóneo para Asturias?. ¿Es posible la existencia de ambos tipos de explotaciones?. ¿Se pueden identificar dichos modelos de

explotación con zonas concretas del territorio regional?. ¿Deberían establecerse medidas diferenciadas para el apoyo de dichos modelos?.

¿Es posible la fijación de población en el medio rural y la protección del entorno sin transferencias de renta a los ganaderos?. ¿Cómo se deben regular los servicios sociales y ecológicos a prestar por las explotaciones?. ¿Pueden sobrevivir las explotaciones de pequeña dimensión?.

Los titulares de la explotación buscan unos niveles de renta dignos en su actividad. Para ello se precisa tanto eficiencia como una dimensión adecuada. En el sector lácteo las ganancias de renta suelen venir por los incrementos de tamaño acompañados de procesos más intensivos que llevan a un aumento del coste variable unitario. La cuestión es: ¿se podría acometer el crecimiento de las explotaciones con procesos menos intensivos, con un mayor aprovechamiento de los recursos forrajeros regionales, y con un menor coste variable unitario?. Dado que en Asturias las explotaciones ganaderas tienen difícil la competencia en costes (orografía, dimensión, materias primas exteriores,...), ¿no sería recomendable llevar a cabo acciones de diferenciación que sean valoradas por los consumidores y que repercutan positivamente en la renta de los productores?. ¿Es posible aplicar con éxito iniciativas de diferenciación en el sector lácteo?. ¿La intensificación es una barrera para dicha diferenciación?.

¿Es factible una estructura de trabajo en red en el sector ganadero?. Además de la formación técnica, ¿deberían recibir los ganaderos formación sobre la gestión y el trabajo en red?.

¿Es posible la creación de equipos de gestión de carácter interdisciplinar que estudien cada caso y ofrezcan el consejo de gestión más adecuado?.

BIBLIOGRAFÍA

Arango Fernández, J. (2001): “Agricultura y espacio rural en Asturias”, *Revista Asturiana de Economía*, nº Extra, pp. 69-105.

Consejería de Medio Rural y Pesca (2001): *Producto Neto de la Agricultura Asturiana, 2000*, Servicio de Publicaciones del Principado de Asturias, Oviedo.

Lamo de Espinosa, J. (1998): *La Nueva Política Agraria de la Unión Europea*, Ediciones Encuentro, Madrid.

Langreo Navarro, A. (2002): “La externalización del trabajo agrario y las empresas de servicios a la agricultura”, *Economía Agraria y Recursos Naturales*, Vol. 2, nº 1, pp. 45-67.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) (1994): *La Agricultura, la Pesca y la Alimentación en España (1993)*, Madrid.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) (1995): *La Agricultura, la Pesca y la Alimentación en España (1994)*, Madrid.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) (1996): *La Agricultura, la Pesca y la Alimentación en España (1995)*, Madrid.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) (1997): *La Agricultura, la Pesca y la Alimentación en España (1996)*, Madrid.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) (1998): *La Agricultura, la Pesca y la Alimentación en España (1997)*, Madrid.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) (1999): *La Agricultura, la Pesca y la Alimentación en España, 1999*, Madrid.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) (2001): *La Agricultura, la Pesca y la Alimentación en España, 2000*, Madrid.

Pérez Méndez, J.A. (Director); Arias Álvarez, A.M^a, Castro Pérez, O.; Cueto Iglesias, B.; García Cornejo, B.; García Suárez, J.L., Machado Cabezas, A.; Fernández Fernández, F.L. y Yáñez Vila, L. (2002): *Evaluación económico financiera de los planes de mejora en las ganaderías de leche en Asturias*, Trabajo de Investigación Financiado por la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología (CICYT) y la Comisión Europea. Universidad de Oviedo.

LEGISLACIÓN

Real Decreto 808/1987, de 19 de junio, Agricultura. Comunidad Económica Europea. Estable un sistema de ayudas para mejora de la eficacia de las estructuras agrarias (BOE 26 de junio de 1987).

Real Decreto 1887/1991, de 30 de diciembre, Agricultura y Ganadería. Comunidad Económica Europea. Mejora de la eficacia de las estructuras agrarias, (BOE de 1 y 2 de enero de 1992).

Ley 19/1995, de 4 de julio, de modernización de las explotaciones agrarias (BOE de 5 de julio de 1995).

Real Decreto 204/1996, de 9 de febrero, Agricultura y Ganadería. Mejoras estructurales y modernización de las explotaciones agrarias (BOE de 10 de febrero de 1996); corrección de errores (BOE de 26 de marzo de 1996).

Decreto 12/1996, de 28 de marzo, por el que se establecen líneas de ayuda para la mejora de estructuras y modernización de las explotaciones agrarias (BOPA de 22 de abril de 1996).

Real Decreto 613/2001, de 8 de junio, para la mejora y modernización de las estructuras de producción de las explotaciones agrarias (BOE de 9 de junio de 2001).