

JOAQUÍN FARINÓS DASÍ

UNA NUEVA ESTRATEGIA
COMPETITIVA PARA LA
AGRICULTURA DEL
PAÍS VALENCIANO:
LOS PRODUCTOS 'VERDES'

RESUMEN

El presente artículo trata de indagar sobre las posibilidades de los productos agrarios 'verdes', ecológicos e integrados, como opción estratégica competitiva para la agricultura valenciana en un futuro. Para ello se hace un repaso a las condiciones del entorno (mercado y competencia), a sus propias características y exigencias, y a los recursos disponibles para hacerles frente.

ABSTRACT

This paper want to see the 'green' products possibilities as competitive strategy option for valencian agriculture in the next futur. We make a review to the environment conditions (market and competence), to its own characteristics and requirements, and to available resouces to face them.

UNA SÍNTESIS INTRODUCTORIA. EL ESTADO DE LA CUESTIÓN

Las agriculturas de los países europeos y desarrollados han llegado a ver cubiertos los objetivos de productividad que tenían planteados en décadas anteriores. De tal modo es así, que es justamente el exceso de producción, además cara, la principal causa de problemas en los foros internacionales en donde estos países toman acuerdos comerciales¹.

Tal circunstancia les ha obligado, en particular a la CEE, donde además de estos problemas de orden externo existen otros de nivel interno como el de la dotación y uso de los fondos estructurales, a optar por un nuevo tipo de política

* Departament de Geografia. Universitat de València.

¹ Valga como muestra la actual situación (octubre del 93) de discordia en el seno del GATT por las encontradas posturas en materia agraria entre Francia y los Estados Unidos.

agraria en la que, aunque el objetivo siga siendo mejorar la renta de los agricultores, el medio para conseguirlo no sea el incremento de la productividad mediante una intensificación en el uso de determinados *inputs*, sino la búsqueda de una mayor calidad de las producciones y una reducción de costes derivada de un menor empleo de los factores².

A todo ello hay que añadir un importante cambio de mentalidad, no sólo aplicable al sector agrario sino a cualquier otro ámbito, productivo o no, de la vida de los ciudadanos europeos. Este no es otro que un cada vez mayor respeto por el medio ambiente. Este cambio de demandas sociales se ha traducido en nuevas ideas sobre la actividad agraria³, nuevas formas de agricultura⁴ y a la adopción de un nuevo marco legislativo en primera instancia comunitario y después nacional⁵.

Para la agricultura valenciana, con una clara orientación comercial, especialmente basada en productos hortofrutícolas de consumo en fresco o con poca transformación, la consideración, previsión y adaptación a estos cambios resulta de primordial importancia para tratar de regenerar un nivel de rentas que se ha venido erosionando a un ritmo mayor que la media nacional⁶.

LA NECESIDAD DE UNA NUEVA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Vistas las condiciones del entorno que podríamos resumir en una mala situación estructural de la agricultura, con problemas a escalas macro: políticas

² Reforma de la Política Agraria Comunitaria (PAC). Vid. el monográfico de publicación *El Campo*, boletín de información agraria publicado por el servicio de estudios del Banco de Bilbao Vizcaya, en su nº 122 (octubre-diciembre 1991), de título «La Política Agraria en la encrucijada. ¿La 'PAC', una panacea?».

³ *Manifiesto y Memorandum de Wageningen*, de 15 de mayo y de 3 de septiembre del 91 respectivamente. (Press and PR Office of Wageningen Agricultural University, Holanda).

Estos y otros documentos, resultado de simposiums y reuniones, tratan de configurar los nuevos criterios, valores y funciones que la Comisión de las Comunidades debe plasmar en la nueva PAC.

⁴ Sostenible, ecológica o integrada; estas dos últimas también denominadas 'verdes', calificativo más próximo a la segunda de las tres.

⁵ Valga citar como ejemplos de esta dinámica el último programa marco de la CEE para la investigación y el desarrollo tecnológico en el ámbito de la agricultura y la agroindustria (1991-94), en el que se dice: «se perseguirá una adecuada protección del medio ambiente, tanto por medio de un enfoque que considere el ecosistema global, como por medio de un desarrollo continuado desde el punto de vista económico» (pág. 6); el más reciente reglamento 2078/92 del Consejo, de 30 de junio de 1992 sobre «métodos de producción agraria compatibles con las exigencias de la protección del medio ambiente y la conservación del espacio natural»; o incluso el más alejado, por fecha y contenido, RD 1887/91 de 30.12 sobre mejora de estructuras agrarias (derivado del Reglamento CEE 2328/91 del Consejo), en el que se conceden mayores ayudas a un tipo de agricultura más ecológica que la convencional.

⁶ Aspecto fundamental es la garantía sanitaria de las producciones para responder a los requerimientos de mercados cada vez más exigentes, contemplado en la ampliación del Plan Económico Valenciano -PEV-II: La calidad sanitaria es «el marco preferente de actuación para la investigación y la experimentación agraria a desarrollar por las instituciones de la Comunidad Autónoma». Algunas naciones, comunitarias o no, como por ejemplo Dinamarca, Suecia, Holanda o EE.UU., países competidores de nuestros productos, se están planteando una reducción en el uso de plaguicidas entre un 35-50% sin que ello suponga un descenso en la productividad. Al mismo tiempo, tradicionales mercados para los productos valencianos se muestran cada vez más exigentes con los niveles de residuos plaguicidas permitidos en frontera.

monetarias, inflación de costes, creciente competencia, saturación de mercados, pérdida de valor de las producciones... y micro: pequeña dimensión de las explotaciones, falta de formación, capacidad organizativa y de gestión del productor; una demanda con mayor preocupación medioambiental y unas administraciones que quieren sacar partido de esa demanda para solucionar de paso los problemas de sobreproducción; la cuestión a plantear es si se será capaz de obtener de todo ello algún cambio positivo de cara al futuro.

En otras palabras, ¿es posible diseñar una estrategia competitiva que permita a las 'empresas' del sector adquirir una posición en la que puedan defenderse de las fuerzas competitivas o en la que les sea posible inclinarlas a su favor⁷?

Para responder a esta pregunta se partirá de premisas ya establecidas. La forma de solución ya ha sido propuesta; de hecho, ya es objeto de estudio de una nueva disciplina surgida *ad hoc*: la Agroecología. Numerosos trabajos han insistido en la necesidad de aceptar nuevas formas de hacer agricultura⁸. Los argumentos y la caracterización de cada una de ellas ya son suficientemente conocidos, por ello el verdadero objetivo de este trabajo será presentar las posibilidades que dos de esas nuevas formas de agricultura, la ecológica y la integrada, tienen en el País Valenciano.

2.1. Diferentes tipos de estrategia posibles

La evolución de un sector no debe tomarse como un hecho consumado al que se debe reaccionar, sino como una oportunidad de la que prevalerse⁹. A la hora de plantear estrategias, las empresas pueden adoptar dos posiciones: pueden desarrollar acciones defensivas u ofensivas.

Desde una posición defensiva, la estructura del sector en el que se compite se toma como un hecho consumado, intentando adecuar los puntos fuertes y

⁷ En sentido estricto no puede hablarse realmente de empresas dadas las graves deficiencias de tipo organizativo presentes en la explotación, asociadas al tamaño y a la inadecuada formación del agricultor. (Por el mismo razonamiento podría ser injusto el término 'capital humano' para referirse a él).

Para un mayor detalle sobre la capacidad tecnológica de la agricultura valenciana y sus mayores estrangulamientos, vid. FARINÓS DASI, J. (1993): «¿Agricultura desarrollada o simplemente comercial? El caso valenciano», *Investigaciones Geográficas*, en prensa.

⁸ Entre otras, y en el mismo sentido expuesto en el apartado primero, vid. MATEU TORTOSA, E. (1992): «Agricultura y Medio Ambiente», *Revista Valenciana d'Estudis Autònoms*, nº 14, pp. 147-167; *El Campo*, nº 117 (julio-septiembre 1990), monográfico dedicado a la agricultura sostenible; comunicación de la Comisión de la Comunidad Europea *El Futuro del Mundo Rural* (COM 88, 501 final, Bruselas, 17.X.88); comunicaciones presentadas en la conferencia internacional *Agricultures and Society. Guidelines for the research*, celebrada los días 8-10.02.93 y organizada por la Asociación Descartes de Paris.

Desde otra óptica cabe citar la serie de artículos aparecidos en *Agricultura y Sociedad* nº 26, monográfico sobre la agricultura biológica y el balance energético de la actividad agraria, así como las referencias que se harán posteriormente al referirse a las agriculturas ecológica e integrada.

⁹ PORTER, M.E. (1980): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, Compañía Editorial Continental, S.A., 406 pp., (8ª Edición, septiembre 1987); y PORTER, M.E. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Barcelona, Plaza & Janés editores S.A., 1.025 pp.

débiles de la empresa a dicha estructura. La intención es entonces la de encontrar una posición en el sector en donde las fuerzas competitivas sean más débiles. Las acciones ofensivas, por contra, van encaminadas a obtener una ventaja del cambio. Los productores entonces se enfrentan a las fuerzas establecidas para cambiar sus orígenes. Su objetivo es ser los primeros en detectar dónde se van a producir los cambios estructurales del sector para aprovechar mejor las posibilidades abiertas para el futuro¹⁰. Se trata, al fin y al cabo, de preveer con antelación los cambios de la demanda con el fin de rebajar los costes de ingreso en el grupo de competidores de cabeza.

Se corresponden estos criterios con los utilizados en una estrategia de diversificación productiva, pudiendo ser extensibles también a una estrategia de alta segmentación o enfoque del mercado¹¹. Ambas vienen a ser, en sectores con competencia muy intensa donde el liderazgo general en costes es problemático, recuérdese lo dicho sobre la actual situación de crisis comercial por la que atraviesa la agricultura, la única forma de lograr rendimientos superiores a la media.

La diferenciación consiste en crear 'algo' (un nuevo producto o grupo de productos) percibido como único en el mercado, no siendo tan significativos en este caso los costes. Confiere ventajas porque reduce la competencia. Los competidores se ven afectados por la lealtad que se consigue de los clientes, menos sensibles al precio al carecer de otros productos alternativos comparables. Por idéntica razón también será más fácil la defensa ante la competencia de posibles sustitutos futuros. Todo ello supondrá la obtención de unos mayores beneficios que permitirán al productor hacer frente con mayores garantías a los costes de producción, sujetos a los precios que está obligado a pagar a sus proveedores¹². No obstante también ofrece riesgos. Diferenciar el producto suele significar aumentar su precio. Si el nivel de diferenciación no es suficiente, surgen de inmediato imitadores y sustitutos que lo desplazan. La estrategia competitiva habrá fracasado entonces.

En la práctica, y en el sector que nos ocupa, esa oportunidad diferencial está en los productos llamados 'verdes'. Por una parte los ecológicos, con unas

¹⁰ La ventaja de ser los primeros, beneficio que en materia de innovación tecnológica se denomina 'renta de adopción'. (BROWN, L.A. (1981): *Innovation Diffusion. A New Perspective*, London-New York, Methuen, 337 pp).

También para tipología de estrategias competitivas, aunque preferentemente referidas al sector industrial, vid. FREEMAN, Ch. (1974): *La teoría económica de la innovación industrial*, Madrid, Alianza Editorial, colección AU nº 143, 403 pp.; especialmente su capítulo 8 dedicado a la innovación y la estrategia de la empresa, pp. 255-282.

¹¹ MICHAEL PORTER (1980) considera tres tipos de estrategias genéricas que pueden emplear las empresas. A las dos citadas añade la de «liderazgo general en costos», la que mejor protege a la empresa de las cinco fuerzas competitivas por él tipificadas (clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales y competidores reales), pero también la que le plantea mayores dificultades y riesgos.

¹² La estrategia de enfoque o alta segmentación, es decir la concentración en un segmento de la línea de producto o en un segmento de mercado (geográfico o grupo de consumidores con unas características concretas), también permite lograr la diferenciación (mejor satisfacción de un grupo de clientes) con unos costes menores al encontrarse aquéllos concentrados.

exigencias en la forma de producción mayores y con un mercado mucho más segmentado y con menores posibilidades de expansión de cara al futuro. Por otra lo que se ha dado en llamar la agricultura integrada, menos 'pura' en su finalidad ecológica y medioambiental, pero con unos pronunciamientos más favorables que la anterior tanto a nivel técnico-productivo como comercial¹³. De las posibilidades de ambas se ocupa el apartado siguiente.

2.2. La necesidad de tomar una decisión; hay que elegir

De entre las diversas estrategias posibles, debe escogerse alguna de ellas. Rara vez una empresa puede competir con varias estrategias claramente diferenciadas dado que es difícil que esté adaptada para ellas en fuerzas, recursos, estructuras organizativas y estilos administrativos. Justamente es si existe indefinición estratégica, cuando los resultados son peores¹⁴.

Previo a la decisión de elección, es el análisis del entorno. La detección de los cambios ambientales de la demanda y el reconocimiento de los recursos disponibles, permitirán fijar los objetivos a alcanzar. Después, se definen las estrategias con que poder lograrlos. Ya sabemos de los claros cambios ambientales de la demanda, mencionados en párrafos previos. También se ha anticipado la decisión de elegir una estrategia de diferenciación (orientada hacia los productos 'verdes') con el claro objetivo de lograr una agricultura más competitiva que permita mejorar el nivel de rentas del agricultor superando los graves problemas comerciales existentes. Se verá a continuación cuáles son los recursos disponibles y las condiciones del entorno que hacen posible y recomendable dicha elección; tanto los positivos como los desfavorables: nivel de competencia y posibles reacciones, grado de madurez del mercado, naturaleza de los posibles clientes, características de las explotaciones y de los titulares, etc.

EL MERCADO

El potencial de crecimiento del número de clientes depende al menos de:

1. la capacidad de producción del sector,

¹³ La agricultura integrada toma su nombre de la síntesis o integración de métodos de lucha antiplaga biológicos con los químicos, aunque esta lucha química es orientada o dirigida hacia el uso de sustancias selectivas cuya repercusión sobre el medio ambiente y el producto final (residuos) no rebase un límite preestablecido, legalmente o simplemente exigido por el mercado.

¹⁴ El posicionamiento 'a la mitad', ni una estrategia ni otra, es el peor que se puede esperar. PORTER (1980) ejemplifica esta situación recurriendo a la tipificación de empresas según tamaño. Las empresas grandes pueden plantearse una estrategia genérica de liderazgo en costos para defenderse de la competencia de las empresas pequeñas que basan su potencial en la diversificación y el enfoque. Pinzada entre ambas se encontraría la mediana empresa, en mala situación para competir en reducción de costes y en versatilidad productiva.

Sobre esta tipificación estratégica y sobre sus resultados ante la actual crisis económica, especialmente sobre el papel de las PYMEs, se ha escrito y se está discutiendo abundantemente, tanto en esferas intelectuales como políticas.

2. el índice de crecimiento del (los) segmento(s) de su mercado primario,
3. el cambio de la tasa de participación en el mercado por ampliación del número de segmentos clientes o por un mayor peso e importancia del sector, explicado por:
 - a. crecimiento demográfico,
 - b. cambios en el monto de compras por cliente, debidos a:
 - cambios en el nivel de rentas,
 - cambios en los gustos y necesidades de los compradores,
 - la variación de la gama de productos ofertados, o
 - la aparición de productos sustitutivos de los ofertados.

1. Respecto a la capacidad productiva del sector, ésta es mucho más limitada en el caso de la agricultura ecológica que en el de la integrada. No todas las explotaciones y áreas recogen las condiciones exigidas por ley para este tipo de producción ecológica¹⁵, siendo la dedicación más exclusiva y el rendimiento por unidad de trabajo menor¹⁶. No sucede lo mismo con la integrada, agricultura en la que se permite el empleo de *inputs* químicos, no naturales, mientras éstos no excedan un umbral, preestablecido, por encima del cual puedan repercutir negativamente sobre la salud de los consumidores y sobre el medio ambiente. La diferencia de criterios y el margen de maniobra en una u otra agricultura es evidente.

2. El actualmente reducido mercado de los productos ecológicos, con limitada proyección de crecimiento, está claramente identificado y abastecido. Corresponde tal tarea a una serie de productores con una clarísima estrategia de enfoque y segmentación, que se verían muy negativamente influidos por la incorporación de otros. Constituye un claro ejemplo de subsector de gran competencia y rivalidad, que toleraría mal la entrada de nuevos productores. El exceso de oferta conduciría a una pérdida de rentabilidades que de momento existen gracias al elevado precio que se paga por el producto en comparación al convencional, colocando a la ecológica dentro de lo que se ha dado en llamar agricultura sostenible, uno de cuyos requisitos es ser económicamente viable¹⁷.

¹⁵ - Orden del 30 de septiembre de 1989 por la que se reconoce con carácter provisional la denominación genérica Agricultura Ecológica, BOE nº 238, de 04.10.89, pág. 31115.

- Orden de 4 de octubre de 1989 por la que se aprueba el Reglamento de la Denominación Genérica «Agricultura Ecológica» y su Consejo Regulador, BOE nº 239, de 05.10.89, pp. 31348-31352.

- Reglamento (CEE) nº 2092/91, de 24 de junio, del Consejo sobre la producción agrícola ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios, DOCE L Nº 198, de 22.07.91, pp. 1-15; modificado en sus anexos I, II y III por el...

- Reglamento nº 2608/93 de la Comisión, de 23 de septiembre, DOCE L Nº 239, de 24.09.93, pp. 10-13.

- Decisión 93/517/CEE de la Comisión, de 15 de septiembre de 1.993, relativa a contrato tipo sobre las condiciones de utilización de la etiqueta ecológica comunitaria, DOCE L Nº 243, de 29.09.93, pp. 13-16.

¹⁶ ROY, L. (1992): «Gestión integrada de cultivos: un modelo de agricultura Eco-Compatible», *Phytoma*, nº 40, pp. 14-19; vid. especialmente tablas pág. 16.

¹⁷ COSTA VILAMAJO, J. (1990): «Agricultura Sostenible», *El Campo*, nº 117, pp. 5-9.

Los productores existentes se defienden de estas amenazas de varias formas. Sin duda la principal es la estrategia diferenciadora, donde el conocimiento y confianza inspirada al consumidor es aspecto fundamental. Esa confianza se traduce en un ámbito muy local de mercado o bien, si se excede esta escala, en operaciones entre miembros de los mismos reducidos círculos de relación. La inexistencia, aún hoy, de un organismo de adecuado funcionamiento en su papel de garante de la calidad de las producciones, cuya competencia sea incuestionada, o lo que es lo mismo, la descoordinación existente entre los muchos existentes, tiene dos efectos. Por un lado mantiene el estado de las cosas tal y como están, favoreciendo a los productores introducidos y respetados en el mercado; pero al mismo tiempo está limitando la proyección de la actividad hacia volúmenes de producción, productores implicados y mercados mayores¹⁸.

Sería posible esperar una ampliación en el número de consumidores de productos ecológicos dada la creciente sensibilización del individuo por los problemas medioambientales; sin embargo existen dos limitaciones muy importantes. En primer lugar el escaso consumo actual posee ciertas connotaciones de microcultura más o menos sectaria o intransigente con lo común. Si bien esta caracterización se va modificando de forma rápida, la aparición de un tipo de agricultura, la integrada, comercialmente más agresiva, técnicamente más viable y productiva, que cuenta además con el apoyo de los diferentes grupos que ejercen influencia sobre el productor (no sólo los clientes, sino también los proveedores y comerciantes), sin duda va a restarle potencialidad expansiva. No tanto entre los grupos de clientes tradicionales, sino sobre todo en los nuevos y más amplios segmentos de mercado¹⁹.

3. Así pues, las posibilidades de participación en el mercado de cara al futuro son mucho más favorables en el caso de la agricultura integrada que en el de la ecológica.

La primera, a diferencia de la segunda, cuenta con unas reacciones más positivas entre los distintos sectores a los que afecta su posible desarrollo: productores ecológicos que seguirán manteniendo su sello diferenciador, su demanda es suficientemente inelástica ante los cambios de precios, existe la percepción de que no se compite por el mismo mercado²⁰; por la misma razón diferenciadora, sus actuales clientes; los consumidores, que demandan suficiente y continuada provisión de unos productos sanos y respetuosos con el medio ambiente; los transformadores y comercializadores de estos productos, que ven en esta innovación de producto la oportunidad de desembarazarse de una apática

¹⁸ Para una visión de las dificultades que se plantean para la mercadotecnia de este tipo de productos, puede verse el documento «Estudio sobre el mercado de la Agricultura Ecológica. Principales conclusiones», elaborado por la empresa DOXA S.A. para el Instituto Nacional de Denominaciones de Origen (INDO) del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, cuyos resultados apuntan en la misma dirección.

¹⁹ Aunque no sea disparatado pensar que en un futuro, desarrollado un amplio mercado de productos integrados, los ecológicos puedan constituirse en un producto diferenciado de aquéllos, demandado segmentadamente pero desde una base social mucho más amplia que la actual.

²⁰ Incluso puede resultar beneficioso por los motivos expuestos en la nota anterior.

y madura demanda a la que de otra forma es difícil obtener un mayor beneficio; finalmente los proveedores que, como el grupo anterior, ven en la aparición de un nuevo mercado la posibilidad de explotar con mayores rendimientos, con cargo al consumidor final que está dispuesto a pagar por ello, sus crecientemente complicadas tareas de I+D²¹.

La mayor importancia que los productos integrados pueden cobrar en un futuro, llegando a un cada vez mayor número de segmentos de mercado y por lo tanto de clientes, presuponiendo un mantenimiento o ligera variación del nivel de rentas e independientemente de factores demográficos, tiene su explicación en los cambios en los gustos y necesidades de los compradores así como en el desarrollo de toda una gama de productos, presumiblemente ampliable en el tiempo, que sustituyan a los actualmente ofertados²².

LA COMPETENCIA

Nos encontramos ante lo que podría denominarse un sector naciente. Las dificultades de ingresar en él se derivan más de la habilidad para correr riesgos, de ser tecnológicamente creativo y de tomar decisiones con la vista puesta hacia adelante para lograr las condiciones de producción y los canales de comercialización adecuados, que de la disponibilidad de capital (factor que no obstante siempre resulta limitativo) o de la presencia de determinadas economías de escala.

El ingreso precoz dará ventajas comparativas en cuanto a prestigio de marca, permitirá obtener altas fidelidades del consumidor y mayores beneficios derivados de la 'renta de adopción'. El riesgo de tomar tal decisión es mayor en los productos ecológicos que en los integrados, ya que en el primer caso las condiciones de competencia y de segmentación del mercado pueden variar rápidamente dado su carácter localista basado en relaciones de confianza. La

²¹ Ilustran este comentario las firmas suministradoras de *inputs* de producción tan empleados como los productos fitosanitarios y nutricionales, cuya evolución en los últimos años en los países de agricultura más moderna ha sido descendente, tanto en lo relativo al consumo total como en lo referente a la aparición en el mercado de nuevas materias activas sintéticas, productos cada vez más caros, más específicos, más sujetos a legislaciones cada vez más restrictivas, y más difíciles de amortizar.

Con finalidad idéntica, pero con situación totalmente distinta, se encuentran los proveedores de material vegetal, quienes han venido investigando en biotecnología para hacer realidad en el mercado las potencialidades que, no sin razón, se le presuponen.

²² Aspecto fundamental es la ampliación de la gama de productos ofertados. En este sentido no hay que pensar tan sólo en el consumo en fresco, al menos en tantas variedades como las actualmente existentes, sino también y sobre todo, por su volumen final de ventas y la importancia del valor añadido generado, en los productos que se deriven de su transformación.

Valga ejemplificar hipotéticamente este comentario con el interés de diversas empresas, algunas de ellas multinacionales, relacionadas con el mundo de la alimentación infantil (de demanda muy exigente), o con el de las comidas preelaboradas, o con los liofilizados, o con los helados, o con los refrescos, o con los zumos... por ofrecer nuevos productos que le confieran o le permitan mantener una ventajosa posición entre sus competidores.

dificultad, y el costo, de abrir nuevos mercados por lo tanto es grande, entrando en gran competencia con el resto de empresas del mismo país o de otros²³.

En el caso de la agricultura integrada, las condiciones de competencia están más abiertas, apuntando en una dirección que parece más favorable de cara al futuro. Al contrario que la anterior, los cambios ambientales de la demanda facilitan, abaratando los costos, la apertura de nuevos mercados. Tampoco existe un gran nivel de competencia entre grupos y países productores dada su juventud, aspecto sobre el que insistiremos de inmediato con mayor detalle. Finalmente, la tecnología, las infraestructuras y otras inversiones tienen un grado de obsolescencia menor y, lo que es más importante, independiente del resto de competidores dada la necesaria particularidad técnico-científica de los medios utilizados no sólo de cada país sino de cada área productiva²⁴.

Actualmente, la producción integrada solamente ha cobrado cierta importancia en un país, Italia, sin que ello suponga, de momento, un cerrojo a las posibilidades de otros países²⁵. También se han llevado a cabo iniciativas en este sentido en otros países como Suiza, Francia, Alemania, Austria, Bélgica y Holanda²⁶. Sin embargo, ninguno ha alcanzado una posición semejante a la italiana. En una situación intermedia, por detrás de Italia, se encuentra la agricultura integrada española, y más concretamente, como la Emilia-Romagna a Italia, la de la Comunidad Valenciana.

La competencia, por lo tanto, no representa un obstáculo insalvable. Dado que los mercados son múltiples y serán mayores en un futuro, no es de esperar una reacción ofensiva de carácter destructivo que pueda poner en peligro la rentabilidad de las producciones impulsando los precios hasta un nivel demasiado bajo. Es más, las actuales circunstancias hacen posible pensar para la agricultura integrada valenciana en la posibilidad de constituir, junto con la italiana, un

²³ Cabe citar a este respecto la destructiva campaña publicitaria, en forma de reportajes televisivos, que para los cítricos españoles se preparó en Alemania en el año 91.

²⁴ Sobre esta cuestión se hablará en el próximo apartado referido a los recursos disponibles.

²⁵ Su origen se remonta al año 1976, cuando el gobierno regional de la Emilia-Romagna, con fondos comunitarios y a la luz de un alarmante informe sobre tipologías patológicas de sus ciudadanos, empieza a sentar las bases de la producción integrada. Posteriormente en el año 80 se constituye una gran cooperativa (Grupo APO) que fusiona las 4 preexistentes, y en el año 87 se empiezan a exportar estos productos de forma conjunta con los convencionales. En el año 92 los productos integrados supusieron un 18% del volumen comercializado total (23.000 de las 130.000 Tm.), repartiéndose al 50% entre mercado interior y extranjero; pero para el año 1997 se preve que ese 18 se convierta en un 50.

Quiero agradecer públicamente a IGNACIO ERRANDO Y DORA YUSTE, miembros de FECOAV y responsables, como gerente el primero, del proyecto de implantación de la protección integrada en la Comunidad Valenciana, convenio firmado entre la Conselleria de Agricultura y Pesca y la Federación de Cooperativas de la Comunidad Valenciana, toda la ayuda e información prestada, sin la cual muchos de estos comentarios no hubieran sido posibles.

Del mismo modo y razón, mi agradecimiento para JUAN MARTORELL BRIZ, agricultor ecológico y técnico de la Dirección Territorial de la Conselleria de Agricultura y Pesca.

²⁶ MAI AUSA, J.C.: *Lucha integrada en Francia, en cultivos de hortalizas en invernadero*, pp. 57-59; PASQUALINI, E.: *La lucha integrada en Italia: la experiencia de la Emilia-Romagna*, pp. 29-34; OBERHOFER, H.: *Etiquetas para la fruta de control y producción integrado en Europa*, pp. 20-22; ROY, L.: Op. cit. ant.; SCHMID, A.: «Producción integrada en cultivos de peral en la región del Valais (Suiza)», pp. 23-28. Todos ellos en *Phytoma*, nº 40, junio-julio 1992.

primer grupo estratégico que se procure mercados y consolide una posición de privilegio frente a otros productores.

Las actuales condiciones económicas y políticas regionales dentro de los países comunitarios permiten contemplar esta posibilidad como algo no descabellado, dentro o fuera del marco de lo que se ha dado en llamar 'el arco mediterráneo' y todas las decisiones políticas y no políticas asociadas a él. De hecho las acciones en el sentido que se cita ya se iniciaron en el año 86 con la visita de los técnicos de la Conselleria de Agricultura y Pesca (CAP) a la región italiana de la Emilia-Romagna, obteniendo después la respuesta por parte italiana. El grupo APO ya ha llegado a un acuerdo con ANECOOP (cooperativa de tercer grado dedicada a la comercialización) para que sea ésta quien comercialice con su logotipo «Alma Verde» los cítricos valencianos producidos mediante técnicas de lucha integrada.

Tal circunstancia no viene sino a confirmar los razonamientos expuestos. La decisión del grupo APO es un claro ejemplo de movimiento estratégico, agudo, en el que lo que se pretende es no amenazar directamente los objetivos de los competidores españoles o, si se hace, se hace procurando retardar al máximo su reacción. En este caso, tal respuesta sería la aparición de un nuevo suministrador (un grupo español) especializado en la comercialización de un tipo de producciones de amplio y tradicional mercado -los cítricos- de los que el grupo italiano no dispone (aprovechándose de paso de la experiencia de las redes españolas para introducir en ellos su propia marca); que después podría diversificar su oferta hacia otros frutales y hortícolas en los que, en un breve plazo de tiempo, podría ser tan o más competitivo que él.

Parece evidente, pues, que las acciones a emprender para las producciones de nuestra Comunidad son las que permitan obtener para ellas una mejor posición que la actual 'subcontrata'; dentro o fuera de una asociación con los grupos italianos, que cuentan ya con una ventajosa experiencia. En el caso de optar por compartir determinados elementos competitivos dentro del mismo hipotético grupo estratégico, los esfuerzos deber dirigirse prioritaria e inexcusablemente a consolidar una posición ventajosa dentro de él. Ello depende fundamentalmente de la habilidad de implantación en el grupo, resultado a su vez de la capacidad organizativa y de gestión del capital humano implicado, aspecto que se discutirá en el apartado que se inicia a continuación²⁷.

CONDICIONES NECESARIAS Y RECURSOS DISPONIBLES

Ecológica e integrada, cada tipo de agricultura exige condiciones y recursos diversos.

²⁷ Otros factores como el coste y la oportunidad y tiempo de ingreso son mucho menos significativos por los motivos que se han venido exponiendo hasta el momento.

La agricultura ecológica puede resultar adecuada para un tipo de agricultura familiar²⁸ ya que en su caso las economías de escala no son tan importantes. Es conveniente, eso sí, recurrir a la vía asociativa con el fin de ordenar la oferta y canalizarla adecuadamente hacia el mercado²⁹.

Es un tipo de agricultura más intensiva en mano de obra que en capital, aspecto muy favorable dado el progresivo deterioro de la relación entre precios pagados y percibidos por el agricultor. Requiere de una dedicación más intensiva que la agricultura convencional, haciendo poco probable el trabajo a tiempo parcial. La total renuncia al empleo de cualquier sustancia química de origen sintético y la selectividad en el uso de otro tipo de factores como los mecánicos³⁰ obliga a realizar un mayor número de actividades manuales. Por otra parte, los medios de lucha contra las enfermedades y plagas se basan, al igual que la integrada, más en la prevención que en la curación, lo cual se traduce en la necesidad de hacer un seguimiento más continuo de las condiciones de campo.

Los requerimientos de 'naturalidad' de todo el proceso de producción también suponen un cambio en la orientación productiva, siendo más adecuado el policultivo, tanto por la conservación y regeneración del suelo y sus nutrientes como por cuestiones fitosanitarias³¹. También significan en ocasiones una limitación a la localización de las explotaciones, necesariamente ubicadas en áreas 'protegidas' de las influencias de la agricultura convencional³². Por este motivo este tipo de agricultura se ha desarrollado, dentro de la Comunidad Valenciana, en las comarcas más alejadas, espacial y técnicamente, de la tradicional agricultura comercial. Entre ellas se encuentran las comarcas del Rincón de Ademuz, el Valle de Ayora, la Hoya de Buñol y en menor medida la plana de Requena-Utiel. En estos espacios, la agricultura ecológica puede constituirse en una alternativa económica más, capaz de generar un incremento de las rentas mediante la movilización de un potencial endógeno, el natural, factor poco común en el cual pueden resultar competitivas.

Algunos de los anteriores comentarios son también aplicables a la *agricultura integrada*, sin embargo sus exigencias y el aprovechamiento que puede hacer

²⁸ Por lo general con un reducido tamaño de explotación, característica estructural de la agricultura valenciana.

²⁹ Circunstancia también abundante en nuestra Comunidad, en la que el cooperativismo de comercialización, no así el de ordenación de la producción, se encuentra muy extendido; siendo un aspecto sobre el que además ha insistido especialmente la administración autonómica.

³⁰ Orientada hacia la utilización de máquinas muy ligeras tales como motocultores que no afecten desfavorablemente a las condiciones naturales del suelo.

³¹ Esta diversificación, al igual que la ampliación del número y tipo de tareas, le exige al agricultor mejorar sus capacidades, tanto recuperando algunas prácticas culturales tradicionales, disponibles por la experiencia y la tradición pero ya olvidadas en muchos casos, como incorporando otras nuevas, muy distintas de las que hoy practica de forma tan acostumbrada.

Hay que considerar, además, que el productor ecológico va a contar con menos ayuda que el convencional para dar solución a sus problemas en la explotación dado que dichas soluciones no van a suponer en la mayor parte de los casos unos beneficios apropiables por parte de quien las aporta.

³² Residuos plaguicidas o del abonado, plagas que huyendo de los tratamientos fitosanitarios se instalan en las plantaciones ecológicas, etc.

de los recursos son en otros casos totalmente distintos. A diferencia de la anterior requiere de una importante infraestructura capaz de generar, utilizar y rentabilizar una tecnología que, además, debe ser autóctona o al menos adaptada a las condiciones particulares de cada área productiva³³.

La agricultura integrada requiere de una investigación y una base teórica suficiente sobre los métodos de lucha, así como de un indispensable conocimiento de los propios ecosistemas agrícolas, que reduzcan los riesgos de aplicación de esta nueva técnica. También precisa de una mayor formación del agricultor y especialmente de una buena organización e infraestructura que ponga en conexión las actividades de investigación, desarrollo, transferencia y aplicación³⁴. Uno de sus mayores inconvenientes por el momento es la imposibilidad de llevarla a cabo si no se cuenta con los servicios especializados de un técnico, lo cual supone un tamaño mínimo de explotación (al menos hasta que sea posible descentralizar algunas decisiones cuando se cuente con empresas de servicios alternativas³⁵) o la necesidad de recurrir a la vía asociativa.

A pesar de ello, uno de los mejores recursos y ventajas para la agricultura valenciana es que dispone de una infraestructura como la citada, puede decirse que en un alto nivel de consolidación. Posee tanto centros de investigación prestigiados (IVIA), como otros de experimentación y desarrollo (laboratorios, estaciones de avisos, etc), o de producción y suministro de los insectos predadores de plagas (insectarios)³⁶. Del mismo modo, cuenta con un programa de implantación de esta forma de producción mediante las ATRIAS. Las ATRIAS, son agrupaciones para tratamientos integrados en agricultura que se inician en el País Valenciano en el año 84, reconvertidas en el año 90 en ADVs (asociaciones de defensa de los vegetales) al adaptarlas a la legislación autónoma, más exigentes que las primeras en el nivel de formación de los técnicos³⁷.

La lucha integrada empieza a consolidarse en nuestra comunidad en el citado año 84 con la constitución de las primeras agrupaciones. En el año 86 los técnicos de la CAP se desplazan a la región italiana de la Emilia-Romagna para conocer su proyecto de lucha integrada. En el año 89 se inicia el despegue del

³³ Al contemplar tanto métodos de lucha dirigida (productos químicos recomendados) como biológica (mediante predadores naturales de las plagas a combatir), es necesaria la investigación que permita la producción en insectarios de estos elementos de lucha para conseguir su adaptación y máximo rendimiento en las condiciones naturales del área donde se van a aplicar.

³⁴ ALBAJES, R. (1992): «Control integrado de plagas: realidad o utopía», *Phytoma*, nº 40, pp.4-8; ALBAJES, R. (1987): *IPM in protected vegetable crops in EC Countries: Spain*, Proceedings of the CEC/IOBC Expert's Meeting, Cabriels, 1987.

³⁵ ERRANDO, I. (1993): *Aproximaciones a la implantación de la protección integrada por una empresa de servicios*, mecanografiado, 15 pp.

³⁶ Para un rápido repaso sobre la historia de los centros que forman parte de ella ver MONER, P. (1992): «Situación actual del control integrado de plagas de los cítricos en España», *Phytoma*, nº 40, pp. 103-108. Para un mayor detalle sobre las funciones de cada uno de ellos ver. FARINÓS DASÍ, J. (1993): *El imperativo del cambio o/y mejora tecnológica de la agricultura valenciana*, Servei de Publicacions de la Universitat de València, Col.lecció Tesis Doctorals, 828 pp., microficha.

³⁷ Previamente había sido impulsado el asociacionismo agrario sobre el cual descansa la posibilidad de constituir una ATRIA, cooperativa que obtiene financiación para la contratación de un técnico encargado de supervisar el estado de los cultivos y los métodos de combatir enfermedades y plagas con unos criterios de lucha dirigida y biológica.

número de ATRIAS en la CV, especialmente en cítricos, las predominantes, y en menor medida en frutales. En el año 90 se publica la legislación autonómica sobre ADVs. Ese mismo año se crea una comisión mixta entre CAP y FECOAV. En el año 91 se firma el convenio de protección integrada, un convenio que pretende conseguir sus objetivos en tres etapas: etapa de protección controlada (3-5 años), etapa de protección integrada (5 años) y etapa de producción integrada (5 años)³⁸.

Una programación tan a medio plazo puede no resultar muy halagüeña para los intereses de nuestros productos. Sin embargo, si se considera que la primera fase de lucha dirigida ya se ha venido desarrollando desde el año 84 o incluso desde el 82³⁹ y si se toma como fecha de partida de la segunda fase de protección integrada la de 1989, año del despegue en el número de ATRIAS, a finales del actual 93 podemos estar hablando ya de la tercera fase de producción integrada.

Así lo demuestra el acuerdo firmado entre APO y ANECOOP, y también las estimaciones de los técnicos del proyecto, dada la inexistencia de datos o estadísticas. Se estima que la agricultura integrada de la Comunidad ya puede aportar un volumen de 20.000 toneladas de cítricos y unas 3.000 entre frutas y hortalizas. Parece pues oportuno, sin detrimento para los objetivos fijados en el programa que puedan mejorar el volumen y calidad de producciones, insistir en la necesidad de tomar iniciativas que permitan encontrar un buen acomodo para los productos en el mercado antes de que otros competidores puedan plantear difíciles barreras de ingreso⁴⁰.

3) CONCLUSIONES

Habiendo hecho un breve repaso a la caracterización de ambos tipos de agricultura puede afirmarse que la que mayores oportunidades puede tener de cara al futuro es la integrada. Plantea algunos requerimientos ciertamente problemáticos, especialmente de tipo estructural, pero a la vez se constituye en una nueva oportunidad para intentar resolverlos⁴¹.

La agricultura ecológica plantea menos problemas de recursos pero más de mercados, lo cual obliga a restringir la ampliación de las producciones y cir-

³⁸ *Proyecto de implantación de la protección integrada en la Comunidad Valenciana*. Convenio entre la Conselleria de Agricultura y Pesca (CAP) y FE.CO.A.V., mecanografiado, 13 pp.

³⁹ A nivel nacional, especialmente en Andalucía, donde las ATRIAS surgen para reconvertir la tradicional figura del plaguero.

⁴⁰ En este sentido, si la estrategia adoptada por ANECOOP no está previsto que cambie o evolucione hacia posturas más emprendedoras, será necesario adoptar una nueva actitud que permita dar salida a las actuales producciones y, lo que es más importante, sienta las bases para las futuras. De no ser así todo el esfuerzo, importante, que se viene realizando para afianzar este tipo de producciones no tendrá la necesaria recompensa de salvar los problemas de comercialización que afectan a los precios y en última instancia a las rentas del agricultor. Por si esto fuera poco, hoy en día la estrategia de diferenciación de producto es prácticamente inexistente a nivel comercial. No sólo se utilizan los mismos canales instituidos para los productos tradicionales, sino que se comercializan mezclados con ellos.

⁴¹ Hasta el momento se ha venido trabajando intensamente sobre esta cuestión (concentración y ayudas a la ampliación de la explotación), pero sin llegar a obtener los resultados apetecidos.

cunscribirlas a áreas que por sus condiciones sean capaces de generar unos productos tan exigentes. Justamente son zonas en las que este tipo de actividad puede jugar un importante papel como actividad generadora de rentas aprovechando el potencial endógeno existente.

De cualquier modo, ambas plantean la necesidad de unas nuevas formas de gestión y de capacidad, no sólo en las labores de producción, en la que se exige mayor y más diversificada destreza y aplicación, sino también en los niveles de organización y comercialización.

Exponer las posibilidades que ofrecen los productos verdes, como una nueva estrategia competitiva de la agricultura valenciana ante la actual situación de crisis de las rentas agrarias, ha sido el cometido del presente artículo⁴². Todo parece indicar el adecuado momento de oportunidad: la competencia no ha desarrollado aún su estrategia, los beneficios potenciales resultan atractivos, las capacidades existen y los requisitos exigibles no parecen ser un obstáculo insalvable. En última instancia, obviamente, la decisión debe corresponder a aquéllos que arriesgan su patrimonio.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBAJES, R. (1987): *IPM in protected vegetable crops in EC Countries: Spain*, Proceedings of the CEC/IOBC Expert's Meeting, Cabrils, 1987.
- ALBAJES, R. (1992): «Control integrado de plagas: realidad o utopía», *Phytoma*, nº 40, pp. 4-8.
- ARNAL IBÁÑEZ, C. (1987): «La agricultura y el medio ambiente», en *El medio Ambiente en la Comunidad Valenciana*, pp. 198-201, Valencia, Generalitat Valenciana.
- BARCELÓ VILA, L. V. y GARCÍA ALVAREZ-COQUE, J.M. (1986): «Repercusiones sobre la Comunidad Valenciana de la adopción de la Política Agrícola Comunitaria (PAC)», *Papeles de Economía Española*, monográfico Comunidad Valenciana, nº 4, pp. 199-221.
- BROWN, L.A. (1981): *Innovation Diffusion. A New Perspective*, London-New York, Methuen, 337 pp.
- CAPOLARI, F. (1991): *Ecología per l'agricultura*, Torino, UTET Libreria, 225 pp.
- CARRASCO DORRIEN, J.M^a. (1987): «La contaminación por plaguicidas», en *El medio Ambiente en la Comunidad Valenciana*, pp. 206-207, Valencia, Generalitat Valenciana.
- COBOS, J. M. y DÍAZ, C. (1992): «Desarrollo de la lucha integrada: ATRIAS de frutales, cítricos y hortalizas», *Phytoma*, nº 41, pp. 42-46.
- COSTA VILAMAJO, J. (1990): «Agricultura Sostenible», *El Campo*, nº 117, pp. 5-9.

⁴² Independientemente de las posibilidades de continuidad de la agricultura tradicional (GARCÍA AZCARATE, T. (1991): «¿Se ha agotado la revolución verde?», *Revista de Estudios Agro-Sociales*, nº 156, pp. 85-104).

- DUDLEY N. (1987): *This Poisoned Earth. The Truth About Pesticides*, London, Judy Piatkus ed., 196 pp.
- DUDLEY N. (1991): *The Soil Association Handbook*, London, Macdonald & Co., 167 pp.
- ERRANDO, I. (1993): *Aproximaciones a la implantación de la protección integrada por una empresa de servicios*, mecanografiado, 15 pp.
- ERRANDO, I. (1992): «Situación actual del control integrado en la Comunidad Valenciana», *Phytoma*, nº 40, pp. 12-13.
- FARINÓS DASÍ, J. (1993): «¿Agricultura desarrollada o simplemente comercial? El caso valenciano», *Investigaciones Geográficas*, en prensa.
- FARINÓS DASÍ, J. (1993): *El imperativo del cambio o/y mejora tecnológica de la agricultura valenciana*, Servei de Publicacions de la Universitat de València, Col·lecció Tesis Doctorals, 828 pp., microficha.
- FREEMAN, CH. (1974): *La teoría económica de la innovación industrial*, Madrid, Alianza Editorial, 403 pp.
- GARCÍA AZCÁRATE, T. (1991): «¿Se ha agotado la revolución verde?», *Revista de Estudios Agro-Sociales*, nº 156, pp. 85-104.
- GENERALITAT VALENCIANA (ed.). (1988): *Política de estructuras agrarias y marco autonómico*, Valencia, 209 pp.
- LÓPEZ ESTORNELL, M. (1986): «La agricultura valenciana y la crisis económica», *Papeles de Economía Española*, monográfico Comunidad Valenciana, nº 4, pp. 187-198.
- MALAUSSA, J. C. (1992): «Lucha integrada en Francia, en cultivos de hortalizas en invernadero», *Phytoma*, nº 40, pp. 57-59.
- MARTORELL BRIZ, J. (1992): «Ecología y alimentación saludable», *Agricultura y Cooperación*, noviembre, pp. 36-39.
- MATEU TORTOSA, E. (1992): «Agricultura y Medio Ambiente», *Revista Valenciana d'Estudis Autònoms*, nº 14, pp. 147-167.
- MOLINI FERNÁNDEZ, F. (1989): *Tecnología, medio ambiente y territorio*, Madrid, Fundesco, colec. *Impactos*, 270 pp.
- MONER, P. (1992): «Situación actual del control integrado de plagas de los cítricos en España», *Phytoma*, nº 40, pp. 103-108.
- OBERHOFER, H. (1992): «Etiquetas para la fruta de control y producción integrado en Europa», *Phytoma*, nº 40, pp. 20-22.
- OLMOS JEREZ, A. (1987): «Las aplicaciones fitosanitarias y el deterioro del medio ambiente», en *El medio ambiente en la Comunidad Valenciana*, pp. 202-205, Valencia, Generalitat Valenciana. (Aparecido después en *Phytoma*, nº 5, pp. 11-14).
- PASQUALINI, E. (1992): «La lucha integrada en Italia: la experiencia de la Emilia-Romagna», *Phytoma*, nº 40, pp. 29-34.
- PORTER, M. E. (1980): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, Compañía Editorial Continental, S.A., 406 pp.

- PORTER, M. E. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Barcelona, Plaza & Janés editores S.A., 1.025 pp.
- ROY, L. (1992): «Gestión integrada de cultivos: un modelo de agricultura Eco-Compatible», *Phytoma*, nº 40. pp. 14-19.
- SANAGUSTÍN, M. (1985): «Agricultura 'convencional' y agricultura 'biológica': La lucha contra las plagas», *Agricultura y Sociedad*, nº 34, pp. 206-214.
- SCHMID, A. (1992): «Producción integrada en cultivos de peral en la región del Valais (Suiza)», *Phytoma*, nº 40, pp. 23-28.