

PAGESOS EN UN CONSELL D'ADMINISTRACIÓ

El cas Agroilla, bones pràctiques de gestió agrícola.

Índex

CARTA DEL PRESIDENT

PREÀMBUL

Serveis tècnics del CES

PRIMERA PART: GÈNESI I HISTÒRIA HUMANA D'AGROILLA SAT

Sebastià Verd Crespi

1. Esperit de supervivència. Agroilla SAT: pagesos en un consell d'administració.
2. La relació humana entre els socis, clau d'un èxit: conversa dels socis d'Agroilla amb Ferran Navinés del CES, Juan Dueñas de Mercapalma i Sebastià Verd, periodista.
3. Els principals actors d'Agroilla SAT.
 - 3.1. Guillem Adrover: l'objectiu és guanyar el mercat.
 - 3.2. Viatge a l'agricultura del futur. Conreus hidropònics: pagesos que deixen la terra, però no l'agricultura.
 - 3.3. Llorenç Soler: malgrat tot, els peus a terra.
 - 3.4. Guillem Galmés: l'aposta per l'especialització.
 - 3.5. Pep Mestre: producte tradicional amb nova tecnologia.
 - 3.6. Juan Dueñas: "Un sector dinàmic i competitiu".

SEGONA PART: ANÀLISI DEL GRUP AGROILLA SAT EN EL CONTEXT DEL SECTOR AGRARI BALEAR

CAPÍTOL I: EL SECTOR AGRARI BALEAR

Serveis tècnics del CES

1. El context econòmic del sector primari balear.
 - 1.1. L'economia balear en el context de l'economia espanyola i de l'economia internacional.
 - 1.2. L'evolució del sector primari en el context de l'economia balear.
 - 1.3. L'evolució del PIB del sector primari.
2. Els factors que condicionen del sector primari.
 - 2.1. La influència dels condicionaments climàtics.
 - 2.2. La insularitat dins el marc de l'economia global i d'increment de la competitivitat.
 - 2.3. El marc normatiu i les polítiques que influeixen sobre el sector primari.
 - 2.3.1. Anàlisi de l'evolució de la política agrària comunitària (PAC).
 - 2.3.2. Marc legislatiu de promoció de les empreses o agrupacions agràries en el context de les Illes Balears.
 - 2.4. El mercat.

3. L'evolució del sector agrícola balear.

3.1 . La importància del sector agrari dins el sector primari balear.

3.2 . Evolució i composició del sector agrícola.

CAPÍTOL II: EVOLUCIÓ I ANÀLISI QUANTITATIVA DEL GRUP AGROILLA SAT

Jordi Balagué i Canadell (Universitat de Girona)

1. Introducció.

2. Anàlisi patrimonial.

3. Anàlisi econòmicofinancera.

3.1. Anàlisi de rendibilitat.

3.2. Anàlisi de liquiditat.

4. Conclusions i recomanacions.

5. Annexos.

Annex 1: Dades i càlculs corresponents a Agro-prod 1992-2001.

Annex 2: Dades i càlculs corresponents al grup Agroilla SAT 1992-2001.

Annex 3: Detall de les expressions emprades.

TERCERA PART: PROPOSTES DE FUTUR I DECÀLEG DE BONES PRÀCTIQUES

Juan Dueñas Abril (Mercapalma)

Jordi Maymó i Asses (Mercabarna)

CAPÍTOL I: AGROILLA SAT. PROPOSTA DE PLA ESTRATÈGIC 2003-2006

1. Introducció.

2. Polítiques estructurals.

3. Tres grans objectius.

Annex: Llista de participants al seminari celebrat el 28 de febrer de 2003.

CAPÍTOL II: AGROILLA SAT. DECÀLEG DE BONES PRÀCTIQUES

DICTAMEN DEL CES SOBRE EL CAS AGROILLA SAT COM UN EXEMPLE DE BONES PRÀCTIQUES PER AL SECTOR AGRARI BALEAR

CARTA DEL PRESIDENT

“Sols una cosa fa que un somni sigui impossible: la por de fracassar”

Quan un té un llibre a les mans, el primer que es pregunta és per què s’ha escrit, i en segon lloc per què l’ha de llegir: quina finestra, quin horitzó li pot obrir... perquè valgui la pena perdre el temps de llegir-lo.

El que teniu a les vostres mans, s’ha escrit per donar a conèixer el somni dels integrants d’un col·lectiu que han aconseguit sortir materialment d’una situació (“el Situat” de Mercapalma) que els creava una incertesa en el futur, per vèncer la por i aconseguir una nova realitat millor per a ells, per a les seves famílies i, creim, que per al conjunt de la nostra societat illenca. I això ho han fet a un terreny poc conegut i reconegut per la societat balear: el camp.

L’hem impulsat des del Consell Econòmic i Social com a conseqüència de la nostra responsabilitat de posar a l’abast de tothom la necessitat de creure en el futur, i de compartir iniciatives que ens puguin ajudar a vèncer les pors i a guanyar els reptes presents, per transformar-los en oportunitats. I precisament ara, en aquests moments d’incertesa, cal repetir-nos aquestes paraules.

L’hem fet per donar a conèixer unes realitats que són al nostre costat i que molt sovint desconeixem. La majoria dels consellers, que representam la societat civil de les Illes, ignoràvem que existissin aquest tipus d’experiències que ens poden servir de referència, de bona pràctica, per fer front als propis problemes i a la realitat social i econòmica que ens envolta. I ens sorprengué que sorgís d’una realitat que, caldria dir, és poc estimada com és el camp.

No pretenem fer una “vida de santos” ni una entelèquia allunyada de la nostra realitat quotidiana, intentam conèixer el que ens envolta, el que ha significat per a la construcció del nostre poble illenc, i perquè, peus a terra, siguem capaços de mirar enlaire i al nostre entorn, per imitar allò que ens pot ajudar i no inventar la pólvora a cada instant.

Hem intentat donar cara i ulls als protagonistes, a les seves pors i als seus dubtes, i molt en especial a la seva capacitat d’ajuntar-se per fer front de manera col·lectiva als seus problemes. Per veure com ho feren en aplicar mecanismes tècnics, tot fugint d’improvisacions il·luminades, com donaren valor al temps de la discussió i del debat dels problemes de manera constant i permanent. La transparència i la informació han estat sempre el cau, el lloc comú, de totes i cada una de les seves iniciatives. I a més caldria afegir-hi una altra cosa essencial: saber jugar i respectar el lideratge necessari que ha de tenir tota obra col·lectiva.

La publicació d’aquest llibre és una iniciativa nova del Consell Econòmic i Social, però que no és l’única, ja que en aquests moments treballam en altres temes i realitats que prest seran a les vostres mans.

Cal agrair molt en especial a les persones d’Agroilla, als tècnics i a les institucions: Conselleria d’Agricultura i Ajuntament de Palma, les seves aportacions que han ajudat a realitzar aquesta obra.

Preteníem presentar unes persones i uns fets que ens poden ajudar a pensar i a reflexionar sobre el nostre futur. Si llegit el llibre creis que no heu perdut el temps, ens podrem felicitar tots i hurem complit la nostra missió.

Francesc Obrador Moratinos

President del Consell Econòmic i Social de les Illes Balears.

PREÀMBUL

Serveis tècnics del CES

El canvi és un element consubstancial de la dinàmica econòmica i social. La societat es troba sempre en un constant procés de transformació. L'element clau de la dinàmica competitiva de les societats avançades és aleshores la seva capacitat d'adaptar-se el més ràpidament possible i amb el menor cost social als canvis econòmics, socials i institucionals que caracteritzen les societats contemporànies més desenvolupades.

L'adaptació al canvi és sempre un procés complex per a tot el conjunt d'agents que interactuen en una societat, tant públics com privats. No és fàcil entendre les tendències de fons que guien el procés. El futur és sempre incert i més en un moment de canvi accelerat com l'actual. Altrament, en molts de casos és difícil alliberar-se de les inèrcies del passat que dificulten la comprensió correcta de les tendències de fons i poden alentir el procés d'adaptació als canvis exigits per uns mercats més globalitzats i competitius.

Des de l'òptica de l'anàlisi dels sistemes productius locals cada cop pren més força la necessitat d'identificar els líders locals, aquells agents i/o institucions tant públics com privats que són capaços d'exercir un lideratge social, perquè són capaços de donar llum a una interpretació o visió coherent de les tendències de fons que mouen les forces del desenvolupament econòmic i del canvi social. En conseqüència, els líders locals poden articular un discurs que sigui motivador a l'hora de remoure les inèrcies del passat, que en molts de casos són una de les causes principals que dificulten activar les sinergies que mobilitzin positivament el conjunt de la societat. I ho poden fer en tant que l'exemple de les seves bones pràctiques evidencien una major capacitat d'adaptació al procés transformatiu constant que tant caracteritza les nostres societats.

De fet és una pràctica habitual de la Unió Europea promoure el coneixement d'aquestes bones pràctiques per al conjunt de la ciutadania a fi i efecte de donar exemple a través de propostes que s'han revelat eficients per fer front als problemes actuals i als reptes de futur, coneixement del qual se'n pot derivar la proliferació de noves iniciatives que permetin innovar el teixit econòmic, social i institucional.

És en aquest sentit que el CES de les Illes Balears s'ha plantejat des del primer moment aquest llibre com un exemple de bones pràctiques aplicat al cas de la pagesia. És prou conegut que els problemes que afecten la nostra pagesia vénen de lluny i que resoldre'ls és una de les assignatures pendents que té plantejades la nostra societat.

Aquest llibre és, doncs, un llibre de bones pràctiques sobre la pagesia, centrat en el cas de l'empresa Agroilla SAT. No és fàcil trobar en aquests casos el candidat ideal sobre el qual bastir el discurs de bones pràctiques. No és aquest el cas. Agroilla és líder indiscutible en el sector hortícola balear. Només cal recordar unes breus dades: representa el 20% de la comercialització total de Mercapalma i el 30% de la comercialització hortícola de Mercapalma. L'estimació de la quota de Mercapalma en el consum hortofructícola de Mallorca és del 75%¹.

Però el que és encara més sorprenent és la rapidesa amb la qual s'ha produït aquesta experiència, ja que Agroilla inicià les seves activitats el 1992, i els quinze socis que avui són els principals protagonistes d'aquesta aventura empresarial, abans formaven part de les dues-centes famílies pageses del Situat de Productors de Mercapalma que amb prou dificultats intentaven produir i comercialitzar els seus productes d'horta.

Amb l'experiència d'Agroilla es demostra que els canvis del mercat i dels processos de producció i de comercialització profunds que s'han donat en el camp de les produccions hortícoles s'han convertit més que en amenaces en oportunitats de negoci per a tots els que s'hi han sabut adaptar. I Agroilla n'és un exemple. El problema és que per afrontar els nous reptes de futur el nostre camp necessita de més projectes com Agroilla. Tant de bo que aquest llibre tenguí alguna utilitat en aquest sentit.

¹ Dades facilitades per Agroilla i Mercapalma.

La segona part la dedicam a l'anàlisi dels resultats patrimonials i economicofinancers del grup Agroilla i d'Agro-prod, l'agregat corresponent a les explotacions dels seus socis, que evidencien el fort procés de creixement que ha tengut la societat a partir de la seva constitució. Els bons resultats de l'empresa no es poden entendre descontextualitzats fora de la dinàmica per la qual travessa el sector agrari balear. És per això que, abans d'entrar en l'anàlisi comptable dels resultats de l'empresa, hem dedicat un capítol a explicar el seu entorn, concretat en l'anàlisi de l'evolució del sector agrari balear en el mateix període.

La tercera part és dedicada a reflexionar sobre els reptes de futur que afecten l'empresa Agroilla i el seu entorn. Es fa una proposta de pla estratègic, que prèviament s'ha discutit amb els socis de l'empresa en un seminari celebrat a Can Tàpera el passat mes de novembre i amb experts del sector i els socis de l'empresa el passat mes de febrer. En aquesta part també es presenta, a mode de resum del cas Agroilla, un decàleg de bones pràctiques que creim que poden ser d'utilitat per al sector.

Finalment es presenta el dictamen del CES de les Illes Balears sobre el cas Agroilla com un exemple de bones pràctiques per al sector agrari balear.

A l'hora dels agraïments no podem deixar d'emfasitzar l'excel·lent predisposició que hem tengut per part d'Agroilla, que des del primer moment va acceptar el testimoni de fer front a les seves responsabilitats com a empresa líder del sector hortícola i que no defugí en cap cas de facilitar la informació sol·licitada i que es prestà a debatre i a difondre de forma oberta la seva experiència empresarial.

També hem d'expressar el nostre agraïment a la Conselleria d'Agricultura i Pesca que ha donat el seu suport a aquest projecte, tant en la facilitació de documentació i informació tècnica de la Conselleria a través de la col·laboració d'Antoni Miquel Lucas, com amb la contribució al finançament del seminari del passat mes de febrer.

També hem comptat amb el suport i la col·laboració entusiasta de Lys Riera (regidora de Comerç i Consum de l'Ajuntament de Palma).

Tampoc no podem deixar d'esmentar la col·laboració generosa de Miquel Alenyà (conseller del CES en representació del Govern de les Illes Balears), Jordi Balagué (professor de la Universitat de Girona), Juan Dueñas (gerent de Mercapalma), Jordi Maymó (gerent de Mercabarna) i Sebastià Verd (periodista), així com, de Pere Picó (assessor de l'empresa Agroilla). Per part dels serveis tècnics del CES han col·laborat Ferran Navinés com a tècnic economista i Catalina Rotger com a becària.

PRIMERA PART: GÈNESI I HISTÒRIA HUMANA D'AGROILLA SAT

Sebastià Verd Crespi

1. ESPERIT DE SUPERVIVÈNCIA. AGROILLA SAT: PAGESOS EN UN CONSELL D'ADMINISTRACIÓ.

Som al bell mig del rebost de Mallorca, al mercat central de Palma. Cada matí a les cinc i mitja comença l'activitat al Situat de Productors de Mercapalma. Aquí, des de la seva creació, acudeixen a vendre els pagesos, directament de fora vila a la botiga. És un espai a l'aire lliure, protegit per una gran teulada que no atura ni el vent ni el fred ni la calor. Tal volta no pugui ser d'altra manera en un mercat com aquest, de portes obertes i transparència. Aquest hivern ha estat molt fred, s'ha arribat a un grau sota zero. I ha plogut. Però això només preocupa relativament els foravilers, enfrontats com estan a una altra tempesta més forta: els progressius canvis en la comercialització dels aliments.

Cada pic hi ha menys petits botiguers a les ciutats i a les viles, petits comerciants que han abandonat, rendits a les cadenes de supermercats i als hipermercats. Això resta possibilitats als pagesos que volen preservar la seva independència i els obliga a ajuntar forces. Tot i que encara n'hi ha devers vuitanta que, jornada rere jornada, recullen els productes del seu hort i van al mercat majorista amb la il·lusió de fer la competència als grans. Però el Situat és un lloc de pas, un espai reservat a aquest grapat de pagesos orgullosos de ser autònoms, però que cada pic són més marginals. Hi ha menys clients i manco vendes.

Els clients arriben poc després. Són alguns dels botiguers que encara resisteixen a grans superfícies i supermercats. N'hi ha que s'han especialitzat i d'altres que ofereixen als seus clients no només qualitat sinó serveis complementaris, entre d'altres, garantia sobre la procedència dels productes. Devers les sis és el moment de major activitat a Mercapalma. També per al Situat de Productors on pagesos i venedors a la menuda repeteixen el mateix ritual de cada dia, comproven la qualitat de les fruites i verdures i n'ajusten els preus. Fa anys, el Situat fou l'avantguarda de la pagesia, on vigien unes regles de joc acceptades per tothom que, si més no, facilitaven la transparència del mercat. Les regles continuen, però el Situat és avui un món en declivi. No perquè hagi perdut la seva funció, sinó per les noves estructures comercials que exigeixen la concentració de l'oferta davant la també concentració de la demanda. També els pagesos del Situat necessiten organitzar-se d'una altra manera. Això és el que varen saber entendre els creadors d'Agroilla –una de les empreses majoristes més importants de Mercapalma– que fa deu anys deixaren el Situat per iniciar una aventura que ha arribat a bon port. “Havíem arribat a una situació límit –ens diran– i no ens quedava més remei que tirar endavant o abandonar”. Fa deu anys el Situat era el mateix, però encara hi havia més pagesos, quasi el doble que ara.

En aquest sentit, la SAT Agroilla fou el revulsiu que molts havien esperat però que només uns pocs –quinze– pogueren seguir. Calia associar-se, i els pagesos estaven escalivats de cooperatives que s'havien enfonsat. La caiguda de la Cooperativa Agrària Poblense o la fallida de la central lletera AGAMA, finalment intervenguda pel Govern, no eren cap bon exemple, ans tot el contrari. A la tradicional desconfiança pagesa se sumava la constatació de les escasses possibilitats d'una Administració autonòmica, que tenia poc pressupost, manco experiència i, a més a més, una nul·la predisposició a diversificar l'economia de les Illes. En el millor dels casos, l'agricultura i la ramaderia estaven condemnades a ser uns elements complementaris, el ramell que adorna la natura, però sense considerar –mai no s'ha fet– quin és el valor real que aporta la pagesia en tant que permet conservar l'entorn natural.

Aquesta és la història narrada pels seus protagonistes, per un grup de pagesos que setmana rere setmana s'asseuen a un consell d'administració. És quelcom insòlit, no només a una societat hereva d'una tradició agrària com la nostra sinó a qualsevol empresa. Setmanalment, des de fa deu anys, tots els socis d'Agroilla es reuneixen per debatre sobre la línia a seguir, tot i que la Gerència en dugui la batuta. Tots plegats canviaren el lloc de venda en el Situat per la sala de juntes. I ho feren amb la mateixa normalitat que s'han sabut adaptar a les noves tecnologies, capgirar els sistemes de producció i fer que la seva activitat, la més tradicional de la societat mallorquina, sigui capdavantera en innovació. Tot un exemple d'adaptació al medi. Un medi que endemés els era i continua sent especialment desfavorable.

En qualsevol cas, el camí ha estat dur i llarg. I no s'ha acabat. A principi dels anys noranta la fora vila mallorquina vivia un període de desencís. El darrer expansionisme turístic no havia duit al camp guanys significatius, entre altres coses perquè marcà la presència, ja irreversible de les grans superfícies i cadenes de supermercats. Les petites botigues de poble o de barri donaven pas a altres sistemes de comercialització que obtenien més acceptació per part dels consumidors. El món canviava, dins i fora de Mercapalma. Tancava algunes vies, però obria noves oportunitats que no se sabien aprofitar.

Però si la prosperitat turística de finals dels vuitanta no serví per millorar el sector agrari, per contra la crisi posterior li passà factura. Segons l'Evolució Econòmica de 1992, de "Sa Nostra" i Banca Catalana, la renda agrària disminuï un punt i mig, tot i que l'ocupació del sector experimentà un creixement a causa de la pèrdua de llocs de feina a altres activitats, especialment la construcció. Aquell any, en qualsevol cas, el conjunt de la renda dels pagesos disminuï en 350 milions de pessetes. Endemés, bufaven nous vents des de Brussel·les. La reforma de la política agrària comuna, la PAC, enfrontava el món rural a una profunda transformació. En aquest sentit, hom no sap si la reacció dels socis d'Agroilla va ser a favor o en contra d'Europa. De totes maneres, va ser la reacció dels que creien possible presentar batalla a l'adversitat i demostrar així ser capaços de rendibilitzar la fora vila. I ho han demostrat, encara que el seu sigui un grup petit. Del Situat de Productors sorgí un grup d'agricultors preocupats pel futur i que "s'arriscaren a una aventura desconeguda", com deu anys després reconeix la direcció de l'empresa. Es convertiren en empresaris.

Uns socis que ara continuen preocupats pel futur i que, de bell nou, estan disposats a arriscar-se en noves aventures. Agroilla només ha necessitat deu anys per ser una empresa líder entre els majoristes de Mercapalma. Però un cop més ha arribat l'hora de prendre decisions. Ara, el 2003, Agroilla es torna a situar en un punt de partida, amb un pla estratègic fonamentat en el canvi tecnològic i en una diversificació del negoci. Aquest és el punt en què es troben els quinze socis d'Agroilla i, d'alguna manera, aquest és, també, el punt en què és ara el sector agrari de Mallorca. La situació ha canviat. Hi ha manco explotacions i manco pagesos, encara que la renda agrària s'ha incrementat. En tot cas, és una situació pendent de decisions estratègiques que han de marcar el futur.

Ara, a finals d'aquest febrer de 2003, al Situat de Productors hi fa molt de fred. Aviat hi farà calor. Però també en fa fora vila. L'economia s'ha refredat, però això no desanima l'esperança del socis d'Agroilla ni la seva fe en un món pagès. Lluny de tòpics i utopies, han esdevingut empresaris per instint de conservació. Aquesta és la seva història contada per ells mateixos.

2. LA RELACIÓ HUMANA ENTRE ELS SOCIS, CLAU D'UN ÈXIT: CONVERSA AMB ELS SOCIS D'AGROILLA SAT AMB FERRAN NAVINÉS DEL CES, JUAN DUEÑAS DE MERCAPALMA I SEBASTIÀ VERD, PERIODISTA.

La rotllada no els ve de nou. Fa deu anys que s'han avesat a veure's un pic per setmana entorn d'una taula de consell d'administració. No obstant això, aquesta vegada és una mica diferent. Hi som, a més dels socis d'Agroilla, tres persones estranyes. I els seus records. Perquè d'això es tracta, de rememorar els orígens de l'empresa. Ja ho hem dit abans en el capítol anterior: aquests homes, pagesos, trencaren fa deu anys un absurd malentès. Fins llavors la història de l'associacionisme agrari havia estat la crònica d'un fracàs continuat. Sempre hi va haver bones intencions, però l'adversitat, o la mala gestió, acabaren per enfonsar cooperatives i empreses participatives, la qual cosa no va impedir que els avui aquí presents es decidissin a formar una SAT.

Aquesta és la seva història, narrada tal com transcorregué la conversa entre ells, els protagonistes, i nosaltres, els comissionats pel CES per escriure-la.

FERRAN NAVINÉS: Som economista del Consell Econòmic i Social, que és una institució estatutària de la comunitat autònoma. Fa un any que funciona. Està encarregada de fer els dictàmens per al Parlament i per al Govern sobre temes econòmics i socials. I en formen part representants de tots els agents socials, empresaris, sindicats... i, lògicament, també representants del món de l'agricultura. Precisament, els representants de la pagesia han vist amb bons ulls que el CES es preocupàs del món del camp i per això férem un primerencontre, amb participació de Juan Dueñas i Guillem Adrover, i de les reunions va sorgir una iniciativa, feliç, crec jo, de poder concretar les esperances per a l'agricultura en un projecte concret. S'ha de dir que el CES es pot pronunciar no només a través de dictàmens sinó també de publicacions. La qüestió és que ens va semblar exemplar l'experiència d'Agroilla i, per això, l'elegírem. Però no volem un llibre totxo, sinó un llibre de carn i os, és a dir, fet pels protagonistes, per vosaltres. Per això vàrem pensar en un periodista, com Sebastià, que en pogués fer la crònica. Per això ens hem reunit amb vosaltres, que heu fet Agroilla. El llibre servirà com a exemple de bones pràctiques per a la resta de la pagesia. Per això hi col·labora també la Conselleria d'Agricultura. L'objectiu, per tant, és recordar... i també pensar el futur, pensar els reptes que té plantejada l'agricultura de les Illes. Farem el llibre i també un seminari a Can Tàpera el mes que ve.

SEBASTIÀ VERD: Per la meua part només agrair la confiança que el CES i tots vosaltres teniu en mi i demanar-vos col·laboració. Al cap i a la fi la història és vostra. Si vos sembla podríem començar, doncs... pel principi. Com es va gestar Agroilla? Som a l'any 1992, quan tots éreu al Situat de Productors de Mercapalma. Quina era la situació?

GUILLEM HOMAR: Som el més vell de la taulada i, per tant, un dels que vàrem ser-hi presents, fins i tot abans, quan sols no hi havia cap idea. Havíem de fer qualche cosa però no sabíem què... Nosaltres al Situat teníem un problema, que cada pic s'agreujava més. El gerent de Mercapalma ens deia que havíem de fer qualche cosa. Les grans superfícies ens exigien massa. Nosaltres no podíem servir-les, no teníem quantitat suficient, No podíem vendre les nostres mercaderies. Què vàrem fer? Idò, vàrem tenir diverses reunions, jo era el representant dels productors en el Situat. Unió de Pagesos va saber d'aquesta inquietud i va organitzar un viatge totalment de franc a Almeria i unes jornades a l'Hotel Rey don Jaime I a Santa Ponça. Els que som aquí, quasi tots, hi anàrem. Molts s'apuntaren a aquell viatge. Miquel Pou, de Mercapalma, i el regidor d'avituallament de Palma ens hi acompanyaren. Vàrem visitar diferents explotacions, unes més grosses i altres més petites. I els magatzems on organitzaven el gènere. La veritat és que en lloc d'animar-nos, allò de tot d'una ens desanimà, perquè la veritat és que érem massa petits per poder aspirar a ser allò que vèiem. Però tiràrem endavant. I després de les primeres reunions, després de l'hotel, ja teníem clar que ens havíem d'unir. Vàrem començar a formar un grup a la trobada de Can Mateu d'Algaida.

Les primeres reunions

JUAN DUEÑAS: Tal vez sea interesante destacar las jornadas en el hotel.

GUILLEM HOMAR: Ah, sí... hi tenguérem un debat. Es va parlar de fer una subhasta o una cooperativa... una cosa o l'altra. La reunió començà divendres horabaixa, continuà dissabte, matí i horabaixa i, finalment, diumenge vàrem treure les conclusions. Vàrem decidir reunir-nos tots els interessats a Can Mateu, ja amb intenció de fer qualche cosa. La majoria dels que som aquí hi érem, però no tots. I també n'hi havia d'altres que ara no hi són. Devíem ser prop de quaranta. El problema de Can Mateu és que era massa obert, no hi anàvem només a sopar, encara que també sopàrem... i bé!, però hi havia dificultat per parlar. Per això vàrem canviar de lloc i anàrem primer a Sant Joan, a la Casa de Cultura i després a sa Surtidora de Vilafranca. Allà trobàrem el lloc ideal i hi organitzàrem les reunions setmanals de la gent interessada a entrar.

MIQUEL PORTELL: La idea era que volíem formar una SAT. Després, a uns els semblava bé, als altres no... Quan començàrem a parlar de doblers se'n desapuntaren alguns. En quedàrem una vintena. Vàrem apuntar més alt, perquè érem molts i no podíem ser tants si volíem ser eficaços. M'enteneu? Llavors sobre la marxa, un dia vaig veure passar una mosca... una cosa interessant, m'enteneu? Va ser la nau de Can Jordi, aquí, a Mercapalma, amb possibilitats de venda. Vàrem haver de fer una reunió extraordinària per decidir si compràvem o no el magatzem. Si el compràvem ja teníem on reunir-nos, on començar a fer feina. Abans havíem mirat qualche altra cosa, però, què voleu que vos digui?: eren sabates que no anaven bé al nostre peu. La direcció de Mercapalma també ens havia ofert poder construir, però això ens retardava dos anys i la situació ja era tan delicada que no podíem esperar tant de temps. Si no actuàvem aviat, només ens quedava per fer el testament i cercar el certificat de defunció. L'assumpte és que per comprar la nau havíem de posar cinc milions per hom i onze persones com a mínim. Un dissabte horabaixa que ens vàrem reunir d'urgència, després d'explicar la cosa vàrem ser onze persones i partírem. Tot el que vengué després ja tenia una base sòlida. Algunes persones se n'anaren, però després retornaren.

PEP MESTRE: Jo vaig ser un dels que me'n vaig anar. Me'n vaig anar, perquè pensava que havia de ser un grup petit. Hi havia gent, que després no va prendre part, que ens guiava per fer un grup petit. Ho vàrem intentar pel nostre compte i al cap d'uns dies vèrem que allò no era factible i tornàrem al grup més gros. I tiràrem endavant. Volíem ser quatre o cinc, però en principi érem trenta i, és clar, quan t'aixequés no sap quants ho faran després de tu. Pensàvem en un grup petit i trenta eren massa. Onze sí. Bé, vàrem partir catorze i després en quedàrem onze.

GUILLEM HOMAR: Després d'haver tengut els primers contactes, després de moltes setmanes de reunions, se'ns presentà un problema que ens va ajudar a fer via. Va ser quan ens digueren que es venia la nau de Can Jordi. Aquest dia vàrem convocar una reunió d'urgència, el divendres vespre. Dels catorze o quinze, en quedaren vuit. Havíem de decidir en dues hores. El propietari ens va demanar una resposta urgent, perquè tenia un altre comprador. Com a mínim havíem de ser onze, per mor de les subvencions... un servidor i Pedro Cirer vàrem anar a cercar qualche soci més per devers Sant Jordi. Vàrem aconseguir tres productors, que són aquí presents, que s'incorporaren el dissabte a la reunió de Vilafranca. Hi ha un cas curiós, el gerent, en Guillem, no hi va poder ser a aquella reunió, perquè tenia un fill seu a la clínica i per telèfon ens va dir: comprou, que jo hi som. Les preses ens varen fer decidir.

Un salt endavant

SION CARRIÓ: Jo som un d'aquets de Sant Jordi. No havia anat ni a Almeria ni a les jornades. M'ho varen explicar dissabte i m'hi vaig apuntar, jo, en Bernat i en Pedro. I, clar, quan vàrem sentir parlar de cinc milions ens refredàrem una mica. Era lògic. Moltes de cooperatives havien fet ull. I, clar... ens demanàvem què farem, què no farem. Llavors cinc milions eren molts de doblers. I els bancs no ens els deixaven així com així, no era com ara, els interessos no eren igual. Però vàrem dir... ja ho veurem! Clar que ens havien dit que els cinc milions ens els tornarien pesseta per pesseta. Una mentida, perquè (rialles) això només va ser per enllepolir-nos. Va venir en Pedro Quetglas i em va dir, si ho fas per les subvencions, no t'hi apuntis, que no en cobraràs cap. Que per què em vaig decidir?, el Situat no podia anar pitjor. Cada dia duia el gènere que sobrava a les cambres frigorífiques de Can Gelabert, però quan arribava dissabte l'havia de treure. No podia anar pitjor, ens fèiem la punyeta uns als altres. Jo havia sentit parlar del tema al Situat, però el dia a dia em tenia massa preocupat. S'havien instal·lat les grans superfícies i els botiguers havien acabat a zero. I era amb els botiguers que nosaltres ens salvàvem. No pensava en reunions.

GUILLEM HOMAR: Jo ho veia d'una altra manera, segurament pel fet de ser el representant del Situat a Mercapalma. Pensava que havíem de ser molts, una cosa més col·lectiva, però es veu que n'hi havia d'altres que pensaven millor i que creien que no podíem ser massa gent, que havíem de ser pocs. Perquè si som molts ens embullarem, deien. Tant jo com en Llorenç Rigo, que tot d'una va ser amb nosaltres i després se'n va anar, volíem que quedàs contenta la màxima gent possible, però, és clar, l'exemple del que passava amb les cooperatives... no era un bon exemple. Però que quedi clar: finalment varen entrar tots els que varen voler, érem pocs, però dels que volgueren entrar no en quedà cap defora.

JUAN DUEÑAS: Al fijar cinco millones de salida, de hecho estábais estableciendo un límite, aunque desde la Conselleria d'Agricultura os habían prometido doblar la inversión con ayudas, es decir, poner una peseta por cada una de vuestras pesetas. Era la época de Pere Morey como conseller.

GUILLEM ADROVER: Sí, això després no va ser veritat... però sí... ens ho havien promès.

La planificació arribà després

JUAN DUEÑAS: En el momento de fundar Agroilla. ¿Cuál era el volumen de producción del grupo? ¿Qué productos se tenían y en qué cantidad?

GUILLEM ADROVER: No en teníem ni idea. No sabíem ni els que havíem de ser. No teníem ni idea dels productes que tendríem. El nostre plantejament no va ser necessitam tants de quilos, sinó, necessitam tantes persones. La planificació va ser posterior.

PEP MESTRE: Però això sí: una decisió fonamental va ser que tots els socis ens vàrem comprometre a entregar tot el gènere a Agroilla.

JUAN DUEÑAS: El principio de exclusividad. En la reunión de Santa Ponça planteamos esta necesidad y también el principio de autofinanciación, porque los gastos financieros habían hundido muchas cooperativas y, por tanto, era necesario partir con una suficiente capitalización y también que los socios se comprometieran, que no entrasen y saliesen según les conviniera en cada momento.

PEP MESTRE: Exacte. Això ho tenguérem molt clar. Va ser una de les coses que ens va fermar.

GUILLEM ADROVER: Bé, ens decidírem. I compràrem la nau de Can Jordi. I ara ja hi som. I què més, Miquel?

MIQUEL VIDAL: Jo aquí tenc mal opinar, perquè jo vaig ser un dels que se'n varen anar. Quan es va decidir que s'havien de pagar cinc milions, me'n vaig anar jo i tres més. No m'anava bé això d'haver de pagar cinc milions, però en Guillem em va agafar i em va fer veure que no ho havia entès bé. En Guillem, en Pascual i en Verd ens agafaren a en Miquel Matas i a mi i insistiren: no ho heu entès bé, veniu a Manacor, farem una cervesa i vos ho explicarem bé. Anàrem a Manacor, férem la cervesa. I aquí som.

FERRAN NAVINÉS: Arran del que conta ens podem demanar sobre el tipus de relació que existia entre vosaltres. Relació d'amistat, familiar, de coneixença... quin tipus de relació predomina en el grup i què fa que sigui cohesionat? Hi ha elements de confiança que fan possible la unió?

RAFEL DALMAU: Bàsicament ens coneixíem tots, el que passa és que per raons de proximitat podies conèixer més uns que els altres. La major part som de Palma, de Son Ferriol o de Manacor. Però també n'hi ha de Sant Joan, de Porreres, de Felanitx, de Marratxí.

ANTONI Galmés: Hi ha caràcters diferents, i això ha fet que algunes discussions hagin estat més fortes que altres, però vaja... bregues importants no hi ha hagut en tot aquest temps.

MIQUEL VIDAL: Allò que sí que hi havia al principi era un sentiment antiooperativista, no contra les cooperatives sinó a causa de com havien anat. Teníem clar que el grup havia de ser una altra cosa. Una SAT, una empresa, i que tots n'havíem de ser responsables.

Contra l'individualisme

RAFEL DALMAU: En el Situat hi havia molt d'individualisme. Aquesta associació ens obligava a haver de fer feina per al grup o a través del grup. Que ens uníssim va ser una qüestió de necessitat. No hi havia opció. O ens llançàvem o estàvem perduts. Molts havíem fet inversions en degoteig, en maquinària i del camp no en trèiem suficient per fer front a les despeses. O veníem als majoristes o no teníem altra sortida.

SION CARRIÓ: Quan obrírem el primer dia va ser de riure... era un descontrol total, perquè dúiem gènere de tots, tothom agafava caixes. Ningú no sabia què havia de fer exactament. Jo crec que més de la meitat dels clients se n'anaren sense pagar. Un parell de socis ajudàvem, però no teníem experiència. La cosa no quadrava de tot d'una. Hi havia botiguers que no ens volien comprar i d'altres que acudien eren aquells que ningú no volia, perquè eren mals pagadors. Un desastre els primers dies!, i, a més, quan anàvem pel Situat els nostres antics companys ens deien "no... si aviat fareu net"... De riure, vaja! Se'n reien de nosaltres. Ells seguien cobrant cada dia, poc o molt, nosaltres en canvi, cobràvem a un mes o dos. Però jo els deia, "jo abans de tornar aquí damunt, al Situat, agafaré un altre ofici, no faré de pagès". Ho tenia clar. Fins i tot vaig anar a fer de taxista amb un cosí meu, però vaig dir, vatua! També és trist haver de carregar maletes! I damunt del Situat no hi hagués tornat per res del món.

El 1993, l'any de la prova

GUILLEM HOMAR: De totes maneres l'any que ho vàrem passar pitjor va ser el 93. D'aquell any me'n recordaré sempre. Del 93 un *companyero*, en Miquel, diu que ens en recordarem sempre, d'aquell febrer del 93. Nosaltres havíem posat un capital social, devers 65 milions de pessetes. Havíem previst que hi havia d'haver devers vint milions de capital circulant, no sé si ho dic bé, però més o manco. Resulta que de la nau havíem de pagar tant, però sorgiren més despeses, vàrem haver d'escapçar el capital circulant. De manera que no hi va haver doblers per pagar el gènere dels socis. No bastava. El comprador cada dia comprava més a noranta o seixanta dies. Ens deien que hi havia doblers, però, naturalment, els socis no podien cobrar. Aquí hi va haver polèmica, quan el gerent ens va dir que no podien fer talons. No hi havia doblers a la caixa. Vàrem haver d'estudiar un sistema perquè els socis poguessin cobrar i fer front a les seves pròpies despeses, encara que fos amb un taló a seixanta o noranta dies. Així els socis podien negociar a través del banc i pagar els seus propis proveïdors. Quan arribes a maig o juny la cosa no és tan problemàtica, però el febrer i amb el calaix buit...

MIQUEL VIDAL: El 92 més o manco varen viure del capital social, però el 93 pocs ampliaren, qui més qui manco va haver de menester comprar un tractor, un altre instal·lar un degoteig, o comprar una màquina d'esquitxar. L'hivern del 93 va ser catastròfic (rialles).

El lideratge de la gerència

FERRAN NAVINÉS: I el gerent, qui era?

MIQUEL PORTELL: En Guillem Adrover ho va ser des del primer moment.

FERRAN NAVINÉS: Com vos vàreu organitzar, potser perquè en Guillem era el més jove?

RAFEL DALMAU: Des d'un principi en Guillem va entrar de gerent i amb ell hi varen entrar d'ajudants, per dir-ho així, un parell de socis més. Volíem ser nosaltres mateixos els administradors. No ens fiàvem massa de gent externa. O sigui que hi havia un soci que controlava les vendes del Situat i un altre de la nau, idò, estàvem més tranquils. Per això quatre o cinc socis feien feina directament per a Agroilla, però quan la cosa rodà ho varen anar deixant. Jo era un d'ells, que anava una estona al Situat, però tot d'una que vaig veure que no feia falta me'n vaig anar. I ara només queda en Guillem. I per què en Guillem? Idò, perquè jo el consider el més capacitat i pens que els altres també ho creuen. A més, ja llavors era un dels majors productors de Manacor.

GUILLEM ADROVER: Abans de crear Agroilla, jo i la meva família ja comercialitzàvem amb les grans superfícies, amb Continente, amb el Tan-Tan... segurament per això, perquè tenia més experiència. Llavors, també va ser important allò que ha dit en Rafel: a més de mi, hi havia en el Situat en Rafel, a la nau en Joan, a les entrades en Pedro i en Guillem. I així els llocs importants de l'empresa eren controlats pels socis. I mentrestant jo també feia de venedor a més de coordinador. També ens vàrem fer amb el SYP com a client comercial. Abans, molts hi veníem particularment, però poc. El SYP volia tenir més concentració de producte i Agroilla li va venir molt bé. Li va simplificar la feina de comprar. I així, amb aquest client, varen compensar la falta de compra dels clients, dels botiguers, que ens havien fugit amb la creació de l'empresa.

Aliança amb els supermercats

SEBASTIÀ VERD: Podríem dir que va passar el mateix que a molts de pobles i barris de Palma, que els SYP substituïren les petites botigues.

GUILLEM ADROVER: Sí, en el cas del SYP o dels supermercats. No de les grans superfícies, que són una altra cosa. Podem dir que hem crescut a mesura que ho han fet els supermercats. En un moment fins i tot ens va preocupar, perquè el SYP era quasi el 30% de les nostres vendes i això era perillós. Hi va haver un moment, quan la premsa va dir que els SYP no anaven massa bé..., clar, això ens va preocupar. Però només varen ser remors.

SEBASTIÀ VERD: La compra d'Eroski no vos ha afectat?

GUILLEM ADROVER: No, seguim tenint molt bones relacions. Per a nosaltres, no té el pes que tenia abans, però sí que és un bon client.

SEBASTIÀ VERD: Quins podem dir que són els moments clau a la història d'Agroilla. Ja en coneixem dos. Un el 92 quan es fundà. L'altre, la crisi del 93.

JUAN DUEÑAS: ¿Qué decisiones estratégicas se tomaron y cuándo?

MIQUEL VIDAL: Abans m'agradaria acabar de contestar a la pregunta sobre per què en Guillem era el gerent. Pens que en Guillem ja ho era quan aquest equip començà a funcionar, si no conscientment sí inconscientment. Va ser el líder des del primer moment i tothom ho va acceptar sense discussió.

JUAN DUEÑAS: Cualquier empresa tiene un consejo de administración y una junta general que controla el consejo y la dirección. Aquí parece que consejo y junta general son la misma cosa. Entonces. ¿Cómo se establece el control sobre la gerencia?

PEP MESTRE: Home! Podríem dir que en Guillem sempre ha fet allò que ha volgut. Ara bé, sempre, també, ha tengut la delicadesa de consultar-ho pràcticament tot. La seva gerència és d'una total transparència i el control es fa per ell mateix.

Assemblea, un pic per setmana

GUILLEM ADROVER: Quan vaig dir a una persona externa que jo em reunia un pic per setmana amb tots els socis els pèls se li posaren de punta. Aquesta persona pensava que era impossible, perquè em deia que sempre em devien corregir. I realment no és així. Jo no em sent gens pressionat, sinó molt còmode amb una reunió setmanal. La reunió és una font de consulta no de control. És un consell. I supòs que els socis també ho pensen així.

GUILLEM HOMAR: Hem de tenir en compte que aquí treballam amb un gènere que es tuda molt aviat i hem de donar-li sortida. La presa de decisió és immediata. Així i tot, a més del gerent tenim un president, que avui és en Pep Mestre i si tenim qualche cosa a dir del gerent i no ho volem dir directament, idò el president hi és per escoltar els socis. Però mai no hi ha hagut cap problema seriós.

FERRAN NAVINÉS: Una cosa... el 92 qui era el productor més gros? El volum de producció era més o manco similar entre els socis o no?

JOSEP MESTRE: En Guillem era el més gran. I, no tothom tenia la mateixa producció ni molt manco. Hi havia diferències. I encara n'hi ha.

La compra a tercers

SEBASTIÀ VERD: Parlàvem de les decisions estratègiques.

GUILLEM ADROVER: Un dels moments clau va ser quan ens trobàrem que la nostra producció baixava molt a l'hivern i, en canvi, teníem unes despeses fixes durant tot l'any. Per tant, havíem de cercar alternatives per cobrir les despeses. I la que ens va semblar millor va ser comprar gènere a tercers. D'aquesta manera podíem garantir als clients el subministrament, encara que el producte no fos nostre. I vàrem començar a fer provatures de compres a fora. I, més endavant, dos o tres anys després vàrem contractar el comprador del SYP.

JOAN PASCUAL: Aquesta, la de comprar a tercers, va ser una decisió molt criticada per tothom. Tant entre els pagesos com entre els majoristes. Els majoristes ens digueren que això no ho podíem fer, que érem una SAT i que no podíem comercialitzar gènere de tercers. Els pagesos pensaven, i per ventura encara pensen, que els fèiem la competència a ells mateixos. No entenien que els pagesos fessin la competència a uns altres pagesos.

GUILLEM ADROVER: No era la nostra intenció. Nosaltres no volíem fer mal a ningú, però necessitàvem completar la nostra producció, no per fer la competència sinó per ser competitius i poder sobreviure.

PEP MESTRE: Vàrem començar per anar a cercar faltes del nostre gènere. Fins i tot agafàrem un camió i anàrem a la Península.

GUILLEM ADROVER: Aquesta va ser una decisió estratègica, però d'experiència no en teníem gaire. Amb el camió i amb doblers a la butxaca desembarcàrem a la Península a cercar gènere allà on en trobàvem. Carregàvem i tornàvem

a Mallorca. Va ser una decisió presa per la necessitat i que ens va permetre continuar creixent. I, sobretot, seguir creixent en producció nostra, perquè així teníem clients durant més temps. I també diversificar.

JUAN DUEÑAS: ¿En qué año se tomó esta decisión?

GUILLEM ADROVER: Crec que l'hivern del 94.

JOAN PASCUAL: Després de com ho havíem passat de malament el 93, havíem de fer qualque cosa. Havíem de reduir costos a l'hivern. Mantenir el SYP i produir més a l'estiu. Així començàrem a sortir a la Península amb un bitllet d'anada i tornada.

JOSEP MESTRE: No sabíem on havíem d'anar ni com es feia això. El primer viatge que férem va ser a València. Havíem comprat una mica de gènere a una cooperativa... i la resta l'havíem de comprar així com vengués. Sabíem d'una empresa que tenia pastanagues, però no sabíem on era ni si tenien caixes. Però omplírem el camió, carregàrem fins i tot enmig dels sementers. Pagàrem i tornàrem. Així, sis vegades. Al final, ja en trobàvem de gènere. Vaja si en trobàvem!

GUILLEM ADROVER: Hi va haver un altre moment, abans de contractar el comprador del SYP, el 95... Vàrem començar amb això de Barcelona. Un dia vaig anar al SYP i en Pedro Navarrete, el comprador, seia amb en Pedro Sitjar i me'l va presentar. Era el gerent de Cultivar de Mercabarna, vaig parlar dues paraules amb ell, però al cap d'un temps vaig anar a veure'l a Mercabarna i començàrem a fer feina amb ells. Eren productes d'importació. Productes que no tenien res a veure amb nosaltres, productes exòtics. Això va ser una novetat per als nostres clients. Aquest era un terreny on no hi havia molta competència. Qualque majorista duia productes exòtics, però els carregava molt. Els nostres preus eren més competitius. La cosa va anar amunt fins que Cultivar ens va proposar que féssim una unió. Però nosaltres no l'acceptàrem.

JOSEP MESTRE: No l'acceptàrem, perquè volien la majoria d'Agroilla.

GUILLEM ADROVER: A mi personalment m'hagués agradat arribar a un acord, no en aquests termes, però... no podíem perdre el control. Els socis no ho volien. Allò va anar malament. No vàrem rompre les relacions amb Cultivar, però, és clar, les relacions ja no foren les mateixes i vàrem haver d'anar a cercar altres proveïdors de Barcelona.

Diversificar l'empresa

SEBASTIÀ VERD: En aquells moments, quin era el percentatge de producció pròpia i el de forana?

GUILLEM ADROVER: Nosaltres només podíem vendre un 30% de producció de tercers i hi va haver un moment en què vàrem ser a punt d'arribar-hi. I per això vàrem crear una filial, Balear Fruit, que és la que encara ara s'encarrega de comercialitzar els productes de fora per si un cas superàvem aquest percentatge. Però no l'hem superat mai, perquè encara que les compres de fora han augmentat, el volum de producció dels socis també ha crescut. I molt més...

SEBASTIÀ VERD: Aquests eren els inicis. Heu dit que quan fundàreu Agroilla vàreu aportar tot el gènere que produïeu, però supòs que vos heu anat especialitzant, que no totes les finques produeixen el mateix, sinó que vos repartiu la producció. No ho sé. Com vos heu organitzat? A més d'invertir a Agroilla, també haureu invertit a les finques, no és així?

GUILLEM ADROVER: Una pregunta guapa seria demanar a cadascun de nosaltres què hem invertit a les nostres finques des del 92. Segurament seria una xifra que faria por. No la sabem. Els primers anys va ser un desastre. Ni anàvem d'acord en el que produïen ni en la qualitat. Allò que fèiem a Manacor no tenia res a veure amb Sant Joan, ni amb Son Ferriol... res! Tot això s'ha hagut de polir fins que els socis s'han especialitzat i s'han centrat en les produccions que anaven millor en cada cas. També hem millorat la presentació. Ara, quasi no es coneix d'on és el gènere. Abans ens demanaven les patates d'en Joan o les mongetes d'en Pep. Ara no. És una cosa que s'ha desterrada a poc a poc. Hem cercat varietats noves, n'hem unificat d'altres.

I tecnificació

JUAN DUEÑAS: Ha sido un proceso de mejora tecnológica.

GUILLEM ADROVER: Sí, podem dir que hem sabut llegir el mercat, conèixer la sensibilitat del client i transmetre

això a cadascun dels socis, perquè la veritat és que ningú no ha imposat res. A les reunions deim: el mercat demana això, albergínies de tal casta i llavors en tal diu: bé, idò les faré jo... Sempre ens hem posat d'acord. Això és directament proporcional al preu del producte. Si fas el gènere que demana el client immediatament repercuteix en el preu. Tothom ho entén.

FERRAN NAVINÉS: Pel que heu dit fins ara, així com en Guillem du la gerència, després heu centralitzat la comercialització en mans d'en Pedro Navarrete. Com s'incorpora a l'empresa, en quina qualitat?

GUILLEM ADROVER: Com a comprador. Comprador d'Agroilla a fora.

FERRAN NAVINÉS: Més endavant es produeix algun altre fitxatge estratègic?

GUILLEM ADROVER: A mesura que passava el temps, els socis que feien feina a l'empresa se'n tornaren a ca seva, perquè hi feien més falta. Aquí contractarem alguns professionals més. Així s'incorporà en Llorenç Fernández, com a venedor. I també en Joan Moliner com a tècnic.

FERRAN NAVINÉS: Quantes persones treballen a Agroilla actualment?

GUILLEM ADROVER: Vuitanta-vuit.

Aposta de futur

SEBASTIÀ VERD: Supòs que ja començam a estar una mica cansat de tanta xerrameca. Però ens falta parlar del futur. Què falta per fer? I aquesta pregunta està relacionada com veis amb la situació de l'agricultura a Mallorca.

GUILLEM ADROVER: Bé, aquesta pregunta surt un poc del que havíem parlat (riu) perquè jo vaig accedir a col·laborar en aquest llibre perquè ens aportàssiu solucions per al futur, no per donar-les nosaltres. Però, vaja...

SEBASTIÀ VERD: El llibre pot ser com un bumerang que vos tornarà les vostres idees.

GUILLEM ADROVER: Ja aniria bé si les idees són bones. Nosaltres ara som a un moment en què el creixement ja no és el que era. Tenim una quota de mercat important. No podem créixer massa més, de manera que ens hem de plantejar altres reptes. A mitjan termini per reestructurar la producció dels socis i a llarg termini... ens fa falta saber cap a on volem anar. Ara, però, reestructuram la producció, què vol dir això? Ens hem d'especialitzar encara molt més. Durant dos anys no hem crescut com estàvem avesats a fer i ens hem demanat què havíem de fer. Els socis han d'obtenir una major rendibilitat. L'hem tenguda i no l'hem de perdre.

SEBASTIÀ VERD: Com es veu la situació del camp a Mallorca?

PEDRO SOLER: Tenim la impressió que el camp no existeix a Mallorca. L'agricultura hi té poca presència. Els pagesos no existim, sobretot si comparam una zona de la Península amb la nostra situació. Sobretot si ens comparam amb el turisme. I el cas és que nosaltres feim feina per als turistes, per a tot l'entramat que és la indústria turística. Si malgrat tot som aquí, és perquè venim de famílies pageses i perquè ens agrada i perquè vàrem veure un forat que ens permet viure d'això.

GUILLEM HOMAR: De totes maneres hem de pensar que Agroilla a més de nosaltres són alguns més. Qui més qui manco té una empresa familiar a ca seva, on fan feina uns germans, els fills... Per a cada soci hi ha una mitjana de tres o quatre persones més. A més de la gent que va a jornal.

JUAN DUEÑAS: ¿Vuestra experiencia ha tenido imitadores?

PEDRO SOLER: Sí, s'han format tres o quatre grups més... que funcionen.

GUILLEM ADROVER: Sí, i també fa tres o quatre anys es va crear Agromenorca, amb un 50% d'Agroilla i l'altre 50% de socis d'allà. Va ser per ampliar l'horitzó. S'hi ha exportat la mateixa filosofia nostra i curiosament passen per les mateixes etapes que vàrem passar nosaltres. El primer any molt bé, el segon any problemes. Ara, el tercer any, pot ser que se'n vagi qualche soci... fins i tot tenint la nostra experiència cauen allà mateix, però també se'n sortiran. Tenen un creixement exponencial.

FERRAN NAVINÉS: Per què aquest creixement exponencial que teniu vosaltres i que tenen a Menorca de cop s'atura o s'alenteix?

GUILLEM ADROVER: No ho sé. Hem crescut exponencialment, perquè hem incrementat la producció, Creixem fins el 2000 perquè incrementam la gamma de productes i la producció. Tenim una quota de mercat en la qual créixer ja ens és difícil.

FERRAN NAVINÉS: Per tipologia de client, si voleu créixer cap a on ho heu d'anar?

GUILLEM ADROVER: Cap a les grans superfícies. És així, i tenim moltes dificultats, perquè a les grans superfícies d'aquí se'ls imposen centrals de compres pròpies, que són fora de Mallorca. Tot i així amb aquestes limitacions són els nostres principals clients, els més estables quant a compra i els que ens han permès créixer. Podem créixer entre un 2% i un 4%, però ja no un 15%, o un 20% que era el que creixíem abans; i això gràcies a diversificar productes, a millorar la qualitat i la presentació, el grau de satisfacció del client. Les grans superfícies només ens compren els nostres productes, els de tercers, que ens varen ajudar a créixer, no ens els compren a nosaltres. Hem de cercar altres clients, potser distribuir a hotels. Nosaltres podríem produir més, però el mercat no ens ho permet.

Venda als hotels i a grans superfícies

FERRAN NAVINÉS: Els hotels, varen respondre com esperàveu?

GUILLEM ADROVER: Això no ho hem dit abans, però també va ser un moment clau. Vàrem fer un intent de servir directament els hotels, però es varen ajuntar quatre o cinc distribuïdors d'hotels i ens varen venir a veure. Ens varen oferir comprar-nos gènere a canvi que renunciàssim a anar directament als hotels. I ens varen dir que en cas contrari, idò, ens farien la competència. I a nosaltres ens va semblar bé, perquè realment no estàvem preparats. Hauríem d'haver comprat 27 camions i no era la nostra feina. Però l'intent sí que ens va servir, perquè amb els distribuïdors ens vàrem entendre. Ells ens compraven i repartien.

FERRAN NAVINÉS: Què representa la venda a hotels?

GUILLEM ADROVER: Un 22%.

FERRAN NAVINÉS: Supòs que quan s'ha incrementat el nombre de turistes ho heu notat.

GUILLEM ADROVER: Sí i no, i no només als hotels. També a les grans superfícies. I la baixada de turistes també s'ha notat. Pensau que SYP, Caprabo i Mercadona tenen moltes superfícies de costa. El turisme és bàsic.

SEBASTIÀ VERD: També haureu notat l'increment demogràfic dels darrers quatre o cinc anys. Un 20% més de persones que viuen a Mallorca.

GUILLEM ADROVER: Potser en el conjunt de Mercapalma es noti. Nosaltres, no. Home! També s'ha de dir que el consum de fruita i de verdura baixa. La gent en menja manco. Esper que en qualsevol moment aquesta tendència s'inverteixi, perquè menjar fruita i verdura és bo per a la salut.

JUAN DUEÑAS: Visto lo que habeis conseguido. ¿Os imagináis ahora, de nuevo, en el Situado de Productores?

JOSEP MESTRE: Personalment no, i crec que cap de nosaltres, tampoc.

FERRAN NAVINÉS: De quan vosaltres hi éreu a ara, ha canviat el Situat?

JUAN DUEÑAS: Y tanto; ahora hay unos ochenta productores, pero las ventas han bajado de las veinte mil toneladas, a cuatro mil. Y con tendencia a la baja.

MIQUEL VIDAL: A fora vila hi ha molts de problemes, encara no n'hem parlat, però hi ha el problema de la mà d'obra. No trobam gent i si en trobam no està preparada... però, gràcies que n'hem trobat.

SEBASTIÀ VERD: Heu dit que a Agroilla fan feina 88 persones, però en el conjunt de totes les finques dels socis, quanta de gent hi treballa?

GUILLEM ADROVER: Més de mil.

(Hi ha discussió sobre el nombre, es fan càlculs. No es posen d'acord. Uns diuen que devers 300, altres 600... depèn de com es faci el càlcul i, lògicament, del moment en què es fa).

El cercle s'ha tancat

JUAN DUEÑAS: Yo recuerdo que hace uno o dos años, incluso antes de ir a Israel, se habló de reunir a las empresas mayoristas mallorquinas para hacer algo en común. ¿Se ha seguido hablando de este tema?

JOSEP MESTRE: Personalment pens que no és una bona idea.

RAFEL DALMAU: I encara que ho sigui, tots ens coneixem i no aniria bé.

JOAN PASCUAL: Són maneres diferents de fer feina. No dic ni millor ni pitjor, però que no s'avenen.

JUAN DUEÑAS: En el viaje a Israel se habló de este tema, porque, ya sabeis, en todas partes la demanda se está concentrando y quizás fuera bueno concentrar también la oferta. La concentración de la demanda crea unas condiciones de negociación cada vez más difíciles, más complejas. Y la falta de alianzas o acuerdos es un handicap importante. Pero claro, las empresas las hacen las personas. Y vemos que una clave del éxito es la relación personal entre los socios.

RAFEL DALMAU: L'estructura de cada empresa és diferent. A Agroilla tot està ben compensat, però si formàssim un grup més gros segurament seria inevitable que sorgissin petits grups, que tendrien diferents parcel·les de poder i que establirien aliances entre ells. No sé, tot això és complicat. Aquí tots els socis són iguals, ja aportin el 10%, el 20% o el 25% de tot el gènere. En canvi en un altre lloc, no. No ho seríem tots iguals.

JUAN DUEÑAS: No estoy diciendo una unión, sinó una unión estratégica de empresas. Sé perfectamente que aquí hay una relación distinta, con mayor participación. Lo que digo es una estrategia inter-empresas.

ANTONI BORDOY: Aquí tots estam reciclats (rialles). I tots confiam en tots.

JUAN DUEÑAS: Pero esta confianza no existía hace diez años. O era muy distinta. Había, eso sí, una necesidad. Como habrá ahora una necesidad.

FERRAN NAVINÉS: Vosaltres vos reuniu setmanalment. La informació circula. Però també circula informació sobre les bones pràctiques.

GUILLEM ADROVER: Naturalment, parlam de les diferències entre un producte de baixa qualitat o un de més qualitat, de com es poden vendre millor uns que els altres, també de com sembrar o fer la collita i en quin moment. Planificam les produccions. Ja res no s'improvisa com abans.

ANTONI Galmés: Ens diuen com hem de fer les coses, quina llavor hem d'emprar, com conrear. Ens han llevat la feina de pensar (rialles), però continuam fent molta feina, no vos pensàssiu...

3. ELS PRINCIPALS ACTORS D'AGROILLA SAT.

3.1. GUILLEM ADROVER: L'OBJECTIU ÉS GUANYAR EL MERCAT.

La jornada habitual d'Agroilla comença a les cinc de la matinada. Això a l'hivern, perquè a l'estiu –que és el període de major activitat– no s'atura en tot el dia. Llavors són vint-i-quatre hores de frenètic moviment, d'entrades i sortides de productes que vénen de les finques dels socis, es classifiquen, o si és el cas s'envasen, i surten cap al seu destí definitiu: el consumidor. Són quatre departaments coordinats des de la direcció, al cap de la qual hi ha Guillem Adrover i entre setanta i noranta persones que hi fan feina, tot depèn, com ja hem dit, de la temporada.

- *En quina situació es troba Agroilla en aquests moments?*

- Quasi podríem dir que en situació de tornar a començar. No ens podem dormir després de tot el que s'ha aconseguit fins ara. Hem fet molt, però encara queda molt per fer. Enguany, per exemple, hem iniciat una reestructuració de la producció dels socis molt important. Ha costat molta de pena convèncer-los de la transcendència de fer aquesta passa endavant, però no quedava més remei. Hem llevat productes als socis i, per contra, hem incrementat el volum dels que fan. D'aquesta manera, amb menys productes però més quantitat poden obtenir majors rendiments i rendibilitat.

Canvi cultural

- *Això deu significar un canvi cultural important, és a dir, d'adaptació a noves formes de fer agricultura i de comercialitzar els productes.*

- Sí, així és. Però per això hem introduït un sistema que nosaltres anomenam d'agrogestió, que consisteix a saber què costa en cada cas fer un determinat producte, què li costa a en Tomeu, a en Toni o a en Joan... fer un quilo de tomàtigs, un quilo de pebres o una lletuga. Fins ara no teníem aquesta informació. I això feia que l'apreciació sobre si l'any havia estat bo o dolent fos molt subjectiva, perquè potser a algú li havien anat bé dos o tres productes i un de malament, i pensava que havia estat un bon any, tot i que els preus obtinguts no fossin per tirar coets. En canvi un altre només havia tengut un producte bo i la resta dolents, però amb aquest producte bo havia obtingut més doblers. Llavors no era un mal any, m'entén?

Innovació i planificació

- *Del que es tracta és de fer una gestió empresarial.*

- Ni més ni pus. Tenir més informació ens permetrà a nosaltres, des d'Agroilla, i a tots els socis, des de les seves empreses, gestionar millor les explotacions. D'això es tracta, de gestionar. Una paraula estranya per a molts de pagesos que són "antipapers" per naturalesa. Els pagesos fins ara s'havien dedicat a produir i a dur els productes al mercat, però de papers i de gestió no en sabien gaire. Han hagut de canviar el xip.

- *Ara hi ha d'haver planificació.*

- Aquest és el gran repte actual. Nosaltres sabem què és el que necessitam al llarg de l'any per atendre el mercat. Idò bé, els serveis tècnics planifiquen la campanya d'acord amb aquestes necessitats. Sabem que a la setmana que fa 42 de l'any hi ha una previsió de venda de tants de quilos de tomàtiga. Idò els socis han de planificar la producció de manera que durant aquesta setmana entrin aquests quilos al magatzem d'Agroilla. D'aquesta manera intentem evitar les puntes, perquè ja sabem que quan un producte sobra s'ha de vendre barat i, en canvi, quan no n'hi ha, es ven més car. L'objectiu és tenir una producció més o manco estable d'acord amb el mercat i evitar les puntes que resten rendibilitat.

Tecnologia contra clima

- *Aquest objectiu deu necessitar un esforç de coordinació i de preparació entre tots els socis.*

- Sí. Lluitam contra la climatologia amb la mirada posada en el mercat. Això fa que les empreses dels nostres socis hagin hagut de fer un esforç d'inversió molt important per allargar la temporada.

- *La resposta ha estat unànime entre tots els socis?*

- Pràcticament. En la immensa majoria. A dir ver, només un soci no segueix les mateixes passes, però és normal que sigui així, perquè és una persona que ja no és jove i que no té ningú al darrere, no té fills que el segueixin i, per tant, el que espera és anar fent i retirar-se d'aquí set o vuit anys.

- *I la resta?*

- Tots aposten per seguir endavant amb els nostres projectes, que suposen no només invertir doblers, euros, sinó una preparació cada vegada més forta. També feim un gran esforç en formació, formació tècnica i d'altres tipus. Jo som el primer que en necessit de formació. I molta. Necessitam vèncer la típica creença del pagès que creu que ho sap tot. Ara sabem que sabem poc. I per això hi ha una demanda de formació. Els nostres socis cada pic volen saber més. Per això hem preparat uns plans de formació que inclouen tant la producció com la gestió de les explotacions.

- *Plans de formació per als socis i també per als empleats.*

- Sí, als cursos assisteixen tant els socis com el personal que té responsabilitats a l'empresa. Aquesta és la nostra aposta de futur. No ens queda més remei si en volem tenir, de futur, no ho creu? No ens queda més remei que innovar, que millorar els nostres productes i satisfer la demanda dels clients. Si no ho feim, de res no ens haurà servit l'esforç que hem fet fins ara.

Agricultors i empresaris

- *Vosaltres feis una agricultura intensiva, que cerca la màxima rendibilitat possible. Potser no sigui la idea que la major part de la societat té sobre l'agricultura mallorquina. Sovint es parla de la pagesia com d'un sector estratègic i això quasi sempre vol dir que tenguí cura de l'entorn, que cuidi el paisatge. Aquest és el vostre paper?*

- Rotundament no. Som persones que estimen més que ningú la terra. Hi són les nostres arrels i hi és la nostra feina, però la idea del pagès com a mantenidor del paisatge no deixa de ser una figura romàntica. Si només anam per aquest camí, malament, molt malament. I per descomptat que la nostra agricultura, la que feim a Agroilla no és de tenir cura del paisatge, sinó de produir i d'obtenir-ne la màxima rendibilitat possible.

- *Però molts no creuen que això sigui possible. Pensen que ser pagès a Mallorca és, avui, una ruïna.*

- Nosaltres pensam i demostram que és possible fer una agricultura rendible. I que, a més a més, és necessària, fins i tot per obtenir guanys socials complementaris com el que ara dèiem, de mantenir l'entorn. En aquest sentit pens que seria un mal negoci fer una política agrària que no tengués com a fita afavorir l'agricultura productiva, és a dir, ajudar per a la rendibilitat. En qualsevol cas i per contestar la pregunta: sí, l'agricultura a Mallorca és viable i rendible.

Ajudes agrícoles

- *Però insistesc, ajudar l'economia productiva es pot fer a través d'altres sectors. En canvi, protegir l'entorn només es pot fer des d'una perspectiva rural, de món rural.*

- Ajudar a mantenir el paisatge està bé. És clar que sí. I si no hi ha ajudes, idè... seria un desastre. Sense ajudes s'acabarien els pagesos, però s'han de delimitar bé les coses. Jo pens que el millor que es pot fer per la fora vila és que sigui rendible, és a dir, que produeixi i que els productes tinguin una sortida al mercat. Fan falta subvencions, indiscutiblement...

- *No obstant això, l'agricultura que fa Agroilla no està subvencionada?*

- Les produccions d'Agroilla no estan subvencionades. Però qualche ajuda hi ha... moltes de les inversions que fan els socis tenen subvencions, però no més que qualsevol altra activitat productiva, una fàbrica de mobles o de fer sobressades, per exemple. Nosaltres som una empresa com qualsevol altra, que aspiram a tenir una rendibilitat adequada al nostre treball.

- *Però en un sector difícil.*

- Tots ho són difícils. Ningú no regala res.

- *Com ho feis? Com és el treball quotidià a Agroilla?*

- Tenim dos grans períodes d'activitat que coincideixen amb la temporada alta del turisme i la baixa. Amb això no ens diferenciam gaire de qualsevol altra activitat de les Illes, perquè estam condicionats per la demanda i aquesta s'incrementa durant els mesos d'estiu. Llavors feim feina les vint-i-quatre hores del dia. A l'hivern, no. Durant els mesos de temporada baixa hi ha dos torns de treball, de matí i d'horabaixa. El matí comencem a les cinc, que és quan aquí hi ha més moviment.

Millorar la imatge

Explica Guillem Adrover que Agroilla està dividida en departaments, que alhora se subdivideixen en seccions: el comercial, l'administració, la producció interna i els serveis tècnics que s'adrecen especialment als socis. La secció comercial divideix el seu treball en funció de la capacitat de compra dels clients: grans superfícies, distribució a hotels, clients importants i petits clients. L'administració no difereix gaire de la de qualsevol altra empresa, mentre que la producció interna s'encarrega de donar el darrer cop d'imatge als productes i del manteniment de les instal·lacions. I finalment, hi ha el departament tècnic, una peça clau en tot l'engranatge, que treballa al costat dels socis per aconseguir els tipus de productes desitjats al menor cost i de la millor qualitat possibles.

- *Agroilla ha millorat la presentació dels seus productes. Fins a quin punt és important la imatge?*

- Avui la imatge és important per a tot, però en alimentació hi juga un paper essencial. La gent compra per la vista. En aquest sentit, els envasos són un element essencial, sobretot per a determinats productes que es venen a la menuda. Per això hi dedicam una atenció especial, amb unes presentacions genèriques per a la major part dels clients i també presentacions o envasos específics per als clients que ho demanen, com són les grans superfícies.

- *Innovau en la producció. També ho feis quant al disseny?*

- De moment ens hem limitat a estudiar què fan a altres bandes, per incorporar a Agroilla les innovacions que trobam interessants. Però la nostra intenció és crear un departament d'imatge, ho tenim previst per al 2004. Cal tenir en compte que la presentació és un valor afegit que hem incorporat a la nostra producció. I cada vegada serà més important. Els preus dels nostres productes, de l'alimentació en general, no són cars, més aviat barats i l'única manera de fer que pugin una mica és incorporant-los aquest valor afegit de la imatge. Com a exemple, ara mateix estudiam la producció d'una varietat de la lletuga romana per poder competir amb la iceberg, que s'ha popularitzat molt. La nostra intenció és servir en palangana només l'ull d'aquesta lletuga, de manera que el consumidor ja no hagi de tirar res. També hem arribat a un acord amb una empresa de Múrcia per introduir-nos en el mercat de la quarta gamma, que són les ensalades preparades. Durant el primer any, nosaltres comprarem els productes a aquesta empresa i els comercialitzarem amb la nostra marca a canvi que ens ajudin a muntar la cadena de producció i ens mostrin la tecnologia. D'aquesta manera explorarem en el mercat de les Illes i l'any que ve ja comercialitzarem les nostres ensalades.

- *Una nova gamma de productes?*

- Sí, les ensalades preparades tenen molt bona acollida i, és clar, ens treuen quota de mercat. Si la volem mantenir ens hem d'adaptar.

Cuidar la sanitat

- *Aquest esperit innovador també el teniu en qüestions sanitàries?*

- I tant! Tenim un control intern de tots els nostres productes. És un sistema intern i autoexigent, al marge de qualsevol altre sistema de control o d'inspecció sanitària. Nosaltres tenim molt clar que amb els aliments no s'hi juga. I per això podem garantir la sanitat dels nostres productes, mitjançant processos que abasten des del seu conreu a les finques fins a la sortida al mercat.

- *És curiós, perquè la imatge dels hivernacles, quasi de laboratori, ens podria fer pensar en productes més artificials que no naturals...*

- Sí, és possible que qualcú pensi que les nostres tomàtiques, per exemple, no tenen res a veure amb les tradicionals. Però s'equivoca. El que feim és optimitzar la producció. A la planta no li falta res, però tampoc no li sobra, de manera que aprofitam tots els recursos, des de l'aigua, que després reaprofitam, als adobs. Si ajustam els seus nivells a les necessitats de la planta, llavors evitam residus i contaminació. I la tomàtiga és la mateixa, té el mateix o millor tast, i sens dubte, millor presentació. Aquest i no altre és l'objectiu d'Agroilla.

- Aquest 2003 sembla que hem entrat en un període de crisi, amb menys turisme. Afectarà el vostre negoci?

- L'any no és massa bo, és cert, però durant dos anys hem fet feina per poder incrementar les nostres vendes i pens que ho aconseguirem. Hem millorat i incrementat la producció gràcies als canvis tecnològics que hem introduït a les empreses dels nostres socis i aquí mateix. Això ens fa pensar que podrem vendre els trenta milions de quilos que hem previst, la qual cosa suposa un increment del 14% respecte del 2002 i un volum de negoci de devers tres mil milions de pessetes, en euros devers vint-i-cinc milions.

3.2. VIATGE A L'AGRICULTURA DEL FUTUR. CONREUS HIDROPÒNICS: PAGESOS QUE DEIXEN LA TERRA, PERÒ NO L'AGRICULTURA.

Què és Agroilla?, què fa? Al llarg de setmanes hem conegut els homes que han fet possible aquesta societat. Hem conegut la nau de Mercapalma des d'on operen, però ens mancava conèixer l'origen de tot això: la terra. Les finques. Les finques hi són, però... i la terra? Cada pic n'hi ha menys sota els plàstics dels hivernacles que formen part, ja, del nou paisatge agrari de Mallorca. Per conèixer el rebost d'Agroilla hem acompanyat Joan Moliner, un dels tècnics de l'empresa, en un dels seus recorreguts habituals.

Moliner, menorquí, també és tècnic d'Agromenorca. Cada setmana divideix els dies entre Mallorca i Menorca. Però mai no deixa d'estar connectat amb una i altra illa a través del telèfon mòbil. El criden constantment, per exposar-li els problemes que sorgeixen i per demanar consell. Aquest dia –un dia de finals de gener– tenia prevista la visita a quatre de les explotacions més avantguardistes del camp mallorquí. És un dia fred i gris i sobretot ventós... però cada pic la meteorologia compta menys, excepció feta, és clar, de situacions tan extremes com la dels vendavals del 2001. Llavors, els hivernacles patiren de valent. Molts foren esborrats del mapa.

Potser sigui que els pagesos estan avesats a les calamitats, però cada cop són menys conformistes. I de les desgràcies en treuen experiència. La necessitat d'assegurances i, sobretot, la d'aixecar infraestructures més resistents a una climatologia adversa els ha obligat a invertir més en el camp. Els pagesos, si m'ho permet dir –confessa el nostre guia– són cada vegada menys foravilers i més empresaris. Ho veurem a les visites que farem. La primera a una nova instal·lació de conreu hidropònic.

Des de la nau d'Agroilla a Mercapalma, la nostra furgoneta enfila la carretera que va a Son Ferriol, una zona on hi ha algunes de les explotacions dels socis. Un cop a les proximitats del poble, que ja fa temps que ha perdut l'ambient rural per convertir-se en un barri de Ciutat, al terme municipal de la qual pertany, ens endinsam per un carrerany de fang, anomenat, si no ho llegim malament en el rètol municipal, el camí de cas Correu. Per allà hi ha un molí i devora alguns hivernacles: plàstic i metall enmig de fora vila, una combinació que, com hem dit, transforma el paisatge agrari en quelcom diferent.

Aquesta explotació pertany als germans Soler, en Pere i en Llorenç, que han decidit instal·lar-hi el conreu hidropònic per fer tomàtiga de "rama" i mongetes. Aquí ja feien, i fan, tomà-



tigues, mongetes i lletugues tot seguint els sistemes tradicionals, però han vist els avantatges que suposa la tecnificació i s'hi ha llançat. Per a ells és el primer hivernacle d'aquest tipus.

Conrar sense terra

- *N'hi ha d'altres a Mallorca?*

- I tant... encara que a Mallorca és un conreu molt jove. A altres països ja té més tradició. A Holanda fa més de trenta anys que hi produeixen verdures i a Múrcia i a Almeria més de deu. No té secrets. És una tècnica que funciona bé, que és rendible per al pagès i que, fins i tot, pot ser més ecològica que el cultiu normal.

Llorenç Soler ens surt al pas tot d'una que deixam el vehicle i ens introdueix dins d'un dels hivernacles. Tot sembla asèptic, sense color... però dedins no hi bufa el vent ni hi fa fred com a fora. Un grapat de persones treballen per condicionar l'espai: una gran moqueta cobreix els cinc mil metres quadrats i, per damunt, en fileres, hi ha milers de sacs connectats a petits tubs.

La característica principal d'aquest conreu és que prescindeix de la terra. Allò que sempre havia estat un element conatural de l'agricultura, deixa d'existir. Les plantes se sembren en aquests sacs, que contenen un material inert, capaç de traslladar a les arrels els nutrients que necessiten per viure i produir. Cada sac permetrà obtenir sis collites al llarg de tres anys. A través d'aquests tubs que alhora estan connectats a una xarxa més extensa, la planta rep l'aigua i l'aliment que necessita, just els necessaris, i d'aquesta manera, en unes condicions climatològiques prou uniformes, s'aconsegueixen resultats excel·lents i, a més a més, en el moment en què el mercat ho demanda.

- *Deis que aquest conreu és més ecològic, però en un primer cop d'ull no ho sembla: plàstic, cables informàtics, tubs per injectar els nutrients de la planta... quina casta de tomàtiques es pot produir aquí?*

- Doncs, unes tomàtiques de primera qualitat. En primer lloc cal dir que la planta rep exactament el que necessita per créixer i produir el seu fruit. Des del control s'analitza constantment l'evolució i se subministren les quantitats exactes de nitrats, per exemple. Endemés, l'aigua que la planta no absorbeix es recull i es torna a aprofitar. I el mateix passa amb els nitrats que sobren i, d'aquesta manera, s'evita que contaminin els aquífers. En una explotació tradicional l'excés d'adobs, de fumigants i el mateix conreu acaben per esgotar la terra. Això no succeeix amb els cultius hidropònics, perquè passats els tres anys se substitueixen i punt.

- *I què passa amb els sacs, els plàstics?*

- Es poden reciclar. A Almeria ho fan, els transformen en energia o en fan envasos de plàstic. Se'ls pot treure molt de profit.

- *L'únic problema és el paisatge? Aquests conreus ben bé es podrien fer a una nau d'un polígon industrial.*

- Home... què voleu que vos digui? Sí que es podrien fer a una nau industrial. Però els agricultors allò que tenen és camp. D'altra banda, potser sí que impacti el paisatge, però no més que altres construccions agràries. I, sobretot, entre els hivernacles que trobam a Mallorca i els d'Almeria, per exemple, hi ha molta diferència. Aquí no s'han massificat ni molt manco.

Després de recórrer l'hivernacle, i dos més que es preparen, Llorenç Soler reclama l'atenció del tècnic d'Agroilla sobre un problema que ha aparegut en l'ordinador central, on s'ordena i es distribueix el subministrament d'aigua i d'adobs. En Joan fa algunes consultes telefòniques i queden per fer nous controls.

El temps corr que no s'atura i per arribar a Manacor, el nostre pròxim destí, queden prop de quaranta quilòmetres. Abans de partir, però, Moliner vol que visitem una plantació de lletugues increïblement verdes, fetes a cel obert i sobre la terra. Restes de l'agricultura antiga? No, el futur encara és compatible amb el present. Del passat, aquí, ningú no en parla. Pel camí ens creuam amb un camió d'Agroilla, que fa la nostra ruta a la inversa.

Conversa a la carretera

I per la carretera continua la conversa.

- Què, què vos ha semblat? —demana Moliner— també conram la terra. Aquesta, la de Palma, és una de les dues zones importants d'Agroilla. L'altra és la de Manacor, amb alguns satèl·lits, per dir-ho d'alguna manera, a Sant Joan, Ariany, Lluçmajor... Cadascuna de les dues zones té peculiaritats pròpies. Així, entorn de Palma les finques són més petites i tradicionalment s'han dedicat a l'horta, mentre que cap a Llevant o a l'interior es tracta de finques més grans, de més quar-

terades, amb una tradició cerealística que ha derivat cap a l'horticultura. Això es nota. Encara que no ho sembli, són dues cultures diferents.

- *Agroilla es dedica essencialment a l'horticultura, però, tot i això, té una producció molt diferenciada?*

- Sí que la hi té, no queda més remei que tenir-la diferenciada per poder satisfer la demanda dels clients que cerquen un sol proveïdor. Sembram i conram més de trenta productes diferents, tota casta de verdures, melons, síndries... sense comptar les plantes aromàtiques. Si les comptam el nombre seria el doble o més.

- *Plantes aromàtiques?*

- Sí, herba-sana, moradui, julivert...

- *Deu ser una producció marginal.*

- No, no ho penseu. Hi ha una explotació, que visitarem, dedicada només a aquestes plantes. I és una de les més modernes que tenim. Als seus hivernacles es fa una quarantena de productes, entre els quals hi trobam verdura xinesa o, per exemple, *glisadis* que és aquest petit fruit que s'empra per adornar les postres. El varen trasplantar a Mallorca l'any passat i té un gran èxit en la restauració, com també els pètals de flors, el darrer "invent", entre cometes. Hi ha una demanda important, també per a rebosteria... petúnies i altres flors, els pètals de les quals s'empren en gastronomia.

- *És a dir, s'innova. Però la gastronomia té un fonament tradicional que també s'ha de cuidar.*

- I, com a mínim, no el descuidam. Visitarem una altra explotació en hivernacle de tomàtiga de ramellet. La intenció és poder tenir-ne tot l'any. I això és suport a l'agricultura tradicional o, si més no, als seus productes més característics. El president d'Agroilla és, precisament, el principal productor de tomàtiga de ramellet de Mallorca.

Control sobre la producció

La carretera imposa espais de silenci, durant els quals el paisatge agrari de Mallorca mostra totes les seves contradiccions. La flor d'ametller, la verdor dels camps –reforçada per uns anys de pluja que han fet oblidar, tot i que sigui temporalment, els terribles eixuts que solen patir aquestes terres– i les casetes de camp, els xalets de fora vila, els magatzems de mobles, de joieria, els bars i restaurants. La carretera serveix de mostrador de l'illa i, com a tal, ens descobreix una realitat que costa acceptar: la pèrdua de la ruralia.

Almenys alguns pagesos s'hi neguen. Són els socis d'Agroilla, que per mantenir l'activitat s'han hagut de sotmetre a la dictadura del mercat. Ja no fan el que volen ni com volen, sinó allò que els diu la direcció i els tècnics de la societat, que interpreten la demanda del públic. Fora vila, a la carta.

- Som innovadors, en efecte –ens diu Moliner– però no pel romanticisme de voler salvar l'agricultura, sinó perquè el mercat ens ho exigeix. Fa només uns anys la competència se la feien els mateixos pagesos, els de Sant Jordi o de Campos amb els de sa Pobla. Poc després vengué de Múrcia i d'Almeria. Ara la competència és global. Ens arriben productes de tot el món. Del Marroc, però també de Nova Zelanda que és a l'altre cap del planeta. No n'hi ha prou que el producte que arriba a plaça, a les botigues o a les grans superfícies, sigui mallorquí, o menorquí. Ha de ser de qualitat. I ha de tenir un preu ajustat.

- *Com ho aconseguíu?*

- S'hi barregen dues maneres. Una la comercial, que ens diu quan s'ha de servir un determinat producte per poder tenir el millor preu i satisfer la demanda. L'altra, la tecnològica, mitjançant la qual hem d'aconseguir que el producte doni resposta a les necessitats comercials, tant pel moment de la collita com per la seva presència i qualitat. I, endemés, procuram que les despeses de producció siguin menors, si més no des d'un punt de vista tècnic. En el cas dels hivernacles, per exemple, que ens permeten produir gairebé durant tot l'any, hi establim dos nivells de controls fonamentals. Un sobre la fertilització i el consum de l'aigua, perquè siguin estrictament els necessaris, ni més ni menys, perquè només així obtenim un producte de qualitat i no ens excedirem en les despeses. L'altre nivell és el climàtic, procurar un entorn ambiental als hivernacles que ens permeti adequar la producció a la demanda.

- *Els hivernacles que hem vist són suficient per garantir una producció durant tot l'any?*

- D'això es tracta, encara que no totes les instal·lacions són iguals. Les que hem visitat tenen un control climàtic passiu, és a dir, que el plàstic escalfa quan fa sol i protegeix de les gelades exteriors, però a l'interior s'hi produeixen variacions que s'han de regular mitjançant l'aireig. Però n'hi ha d'altres que disposen d'un control actiu, amb instal·lacions de calefacció o, en cas contrari, d'un sistema de pantalles tèrmiques que quan s'estenen protegeixen els cultius de les altes radiacions. D'aquesta manera s'aconsegueix una temperatura constant durant tot l'any, sigui hivern o estiu. Ara en veurem dues d'aquestes instal·lacions. La primera dedicada al conreu de plantes aromàtiques i més tard una altra on es produeixen pebres de Padrón durant tot l'any.

- *Regular el clima és difícil?*

- Sí que ho és, però hi ha programes informàtics que en permeten el control. D'altra banda s'han de resoldre problemes tècnics que no sempre són senzills. Per exemple, teníem molts de problemes amb l'alfabeguera, de la qual s'obté el *pesto*. És una planta que té uns requeriments tèrmics molt alts, que necessita molta calor, vaja!...i, clar, a l'hivern no es podia atendre la demanda. Ara, amb calor suficient, el problema ja no hi és. Ara es crea el millor clima per a la planta.

- *Però tornem a allò que dèiem abans. Aquestes instal·lacions són molt sofisticades i valem molts de doblers. El preu del pesto, o de qualsevol altre d'aquests productes, justifica les inversions?*

- Potser sí, potser no... es tracta de fer números. A nosaltres el mercat ens imposa les condicions, els tècnics hi hem de trobar solucions i llavors s'ha de veure si la inversió surt a compte. En els casos que hem vist, i veurem, sens dubte que surten els comptes. Si no, no s'haguessin fet.

- *En tot cas, aquesta experiència d'Agroilla no és extensiva a tota la pagesia.*

- No, no ho és. Però és cert que es produeix una espècie de selecció natural, de manera que només subsistiran els que s'adaptin a les noves circumstàncies. Estadísticament podem comprovar que cada pic hi ha menys extensió de superfície agrària, però que la que queda està formada per finques més grans que no abans i més tecnificades. I no només a horticultura, com és aquest cas, sinó a fruiters, viticultura, etcètera. Les explotacions que continuen en marxa són més competitives que fa uns anys.

- *En qualsevol cas, hi ha diferents maneres de ser competitius. Una són els preus i l'altra la qualitat. La producció pròpia, amb segell de qualitat o l'agricultura ecològica, pot ser competitiva?*

- Sí, perquè té el seu propi mercat, però la demanda no deixa de ser petita. És un segment que creix, però selecte. No és la gent que habitualment va a Carrefour, al SYP o a Mercadona, on el públic és molt ampli. En general la gent no està disposada a pagar molt pels aliments. Vol qualitat, això sí, però tot d'una que afecta l'IPC s'espanta. Podem dir tot el que vulguem contra els pollastres de granja, però si no fos perquè existeixen, el preu es dispararia. També podem fer tomàtigs perfectes a 200 pessetes per quilo, però si el mercat només està disposat a pagar-ne 60, idè... s'hauran de fer a aquest preu. El que nosaltres tractam d'aconseguir és no ser més cars que els nostres competidors, perquè sinó sortiríem del mercat. Intentam oferir el mateix preu, però amb millor qualitat, tot emprant tècniques modernes de cultiu.

- *Malgrat tot, el consumidor sempre pensa que els preus són cars.*

- Els preus que es paguen a l'agricultor no ho són gens cars. Ja vos dic, ja pot pujar el preu del petroli, que repercuteix sobre el transport i també sobre l'agricultura, no vos penseu... però són pujades que s'assumeixen amb resignació. Però ai!, que el pollastre o les patates puguin!

Especialització i innovació

De cop, hem arribat a Manacor. Vora la ciutat, tot fregant el polígon industrial s'aixequen els hivernacles d'Agrover, una empresa associada a Agroilla que és la que produeix plantes aromàtiques i que Moliner ha posat com a exemple d'especialització. De fet, i així ens ho diu, l'especialització és una de les armes que empren els socis d'Agroilla. Aquest soci fa plantes aromàtiques i, després, anirem a visitar-ne un altre que fa pebres... o tomàtigs. D'aquesta manera s'optimitza la producció i s'aconsegueix abaratir les despeses.

Hi ha tres hivernacles. Són recents. No fa dos anys, aquesta era una finca normal i corrent. Ara és de les més avançades tecnològicament de Mallorca. El seu director no hi és, perquè assisteix a un curs. Moliner ens explica que aquí s'ha hagut de fer experimentació pròpia.

- Com vos deia, la tècnica hidropònica no és nova. Hi ha molta experiència. Conrar tomàtiques, pebres, síndries, melons no té secret, però sobre plantes aromàtiques gairebé no varem trobar literatura. No hi havia antecedents, de manera que haguérem d'experimentar planta per planta, per tal d'adequar les instal·lacions a cada necessitat concreta.

Entram a un segon hivernacle. Una espècie de grans turbines, ventiladors, preparats per injectar aire calent. D'aquesta manera s'escalfa l'ambient fins a adequar la temperatura. També hi ha pantalles protectores per aconseguir l'efecte contrari: reduir els nivells tèrmics fins a la mesura que necessiten les plantes.

- Tot el procés —explica— es fa automàticament. Per ordinador. Nosaltres programam l'ordinador amb tots els paràmetres que necessita la planta: la temperatura, l'aigua i els nutrients i així s'engega el procés, automàticament. L'ordinador recull les condicions climàtiques exteriors i interiors i ell mateix desplega les pantalles tèrmiques si són necessàries o el flux d'aire escalfat.

- *Tot això és molt car. Perdonau la insistència, però... és rendible?*

- Ho ha de ser, perquè ningú no vol tirar els doblers. Tradicionalment, els pagesos són o eren poc donats a fer comptes. Sembraven, recollien, venien i tornaven a sembrar. No comptaven la feina ni les inversions que hi feien. Això s'ha acabat. Precisament, dins dels programes de formació d'Agroilla destacam el d'agrogestió. Pretenem que els socis coneguin exactament què els costa produir tal o qual producte. Si, posem per cas, fer un quilo de tomàtiques surt a un soci per 33 pessetes i a un altre per 50, hem de saber per què és. Analitzarem tots els factors de la producció per a cada producte. Per a mi que aquest és un dels projectes més importants que tenim en marxa.

- *Si més no, el pagès sap quines despeses té i què n'ha de treure del producte perquè sigui rendible.*

- Exacte i així planifica les inversions que pot fer. És el cas de la nostra pròxima visita. Galmés ha fet una forta inversió per fer un sol producte: el pebre de Padrón. Un article que té una bona acceptació al mercat. Jo diria que Agroilla té fama pels seus pebres de Padrón i això es deu a aquesta explotació que ara veurem.

De retorn a la carretera de Manacor, cal desfer uns centenars de metres de ruta per endinsar-nos per un camí de terra cap a la frontera del Pla. Allà s'hi troba es Pou Nou, on Guillem Galmés ha aixecat una de les explotacions més emblemàtiques d'Agroilla. S'ha especialitzat en un producte gairebé de gourmet, que poc o res té a veure amb els productes tradicionals de la nostra fora vila i que, no obstant això, gaudeix d'una demanda creixent.

Aquesta explotació és una de les més completes des d'un punt de vista tecnològic. L'objectiu és proveir el mercat illenc d'un determinat producte durant tot l'any. D'aquesta manera es garanteix una clientela fidel que sap que pot comptar amb aquest producte que, en el cas dels pebres de Padrón, té una bona acollida a la restauració. Però podria haver triat un altre producte. Altres socis s'han decantat per altres de més tradició, com ja hem esmentat abans: la tomàtiga de ramellet, per exemple. També la veurem, a Ariany...

- *Aquest afany de transformació és corrent entre els pagesos?*

- Pens que no. Els socis d'Agroilla no responen al patró de pagès tradicional i molt menys als tòpics que circulen sobre la pagesia i l'activitat agrària. Avui l'agricultura és una activitat gairebé industrial que, com hem vist, s'ha d'adaptar al mercat. Aquest és el futur.

- *Agroilla és un model a seguir?*

- Almenys és una fórmula que ha permès l'adaptació de la qual parlàvem. El soci d'Agroilla s'ha d'especialitzar en pocs productes, de manera que entre tots es puguin satisfer les necessitats del mercat durant tot l'any.

L'explotació de Guillem Galmés no defrauda. Tecnologia punta. Conreu hidropònic. Fins i tot ja sembla estrany descobrir un conreu tradicional. Tota una revolució que, no obstant això, ha duit anys de preparació. Des d'Agroilla s'ha fet una labor pedagògica adreçada al canvi.

Productes tradicionals i autòctons

- *En queda poca d'agricultura tradicional?*

- Encara n'hi ha. Hi ha qualche soci que per edat ja no vol fer el canvi tecnològic, no li surt a compte, però la major part sí que el fa. Però trencar amb els mètodes no vol dir trencar amb els productes de tota la vida. En el cas dels pebres de

Padrón es tracta d'una verdura nova, sense tradició a Mallorca, però per contra un dels productes estrelles d'Agroilla és la tomàtiga de ramellet, la major part de la qual es fa a la pròxima finca que visitarem.

Hem deixat Manacor i ens hem endinsat per les terres del Pla. Cap a Ariany. Pel pla de sa Marineta, un indret emblemàtic per a la pagesia mallorquina perquè fa anys, una trentena, va ser presentat aquí un pla de regadiu extraordinàriament ambiciós. Ha passat el temps i d'aquell projecte només en queda un record, reduït en dimensions i cabdals d'aigua, però que encara fa tenir esperances a Pep Mestre, el president d'Agroilla i d'Agriume, l'empresa agrícola que explota la posseïó de Calderitx on, finalment, arribam. La nostra darrera etapa d'aquest viatge al futur.

- A Calderitx –ens diu Joan Moliner– fan tres productes o, millor dit, dos: tomàtiga, de ramellet i per a ensalada, i mongetes. I, com en el cas del pebre, la intenció és subministrar-los al mercat durant tot l'any. Això és el que pretenem des d'Agroilla. Agroilla és avui una central hortofructícola que exigeix dels seus proveïdors, en aquest cas els socis, allò que li demanen els clients. En aquest sentit, més d'un soci pot pensar que els clients han tornat bojós quan demanen productes fora de temporada, però això no importa... bojós o no, la nostra feina és satisfer la demanda. I aquesta és la idea que els traslladam, perquè ells ja no estan a la primera línia del front, com quan anaven al Situat de Mercapalma, sinó que és la societat que està en contacte directe amb els consumidors.

- En el cas de la tomàtiga de ramellet...

- Abans els consumidors s'adaptaven a la temporada, però avui, amb la facilitat del transport i en una economia absolutament oberta, les temporades desapareixen. Sempre és estiu o hivern a qualque part del món. I els avions travessen els oceans en menys de vint-i-quatre hores. El que s'ha de fer és produir aquí i al marge del calendari.

- Però..., repetesc, i la tomàtiga de ramellet? És un producte local i de temporada. No en duren de fora?

- No, però precisament, perquè és un producte tan nostre pot jugar amb avantatge davant altres tomàtigues que sí que poden venir de fora. També per a la tomàtiga de ramellet, com veureu, ha arribat la nova tecnologia.

3.3. LLORENÇ SOLER: MALGRAT TOT, ELS PEUS A TERRA.

Quan hem arribat en Llorenç ens ha saludat afectuosament, però tot d'una ha anat per feina. Ha mostrat al tècnic d'Agroilla algunes connexions que no li semblaven bé a la instal·lació que fa a l'interior de l'hivernacle. Cinc mil metres quadrats sota plàstic que aviat acolliran la primera collita hidropònica de tomàtiga de "rama". Nous productes per a un

nou mercat, per a uns consumidors que cada cop exigeixen més qualitat, més presentació i, per contra, que els preus continuïn sent barats. Mentre molts de pagesos han tirat la tovallola, els germans Soler han decidit invertir-hi més i més doblers.

- Heu decidit seguir endavant, però a costa de ser més empresaris que pagesos. Al capdavant es podrà dir que sou revolucionaris.

- No tan revolucionaris, però sí que ens hem d'adaptar als temps que corren. Abans fèiem feina amb la terra. El sistema ha canviat, però produïm els mateixos productes. No deixam de ser agricultors.

- Amb aquestes noves instal·lacions, supòs que esperau produir més.

- Potser sí, però... l'any passat vàrem tenir una collita excel·lent. Segons en Joan, el tècnic,



difícilment la podrem superar, però... això sí, d'aquesta manera tenim més garanties i, sobretot, més uniformitat. Jo pens que enguany, amb el conreu hidropònic, encara tendrem millor collita, perquè l'any passat hi va haver alguns redols on el rendiment baixà. És una cosa que passa, no tota la terra és igual. Ara, en canvi, aprofitam tota la superfície per un igual.

Inversions rendibles

- És rendible aquesta instal·lació?

-Ho esperam. Si l'hem feta és perquè en confiam. A altres bandes els ha anat bé i res no fa pensar que a nosaltres no ens hi vagi. Hem fet comptes i surten, de moment en teoria. A la pràctica, ja ho veurem.

- No és una curolla, una aventura?

- No, de cap manera. És una inversió molt forta, però necessària per seguir endavant en aquest negoci. A Mallorca encara no tenim molta experiència, però a fora fa molts d'anys que utilitzen aquestes tècniques. Encara que no ho sembli, encara que haguem deixat la terra fora de l'hivernacle, tenim els peus a terra.

Necessitat de formació

- El canvi, ha necessitat una preparació prèvia?

- És clar, no n'hi ha prou amb els coneixements que podíem tenir com a pagesos. Ens hem hagut de formar.

- No enyorareu conrear com abans?

- Ja vos dic, els temps canvien i nosaltres ens hi hem d'adaptar. El mercat exigeix una qualitat determinada a un moment determinat, que no sempre coincideix amb la temporada de collita. No ens queda més remei que fer el que diu el mercat.

- Però no tots els productes són d'hivernacle.

- No tots, ara mateix podeu veure un camp esplèndid de lletugues. Però la tendència és anar cap als hivernacles.

3.4. GUILLEM GALMÉS: L'APOSTA PER L'ESPECIALITZACIÓ.

Ja ens ho havien anunciat. Els millors pebres de Padrón són a Manacor. O, per no ofendre ningú, els millors pebres de Padrón de Mallorca es fan aquí, a's Pou Nou de la família Galmés. Fruit d'una nova generació de pagesos que ha apostat per la innovació i la tecnologia per fer rendible l'agricultura. Aquí, fa només dos anys —el segle passat, ja— només hi havia terra i es feia gra. Ara s'hi han aixecat un parell d'hivernacles que hom identifica amb el nou signe del temps. Els cereals donaren pas a l'horta. I l'horta ha entrat en el futur. Els pagesos que hi fan feina ja no miren el cel cada dia, sinó la pantalla de l'ordinador, però no per això deixen de ser homes del camp.

- Per què especialitzar-se en un sol producte?



- Per raons estratègiques. Per concentrar els esforços i per garantir que d'aquest producte, pebres de Padrón, n'hi hagi tot l'any. Per això hem fet aquesta inversió en hivernacles, calefacció i informàtica. Abans, no fa gaire, res d'això no hi era. Jo ho dic una mica en broma, però és cert. Això és del segle XXI, no del segle passat.

- *Una cosa d'aquest segle, doncs. Però, realment hi havia necessitat de fer aquestes inversions?*

- Idò sí. A la tardor del 2001 ja instal·làrem els hivernacles i l'any passat la calefacció. A partir d'ara podrem tenir collita tot l'any. Els mesos de tardor i d'hivern dins dels hivernacles i a la temporada d'estiu defora.

M'ho demanaven els clients. Els pebres que nosaltres servíem eren ja d'una excel·lent qualitat, però només els podíem oferir una part de l'any quan, justament, els preus eren més barats. Ara, en servir-ne de cap a cap d'any, aconseguim una mitjana de preu més alta i fidelitzam la demanda.

Els comptes surten

- *I d'aquesta manera surten els comptes.*

- Així és.

- *Però no seria millor diversificar la producció, no dependre només dels pebres?*

- Per què? Si hi ha demanda, el millor que pots fer és atendre-la con Déu mana. Quan el client vol i no quan et va bé a tu. D'aquesta manera pots guanyar més i fer rendible la inversió. D'altra banda, si conràssim altres productes les despeses serien més o menys les mateixes i, per contra, no tendríem cap dels avantatges de l'especialització.

Oblidar el passat, però no ser pagès

- *També heu hagut de canviar el xip. Oblidar-vos del passat. Quasi oblidar-vos de ser pagès?*

- No, ca! No podem deixar de banda el passat. Nosaltres també tenim arrels com les plantes. El que passa és que no feim feina de la mateixa manera. Ara no depenen del temps com abans. Hem après a dominar-lo. Ja no empram la terra. En definitiva, hem canviat els mètodes, però no la raó de ser de l'agricultura, que és fer aliments.

Per a alguns això és difícil d'entendre. Mon pare, per exemple, no hi pot donar passada. Avesat a fer de pagès tota la



vida, les noves tecnologies el desborden. Diu que això ja no és per a ell. Però és ell qui ens va deixar la llavor. Tal volta és per això que, a més a més dels pebres també sembram una mica de blat, més que res per no deixar buida la resta de la finca.

3.5. PEP MESTRE: PRODUCTE TRADICIONAL AMB NOVA TECNOLOGIA.

A les cases de Calderitx ens espera Josep Mestre, el president d'Agroilla. El dia és fosc i fa vent, però dins dels hivernacles –cinc hectàrees d'hivernacles– s'hi respira un aire tranquil. Les tomàti-gueres comencen a brotar i s'espera una excel·lent anyada, si més no molt diferent de la de l'any passat que va ser molt difícil. En Pep consulta amb el tècnic sobre algunes peculiaritats de les plantes que, en aquest cas i a diferència del que hem vist a altres hivernacles estan sembrades directament a la terra. Encara que sembli mentida aquesta és l'única de les quatre explotacions visitades que empra la terra.

- Aquí feim tomàtiques i mongetes –ens diu amb orgull– tomàtiques de ramellet, d'ensalada i de rama, i mongeta fina. Aquí, als hivernacles i també defora. La mongeta la feim primer a l'exterior i després, per a la campanya de final d'any, a l'interior. Ara tot són tomàtiques.

- De ramellet?

- En bona part. També en conram fora, a l'estiu. Tomàtiga de regui i també de secà, perquè aguanta fins més endavant, encara que enguany la cosa no ha anat massa bé i ara mateix tenim els canyissos buits. Però l'objectiu és que Agroilla no acabi mai la tomàtiga de ramellet, que en pugui servir tot l'any. Des de la segona quinzena d'abril amb la novella, fins a abril de l'any següent, quan torna a haver-n'hi de nova. D'aquesta manera, amb tècniques modernes i tradicionals volem completar el cicle.

Un producte de gran acceptació

- La tomàtiga de ramellet continua tenint bona acceptació?

- I tant que en té! És un producte tradicional, de sempre, que nosaltres hem modificat.

- Com!, no m'espanteu... l'heu modificat, deis?

- No, home... no malpenseu. Vull dir que hem modificat la tècnica per conrar-la. Enguany, per exemple, és el darrer any que dins els hivernacles sembram directament a la terra. L'any que ve ja emprarem la hidroponia. Però no vos espanteu. La tomàtiga és la mateixa de tota la vida. Aquí no hi ha híbrids que valguin.

- Per què només tomàtiques i mongetes?

- Anam cap a l'especialització. Aquesta és la tendència que s'imposa. Una agricultura molt professionalitzada i capaç de produir de cap a cap d'any. Això és el futur. Ningú no pot fer deu productes a la vegada i ser especialista en tots.

Professionals i especialistes

- I no vos ha quedat més remei que seguir el corrent.

- En efecte. Es pot dir que jo som un professional de la tomàtiga i que visc per les tomàtiques. Un altre farà melons i síndries. I més



enllà, un tercer, es dedicarà a les síndries i als albercocs. És l'única forma de donar continuïtat no només al producte sinó a la qualitat. Qualsevol producte que arriba al mercat ha de ser estàndard, és a dir, tenir sempre les mateixes característiques de mesura, color i tast.

- *En venir cap aquí hem travessat sa Marineta. Què ha estat d'aquells plans de reguiu dels anys setanta?*

- Mirau, jo pens que enguany amollaran l'aigua... a la fi.

- *Arribarà a temps?*

- No. L'agricultura a Mallorca ja està sentenciada. Només quedaran, quedarem, jo esper ser-hi en aquest grup, els que endemés de pagesos siguin empresaris. Al capdavant això que es veu aquí és com una fàbrica de sabates, amb la diferència que aquí fabricam tomàtigs.

- *I l'agricultura tradicional?*

- S'ha acabat. En poden quedar petits nuclis, d'agricultura ecològica, però en general ja no hi ha res a fer. Avui s'ha de parlar d'agricultura integrada, d'AENOR, de conreus hidropònics, de tecnologia, d'informàtica. Tot per fer uns productes bons i a bon preu. L'agricultura ha de ser rendible o desapareixerà.

3.6. JUAN DUEÑAS: "UN SECTOR DINÀMIC I COMPETITIU".

El director gerent de Mercapalma, Juan Dueñas, disposa d'una privilegiada plataforma per observar l'evolució del sector agrari de Mallorca. El mercat és el pols que permet esbrinar el ritme d'una activitat incompresa per la resta de l'economia. Hom deia que la pagesia és la parenta pobra d'una família rica i potser hi hagi arguments sobrants per fer aquesta afirmació. No obstant això, des d'aquí se sap que rere d'aquest món hi ha quelcom més. O és que qualcú és capaç d'imaginar una societat normalitzada sense tradició, sense paisatge, sense uns costums propis? Evidentment l'agricultura com la que es fa a Agroilla és molt més que tot això, però, en el fons, també és això: un esperit de resistència per un esdevenidor social més equilibrat.

Des d'aquest despatx de Mercapalma s'intenta, si més no, que els vents bufin a favor de la resistència.

- *La presència d'Agroilla a Mercapalma, com a empresa sorgida aquí, entre els pagesos, és una excepció, un signe de normalitat? Com veis tot això?*



- Si veim el que ha passat en els darrers deu anys en el sector hortofructícola de Mallorca, com els pagesos s'han adaptat al mercat, veurem que l'evolució ha estat molt positiva. No deixa de ser sorprenent perquè és difícil que el pagès s'associï, sobretot si tenim en compte que la història dels darrers vint anys és de continus fracassos associatius. Per tant, el pagès tenia molts de temors. Veien la idea d'Agroilla amb escepticisme i, per tant, va ser difícil fer-la realitat. I no obstant això, Agroilla va saber cohesionar els seus socis, fer-los treballar un al costat de l'altre. Han estat capaços de fer feina plegats i capaços de créixer a un ritme que ningú no es podia imaginar, fins al punt que avui l'empresa és al cap dels majoristes en horticultura no només en producció sinó en comercialització. Això ha fet canviar el punt de vista de molts, de manera que han sorgit altres iniciatives semblants. En aquest sentit avui podem dir que l'èxit d'Agroilla no ha estat casual.

Suport a l'associacionisme

- *Un èxit en el qual hi participà Mercapalma, no és així? Vosaltres contribuïreu a la fundació.*

- Sí, nosaltres estatutàriament hem de donar suport a l'associacionisme. Ens ho diuen els estatuts de Mercapalma. Tant a nivell pagès, com de majoristes, com per sectors... intentam que la gent s'uneixi, perquè creim que és l'única manera d'aconseguir millorar el servei. En una economia d'escala, on la principal demanda s'uneix, n'hi ha prou de veure la proliferació de grans superfícies i de cadenes comercials, és bo que l'oferta també s'uneixi. Només així podrà ser competitiva. Aquesta política també l'hem seguida amb els productors. Al llarg de la història de Mercapalma hem tengut molts de contactes amb els pagesos, i els hem recomanat sempre que s'uneixin. Arran d'una d'aquestes recomanacions va sortir Agroilla. Després han sortit altres dues o tres iniciatives més. I l'any passat mateix, el 2002, ho vàrem tornar a intentar de bell nou amb un altre grup de pagesos del Situat de Productors. No varen tenir èxit, però, bé... els contactes hi varen ser i... qui sap, potser més endavant donin fruit.

- *Encara hi ha molts de pagesos que van per lliure?*

- Sí que n'hi ha. Pot ser que tots sols els vagi bé, perquè tenen els seus propis clients o fan qualche producte determinat que té sortida. I, clar, si els va bé, no senten la necessitat d'unir-se, però... home!, a mesura que desapareixen les petites botigues de poble o de barri i la demanda es concentra en les cadenes o els hipermercats, doncs, llavors no els queda més remei que unir-se si volen sobreviure. Com dic, és un problema d'escala. No es pot negociar amb un gran des de baix. Però mentre tenen qualcú de la seva talla, doncs... sobreviuen.

Agroilla, els capdavanters

- *Els socis d'Agroilla prengueren la decisió fa més de deu anys.*

- Sí, després d'una sèrie de cursos, de viatges a la Península per veure experiències associatives, en els quals va intervenir Mercapalma, però també Unió de Pagesos, sorgí Agroilla. I amb posterioritat, com ja hem comentat, altres grups que no s'uniren a Agroilla sinó que elegiren fer el seu camí.

- *Un cop aconseguida la constitució d'Agroilla, com deis, en un entorn advers per a l'associacionisme, no era millor que tots s'unissin en una sola societat?*

- Fins on jo he sabut, tots els pagesos que prengueren part a les primeres reunions i volgueren participar a la societat ho varen fer. Però, és clar, com hem comentat, hi havia un clima advers a l'associacionisme a causa de la fallida de cooperatives i, per això, els socis que fundaren Agroilla posaren unes condicions molt dures per formar part del grup, segurament per assegurar-se que tots les complirien. Aquestes condicions s'enduriren encara més a causa de l'èxit de l'empresa, per mantenir-ne el control, supòs. I això feia difícil que hi entrassin nous socis. Endemés, les altres societats funcionen amb una filosofia empresarial diferent, com Fruitabona. D'altra banda Agroilla ha assolit una grandària que la situa en una bona posició. I les altres empreses, també, tot i que ningú no es pot descuidar.

- *A Agroilla no hi han entrat nous socis?*

- Les notícies que tenim és que manté el nucli inicial. Fa quatre o cinc anys sorgí un grup del Situat de Productors interessats a associar-se. Vàrem tenir reunions conjuntes i llavors el nostre consell va ser que s'unissin a alguna de les societats que ja eren en marxa, Agroilla o Fruitabona. Finalment s'estimaren més Fruitabona. Però en altres casos, per exemple un grup de pagesos de sa Pobla i Muro, es decidiren per crear un nou operador, Illacamp, que també és aquí a Mercapalma.

El Situat, cada cop més marginal

- *Agroilla neix el 1992. Després s'han creat altres operadors formats per pagesos mallorquins. En aquests darrers deu anys, com ha evolucionat el Situat de Productors, quin tarannà s'hi respira?*

- Lògicament la importància relativa del Situat de Productors ha disminuït progressivament a mesura que diferents grups de pagesos han constituït Agroilla, Fruitabona o Illacamp. Fa deu anys la comercialització del Situat va ser de devers dotze mil tones i l'any passat només de 4.300. Les xifres ho diuen tot. I pagesos, doncs, el mateix. El 1992 n'hi devia haver devers 120, mentre que ara, a l'estiu, dimarts i divendres que són els dies punta de mercat, n'hi deu haver devers 80. L'evolució? Jo pens que minvaran progressivament. Per això nosaltres continuem fent-hi feina per evitar-ne la fallida, per intentar una dinàmica de grup, que potser no faci sortir noves iniciatives com les esmentades, però sí crear siner-

gies entre els mateixos pagesos del Situat. En qualsevol cas, el Situat encara és aquí, tot i que cada pic sigui més marginal.

- *Desapareixerà?*

- No ho sé, el fet és que a mesura que desapareixen els clients naturals dels pagesos, que són els petits botiguers, idò també ho fa el nombre de productors que vénen a Mercapalma a vendre directament. Si baixa el nombre de pagesos, els detallistes poden seguir, perquè compraran als majoristes, a Agroilla, a Fruitabona... però si són els venedors a la menuda els que deixen de venir, doncs, els pagesos ja no hi tendran res a fer. En realitat jo pens que si els pagesos del Situat aconseguissin fer un producte adaptat al seu client natural, el detallista, un producte de bona qualitat i millor presentació seria molt bo per a tots dos, perquè seria un producte diferenciat, de marca. En general la qualitat hi és, però manca unificar la presentació. Ara cada pagès té els seus envasos. Per això dic que haurien de fer qualche cosa, sense arribar a Agroilla, però moure's. Això, sens dubte.

Davant una nova crisi

- *Quan es constituí Agroilla es vivia un moment econòmic inquietant, en plena crisi. Pot ser ara ens trobem a un moment similar.*

- Sí, aquest és un moment complicat... Per això insistesc en la necessitat d'associar-se, de trobar sinergies. La mateixa Agroilla és en un moment de transició, de canvi. I dins d'aquesta situació complicada els pagesos que van per lliure són els que ho tenen més difícil, sobretot si hi afegim un canvi generacional... perquè en general l'edat dels pagesos és alta i molts dels seus fills no seguiran a fora vila.

- *Per què deis que Agroilla és en transició?*

- Agroilla ha crescut molt. Els seus socis produeixen ara deu vegades més que al començament, però això no és suficient. Han d'abaratir costos de producció i per això han de produir més, i han de cercar nous mercats. Ara inverteixen molt en tecnologia. Tot plegat fa que s'hagin de repensar l'estratègia seguida fins ara per mantenir la posició de líders que han aconseguit. Ningú no pot dormir. L'avantatge que té aquesta societat és que coneix molt bé el mercat on opera i per tant les seves necessitats de producció. El repte és adaptar-s'hi com un guant a la mà, perquè a un client no li poden dir que no es pot servir tal o qual producte perquè no hi ha existència, perquè se n'anirà a un altre proveïdor.

- *Agroilla va ser la solució per als pagesos que decidiren associar-se i, en aquest sentit, tot un exemple a seguir. Però, i per als que en quedaren fora? Els ha fet bé o mal?*

-Tot és relatiu. Agroilla ha obert camí, però no deixa de ser un competidor més en el mercat. Un competidor d'altres majoristes que hi ha Mercapalma i també, és clar, del mateix Situat de Productors. Diríem que és llei de vida. Si sorgeix un competidor que està més preparat és lògic que et tregui del mercat. El que s'ha de fer, precisament, és preparar-se, tenir el propi nínxol de mercat. Qualsevol operador corr aquest perill i al mateix temps és l'oportunitat de seguir creixent. Si un es dorm, segur que un altre n'ocuparà el lloc. Si algú ofereix més qualitat, millor presentació i preu més barat que tu, és evident que qui vendrà serà ell. El mercat és terriblement dinàmic i no perdona.

- *Sobretot a l'activitat agrària...*

- Sí, però no igual per a tothom. Si parlem del sector hortofructícola, que és on opera Agroilla, llavors hem de dir que majoritàriament comercialitza amb productes de les Illes. Però no passa el mateix a la ramaderia. La producció disminueix i cada pic se'n du més de fora. A l'hortofructicultura no. Potser hi hagi menys productors, però els que queden produeixen més. Això significa que és un sector dinàmic, que es troba en condicions de seguir sent competitiu. És, amb diferència, el més dinàmic del sector primari de Mallorca.

SEGONA PART: ANÀLISI DEL GRUP AGROILLA SAT EN EL CONTEXT DEL SECTOR AGRARI BALEAR

CAPÍTOL I: EL SECTOR AGRARI BALEAR

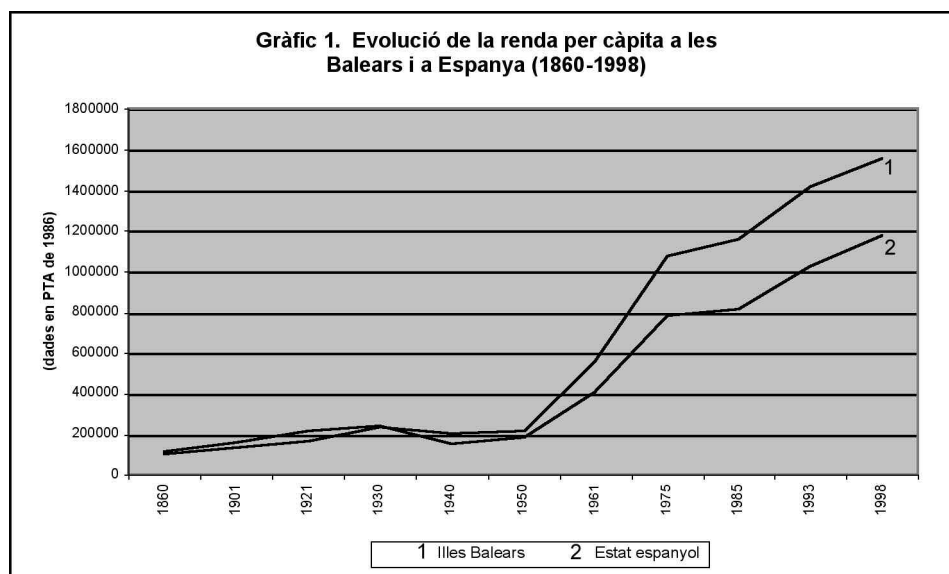
Serveis tècnics del CES

1. El context econòmic del sector primari balear.

En aquest apartat s'analitzarà en primer lloc i des d'una perspectiva històrica quina ha estat l'evolució del conjunt de l'economia balear amb relació a l'economia estatal, al mateix temps que s'establirà una relació entre l'evolució d'aquestes economies i l'evolució econòmica a nivell internacional. En segon lloc es valorarà l'evolució del pes relatiu del producte interior brut² (PIB) del sector primari en el conjunt del PIB regional. Seguidament s'hi farà una breu reflexió sobre l'evolució de la renda del sector primari balear al llarg dels darrers trenta-cinc anys.

1.1. L'economia balear en el context de l'economia espanyola i de l'economia internacional.

L'anàlisi de l'evolució dels índexs relatius de creixement de la renda per càpita de Balears i d'Espanya al llarg del període 1860-1998 mostra com el fort procés de desenvolupament econòmic que han experimentat aquestes economies presenta un *take-off* clar a partir de 1950 (vegeu gràfic 1).



Font: MANERA ERBINA, C; *Informe econòmic i social de les Illes Balears 2000*. "Sa Nostra". Volum I, capítol 4, pàg. 327.

A partir de la dècada dels anys cinquanta s'evidencia una tendència general molt clara cap a l'increment de la renda per càpita, si bé el creixement a les Balears ha estat superior a l'espanyol³.

Dins la tendència general esmentada cal destacar l'onada llarga de creixement econòmic entre 1950 i 1975. És prou conegut que una de les causes que varen possibilitar aquests anys de fort creixement econòmic rau en els importants fluxos de finançament exterior que l'economia espanyola va rebre procedents del turisme, les inversions estrangeres i la remesa d'emigrants.

El desenvolupament del turisme ha tingut una especial incidència a l'hora d'explicar el desenvolupament econòmic al litoral mediterrani i a les Illes Balears. Així, gràcies al "boom turístic", la corba que defineix la renda per càpita de les Balears presenta un major increment i es desmarca cada cop més de la tendència d'increment presentada per la corba referent a l'Estat espanyol.

² El PIB és una macromagnitud econòmica que es pot definir com el valor monetari de la renda que generen els factors de producció (el treball i el capital). Es pot valorar, doncs, com la suma de les rendes salarials (com a remuneració del treball) i de l'excedent brut d'explotació (com a remuneració del capital).

³ Cal esmentar que a partir de la dècada dels anys trenta la renda per càpita balear superava ja l'espanyola.

A partir de 1975 i fins a 1985, s'observa en ambdues economies un període d'estancament del creixement, que coincideix amb una situació internacional d'alentiment en els ritmes de creixement econòmic. Aquest fet s'explica pels efectes dels cracs petrolífers de 1973 i 1979/1980, que s'insereixen dins d'una situació de major incertesa econòmica provocada a nivell internacional per la ruptura del sistema de Bretton Woods⁴. En aquest període creix la inflació i l'atur, i es dona la crisi de les polítiques keynesianes que són substituïdes per una orientació monetarista de la política econòmica, que va donar prioritat a l'objectiu de controlar la inflació.

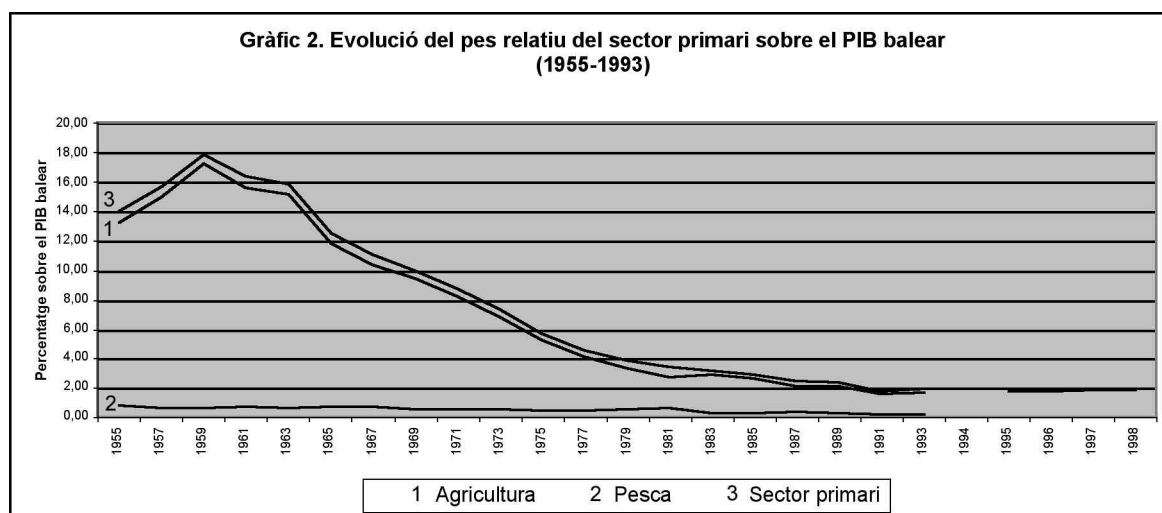
Aquestes polítiques antiinflacionistes intentaven controlar l'alça dels costos energètics i salarials per la qual cosa varen restringir fortament el creixement de l'oferta monetària amb el conseqüent encariment del diner i dels tipus d'interès, i desincentivaren notablement les expectatives empresarials tot provocant un alentiment en els ritmes de creixement de la inversió i del creixement econòmic. Com a conseqüència d'aquests fets es va produir una caiguda del 50% en el ritme de creixement mitjà de la major part de les economies occidentals i es va donar un creixement molt important de les fallides empresarials i de les taxes d'atur.

El menor creixement econòmic i la davallada dels preus del petroli a partir de la segona meitat dels anys vuitanta va facilitar el control de la inflació i, conseqüentment, la moderació salarial, la relaxació de la política monetària i finalment la reducció dels tipus d'interès reals. Tots aquests factors varen propiciar de bell nou la recuperació dels beneficis empresarials, de les inversions i del creixement econòmic.

En el cas de l'economia espanyola es dona el 1986 un fet econòmic molt rellevant, com és la incorporació d'Espanya a la UE, que va provocar una major sincronització del cicle econòmic de l'economia espanyola amb el cicle econòmic internacional, la característica principal del qual, a partir de la dècada dels anys vuitanta, és presentar un cicle decennal⁵. Concretament, una desacceleració del creixement econòmic a la primera meitat de les dècades dels anys vuitanta, noranta i 2000, i una recuperació del creixement a la segona meitat d'aquestes dècades.

1.2. L'evolució del sector primari en el context de l'economia balear.

L'anàlisi de l'evolució del sector primari en el context de l'economia balear presenta una contraposició amb les tendències comentades fins al moment ja que, a diferència de l'evolució positiva de l'economia del conjunt de les Illes, la comparació en termes relatius del PIB primari sobre el PIB balear defineix una tendència molt negativa de l'evolució del sector primari, que des de la dècada dels anys cinquanta no ha deixat de perdre importància quant al seu pes relatiu en el conjunt de l'economia balear (vegeu gràfic 2).



Font: Renta Nacional de España y su distribución provincial (1955-1993). 3 vols. Bilbao: Banco de Bilbao. Servicio de Estudios.

Renta Nacional de España y su distribución provincial. Año 1995 y avances de 1996 a 1999. Bilbao: Fundación BBVA. 2000. pàg. 63 i 64.

⁴ Els acords de Bretton Woods fixaven la paritat or-dòlar i varen donar una total estabilitat en els tipus de canvis de les divises al llarg de la dècada dels cinquanta i dels seixanta. Aquesta estabilitat del Sistema Monetari Internacional va propiciar un creixement notable del comerç internacional de mercaderies i serveis, cas del turisme.

⁵ Vegeu James Morsink, Thomas Helbling, Stephen Tokarick, Emily Conover, *Recessions and recoveries*, capítol III, FMI, *Perspectivas de la Economía Mundial*, abril de 2002, pàg. 104-137.

Dins el sector primari cal diferenciar el comportament de cadascun dels subsectors que el conformen ja que, si bé l'agricultura ha manifestat la mateixa tendència que el sector primari en general; el sector de la pesca ha mantingut, encara que sempre entorn d'uns valors molt poc significatius amb relació al conjunt de l'economia, el seu pes relatiu al llarg d'aquest període, amb l'exclusió de la darrera dècada en la qual s'evidencia un sensible canvi de tendència cap a la pèrdua del pes relatiu d'aquest sector.

Contràriament, és a partir de la dècada dels anys noranta quan es produeix una ruptura de la tendència general de disminució del pes relatiu del sector primari, perquè a partir de 1993, moment en què s'assoleix un mínim històric, sembla iniciar-se un període d'estabilització, i dins les produccions agràries més especialitzades, cas de les produccions hortofructícoles, fins i tot una clara recuperació.

Els principals condicionaments que determinen l'evolució del sector primari es troben estretament relacionats amb les característiques definitòries del seu sector agrari. Seguidament s'exposaran algunes de les causes explicatives de l'evolució negativa del sector agrari en el període d'estudi⁶:

- Envel·liment de la població agrària ja que existeix una escassetat de renovació d'actius agraris joves, fet que es lliga amb la problemàtica social de la professió de l'agricultor, que actualment es considera d'escàs prestigi.
- Insuficient incentiu en la formació i qualificació professional agrària específica.
- Dificultat d'introducció de noves tecnologies derivada del sistema minifundista dominant, que condiciona un retard tecnològic important. Deficient dotació i estat de conservació de les infraestructures rurals.
- Escassa productivitat d'un gran nombre de produccions agràries obsoletes.
- La insularitat redueix el nivell de competitivitat, fet que es veu també perjudicat per unes insuficients xarxes de comercialització, així com també per una falta de participació del productor en la comercialització dels seus productes.
- Descapitalització del sector que per ell mateix no pot finançar-se.
- Gran competència en l'ús del sòl. L'activitat turística dominant dins l'economia de les Illes Balears ha creat una gran pressió sobre el sòl rural i ha condicionat en part la variació del seu ús tradicional cap a l'ús turístic o l'urbà.
- Gran competència amb relació a l'ús dels recursos, en concret en l'ús del recurs aigua (escàs a les Balears), que s'inclina cap a les activitats urbanes i no agrícoles.

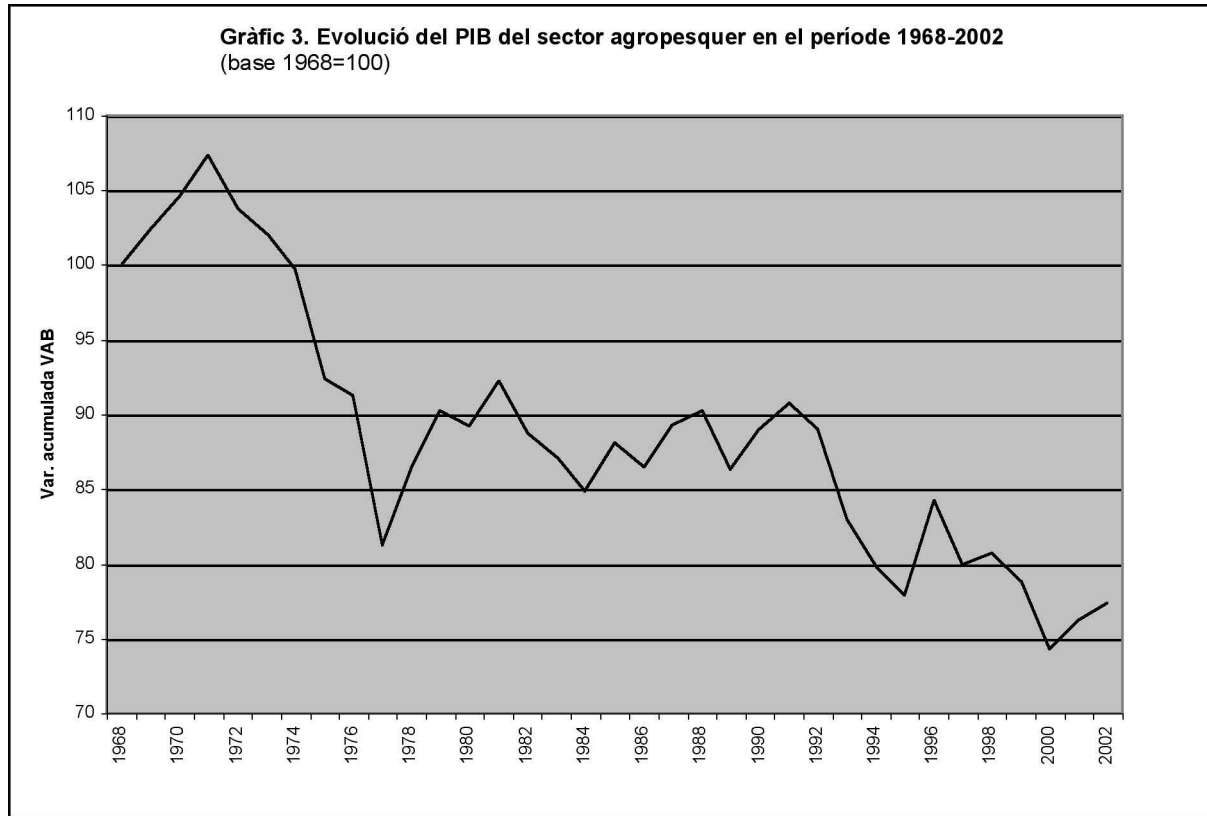
En termes generals es pot concloure que aquest descens de l'activitat agropesquera a les Illes Balears ha coincidit en el temps amb el fortíssim creixement de l'economia turística i, per tant, no es poden aïllar de la seva anàlisi factors com el fenomen de la destrucció dels ecosistemes, de la urbanització extensiva i la creixent invasió edificadora dels espais rurals, de l'escassetat i la malversació de l'aigua i de l'energia. Així, l'activitat econòmica de les Illes es caracteritza bàsicament per un monocultiu turístic i una desaparició progressiva d'opcions econòmiques (agricultura, agroindústria, ramaderia, pesca...) que són claus per aconseguir una major diversificació i per fer més equilibrat i sostenible el seu creixement econòmic.

⁶ Idees extretes de la ponència del Dr. Pere A. Salvà Tomàs (catedràtic de geografia humana de la Universitat de les Illes Balears) presentada a la Jornada Autònoma de Balears de 14 de gener de 2003, celebrada amb motiu de la publicació del *Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural*.

1.3. L'evolució del PIB del sector primari.

A diferència de la relació inversa establerta entre el PIB del sector primari i el PIB balear, que evidenciava una tendència molt clara cap a la pèrdua de pes relatiu del sector primari, l'anàlisi de l'evolució del PIB del primari al llarg del període 1968-2002 presenta una evolució amb un comportament significativament més complex.

Primerament cal remarcar que la tendència general de la rúbrica posa en relleu també una disminució progressiva del PIB del sector primari al llarg del període (vegeu gràfic 3).



Font: Base de dades de M. ALENYÀ.



En segon lloc posa de manifest que, a part de la tendència general cap a la disminució del PIB, es poden establir una sèrie de fases, una sèrie d'etapes, que es manifesten gairebé de forma cíclica. D'aquesta manera, es poden distingir períodes amb un creixement del PIB del primari remarcable, que contrasten amb períodes on es produeix, també de manera accentuada, la seva progressiva disminució.

Els períodes on es manifesta una contracció més significativa del PIB del primari són els següents: 1971-1977, 1981-1984, 1991-1995, 1998-2000. Cal remarcar que el període que va des de 1971 a 1977 esdevé el de major contracció del PIB del sector i que les conseqüències derivades de la disminució del PIB al llarg d'aquest període es manifesten encara a l'actualitat, ja que no s'ha produït cap recuperació del sector que pugui contrarestar la forta contracció del PIB que es va produir, i que pugui situar-lo, novament, als valors que presentava a l'inici del període analitzat.

Al llarg del període 1968-2002 es poden establir bàsicament tres etapes on la recuperació del PIB del primari és considerable: 1968-1971, 1977-1981 i a partir de l'any 2000. Poden observar-se, a banda, algunes puntes de recuperació (1995) però que responen gairebé exclusivament al comportament d'un any en concret, per la qual cosa no pot extrapolarse cap comportament general del PIB. És remarcable el fet que a partir de l'any 2000 sembla iniciar-se un nou període de recuperació del PIB del sector primari.

Les tendències cícliques de disminució i recuperació del PIB s'han d'entendre en un context on es produeix la convergència de moltes variables de tipologia molt diferenciada. Algunes d'aquestes variables poden ser les condicions climàtiques, les possibilitats físiques i naturals per al desenvolupament del sector primari, els marcs normatius que controlen el sector, la competència amb altres activitats econòmiques, etc. En el següent apartat seran tractades, de manera més acurada, algunes de les variables esmentades.

2. Els factors que condicionen el sector primari.

L'evolució del sector primari balear s'ha d'entendre en funció de la incidència de tot un conjunt de variables. En el present apartat s'aprofundirà en l'anàlisi d'alguns factors que condicionen la seva evolució.

En primer terme es considerarà la influència del clima sobre el desenvolupament i l'evolució del sector primari. El clima esdevé un factor condicionant d'aquest sector⁷ ja que en depenen en gran part les tipologies de cultius de les diferents regions i els bons o mals comportaments de les produccions agràries anuals.

En segon terme s'analitzarà la problemàtica de la insularitat i els desavantatges comparatius que per al sector primari se'n deriven.

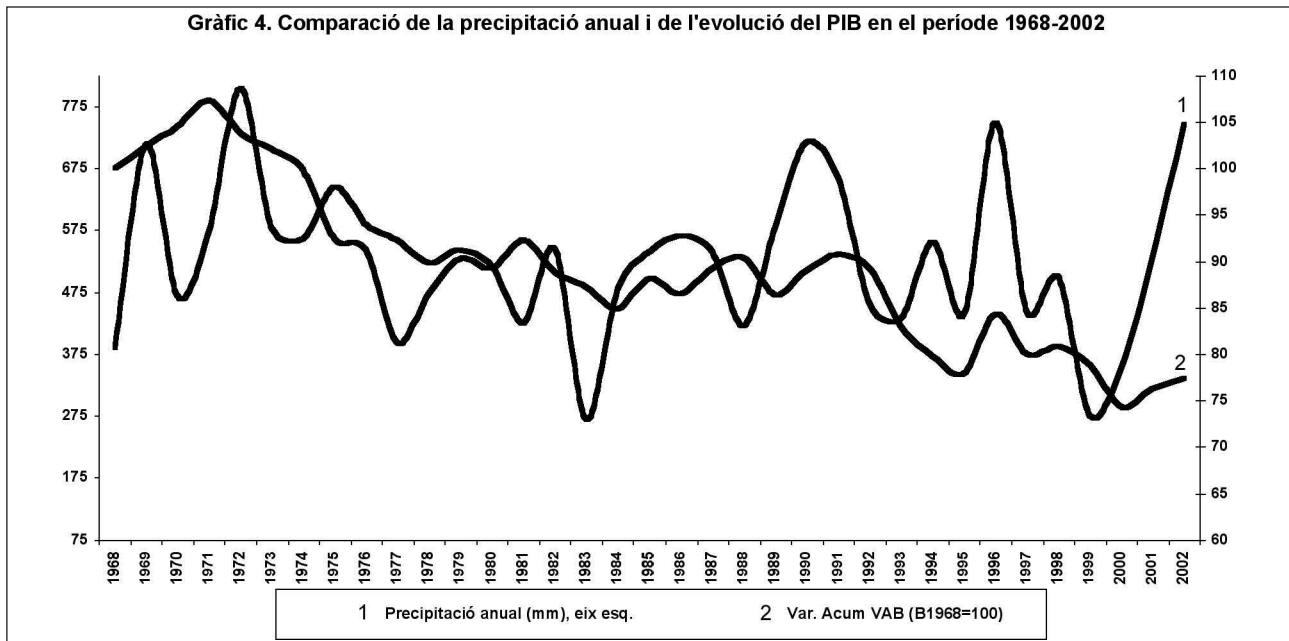
En tercer terme es considera adequat incloure un apartat dedicat exclusivament a aspectes legislatius amb incidència sobre el sector primari, s'hi establiran diferents blocs normatius en funció de diferents escales d'àmbit normatiu. D'aquesta manera, un apartat es dedicarà a l'àmbit normatiu de la Unió Europea en aquesta matèria, i un altre es dedicarà a la normativa que regeix la creació de cooperatives i d'empreses agràries.

Per acabar, es farà referència a la dinàmica competitiva que regeix el mercat de les produccions agràries i es proposaran diferents estratègies per tal de poder assolir un avantatge competitiu en el context d'un procés de creixent globalitzat de la competència en aquests mercats.

⁷De cada cop menys amb la introducció d'innovacions tecnològiques.

2.1 . La influència dels condicionaments climàtics.

Els condicionaments climàtics han de ser considerats com una de les variables que incideixen en el comportament del sector primari a les Illes Balears. De la comparació de les gràfiques de la precipitació anual i de l'evolució del PIB del sector primari balear al llarg del període 1968-2002, es pot concloure l'existència una correlació significativa però no determinant pel que fa a l'evolució del PIB del sector primari en funció de les fluctuacions de la precipitació anual⁸ (vegeu gràfic 4).



Font: Elaboració pròpia 9 .

El primer nivell d'aproximació, l'anàlisi de l'evolució general del comportament de les dues variables estudiades al llarg del període 1968-2002, és el que aporta un menor nivell d'informació sobre el grau de correlació d'ambdues variables, situació derivada del fet que la tendència de la rúbrica de les dues gràfiques presenta un nivell de divergència notable, ja que mentre la tendència general del comportament de la variable del sector primari és cap a la disminució del PIB al llarg del període, no es pot establir cap tendència general que expliqui el comportament de la variable de la precipitació anual per mor que presenta un perfil d'inestabilitat molt accentuat. L'explicació del comportament de la variable de precipitació anual té dues causes bàsiques: en primer lloc, la inestabilitat (tant intranual com interanual) és una característica intrínseca del clima de la Mediterrània; en segon lloc, la sèrie de dades climàtiques estudiades esdevé poc significativa per a l'estudi del comportament general d'aquesta variable (que faria necessari l'ús d'una sèrie climàtica molt més extensa), fet pel qual resulta comprensible la impossibilitat d'establir una tendència general.

Serà en un major nivell d'aproximació quan es podrà constatar que el grau de correlació entre les dues variables analitzades és significatiu. La divisió del període d'estudi en una sèrie d'etapes permet observar la coincidència del comportament entre les dues variables; a causa de la inestabilitat general manifestada en els dos casos, s'ha fet necessària la divisió en un nombre d'etapes significatiu, per la qual cosa s'han establert sis etapes:

- Etapa I (1968-1977), el comportament de la precipitació interanual és molt inestable i passa d'uns valors pròxims als 480 mm, l'any 1970, al màxim registrat al llarg del període de 800 mm, l'any 1972. Així mateix, es pot establir que el comportament general del període, a partir de 1972, tendeix cap a la disminució del volum de precipitació, fet que es tradueix en una disminució del PIB del sector primari.

⁸ Si es té en compte el desfasament temporal d'un any entre l'evolució del PIB amb relació a les fluctuacions pluviomètriques el coeficient de correlació entre les dues sèries se situa entorn del 0,4. Això, pot ser a causa de la diferent concepció de l'any pluviomètric (un any natural) i de l'anyada agrícola (que s'acostuma a comptar de setembre a setembre).

⁹ Les dades sobre la informació meteorològica han estat facilitades per l'Institut Nacional de Meteorologia. Ministeri de Medi Ambient. Queda prohibida la seva reproducció total o parcial per qualsevol mitjà.

Les dades de pluviometria representades al gràfic corresponen a les estacions meteorològiques dels municipis de: Campos, Felanitx, Inca, Manacor, Montuïri, sa Pobla, Sineu, Sta. Margalida i l'estació de l'aeroport de Palma, en el cas de l'illa de Mallorca; del municipi d'Eivissa, en el cas de l'illa d'Eivissa; i dels municipis d'Alaior i Ferreries, en el cas de l'illa de Menorca. L'elecció dels municipis s'ha realitzat a partir de dos criteris fonamentals: la importància de l'activitat agrària a l'àmbit del municipi i una distribució territorial més o menys homogènia per tal d'abastar tota la zona d'estudi.

- Etapa II (1977-1981), aquesta etapa és l'única de tot el període estudiat en què el comportament de les dues variables es manifesta pràcticament en sentit contrari, ja que mentre que la rúbrica de la variable del PIB primari manifesta un significatiu increment, en el cas de la rúbrica de la precipitació anual la tendència de l'etapa és cap a la disminució (se segueix amb la disminució iniciada en el període anterior). Per tant, en aquesta etapa les causes que expliquen el comportament del sector primari s'han de cercar en altres variables alienes als condicionaments climatològics.

- Etapa III (1982-1984), novament el màxim de precipitació de l'any 1982 (540 mm) es tradueix en un màxim en la producció del sector primari balear, posteriorment la disminució notable de la precipitació a partir de 1982 es tradueix en una crisi de la producció primària.

- Etapa IV (1984-1991), període de creixement constant encara que amb un nivell baix d'increment anual del PIB primari, a excepció de la crisi dels anys 1988-1989 que es deriva clarament d'un període accentuat de disminució de les precipitacions.

- Etapa V (1991-2000)¹⁰, la tendència general de l'etapa en ambdós casos és cap a la disminució, sobretot als primers anys de l'etapa. S'ha de destacar, però, el màxim excepcional de precipitacions que es produeix l'any 1996 i que dispara la producció del sector primari en aquest any.

- Etapa V (2000-2002), el gran increment del règim pluviomètric dels darrers anys es tradueix també en un significatiu increment de la producció primària.

2.2 . La insularitat dins el marc de l'economia global i d'increment de la competitivitat.

Existeix una gran tendència a considerar la insularitat com un desavantatge competitiu molt significatiu i, certament, poden esgrimir-se molts d'arguments que donen suport a aquesta idea. La transcendència de la problemàtica de la insularitat esdevé un fet intrínsec en totes les economies insulars i la seva resolució, encara que freqüentment demandada, dista encara molt de trobar-se satisfeta. Els següents són els desavantatges permanents que defineixen la problemàtica general de les regions insulars¹¹ :

1. Aïllament respecte del continent.
2. Elevat cost afegit en els transports marítims i aeris, les comunicacions i les infraestructures, a causa dels obstacles naturals i climàtics.
3. Limitada extensió dels terrenys.
4. Recursos pesquers limitats.
5. Poca disponibilitat d'aigua.
6. Escassetat de fonts d'energia.
7. Contaminació marina i costanera.
8. Dificultat de gestió dels residus.
9. Disminució de la població, sobretot de joves.
10. Erosió de les costes.
11. Escassetat de mà d'obra especialitzada.
12. Falta d'un entorn econòmic per a les empreses.
13. Dificultat d'accés a l'educació i a la sanitat.

D'aquest conjunt de desavantatges derivats del fet insular, es pot concloure que són bàsicament tres els blocs temàtics que afecten directament el desenvolupament del sector primari de les Illes Balears.

En primer lloc, la limitació dels recursos naturals, ja sigui per la mateixa limitació del territori que determina i restringeix l'extensió de la superfície que es pot destinar a l'activitat agrària; per l'escassetat del recurs aigua, bàsic i fonamental per al desenvolupament de qualsevol activitat humana i, amb major incidència, per al desenvolupament de l'activitat d'aquest sector; o bé, per l'escassetat de fonts d'energia, també recurs fonamental necessari per al desenvolupament de l'activitat primària.

En segon terme, s'ha de considerar que l'aïllament derivat de la insularitat no afavoreix de cap manera l'assentament de sistemes empresarials, per tant, esdevé un fet bastant generalitzat que l'estructura empresarial insular acostumi a ser deficitària.

¹⁰ Aquesta etapa es tractarà d'una manera més acurada al punt 3.3 d'aquest document referit al sector agrícola.

¹¹ Dictamen del Comitè Econòmic i Social Europeu sobre les "Directrius per accions integrades a favor de les regions insulars de la Unió Europea després del Tractat d'Amsterdam". Annex I. Publicat al *Diari Oficial de les Comunitats Europees*, 263:32-38. 19/09/2000.

En darrer terme, pot ser que la temàtica dels majors costos de transport, de comunicacions i infraestructures conformi el conjunt de desavantatges derivats de la insularitat que tenen una incidència més negativa en el desenvolupament del sector primari, ja que suposa un greuge importantíssim que limita molt significativament la capacitat d'exportació de les produccions insulars i, d'altra banda, incideix també sobre l'encariment de la importació dels inputs productius necessaris per al desenvolupament de la mateixa activitat del sector.

Aquestes limitacions imposades directament pels elevats costos de transport es veuen agreujades dins l'actual context econòmic, caracteritzat per un procés creixent de globalització dels mercats que es fonamenta en la creació d'un marc global, creat a partir de les millores de les tecnologies en les telecomunicacions i els transports, que en termes econòmics es tradueix en un mercat global, el funcionament del qual es fonamenta en un increment de la interrelació entre les diferents regions a nivell mundial i en una intensificació dels fluxos de les relacions comercials entre els diferents punts del planeta. Els costos de transport són els que limiten, a les regions insulars, aquesta necessària capacitat demandada a partir del context actual mundial de l'intercanvi de fluxos i de creació d'interrelacions comercials.

En concret, el sector primari conjuntament amb l'industrial són els dos sectors econòmics insulars que es veuen afectats més negativament com a conseqüència dels costos de transport, perquè aquests costos són molt majors en el cas de les mercaderies pesants o voluminoses que són amb les quals principalment comercien aquests sectors econòmics¹².

El sector terciari no es troba tan desfavorit pels efectes dels elevats costos de transport derivats de la insularitat i aquest fet, segurament que conjuntament amb tota una altra sèrie de factors, pot haver esdevingut una de les principals causes per les quals a les Illes Balears s'hagi produït, des de mitjans del segle passat, un procés econòmic molt marcat cap a l'especialització turística, fins a materialitzar-se a l'actualitat en un esquema econòmic de monocultiu turístic.

Per tant, i seguint amb el fil argumental mantingut fins al moment, es pot concloure que el principal desavantatge de la insularitat per al sector primari són els elevats costos de transport, que s'han convertit en un greuge comparatiu d'aquesta activitat respecte de l'activitat terciària i que, en certa manera, aquest motiu ha afavorit a l'activitat terciària quant a criteris competitius dins el marc econòmic de les Illes per convertir-se en la seva principal activitat econòmica.

2.3. El marc normatiu i les polítiques que influeixen sobre el sector primari.

En el present apartat es definirà el marc normatiu i algunes de les polítiques desenvolupades en diferents àmbits administratius, que condicionen l'establiment de les directrius determinants, en gran mesura, de l'evolució del sector primari a les Illes Balears.

Primerament es farà referència a la normativa vigent a l'actualitat a nivell europeu i es farà un repàs històric sobre la seva evolució. Seguidament, es presentarà un recull de la normativa que regeix la creació d'empreses i organitzacions agràries.

2.3.1. Anàlisi de l'evolució de la política agrària comunitària (PAC)¹³.

A l'època actual ja no es pot entendre l'agricultura, a cap de les zones dins l'àmbit de la Unió Europea, de manera deslligada de la influència de la política agrària comunitària (PAC, en endavant). La gran repercussió d'aquesta política pot explicar-se a partir de dos condicionaments fonamentals: el primer és l'elevat grau d'intervencionisme que tradicionalment ha caracteritzat les mesures dictades per aquesta política; en segon terme, cal valorar el llarg període de vigència d'aquesta política i la importància que se li ha atorgat des de la Unió Europea, ja que va aparèixer gairebé de forma anàloga als primers tractats constitutius de la Unió i, des d'un primer moment, s'hi va destinar un pressupost que gairebé sempre ha superat el 50% del total de la Unió Europea.

Els objectius de la primera PAC quedaren des d'un primer moment definits a l'articulat (art. 32 i següents) del tractat constitutiu de les comunitats europees (Roma, 1957) i es dirigien bàsicament a l'elaboració de mesures per tal d'incrementar la productivitat, garantir el nivell de vida de la població agrícola, assolir l'estabilització dels mercats i garantir l'abastiment d'aliments a preus raonables.

El 1962, com a conseqüència dels acords adoptats a la Conferència d'Stressa (1958) en què s'establí que s'havien de seguir dues directrius polítiques fonamentals (la política de mercats i la política d'estructures) i que a la vegada havien

¹² Insularitat i agricultura, el cas de les Illes Balears. Document annex a la posició del Govern de les Illes Balears respecte de la posició provisional espanyola sobre la proposta de la Comissió Europea de revisió de la PAC. Conselleria d'Agricultura i Pesca de les Illes Balears. Mimeo.

¹³ En aquest apartat seguim els principals punts destacats al document Efectes potencials a les Illes Balears de la proposta de la Comissió Europea de 10 de juliol de 2002 per a la revisió de la política agrícola comuna. Setembre 2002. Secció d'Estadística. Conselleria d'Agricultura i Pesca de les Illes Balears. Mimeo.

d'estar estretament relacionades, nasqué el Fons Europeu d'Orientació i Garantia Agrícola (FEOGA), amb vigència fins a l'actualitat. Les ajudes d'aquest fons es dividiren en dues grans seccions: Garantia (primer pilar de la PAC) destinada al control dels mercats; i Orientació (segon pilar) destinada a les estructures agràries i posteriorment al desenvolupament rural.

Durant els anys vuitanta, els canvis que hagué d'experimentar la PAC varen ser conseqüència, en part, de les mesures adoptades en les seves etapes inicials, ja que la gran inversió i la tipologia de mesures aplicades amb relació a la política de mercats varen provocar la superació de totes les expectatives de productivitat i l'inici d'una problemàtica de superproducció. Les mesures adoptades durant aquest període es dirigiren fonamentalment al control d'aquesta producció creixent: a mitjans de la dècada dels vuitanta s'introduïren les quotes làcties; i amb la revisió de la PAC, el 1988, s'introduïren les quantitats màximes garantides per a les principals produccions.

De manera anàloga, en aquest període es començà a obrir el debat polític sobre els potencials efectes que la PAC podia tenir sobre el medi ambient, en aquest període es començaren a aprovar mesures de caire ambiental, com ara els programes voluntaris d'abandonament de terres, el foment de l'agricultura ecològica, el paquet forestal i les mesures dirigides a fomentar el procés d'extensió de les produccions.

El 1992 sorgí una nova problemàtica fruit del context mundial de relacions comercials i l'adopció de mesures dirigides a la resolució d'aquesta problemàtica es va traduir en la reforma més important desenvolupada a la PAC fins al moment. Les mesures dutes a terme amb la PAC havien generat "antipaties" que es varen fer manifestes amb l'aïllament al qual va ser sotmesa la Comunitat Europea en la Ronda de Negociacions d'Uruguai del GATT¹⁴, per part de la resta de països signants d'aquest acord.

El resultat de la Ronda de Negociacions d'Uruguai va ser la constitució de l'Organització Mundial del Comerç (OMC), una institució que responia a les tendències emergents de la globalització comercial però que es contraposava ideològicament amb les mesures de caràcter proteccionista i intervencionista aplicades fins al moment per la PAC. Les pressions exteriors que varen condicionar els canvis en la PAC s'argumentaven tot dient que les mesures d'aquesta política suposaven importants barreres proteccionistes per al desenvolupament de les noves tendències liberalitzadores per al comerç mundial.

En aquest sentit, les mesures adoptades durant la dècada dels noranta es dirigiren cap a un major liberalisme, que es va traduir en una reducció del pressupost dedicat a les ajudes en general. Aquesta reducció representava, però, una doble causalitat, per una banda, la disminució del caràcter intervencionista de la política, per l'altra, la necessitat de disminució dels grans costos pressupostaris que suposava el manteniment de l'antiga política agrària. L'intent de disminució de costos pressupostaris es convertirà en una tònica comuna a partir d'aquest moment a totes les reformes de la política agrària dutes a terme fins a l'actualitat.

Altrament es va fer palès el debat sobre els efectes ambientals de la PAC, ja que, els principals objectius de la nova política varen ser els següents:

1. Manteniment d'un nombre suficient de pagesos per preservar el medi ambient, el paisatge i el model d'agricultura tradicional.
2. Reconeixement de la multifuncionalitat dels pagesos: producció i conservació.
3. Assoliment d'un desenvolupament rural integral, el medi rural no té per què tenir com a activitat exclusiva l'agrària, sinó que s'hi poden contemplar altres activitats.

La reforma de la PAC de l'any 2000 (anomenada també l'Agenda 2000) es va fer tot respectant els acords signats a Marràqueix el 1994 (Acta final de la Ronda d'Uruguai del GATT) i segueix la mateixa tendència iniciada els anys noranta.

En aquest període es comença a manifestar amb força una nova temàtica que condicionarà la variació de les estratègies seguides per la PAC, ja que afectarà l'equilibri pressupostari de la Unió. Es tracta de l'ampliació de la Unió Europea.

La influència de la temàtica ambiental es tradueix en aquest període en la definició del "model europeu d'agricultura" basat en una multifuncionalitat tridimensional: econòmica, social i ecològica; significativament els tres mateixos eixos del desenvolupament sostenible.

¹⁴ GATT: Acord general sobre aranzels duaners i de comerç.

Els objectius de la PAC de l'Agenda 2000 són:

1. Mantenir la preferència comunitària dels principals productes agraris tot i la disminució de les barreres aranzelàries.
2. Recuperar les quotes de mercat al si de la Unió Europea.
3. Tenir una major competitivitat en els mercats mundials.
4. Incorporar els objectius ambientals a la PAC.
5. Articular una política de desenvolupament rural.

El juliol de 2002, a pesar que encara eren vigents les reformes normatives de la PAC de l'any 2000 (el programa de l'Agenda 2000 amb una vigència prevista fins al 2006), la Comissió Europea presentà el document titulat "Cap a una política agrícola comuna més sostenible" que pretén assentar les bases de la denominada proposta de "revisió intermèdia de la PAC".

En aquest document es defineixen les principals característiques del nou model de l'agricultura europea, un model que segueix en la línia de les reformes iniciades a partir de 1992 i que aposta per la competitivitat, per les produccions ajustades a les demandes, la diversitat de produccions, el manteniment de la població rural, la sostenibilitat de les produccions, la simplificació administrativa i de les polítiques sectorials i el suport públic als serveis desenvolupats en el medi rural.

El 23 de gener de 2003 aquesta proposta va ser aprovada pel Col·legi de Comissaris de la UE i el dia 27 del mateix mes es va presentar la proposta al Consell de Ministres d'Agricultura de la UE. Els punts més importants de la proposta són els següents¹⁵:

- **Desacoblament de les ajudes.** Aquestes ajudes es cobrarien amb independència de les hectàrees o caps de ramat que es poguessin tenir en un futur, i es calcularien a partir de la superfície o caps de ramat que s'haguessin tingut en una referència històrica (2000, 2001, 2002, en termes generals). Això suposa que les ajudes es mantindrien amb independència de l'activitat desenvolupada, sempre que es fos propietari del títol que havia generat l'ajuda i es mantinguessin unes normes de bones pràctiques agràries de tipus ambiental.
- **Modulació.** Es tractaria de deduir un percentatge de les ajudes desacoblades per destinar-les a unes altres finalitats.
- **Retirada de terres.** Retirada de terres obligatòria d'almenys un 10% a llarg termini (10 anys) i fixa (no rotacional). No existeix obligació de retirada per explotacions de menys de 20 ha i per les de producció "ecològica".
- **Transferència de drets.** El títol de l'ajuda desacoblada pot ser dividit amb la terra i es produeix una transferència dels drets de pagament per a cadascuna de les noves parcel·les. Només es produiria la transferència dels drets lligats a la terra, les primes a l'oví, vaques lleteres i vací de carn quedarien exclosos d'aquesta transferència de drets.
- **Auditories.** Auditoria obligatòria per a les explotacions que rebien ajudes de més de 15.000 euros anuals o que tinguin una facturació superior a 100.000 euros.
- **Noves ajudes de desenvolupament rural.** Qualitat alimentària. Ajuda de 1.500 euros per explotació per un període de 5 anys per a agricultors que s'integrin en sistemes de qualitat comunitaris o nacionals.

Compliment de nova normativa. Ajudes fins a 10.000 euros per explotació durant un any per a l'adaptació a la nova legislació comunitària en matèria de medi ambient, benestar animal, qualitat alimentària. Ajudes per les auditories fins a 1.500 euros.

En resum, les estratègies desenvolupades per la política agrària comunitària han anat variant per adaptar-se al nou context mundial de comercialització de productes agraris. El canvi històric més important experimentat per la PAC fins a l'actualitat es va produir el 1992, arran de les pressions exteriors dels països signants del GATT per a una major obertura dels mercats de la Unió Europea. La PAC va passar d'unes mesures de caire bastant proteccionista a unes altres en què es desenvolupaven els primers intents d'obertura dels mercats i d'establiment d'un sistema de tendència més liberalitzadora. L'actual proposta de "revisió intermèdia de la PAC" pot arribar a convertir-se en la proposta de canvi més ambiciosa i amb uns objectius més clars d'obertura, d'ençà de la revisió de 1992.

Els principals canvis manifestats per la PAC han estat condicionats per la necessitat d'adaptació a les variacions de mercat experimentades amb gran força a les darreres dècades del segle XX a nivell mundial. S'ha passat d'unes estructures tancades, proteccionistes, amb unes polítiques (a tots els nivells) dirigides a satisfer les necessitats interiors a nivell regional, amb unes estructures que foren funcionals en el seu moment perquè s'havien consolidat en els períodes de postguerra amb l'objectiu d'aconseguir la reestructuració i la recuperació interna dels països, però que s'han convertit en massa rígides i obsoletes arran dels canvis que s'ha experimentat en èpoques més actuals; a unes altres estructures més obertes, en les quals la interrelació entre els països és constant i necessària, on s'ha variat la direcció dels fluxos relacionals, entre els quals s'inclouen i hi tenen una gran importància els fluxos comercials que es troben forçosament relacionats amb les polítiques agràries dels diferents països.

¹⁵ www.agrodigital.com. "La Comisión europea formula su propuesta de reforma de la PAC" (23/01/2003).

Aquest canvi, aquest pas d'unes estructures a unes altres, no es produeix d'una manera radical, sinó que es manifesta de manera progressiva. En el cas de la política agrària de la Unió Europea s'ha comentat que a partir de la reforma de 1992 es varen començar a desenvolupar les primeres mesures de caràcter més liberal dirigides a l'obertura dels mercats de productes agraris de la Unió, però al mateix temps, i encara que sembli un contrasentit, es mantenien mesures de caràcter més proteccionista. Aquesta dualitat d'estratègies s'ha mantingut fins a la darrera reforma de la PAC (2002).

Es produeix, per tant, un període de transició entre el pas d'unes estructures a unes altres, un període en el qual de manera coetània conviuen les dues tipologies d'estructures (proteccionistes i liberals).

No es pretén entrar en la discussió sobre quines d'aquestes estratègies, estructures o polítiques són les més adequada, però sí que es voldria fer una petita valoració sobre els possibles efectes, positius o negatius, de cadascuna. Posteriorment, en la mesura que això sigui possible, traslladar o aplicar aquests efectes identificats a l'àmbit de les Illes Balears.

2.3.1.1. La cara proteccionista de la PAC.

Si tenim en compte que el naixement de la PAC es va produir a finals de la dècada dels anys cinquanta, concretament el 1957 amb el Tractat de Roma, i que durant el període comprès des de la seva creació fins el 1992 varen dominar les estratègies polítiques de caràcter proteccionista i d'intervenció directa per part de l'Administració pública, no és d'estranyar, doncs, que l'estructura actual del món agrari europeu mantingui encara, de forma palesa o simplement residual, arrelades les estructures de caràcter proteccionista.

Es podria afirmar que les paraules clau a través de les quals es definirien les estructures o els sistemes proteccionistes ideals serien "estabilitat", "equilibri" i "seguretat". En termes comercials, amb relació als mercats, les estratègies proteccionistes es dirigirien al manteniment de preus i a evitar les oscil·lacions del comerç de productes encara que artificialment s'haguessin de mantenir quotes de determinats productes, que de manera natural presentessin uns valors de producció molt residuals, i limitar la producció d'altres que, per mor d'uns valors de producció massa favorables, poguessin desestabilitzar el sistema.

L'establiment d'unes estructures rígides, controlades generalment des de les administracions (a través de la intervenció directa sobre els preus o sobre els factors de producció, barreres aranzelàries, ajudes directes a la producció, polítiques d'emmagatzematge, subvencions d'exportació, entre d'altres), i bastant alienes a les variacions en funció de l'oferta i la demanda esdevindrien generalment de l'aplicació de les pràctiques proteccionistes.

Aquesta estabilitat aconseguida a partir d'aquestes pràctiques esdevindria molt positiva per al manteniment d'algunes produccions residuals no competitives en el context dels mercats mundials, però la importància social estratègica, tradicional, cultural o, fins i tot, ecològica de les quals feia molt adequat i positiu mantenir la seva producció. Sense la pràctica d'aquestes mesures i en un context liberal, aquestes produccions de caràcter residual i no competitiu haguessin acabat per desaparèixer a les Illes Balears.

D'aquesta manera, per finalitzar amb l'argumentació d'aquesta idea, es pot concloure que les polítiques proteccionistes en el marc de l'economia o comerç actuals (de caràcter liberal i d'àmbit global) podrien convertir-se en un marc de protecció d'aquesta tipologia de productes amb uns menors avantatges competitius.

Fins al moment s'han descrit alguns dels efectes positius més remarcables derivats de les pràctiques proteccionistes, però per a una crítica correcta és necessari que també es faci esment a les conseqüències negatives de l'aplicació de dites pràctiques.

Si bé fins al moment la consecució de l'estabilitat en els mercats i en les produccions es considerava de manera positiva, s'ha de tenir en compte que aquesta estabilitat perllongada pot traduir-se amb el pas del temps en una situació "d'estancament" tant del mercat com de les estructures productives. Un estancament derivat de la falta de renovació de les estructures agràries d'alguns sectors productius i d'uns mercats deficitaris però mantinguts artificialment mitjançant la inversió pública, car si el sistema es fonamenta en les subvencions i en actuacions intervencionistes desapareix el factor de la competitivitat i, en conseqüència, també la necessitat de canvi i de millora constant dirigits a la recerca i al manteniment d'un espai competitiu en el mercat.

2.3.1.2. La cara liberal de la PAC.

La definició dels efectes positius i negatius d'aquestes pràctiques és molt senzilla si es parteix de la constatació bàsica que es tracta de mesures amb principis totalment contraposats als de les mesures proteccionistes comentades al paràgraf anterior.

D'aquesta manera, una política basada en els conceptes liberals deixaria determinar a les fluctuacions i requeriments dels mercats, en funció de les variacions de l'oferta i de la demanda, quines són les produccions més rendibles econòmicament. Com a conseqüència d'aquest fet, segurament les produccions marginals i menys demandades acabarien per desaparèixer dels mercats, encara que el seu valor estratègic, tradicional, cultural o ecològic fos molt superior a la valoració econòmica atorgada a aquests productes en el sistema de mercat.

En un sistema liberal és on el factor "competitivitat" juga un paper més important, ja que tots els sectors productius per poder fer-se un lloc en el mercat han de crear els seus propis avantatges competitius i, per tant, han d'innovar constantment i desenvolupar noves estratègies de producció, de distribució o de mercat.

En conclusió, i després de valorar els efectes positius i negatius d'ambdues pràctiques polítiques es pot concloure que, tal vegada, les mesures d'una i altra presentin un caràcter complementari ja que com s'ha pogut veure, els efectes negatius d'una queden contrarestats pels positius de l'altra i a la inversa. D'aquesta manera queda obert el debat sobre si és més adequat la pervivència conjunta d'ambdues polítiques o si, al contrari, s'ha de tendir clarament cap als preceptes d'algunes de les dues.

2.3.1.3. La realitat del sector primari dins l'àmbit de la PAC.

La realitat és que dins l'àmbit de la PAC es desenvolupen anàlogament ambdues tipologies de polítiques, de tal manera que queda establert un marc polític de caràcter dual. L'aplicació de les diferents polítiques respon a unes pautes bàsiques que s'han d'entendre en funció de diferents escales d'anàlisi:

1. La PAC inserida dins el context internacional.

Tradicionalment, les polítiques desenvolupades en l'aplicació de la PAC respecte de la comercialització de les produccions agràries amb regions fora de l'àmbit d'influència d'aquesta política presentaven un caire bastant proteccionista. A l'actualitat, i fruit de les pressions exteriors derivades del procés de globalització i dels diferents acords internacionals de l'Organització Mundial del Comerç (OMC), sembla que la tendència de la PAC és cap a l'assoliment d'un major grau d'obertura. Contràriament a aquesta tendència, esdevé encara un fet palès el caràcter tradicional de la PAC, ja que encara es mantenen algunes mesures polítiques de caire proteccionista: com per exemple mesures aranzelàries o subvencions per a l'exportació de les produccions de la UE dirigides a evitar la competència de mercats exteriors al de la Unió Europea.

2. L'àmbit intern de la PAC.

És a l'àmbit intern de la PAC on es produeix una major aplicació de mesures liberals i d'obertura, car aquest fet s'ha de considerar implícit a la concepció d'aquesta política com un dels pilars fonamentals que estructuren el mercat comú constituït a la Unió Europea. No tindria sentit la creació d'un mercat comú entre diferents estats si entre ells no s'eliminassin les barreres de comercialització (barreres aranzelàries, control d'importacions i exportacions) i s'adoptassin mesures que permetessin la integració dels diferents mercats estatals, tot salvant totes les diferències que puguin existir-hi.

En funció de la rendibilitat de les produccions en el mercat intern de la PAC es pot fer una distinció entre dues tipologies de productes, els productes més rendibles econòmicament i els productes menys rendibles econòmicament. Si la realitat del mercat intern de la PAC respongués totalment als preceptes liberals aquests recursos manco rendibles es veurien destinats a desaparèixer del mercat, però la veritat és que aquests productes s'hi mantenen. No es pot entendre aquesta situació de manera deslligada de l'aplicació d'unes mesures especials sobre la producció i comerç d'aquests productes, d'unes mesures de caràcter proteccionista dins d'un marc global d'obertura.

El manteniment de les produccions manco rendibles en els fluxos de mercat intern pot respondre a diferents causes, en la línia del que s'ha comentat als apartats anteriors:

- La preocupació de caràcter ambiental manifestada per la PAC es fa cada cop més palesa, fins al punt que es mantenen ajudes condicionades al compliment de determinats requeriments ambientals. El fet que es mantinguin en el mercat algu-

nes produccions no rendibles pot ser causat perquè aquestes produccions tenen un efecte molt positiu per al manteniment de l'ecosistema on es desenvolupen, o per mantenir les qualitats paisatgístiques de l'entorn.

- El valor social de les produccions.
- El valor etnològic de les produccions.

Els productes més rendibles econòmicament quedarien al marge de les ajudes a nivell intern, de tal manera que el seu comerç dins el mercat europeu sí que respondria als preceptes liberals. Cal recordar però, que a nivell extern, respecte dels mercats exteriors, aquestes produccions quedarien emparades també per mesures proteccionistes per tal d'evitar la competència amb altres mercats.

En funció de tot el que s'ha comentat fins al moment, l'esquema de les principals produccions agràries de les Balears amb relació a la seva rendibilitat i tipus de mesures aplicades és el següent:

Quadre 1. Les principals produccions Balears dins el mercat definit per la PAC

Rendibilitat	Produccions	Mesures aplicades
Baixa	Oleo-olivarera Bestiar (llet i carn) Fruita Cereals	A nivell intern, mesures directes de caràcter proteccionista
Alta	Hortalisses Vinya	A nivell extern, mesures aranzelàries i ajudes a l'exportació

Font: Elaboració pròpia

A Balears el manteniment de la producció oleo-olivarera, de fruita de secà (ametlles i garroves) i cerealícola té una gran importància quant al manteniment del caràcter paisatgístic tradicional del camp balear ja que, històricament aquests cultius són els que majoritàriament s'hi han sembrat. El manteniment d'aquestes produccions, a pesar que ara no siguin rendibles econòmicament, suposa un gran benefici per al manteniment del món rural balear i d'uns potencials futurs d'explotació molt importants.

Quant als cultius amb una elevada rendibilitat dins el mercat balear, aquesta condició favorable pot tenir diferents causes. L'increment de la producció d'hortalisses i de la seva rendibilitat econòmica pot derivar-se de la mateixa condició de producte perible que fa que la seva demanda sigui elevada i constant, a causa de la impossibilitat de seu emmagatzematge. Amb relació a la vinya, el factor climàtic hi juga un paper molt important ja que es tracta d'un tipus de cultiu apte solament per al clima mediterrani, la qual cosa restringeix les zones de producció vitivinícola a tota la costa mediterrània, Califòrnia, Xile, una reduïda franja de Sud-àfrica i el ponent d'Austràlia. A part de les causes comentades, no s'han de deixar de banda les possibles estratègies desenvolupades per les empreses productores d'aquests cultius dins un marc de competitivitat derivat del liberalisme intern del mercat europeu.

2.3.2. Marc legislatiu de promoció de les empreses o agrupacions agràries en el context de les Illes Balears¹⁶.

A l'Estat espanyol l'associacionisme agrari s'ha desenvolupat mitjançant dues fórmules principals: la cooperativa agrària i les societats agràries de transformació. Les dues formes d'associació comparteixen l'objectiu de reduir costos de producció als seus associats, però es diferencien bàsicament en tres aspectes:

Quadre 2. Principals formes d'associació agrària a l'Estat espanyol

SAT	Cooperativa
Presa de decisions segons els estatuts	Un vot per afiliat
Dret a comercialitzar produccions exògenes	Només un 40% de la comercialització total pot ser exògena
Sotmeses, com les SA, a un impost sobre els beneficis	Règim fiscal especial

Font: LUCAS I VIDAL, AM; *Les activitats agràries, pesqueres i forestals a les Illes Balears*. Palma: Conselleria d'Agricultura i Pesca (Govern de les Illes Balears), 2002. Pàg. 99.

¹⁶ En el present apartat se segueix l'anàlisi de LUCAS I VIDAL, A. M.; *Les activitats agràries, pesqueres i forestals a les Illes Balears*. Palma: Conselleria d'Agricultura i Pesca (Govern de les Illes Balears), 2002, pàg. 99-102.

En els darrers anys la facturació de les cooperatives –tot allunyant-se de la tendència general– no ha deixat de créixer en xifres absolutes, per ser un bon mètode per reduir costos de les explotacions i comercialitzar-ne les produccions. Actualment s'agrupen gairebé 5.000 productors en quaranta-dues cooperatives¹⁷, que poden ser de primer grau (formades per persones físiques o jurídiques) o cooperatives de segon grau (formada per cooperatives de primer grau).

L'associacionisme agrari té una distribució geogràfica singular, i és molt important en la meitat nord i occidental de Menorca, a Palma, Sineu i Consell (Mallorca) mentre que té poca importància a les Pitiüses.

El paper de les cooperatives agràries a les Illes Balears abasta una gamma heterogènia de funcions entre les quals destaquen:

- La capacitat reguladora dels mercats (especialment el de les fruites, les hortalisses i els cereals).
- L'acumulació de les produccions (per comercialitzar-les) i dels mitjans de producció (per a la reducció de costos)
- Funció social: a diferència de l'empresa privada, asseguren la permanència de l'activitat agrària als seus territoris.
- Formació d'agricultors joves i majors, així com la de gestors de cooperatives.

El 23 de març de 1988, seguint la Llei general de cooperatives (Llei 3/87), es constituïa com a unió de cooperatives la Unió de Cooperatives Agràries de Balears-UCABAL, amb seu social a Palma i amb una oficina a Menorca. UCABAL és l'òrgan de representació del moviment cooperativista agrari a les Illes Balears. Els seus objectius són: representar els associats, fomentar la conciliació en les situacions conflictives, organitzar serveis d'interès comú, promoure la formació cooperativa, promoure les obres d'assistència i participar en els diferents organismes públics quan l'Administració així ho requereixi.

Segons dades de la Conselleria d'Agricultura i Pesca, a les Illes Balears hi ha l'any 2003, 117 societats agràries de transformació (SAT). Estructurades heterogeniament en SAT de només 3 socis fins a SAT de 390 socis, i amb un capital social variable que va des d'alguns milers d'euros, fins a prop d'un milió. Malgrat la diversitat descrita, les SAT s'estructuren generalment en societats amb un nombre reduït de socis (un 68,8% de les SAT tenen menys de 10 associats) i amb un capital social menor als 30.000 euros (73,1% dels casos).

A més de les cooperatives i de les societats agràries de transformació, a les Illes Balears existeixen altres tipus d'associacions agràries a considerar. És el cas de les associacions de defensa vegetal (ADV) i de les associacions de defensa sanitària (ADS) que són agrupacions de productors per als quals existeix una línia d'ajuda per la utilització de millores tècniques en els seus mitjans de producció: vacunació, compra de llavors selectes, etc. A les Illes Balears hi ha l'any 2003 18 ADV; 9 de les esmentades ADV s'han convertit en associacions de tractaments integrats (ATRIAS).

Les agrupacions de defensa sanitària ramadera (ADS), seguint el Reial decret 1880/1996, són aquelles associacions constituïdes per ramaders per a la millora del nivell sanitari i zootècnic de les seves explotacions, la qual cosa els permet millorar el nivell productiu i sanitari dels seus productes. L'any 2003, a les Illes Balears hi ha 23 ADS amb un total de 2.165 explotacions que agrupen 256.737 caps de bestiar.

També són de destacar les organitzacions de productors de fruites i hortalisses (OPFH), que tot seguint el Reglament (CE) 2.200/96, són aquelles entitats la fórmula jurídica de les quals és la cooperativa, societat agrària de transformació, societat mercantil o una altra entitat amb personalitat jurídica que estigui constituïda per productors de fruites i hortalisses o entitats que els agrupin; que per iniciativa pròpia així ho sol·licitin a l'autoritat competent i que reuneixin totes les condicions i requisits que contempla la vigent legislació. A les Illes Balears hi ha diversos plans de millora de les OPFH (els primers del 1990, de 10 anys de durada), la finalitat dels quals és finançar actuacions com empelts, podes, arrabassaments d'arbres, entre d'altres. La majoria de les OPFH existents a l'actualitat a les Balears es troben constituïdes sota la forma jurídica de societat agrària de transformació (vegeu quadre 3).

Quadre 3. Organitzacions de productors de fruites i hortalisses (OPFH)

Nom de l'OPFH	Núm. de socis	Núm. ha
Fruita Bona SAT	33	715
Agroilla SAT	15	850
Agroeivissa SAT	27	336
Balear de fruit sec	1.044	2.630
Productors mallorquins de fruits secs SAT	1.891	11.333
Almendras y algarrobas de Balears	775	3.198
Frusebal	2 (1)	4.005
Societat Cooperativa del Camp Mallorquí SAT	14	3.272

Nota (1): Cada soci és una cooperativa.

Font: Conselleria d'Agricultura i Pesca de les Illes Balears.

¹⁷ Dades cedides per la Conselleria d'Agricultura i Pesca de les Illes Balears.

Les agrupacions de defensa forestal (ADF), tot seguint l'Ordre del conseller de 31/05/1995, són aquelles agrupacions de persones físiques o jurídiques que es constitueixen amb la finalitat d'actuar coordinadament per millorar i conservar el medi natural (vigilància, prevenció d'incendis...). A les Illes Balears s'han organitzat formalment 3 ADF (Calvià, Bunyola i Lloseta), a més de 4 agrupacions de Protecció Civil (Selva, Son Servera, Artà i Mancor de la Vall) amb una marcada vocació forestal. En matèria forestal, cal també destacar 2 consorcis de propietaris forestals (a's Mercadal i Capdepera).

2.4. El mercat.

La definició d'estratègies competitives és una necessitat intrínseca per a totes les empreses que cerquin introduir-se, mantenir-se o aconseguir unes majors rendibilitats en el mercat. En el cas de les produccions del sector primari a les Illes Balears s'ha fet una diferenciació entre les produccions menys rendibles, emparades per unes mesures més protectores de la PAC, i les produccions que, per mor de la seva major rendibilitat, gaudeixen d'una major llibertat dins el mercat europeu¹⁸, aquesta tipologia de produccions serà la que es veurà afectada en major mesura per les tendències dels mercats i la que experimentarà una major pressió derivada de l'elevada competitivitat. Seran, doncs, aquestes produccions, entre les quals s'ha de destacar el cas de les hortalisses i de les empreses especialitzades en aquesta tipologia de produccions, les que presentaran una major necessitat per adoptar estratègies adequades que puguin conduir a l'assoliment d'avantatges competitius dinàmics, a pesar dels greuges comparatius de l'agricultura balear com a conseqüència del seu mateix caràcter insular.

En el cas de les produccions d'hortalisses, aquests avantatges competitius dinàmics es poden generar en ser productes peribles i frescs per l'optimització del procés d'abastament del mercat interior de les diferents illes. La creació d'un potent sistema de comercialització i de distribució, pot permetre aprofitar l'avantajosa localització de les empreses dins el mateix àmbit insular, de tal manera que siguin capaces de donar abast d'una manera ràpida i flexible a tota la demanda d'un determinat producte.

L'enfocament de la major part de les estratègies de mercat cap a l'abastament de la demanda interior insular no lleva que es puguin desenvolupar propostes enfocades als mercats exteriors i a l'exportació de les produccions agràries de qualitat. D'aquesta manera, es proposa l'exportació de produccions amb un elevat valor afegit per tal que els costos de transport d'aquestes produccions quedin compensats pels preus que poden assolir aquestes produccions en els mercats exteriors. Per altra banda, aquesta estratègia quedaria emparada en el marc polític de la PAC, ja que la tendència de la política europea es dirigeix cada cop més a l'impuls de les produccions amb una elevada qualitat.

Finalment es proposa una estratègia que fa més incidència sobre el caràcter de la política de l'empresa que no sobre la recerca d'estratègies relacionades amb els factors de la localització. Es tracta d'impulsar polítiques de marca, fer que els consumidors finals relacionin els productes amb una marca específica i que tinguin consciència que aquesta marca elabora uns productes de qualitat i de seguretat alimentària.

Segons un estudi de la Direcció General d'Agricultura¹⁹ es poden esquematitzar alguns valors que reflecteixen l'evolució, en general positiva, quant a la producció i comercialització d'alguns productes balears inclosos dins les determinacions de Denominació de Qualitat o Indicacions Geogràfiques (vegeu quadre 4):

Quadre 4. Denominacions de Qualitat i Indicacions Geogràfiques

Tipus de certificació	Superfície cultivada	Producció	Mercats, comercialització
VINS			
Denominació d'Origen Binissalem – Mallorca	Increment de 45% en els darrers 7 anys.	Increment mitjà del 10,8% en la producció de raïm els darrers 7 anys.	El 95% de la comercialització es realitza al mercat balear.
Denominació d'Origen Vi Pla i Llevant	Increment del 34% en els darrers 3 anys.	Disminució d'un 11% en els darrers 3 anys.	La majoria part de la producció ha estat reservada per a criança (encara no s'ha comercialitzat) o s'ha venut fora de la DO. La comercialització ha disminuït un 44% els darrers 3 anys.
Vins de taula amb Indicació Geogràfica	Increment del 17% entre 2000-2001	Increment del 14% en el període 2000-2001	La comercialització va suposar el 68% de la producció.
Vi de la Terra d'Eivissa	Increment del 6% en el període 2000-2001.	Es manté estable respecte de l'any 2000.	

¹⁸ Vegeu quadre 1.

¹⁹ Document provisional de l'Estudi Denominacions de Qualitat i Indicacions Geogràfiques de les Illes Balears. Diagnosi 2001. Institut del Qualitat Agroalimentària. Direcció General d'Agricultura. Juliol 2002.

BEGUDES ESPIRITUOSES			
Denominació Geogràfica Palo de Mallorca		Disminució de la producció en un 28% els darrers 7 anys.	
Denominació Geogràfica Herbes Eivissenques			Increment de la comercialització en un 16% l'any 2001 respecte de 2000.
Denominació Geogràfica Gin de Menorca			Tendència de la comercialització cap a la recuperació, variació del 4,3% en el període 2000-2001. Increment de la comercialització a l'Estat espanyol en un 76% en els darrers 5 anys.
ALIMENTS			
Denominació d'Origen Formatge Mahón-Menorca		Creixement sostingut en els darrers 5 anys, aprox. del 4% anual.	Increment de la comercialització d'un 3% en el bienni 2000-2001. El principal destí d'aquest producte són les Illes Balears on es comercialitza prop del 80%.
Indicació Geogràfica Protegida Sobrassada de Mallorca	Manteniment de la producció en general, increment considerable de la Sobrassada de Porc Negre		El principal mercat de comercialització és la Península.

Font: Estudi Denominacions de Qualitat i Indicacions Geogràfiques de les Illes Balears. Diagnosi 2001. Institut de Qualitat Agroalimentària. Direcció General d'Agricultura. Juliol 2002, i elaboració pròpia.

3. L'evolució del sector agrícola balear.

El sector agrícola és el primer subsector del sector primari a les Illes Balears, i, juntament amb el sector ramader constitueix el sector agrari, que representa el 91,73% del total del PIB del sector primari. La resta de subsectors que constitueixen el primari són el pesquer i el forestal, que tenen un pes residual considerats en el conjunt del PIB del sector primari (vegeu quadre 5).

Quadre 5. Evolució i descomposició sectorial del PIB del sector primari

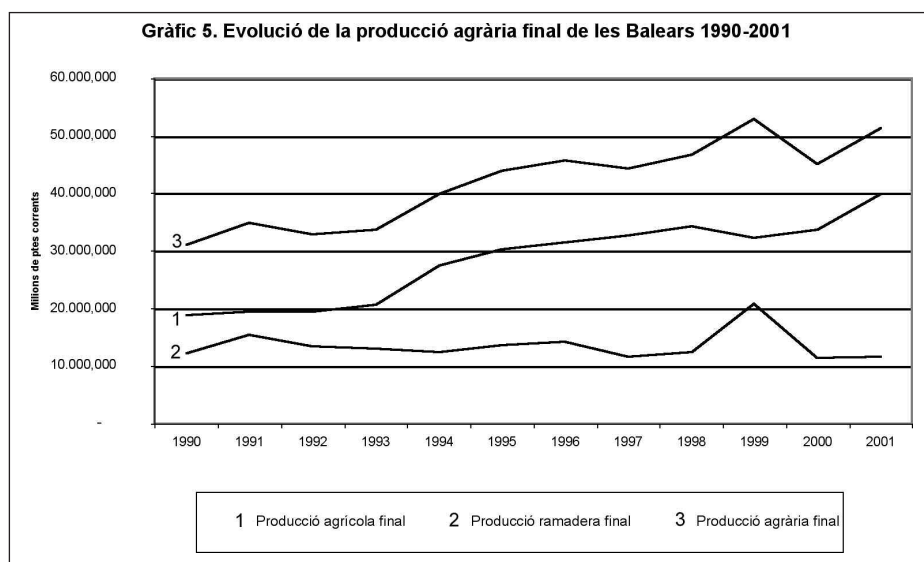
SECTOR PRIMARI (any 2001)	PIB (milions PTA corrents)	% PIB S. primari
Sector agrari	42.649,59	91,73
Sector pesquer	2.753,96	5,92
Sector forestal	1.091,72	2,35
TOTAL	46.495,27	100

Font: CES. Memòria del CES de 2001.

3.1. La importància del sector agrari dins el sector primari balear.

Abans d'entrar en l'anàlisi pròpiament dita del sector agrícola es farà una breu referència a l'evolució i a la composició del sector agrari balear.

Si es realitza una anàlisi de l'evolució de la producció agrària al llarg del període 1990-2001 en termes monetaris o corrents, és a dir, tot tenint en compte la inflació d'una banda i les compres intermèdies i els autoconsums de l'altra, s'observa que el sector agrari ha experimentat una marcada tendència expansiva que es tradueix en un creixement monetari del 65% al llarg del període (vegeu gràfic 5).



Font: Conselleria d'Agricultura i Pesca de les Illes Balears.

Si es desglossa el sector agrari en els seus subsectors, el sector agrícola i el sector ramader, s'observa un comportament diferenciat entre ambdós ja que la rúbrica del sector agrícola manifesta una tendència expansiva molt marcada, amb gairebé la mateixa intensitat de creixement que per al cas del conjunt del sector agrari, mentre que la tendència observada en la rúbrica del sector ramader evidencia un estancament de la producció (vegeu quadre 6).

Quadre 6. Producció final agrària. 1990-2001

SECTOR AGRARI	Producció final 1990 (milions PTA corrents)	Producció final 2001 (milions PTA corrents)	% Producció final agrària 1990	% Producció final agrària 2001	% Variació de la producció 1990-2001
Sector agrícola	18.718,00	39.821,70	60,40	77,54	+17,14
Sector ramader	12.272,63	11.533,40	39,60	22,46	-17,14
TOTAL	30.990,63	51.355,10	100,00	100,00	100,00

Font: Conselleria d'Agricultura i Pesca.

Es pot concloure, per tant, que el creixement de la producció final agrària s'explica bàsicament pel comportament de la producció agrícola final, que si bé en el trienni 1990-1992 havia crescut moderadament, a partir de llavors, el creixement en termes monetaris ha estat bastant pronunciat. La producció ramadera, en canvi, presenta un estancament en termes monetaris, la qual cosa implica que en termes reals, és a dir, tota aïllant l'efecte de la inflació, es pot parlar d'una forta crisi estructural d'aquest subsector, fet que s'evidencia en la pèrdua de 17 punts percentuals amb relació a la producció final agrària en el període objecte d'estudi.

3.2. Evolució i composició del sector agrícola.

L'anàlisi de l'evolució de la producció agrícola permet diferenciar quatre fases evolutives amb un comportament diferenciat al llarg de la dècada 1990-2001: la primera correspon al període 1990-1993 i manifesta una tendència d'estancament; la segona fase, que correspon a un període de creixement, es desenvoluparia al llarg dels anys 1993-1998; la tercera fase, amb un perfil contractiu, correspondria al període 1998-2000; finalment, a partir de 2001 s'ha iniciat una nova fase de creixement (vegeu gràfic 5).

La fase I (1990-1993) es caracteritza, amb relació als condicionaments climàtics²⁰, per un període en el qual la reducció progressiva del règim de precipitacions combinada amb l'increment de la temperatura mitjana del primer semestre de l'any (absència de fred en el període de maduració) dificultà l'increment interanual del volum de la collita, tot presentant aquest període un perfil d'estancament bastant significatiu en termes de producció²¹.

La tendència d'estancament d'aquests anys no pot entendre's solament en funció de les condicions climàtiques desfavorables sinó que s'han de tenir també en compte els efectes d'una sèrie d'esdeveniments que es produïren durant aquest període i que varen ser la causa de significatives transformacions en la conjuntura internacional.

En primer terme, la Guerra del Golf (iniciada el 17 de gener de 1991) va tenir com a conseqüència immediata una crisi econòmica internacional que va afectar l'encariment de certs inputs agraris. Això, juntament amb el desavantatge comparatiu del qual parteix el sector primari de les Illes Balears relacionat amb els costos de la insularitat²² s'ha de considerar com una de les causes de l'estancament del sector durant aquest període.

Per altra banda, l'any 1992 es va dur a terme una reforma de la PAC que va significar un canvi de tendència i d'orientació molt significatiu respecte de les estratègies que havia desenvolupat fins al moment aquesta política. Aquest canvi d'orientació de la PAC ha de ser, també, un condicionament a tenir en compte a l'hora d'explicar les tendències evolutives del sector primari a tota Europa i, concretament, a les Illes Balears durant aquest període²³.

La fase II (1993-1998) suposà el trencament de la fase d'estancament. Comptà amb un règim de pluges més elevat que en la fase I i, per tant, es trencà la sequera que persistí al llarg dels darrers anys la qual cosa afavorí el desenvolupament dels productes vegetals. Es pot concloure, per tant, que al llarg d'aquest període, la millora de les condicions climàtiques va suposar un increment dels nivells de producció agrícola.

²⁰ Vegeu apartat 2.1 d'aquest document en què es fa referència a la influència dels condicionaments climàtics.

²¹ "Sa Nostra". Informe econòmic i social de les Illes Balears. Anys 1990-1993.

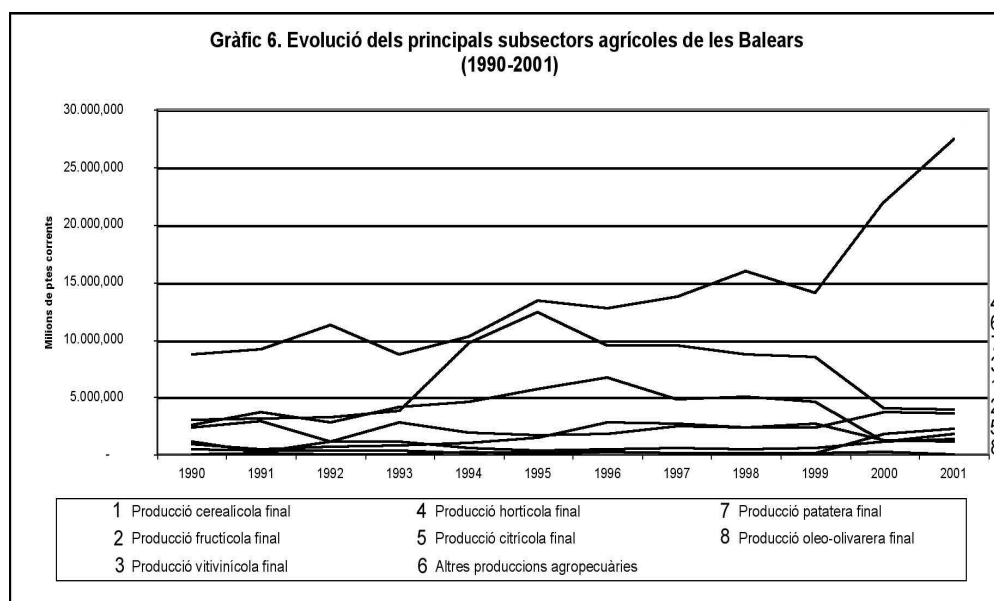
²² L'adquisició d'inputs agraris a Balears és, de partida, comparativament més cara a causa dels elevats costos de transport. Vegeu apartat 2.2 d'aquest document sobre la insularitat.

²³ Vegeu apartat 2.3 sobre el marc normatiu i les polítiques que influeixen en el sector primari.

En la fase III (1998-2000), l'escassetat de pluges en primavera, la major irregularitat de la temperatura mitjana (gelades de gener) i la intensitat i la persistència de la sequera varen perjudicar en general la producció de les collites, i en foren les més afectades les de gra, hortalisses de secà, cítrics ametlla, garrova i patata²⁴.

A partir de 2001 s'evidencia una recuperació del règim de pluges i s'inicia un nou canvi de tendència amb l'increment dels nivells de producció agrària.

Pel que fa a l'anàlisi de l'evolució dels principals subsectors del sector agrícola es pot observar clarament com no només en termes de creixement de la renda monetària, sinó també en termes de pes relatiu sobre el total de la producció agrícola, els productes d'horta són els que millor comportament han tingut en aquesta darrera dècada. L'any 1990, aquests productes suposaven el 28,15% de la producció total del sector, mentre que l'any 2001, representen el 53,42%. Ateses les dades proporcionades per la Conselleria d'Agricultura i Pesca, la producció hortícola va mantenir una tendència de creixement sostingut des de l'any 1990 fins l'any 1999, any després del qual, la producció d'aquest subsector es disparà de manera espectacular. De manera global, la producció hortícola experimentà al llarg de la dècada un increment de 214,4% (vegeu gràfic 6).



Font: Conselleria d'Agricultura i Pesca de les Illes Balears.

Un altre dels subsectors que hauria guanyat pes amb relació al total de la producció és el vitivinícola, que passà d'un 1,65% de participació sobre el total de producció l'any 1990 al 4,46% l'any 2001. Tal i com succeí en el cas dels productes d'horta, el fort increment de la renda monetària d'aquest subsector es donà a partir de 1999. La producció vitivinícola de 2000 fou un 1.107,7% superior a la de l'any precedent. Mentre que alguns sectors han incrementat la seva participació en la producció del sector, en concret un 28% entre els productes d'horta i els vitivinícoles, hi hagué altres subsectors que patiren un descens en el seu pes relatiu. Així, la variació negativa més important va ser l'experimentada pel sector fructícola, que va veure reduïda la seva participació des del 8,48% de 1990, fins el 2,76% l'any 2001. D'altra banda, les produccions de cereals, la patata i l'olivera mantingueren pràcticament estables les seves quotes de participació al llarg de tota la dècada.

El bon comportament dels productes d'horta i de la vinya respon al fet que són els productes balears que estan millor posicionats dins el nou marc definit per la PAC (vegeu quadre 5) i els que poden desenvolupar més fàcilment uns avantatges competitius dinàmics basats en l'especificitat productiva, el desenvolupament de polítiques de marca i el reagrupament de productors per resoldre els problemes de comercialització²⁵.

Finalment, i per concloure aquesta anàlisi ens centrarem a destacar l'evolució dels principals productes d'horta. En termes de pes relatiu destaca el fet que les produccions de tomàtiques i de pebres són les que han presentat un major percentatge de producció al llarg de tot el període i esdevenen per tant les produccions hortícoles principals a les Balears; així mateix, cal remarcar però, que mentre el percentatge de producció de tomàtiques s'ha incrementat significativament al llarg del període 1990-2001 (8,78 punts percentuals), la producció de pebres ha perdut pes relatiu al llarg d'aquests

²⁴ Vegeu referits a aquests anys la publicació "Sa Nostra". Informe econòmic i social de les Illes Balears.

²⁵ Vegeu apartats 2.3 i 2.4 d'aquest document sobre el marc normatiu i les polítiques que influeixen sobre el sector primari i els canvis de mercat, respectivament.

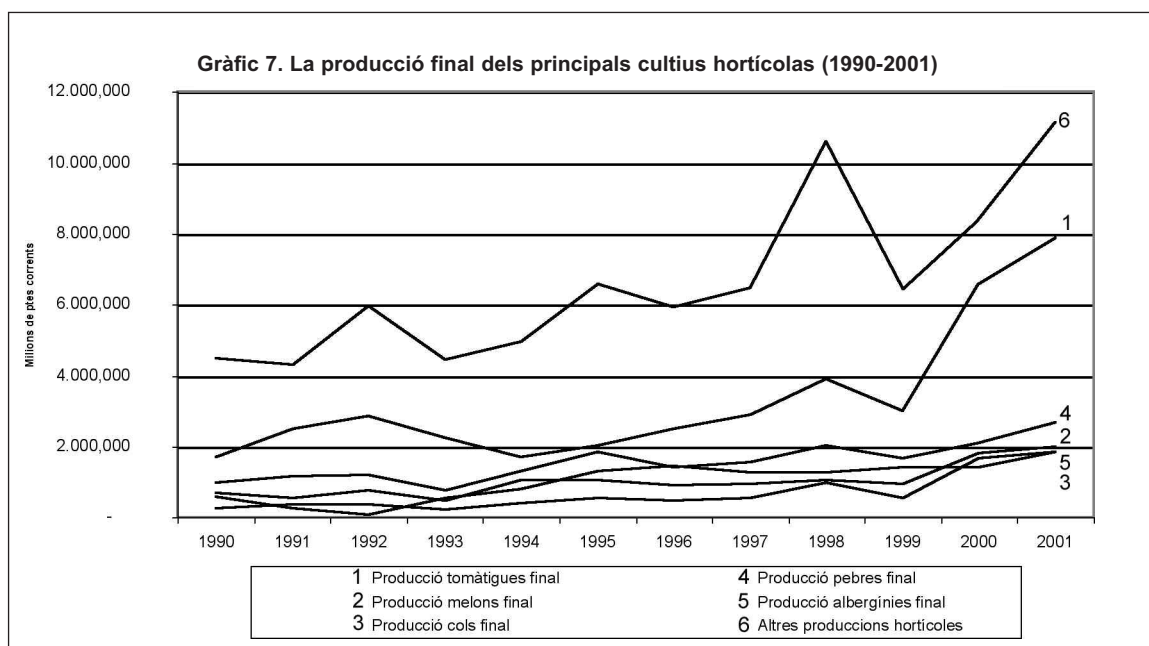
anys (1,28 punts percentuals). També cal destacar l'increment significatiu amb relació al pes relatiu que han experimentat les produccions d'albergínies (3,81 punts percentuals) (vegeu quadre 7).

Quadre 7. Principals produccions hortícoles. 1990-2001

	Pes relatiu sobre el total (%)		Producció en milions de PTA corrents		% increment 1990-2001
	1990	2001	1990	2001	
Producció tomàtiques final	19,72	28,78	1.720,16	7.896,48	359,05
Producció pebres final	11,18	9,72	975,57	2.667,08	173,39
Producció melons final	7,87	7,31	686,65	2.005,69	192,10
Producció albergínies final	2,91	6,81	253,60	1.868,78	636,90
Producció cols final	6,74	6,77	588,13	1.859,75	216,21
Altres produccions hortícoles	51,59	40,59	4.500,89	11.138,23	147,47
Producció hortícola final	100,00	100,00	8.725,00	27.436,01	214,45

Font: Conselleria d'Agricultura i Pesca de les Illes Balears.

Quant al creixement de la producció, les albergínies són les que en la darrera dècada han incrementat la seva renda monetària en major mesura, ja que respecte de l'any 1990, la producció final de 2001 és un 636 % superior en termes corrents. En segon lloc, la producció de tomàtiques ha crescut més del 350%. També va créixer per sobre de la mitjana la producció de les cols (216%). Els melons (192%), els pebres (173%) i la resta de produccions hortícoles (147,47%) experimentaren un creixement inferior a la mitjana del sector (vegeu gràfic 7)



Font: Conselleria d'Agricultura i Pesca de les Illes Balears.

Es pot concloure que el creixement en termes corrents de la producció hortícola ha estat positiu al llarg del període 1990-2001, ja que el 2002 gairebé s'ha triplicat la producció hortícola existent el 1990 amb un increment del 214%.

CAPÍTOL II: EVOLUCIÓ I ANÀLISI QUANTITATIVA DEL GRUP AGROILLA SAT *

Jordi Balagué i Canadell (Universitat de Girona)

1. Introducció.

L'objectiu d'aquest capítol és mostrar l'evolució del grup empresarial Agroilla des del seu inici (1992) fins a les últimes dades consolidades disponibles del grup (2001). Volem significar que l'anàlisi quantitativa exhaustiva queda fora de l'àmbit d'estudi del present document.

Primerament s'indica l'evolució de les principals masses patrimonials, amb una breu anàlisi de l'immobilitzat, de l'endeutament i del fons de maniobra. Aquest apartat es basa principalment en les dades consolidades del grup, que inclou les explotacions dels socis, Agroilla SAT, i, també les de Balear Fruit SL per a l'any 2001.

Posteriorment es realitza una anàlisi de l'evolució de les variables economicofinanceres que s'estimen més significatives. D'una banda, s'examina l'evolució de la rendibilitat sobre els actius, la rendibilitat dels recursos propis, el risc associat i la productivitat del treball. De l'altra, s'observa la progressió de la capacitat de generar liquiditat, mitjançant l'estudi de la variació del *cash flow* generat. Les dades emprades en l'anàlisi d'aquest punt són les corresponents a Agroprod, que són les dades agregades de les explotacions dels socis.

Seguidament, a manera de conclusions, es realitzen els comentaris considerats més rellevants i es proposen algunes recomanacions per millorar l'eficiència economicofinancera del grup.

Finalment s'adjunten en forma d'annexos les dades i els càlculs realitzats corresponents a Agroprod i al grup Agroilla, i el detall de les expressions emprades.

2. Anàlisi patrimonial.

Per a la realització de l'anàlisi patrimonial ens hem centrat en les dades consolidades del grup Agroilla tot tenint en compte la diversitat de les estructures empresarials que conformen les explotacions dels socis d'Agroilla SAT i Balear Fruit SL, l'anàlisi a partir de les dades consolidades aporta una informació molt més acurada de l'evolució patrimonial dels socis.

L'evolució patrimonial del grup Agroilla des de l'any 1992, any en què es va constituir Agroilla SAT, fins l'any 2001, any que es correspon amb les últimes dades consolidades disponibles, ha experimentat un important creixement.

L'immobilitzat ha crescut un 582%, tot passant de tenir una superfície de magatzem de 1.200 m² l'any 1997 a 4.000 m² l'any 2001. Cal remarcar que els increments de l'immobilitzat han estat finançats bàsicament amb recursos propis, que en el període analitzat s'han incrementat un 852%. El grau d'utilització de la capacitat productiva instal·lada oscil·la entre el 45% i el 55% del total, la qual cosa permet un creixement del volum de vendes del grup aproximadament igual al volum actual, sense haver de realitzar cap altra inversió destinada a l'increment de la superfície de magatzem.

Amb relació a l'endeutament, els deutes del grup han passat de representar un 53% de l'actiu l'any 1992 a un 57% l'any 2001. Mentre que els deutes amb relació als recursos propis han passat de ser d'un 112% l'any 1992 a un 130% l'any 2001.

La relació entre l'actiu circulant i el finançament aliè a curt termini ha passat del 44% l'any 1992 al 133% l'any 2001.

La ràtio entre el finançament aliè a llarg termini i l'immobilitzat ha evolucionat des del 0% l'any 1992, any en què no hi havia deutes a llarg termini, al 39% de l'any 2001.

Dels càlculs anteriors es desprèn que l'estructura patrimonial del grup és sanejada. D'una banda, l'actiu circulant és superior als deutes a curt termini i l'immobilitzat ho és amb relació als deutes a llarg termini. I d'altra, els deutes representen una proporció modesta tant sobre l'actiu com sobre els recursos propis.

* Vull agrair al professor Joan Montllor i Serrats (catedràtic d'Economia Financera, UAB) les idees i suggeriments rebuts en l'elaboració d'aquest capítol, així com la col·laboració en tot moment del Sr. Pere Picó Arguedas (consultor del Grup Agroilla).

3. Anàlisi economicofinancera.

L'anàlisi economicofinancera es realitza sobre les dades agregades de les explotacions dels socis del grup Agroilla (Agro-prod). Per tant, en aquesta anàlisi no es tenen en compte les dades relatives d'Agroilla SAT, ja que la seva principal funció és comercialitzar la producció dels seus socis, consolidant els mercats actuals. Tampoc no s'ha tingut en compte l'anàlisi de la societat comercialitzadora Balear Fruits, SL, que fins al moment ha donat pèrdues i que es dedica a comercialitzar només produccions de tercers i a preparar l'expansió del grup cap a nous mercats.

L'anàlisi d'Agro-prod es divideix en dos subapartats. El primer subapartat analitza la rendibilitat i es divideix en quatre punts. El primer estudia l'evolució de la rendibilitat econòmica, dels actius, a partir dels seus components. El segon se centra en la rendibilitat financera, dels recursos propis. El tercer analitza el risc de l'estructura econòmica, de la financera i el risc total. I el quart analitza mínimament l'evolució de la productivitat.

El segon subapartat estudia l'evolució de la liquiditat a partir dels fluxos generats o *cash flow* d'Agro-prod.

3.1. Anàlisi de rendibilitat.

Rendibilitat econòmica (ROA: *Return on Assets*):

$$ROA = \text{BAIT} / A = (\text{BAIT} / \text{ING}) * (\text{ING} / A) = [(\text{MB} / \text{ING}) - (\text{CF} / \text{ING})] * (\text{ING} / A)$$

La rendibilitat econòmica d'Agro-prod ha disminuït lleugerament (del 9% al 7,5%) al llarg del període analitzat com a conseqüència de la reducció de la rendibilitat sobre vendes (9,3% a 7,7%), mentre que la rotació de l'actiu es manté constant (vegeu quadre 1).

Quadre 1. Rendibilitat econòmica d'Agro-prod 1992-2001

Anys	ROA = BAIT / A*	(BAIT / ING)	(ING / A*)
1992	9,0%	9,3%	0,97
2001	7,5% ↓	7,7% ↓	0,97

*L'actiu total net (A) no inclou l'import corresponent als resultats de l'exercici.

Font: Pere Picó i elaboració pròpia.

En analitzar l'evolució dels components de la rendibilitat sobre vendes queda palès que el seu descens es produeix perquè la millora del marge sobre vendes (46,45% a 54,65%) està més que compensat per l'increment del pes dels costos fixos sobre les vendes (37,17% a 46,99%) (vegeu quadre 2).

Quadre 2. Rendibilitat sobre vendes d'Agro-prod 1992-2001

Anys	(BAIT / ING) =	[(MB / ING)	- (CF / ING)]
1992	9,3%	46,45%	- 37,17%
2001	7,7% ↓	54,65% ↑	- 46,99% ↑↑

Font: Pere Picó i elaboració pròpia.

De l'anàlisi de les dades anteriors se'n desprèn que, en el període analitzat, Agro-prod ha experimentat una disminució en la seva rendibilitat econòmica, conseqüència de:

1. Una rotació de l'actiu baixa, que es manté constant.
2. Uns costos fixos elevats amb relació al marge brut.
3. Una evolució desfavorable del marge brut amb relació als costos fixos, malgrat la millora del marge.

Rendibilitat financera (ROE: *Return on Equity*):

$$ROE = \text{BAT} / \text{RP} = \text{ROA} + [(\text{ROA} - K) * (\text{FA} / \text{RP})] = \text{ROA} + [(\text{ROA} - K) * f]$$

La rendibilitat financera d'Agro-prod ha millorat considerablement (17,2% a 25,1%) en el període estudiat. Aquesta millora s'ha donat com a resultat que l'increment del palanquejament financer (1,3 a 3,3) ha estat superior al descens de la rendibilitat econòmica (9% a 7,5%) (vegeu quadre 3).

Quadre 3. Rendibilitat financera d'Agro-prod 1992-2001

Anys	ROE = BAT / RP*	ROA	[(ROA - K)	f]
1992	17,2%	9,0%	[(9,0% - 2,6%)	1,3]
2001	25,1% ↑↑	7,5% ↓	[(7,5 ↓ - 2,1%)	3,3 ↑]

*Els recursos propis (RP) no inclouen els resultats de l'exercici. Inclouen les subvencions pds. aplicar.

Font: Pere Picó i elaboració pròpia.

Els dos components del palanquejament han evolucionat a l'alça. L'increment dels deutes a llarg termini (648%), molt superior al corresponent increment dels recursos propis (193%), explica l'augment del palanquejament financer (vegeu quadre 4).

Quadre 4. Palanquejament financer d'Agro-prod 1992-2001

Anys	$f = (FA^* / RP^{**}) =$	FA*	RP**
1992	1,3	100%	100%
2001	3,3 ↑	748% ↑↑	293% ↑

*Els deutes (FA) inclouen els proveïdors.

**Els recursos propis (RP) no inclouen els resultats de l'exercici. Inclouen les subvencions pds. aplicar.

Font: Pere Picó i elaboració pròpia.

Dels comentaris anteriors se'n deriva que la variació de la rendibilitat financera d'Agro-prod al llarg del període analitzat és causat per:

1. Un creixement important del palanquejament financer.
2. Un moderat cost del finançament que ha evolucionat a la baixa.
3. Un descens de la rendibilitat econòmica.

Risc estructural (ei)

$$e_3 = e_1 * e_2 = MB / BAT = (MB / BAIT) * (BAIT / BAT)$$

El risc estructural d'Agro-prod s'ha incrementat notablement (6,0 a 9,1) en el transcurs del període d'estudi (vegeu quadre 5),

Quadre 5. Risc estructural d'Agro-prod 1992-2001

Anys	$e_3 = MB / BAT =$	(MB / BAIT)	(BAIT / BAT)
1992	6,0	5,0	1,2
2001	9,1 ↑	7,1 ↑	1,3

Font: Pere Picó i elaboració pròpia.

Aquesta alça del risc estructural es deu a l'alça del risc de l'estructura econòmica (5,0 a 7,1). El destacat augment del marge sobre vendes (551%) no ha comportat una millora equivalent del benefici abans de considerar el cost financer i els impostos (357%) (vegeu quadre 6), perquè els costos fixos han crescut en una major proporció (600%) (vegeu annex 1)

Relació volum/benefici (ING)

Quadre 6. Risc de l'estructura econòmica d'Agro-prod 1992-2001

Anys	$e_3 = MB / BAT =$	(MB / BAIT)	(BAIT / BAT)
1992	6,0	5,0	1,2
2001	9,1 ↑	7,1 ↑	1,3

Font: Pere Picó i elaboració pròpia.

$$ING3 = ING1 + ING2 = [CF / (1-v)] + [DESFIN / (1-v)] = (CF + DESFIN) / (1-v)$$

En termes de xifra de vendes, les vendes necessàries per generar un benefici capaç de cobrir els costos fixos i el cost financer són molt elevades i s'han incrementat proporcionalment sobre el total de les vendes realitzades (83,3% a 89,0%). La raó es troba en l'evolució del llindar de rendibilitat (80,0% a 86,0%). Per la seva banda, el risc de l'estructura financera (e2) (vegeu quadre 5) i la xifra necessària de vendes per cobrir el cost financer (ING2) s'han mantingut estables a un nivell molt baix de risc i de pes sobre les vendes (vegeu quadre 7).

Quadre 7. Relació volum/benefici d'Agro-prod 1992-2001

Anys	$ING_3 = (CF + DESFIN) / (1-v) =$	$[CF / (1-v)]$	+ $[DESFIN / (1-v)]$
1992	83,3%	80,0%	3,3%
2001	89,0% ↑	86,0% ↑	3,0%

Font: Pere Picó i elaboració pròpia.

En un mercat estable i limitat com és el balear, l'increment de vendes s'ha hagut de fer a costa de reduir els marges bruts, per poder absorbir part del mercat que cobria la competència. En conseqüència, qualsevol reducció de la xifra de vendes o del marge sobre vendes i/o increment dels costos fixos, seria perillosa per a la salut econòmicofinancera d'Agro-prod, donada la proximitat entre la xifra de vendes i el llindar de rendibilitat.

Productivitat del treball assalariat (nL):

$$nL = ING / L$$

La productivitat del treball s'ha incrementat significativament (157%) durant el període considerat, per mor d'un creixement de les vendes (454%) molt superior al del nombre de treballadors contractats (215%) (vegeu quadre 8).

Quadre 8. Productivitat del treball assalariat d'Agro-prod 1992-2001

Anys	$n_L = ING / L$ (euros)	%	ING	L
1992	11.702,4	100%	100%	100%
2001	30.098,2 ↑	257% ↑	554% ↑↑	215% ↑

Font: Pere Picó i elaboració pròpia.

L'important ritme d'inversions portat a terme en les explotacions dels socis del grup Agroilla (Agro-prod), especialment en hivernacles, vehicles i instal·lacions, juntament amb l'activitat d'Agroilla SAT, han facilitat, sens dubte, la millora en l'evolució de les vendes d'Agro-prod (vegeu quadre 9).

Quadre 9. Hivernacles, vehicles i instal·lacions d'Agro-prod 1992-2001

Anys	Hivernacles	Camions	Furgonetes	Tractors	Equips de reg
1992	166,6 m ²	16	11	35	16
2002	315,9 m ²	21	30	68	42

Font: Pere Picó.

3.2. Anàlisi de liquilitat.

$$CF_a = \text{BAIT} + \text{AEC}$$

$$CF_n = \text{BAT} + \text{AEC}$$

En termes absoluts, els *cash flow* generats d'Agro-prod han millorat substancialment. Els seus dos components, beneficis i amortitzacions econòmiques, han crescut tot seguint un patró similar, tot i que les amortitzacions ho han fet en major mesura (403% front al 357% i al 328%) (vegeu quadres 10 i 11).

Quadre 10. Cash flow abans d'interessos d'Agro-prod 1992-2001

Anys	$CF_a =$	BAIT	+ AEC
1992	100%	100%	100%
2001	480% ↑↑	457% ↑↑	503% ↑↑

Font: Pere Picó i elaboració pròpia.

Quadre 11. Cash flow net d'Agro-prod 1992-2001

Anys	$CF_n =$	BAT	+ AEC
1992	100%	100%	100%
2001	468% ↑↑	428% ↑↑	503% ↑↑

Font: Pere Picó i elaboració pròpia.

En termes relatius, el pes del *cash flow* abans d'interessos sobre els actius i sobre els deutes ha disminuït (17,7% a 15,5% i 31,4% a 20,2%) (vegeu quadre 12), com a conseqüència que tant els actius com els deutes han crescut més que el mateix *cash flow* (450% i 648% front al 380%) (vegeu quadres 10 i 13).

Quadre 12. Ràtios de cash flow d'Agro-prod 1992-2001

Anys	$CF_1 = CF_a / A^*$	$CF_2 = CF_a / FA^{**}$	$CF_3 = CF_n / RP^{***}$
1992	17,7%	31,4%	37,2%
2001	15,5% ↓	20,2% ↓	59,5% ↑↑

*L'actiu total net (A) no inclou l'import corresponent als resultats de l'exercici.

**Els deutes (FA) inclouen els proveïdors.

***Els recursos propis (RP) no inclouen els resultats de l'exercici. Inclouen les subvencions pdts. aplicar.

Font: Pere Picó i elaboració pròpia.

Quadre 13. Patrimoni i deutes d'Agro-prod 1992-2001

Anys	A*	RP**	FA***
1992	100%	100%	100%
2001	550% ↑↑	293% ↑	748% ↑↑

*L'actiu total net (A) no inclou l'import corresponent als resultats de l'exercici.

**Els recursos propis (RP) no inclouen els resultats de l'exercici. Inclouen les subvencions pdts. aplicar.

***Els deutes (FA) inclouen els proveïdors.

Font: Pere Picó i elaboració pròpia.

Per la seva banda, la ràtio del *cash flow* net sobre els recursos propis s'ha incrementat notablement (37,2% a 59,5%) (vegeu quadre 12) perquè el creixement del *cash flow* (368%) ha doblat pràcticament el dels recursos propis (193%) (vegeu quadres 11 i 13).

Dels comentaris anteriors se'n desprèn que Agro-prod no sembla presentar problemes de generació de liquiditat.

4. Conclusions i recomanacions.

L'anàlisi patrimonial realitzat sobre les dades consolidades del grup Agroilla indica que:

1. S'ha donat un increment important de l'immobilitzat, que es concreta en la superfície de magatzem, en la modernització i instal·lació de nous hivernacles i en l'augment del parc de vehicles i dels equips de reg. Aquest fet permet un creixement futur del volum de vendes similar al volum actual, sense necessitat d'haver de realitzar cap altra inversió en aquest sentit.
2. L'estructura patrimonial del grup és sanejada, amb un fons de maniobra positiu que ha evolucionat favorablement al llarg del període analitzat i uns deutes moderats, tant sobre els actius com sobre els recursos propis del grup.

Amb relació a l'anàlisi economicofinancera, realitzada sobre les dades agregades de les explotacions del conjunt de socis del grup Agroilla (Agro-prod), podem extreure les següents conclusions:

1. La rendibilitat econòmica ha experimentat un descens en el transcurs del període considerat. En aquest sentit, mentre la rotació de l'actiu s'ha mantingut constant i a un nivell baix, l'evolució negativa de la rendibilitat sobre vendes ha estat determinant. La caiguda de la rendibilitat sobre vendes s'ha derivat d'una evolució desfavorable del marge brut amb relació als costos fixos.
2. La rendibilitat financera d'Agro-prod ha evolucionat favorablement al llarg del període d'anàlisi. El descens de la rendibilitat econòmica no hi ha tingut conseqüències a causa de l'increment del palanquejament financer, afavorit per un moderat cost del finançament a la baixa.
3. El risc estructural d'Agro-prod ha augmentat en el període d'estudi com a conseqüència de l'alça del risc de l'estructura econòmica. El pes dels costos fixos sobre la xifra de vendes és molt elevat i fa que qualsevol reducció de vendes o del marge sobre vendes pugui derivar en problemes economicofinancers per a Agro-prod.
4. La productivitat d'Agro-prod ha millorat en el període d'estudi considerat, beneficiada per les inversions realitzades en hivernacles, vehicles i instal·lacions.
5. Les dades agregades corresponents a Agro-prod no presenten problemes de generació de liquiditat, tota vegada que els *cash flow* obtinguts s'han incrementat considerablement durant el període estudiat.

Dels comentaris anteriors se'n desprèn que l'objectiu del grup Agroilla no és el de ser rendible en ell mateix. Busca la constant millora de la rendibilitat de les explotacions dels seus socis (Agro-prod), amb un triple objectiu: consolidar els mercats actuals per assegurar la distribució i la col·locació dels seus productes, desestacionalitzar l'activitat productiva i preparar i facilitar l'expansió futura per a l'accés a nous mercats.

Procedeix, doncs, recomanar mesures per augmentar la rendibilitat econòmica d'Agro-prod. Caldria augmentar tant el marge sobre vendes com la mateixa rotació de les vendes i, a la vegada, revisar els costos fixos i la possible existència d'actius improductius.

Els responsables de la direcció de les explotacions incloses en l'agregat analitzat (Agro-prod) haurien de plantejar-se les següents possibilitats:

1. Incrementar la xifra de vendes, preferiblement augmentar el marge, però també seria beneficiós augmentar el volum físic de vendes malgrat que el marge s'hagués de mantenir. Qualsevol operació que signifiqués reduir el marge s'hauria d'analitzar amb molta cura. En principi, cal considerar-la poc recomanable.
2. Revisar els costos fixos i analitzar la possibilitat de reduir-los.
3. Revisar la possible existència d'actius improductius.

S'aconsella molta prudència davant qualsevol possible pla d'expansió finançat amb endeutament, pel risc que podria comportar.

5. Annexos²⁶

Annex 1: Dades i càlculs corresponents a Agro-prod 1992-2001

AGRO-PROD / AGRO-PROD		Agro-prod	Agro-prod		% sobre ING	
		1992	2001	2001/1992	1992	2001
Vendes	ING	1.035.663	100% 5.733.713	554%	100%	100%
Cost variable	-CV	554.607	100% 2.600.084	469%	53,6%	45,3%
MARGE BRUT	MB	481.056	100% 3.133.629	651%	46,4%	54,7%
Costos fixos	-CF	384.917	100% 2.694.251	700%	37,2%	47,0%
BENEFICI abans cost financer i imposts	BAIT	96.139	100% 439.378	457%	9,3%	7,7%
Cost financer	-DESFIN	15.742	100% 95.179	605%	1,5%	1,7%
BENEFICI abans imposts	BAT	80.397	100% 344.199	428%	7,8%	6,0%
Nota: Beneficis extraordinaris exclosos de l'estudi.						
					% s/ Total actiu	
					1992	2001
Actiu fix	AF	873.418	100% 3.724.826	426%	76,5%	61,5%
Actiu circulat	AC	268.219	100% 2.329.695	869%	23,5%	38,5%
Total actiu		1.141.637	100% 6.054.521	530%	100,0%	100,0%
Recursos propis*	RP	538.467	100% 1.541.499	286%	47,2%	25,5%
Fons aliens a llarg	FAI	0	100% 1.170.630	-	0,0%	19,3%
Fons aliens a curt	FAc	603.170	100% 3.342.392	554%	52,8%	55,2%
Total passiu		1.141.637	100% 6.054.521	530%	100,0%	100,0%
*Inclouen les subvencions pds. aplicar.						
Actiu total net (1)	A⁽¹⁾	1.070.431	100% 5.883.067	550%		
Recursos propis (2)	RP⁽²⁾	467.261	100% 1.370.045	293%		
Fons aliens (3)	FA⁽³⁾	603.170	100% 4.513.022	748%		
(1) No inclou l'import corresponent als resultats de l'exercici.						
(2) No inclouen els resultats de l'exercici. Inclouen les subvencions pds. aplicar.						
(3) Inclouen els proveïdors.						
Dotació per amortitzacions	AEC	93.493	100% 470.410	503%		
CASH FLOW abans d'interessos (CFa)	BAIT + AEC	189.632	100% 909.788	480%		
CASH FLOW net (CFn)	BAT + AEC	173.890	100% 814.609	468%		
Nombre de treballadors assalariats L		89	100% 190,5	215%		
ANÀLISI PATRIMONIAL						
Endeutament						
Solvència	FA / A	52,8%	74,5%			
Palanquejament financer	FA / RP	112,0%	292,8%			
Fons de maniobra						
Ràtio circulat	AC / Fac	44,5%	69,7%			
Ràtio fixa	FAI / AF	0,0%	31,4%			

Font: Pere Picó i elaboració pròpia.

²⁶ Les dades estan valorades en euros.

ANÀLISI ECONOMICOFINANCERA					
		Agro-prod		Agro-prod	
		1992		2001	2001/1992
Rendibilitat econòmica (ROA)	BAIT / A⁽¹⁾	9,0%		7,5%	
Rendibilitat sobre vendes	BAIT /	9,3%		7,7%	
	ING				
<i>MB / ING</i>		46,45%		54,65%	
<i>CF / ING</i>		37,17%		46,99%	
Rotació de l'actiu	ING / A ⁽¹⁾	0,97		0,97	
Rendibilitat financera (ROE)	BAT / RP⁽²⁾	17,2%		25,1%	
Cost de capital (K)	DESFIN/FA ⁽³⁾	2,6%		2,1%	
Palanquejament financer (f)	FA ⁽³⁾ / RP ⁽²⁾	1,3		3,3	
Risc de l'estructura econòmica (e₁)	MB /	5,0		7,1	
	BAIT				
Risc de l'estructura financera (e₂)	BAIT /	1,2		1,3	
	BAT				
Risc estructural (e₃)	MB / BAT	6,0		9,1	
Xifra vendes per cobrir CF	ING₁	828.686	80,0%	4.929.767	86,0%
Xifra vendes per cobrir DESFIN	ING₂	33.891	3,3%	174.152	3,0%
Xifra vendes per cobrir CF i DESFIN	ING₃	862.577	83,3%	5.103.920	89,0%
Relació cost variable - preu de venda (v)	CV / ING	0,5		0,5	
Productivitat del treball assalariat (n_L)	ING / L	11.702,4	100%	30.098,2	257%
Liquiditat					
<i>Cash flow</i> abans int. sobre actiu	CFa / A ⁽¹⁾	17,7%	100%	15,5%	87,3%
<i>Cash flow</i> abans int. sobre fons aliens	CFa / FA ⁽³⁾	31,4%	100%	20,2%	64,1%
<i>Cash flow</i> net sobre recursos propis	CFn / RP ⁽²⁾	37,2%	100%	59,5%	159,8%

Annex 2: Dades i càlculs corresponents al grup Agroilla SAT 1992-2001

AGRO-PROD / GRUP		Abans		Grup		% sobre ING	
		1992		2001	2001/1992	1992	2001
Vendes	ING	1.035.663	100%	14.552.702	1405%	100%	100%
Cost variable	-CV	554.607	100%	9.975.141	1799%	53,6%	68,5%
MARGE BRUT	MB	481.056	100%	4.577.561	952%	46,4%	31,5%
Costos fixos	-CF	384.917	100%	4.282.516	1113%	37,2%	29,4%
BENEFICI abans cost financer i imposts	BAIT	96.139	100%	295.045	307%	9,3%	2,0%
Cost financer	-DESFIN	15.742	100%	179.463	1140%	1,5%	1,2%
BENEFICI abans imposts	BAT	80.397	100%	115.582	144%	7,8%	0,8%
Nota: Beneficis extraordinaris exclosos de l'estudi.							
						% s/ Total actiu	
						1992	2001
Actiu fix	AF	873.418	100%	5.960.741	682%	76,5%	50,5%
Actiu circulat	AC	268.219	100%	5.843.053	2178%	23,5%	49,5%
Total actiu		1.141.637	100%	11.803.794	1034%	100%	100%
Recursos propis*	RP	538.467	100%	5.124.316	952%	47,2%	43,4%
Fons aliens a llarg	FAI	0	100%	2.301.873	-	0,0%	19,5%
Fons aliens a curt	FAc	603.170	100%	4.377.605	726%	52,8%	37,1%
Total passiu		1.141.637	100%	11.803.794	1034%	100%	100%
*Inclouen les subvencions pdts. aplicar.							
Actiu total net (1)	A⁽¹⁾	1.070.431	100%	11.304.296	1056%		
Recursos propis (2)	RP⁽²⁾	467.261	100%	4.624.818	990%		
Fons aliens (3)	FA⁽³⁾	603.170	100%	6.679.478	1107%		
(1) No inclou l'import corresponent als resultats de l'exercici.							
(2) No inclouen els resultats de l'exercici. Inclouen les subvencions pdts. aplicar.							
(3) Inclouen els proveïdors.							
Dotació per amortitzacions	AEC	93.493	100%	706.513	756%		
CASH FLOW abans d'interessos (CFa)	BAIT + AEC	189.632	100%	1.001.558	528%		
CASH FLOW net (CFn)	BAT + AEC	173.890	100%	822.095	473%		
Nombre de treballadors assalariats	L	89	100%	228	258%		
ANÀLISI PATRIMONIAL							
Endeutament							
Solvència	FA / A	52,8%		56,6%			
Palanquejament financer	FA / RP	112,0%		130,3%			
Fons de maniobra							
Ràtio circulat	AC / Fac	44,5%		133,5%			
Ràtio fixa	Fall / AF	0,0%		38,6%			

Font: Pere Picó i elaboració pròpia.

ANÀLISI ECONOMICOFINANCERA					
		Abans		Grup	
		1992		2001	2001/1992
Rendibilitat econòmica (ROA)	BAIT / A⁽¹⁾	9,0%		2,6%	
Rendibilitat sobre vendes	BAIT / ING	9,3%		2,0%	
MB / ING		46,45%		31,46%	
CF / ING		37,17%		29,43%	
Rotació de l'actiu	ING / A ⁽¹⁾	0,97		1,29	
Rendibilitat financera (ROE)	BAT / RP⁽²⁾	17,2%		2,5%	
Cost de capital (K)	DESFN/FA ⁽³⁾	2,6%		2,7%	
Palanquejament financer (f)	FA ⁽³⁾ / RP ⁽²⁾	1,3		1,4	
Risc de l'estructura econòmica (e₁)	MB / BAIT	5,0		15,5	
Risc de l'estructura financera (e₂)	BAIT / BAT	1,2		2,6	
Risc estructural (e₃)	MB / BAT	6,0		39,6	
Xifra vendes per cobrir CF	ING₁	828.686	80,0%	13.614.713	93,6%
Xifra vendes per cobrir DESFN	ING₂	33.891	3,3%	570.538	3,9%
Xifra vendes per cobrir CF i DESFN	ING₃	862.577	83,3%	14.185.251	97,5%
Relació cost variable-preu de venda(v)	CV / ING		0,5	0,7	
Productivitat del treball assalariat (n_L)	ING / L	11.702,4	100%	63.827,6	545%
Liquiditat					
Cash flow abans int. sobre actiu	CFa / A ⁽¹⁾	17,7%	100%	8,9%	50,0%
Cash flow abans int. sobre fons aliens	CFa / FA ⁽³⁾	31,4%	100%	15,0%	47,7%
Cash flow net sobre recursos propis	CFn / RP ⁽²⁾	37,2%	100%	17,8%	47,8%

Annex 3: Detall de les expressions emprades

1. Rendibilitat econòmica (ROA).

$$ROA = BAIT / A = (BAIT / ING) * (ING / A) = [(MB / ING) - (CF / ING)] * (ING / A)$$

Rendibilitat sobre vendes: BAIT / ING

(MB / ING): marge brut obtingut per unitat monetària de vendes.

(CF / ING): costos d'estructura per unitat monetària de vendes.

Rotació de l'actiu: ING / A

2. Rendibilitat financera (ROE).

$$ROE = BAT / RP = (BAIT - DESFIN) / RP$$

$$BAIT = ROA * (RP + FA)$$

$$DESFIN = K * FA$$

$$ROE = \{ [ROA * (RP + FA)] - K * FA \} / RP$$

$$ROE = ROA + [(ROA - K) * (FA / RP)] = ROA + [(ROA - K) * f]$$

ROA: Return on Assets.

BAIT: Benefici abans d'interessos i taxes.

A: Actiu total net.

ING: Xifra de vendes.

MB: Marge brut.

CF: Costos fixos.

ROE: Return on Equity.

BAT: Benefici abans de taxes.

RP: Recursos propis.

DESFIN: Despeses financeres.

FA: Fons aliens.

K: Cost de capital.

f: Palanquejament financer (FA / RP).

3. Risc estructural.

$$\text{Vendes } ING = PVP * VP$$

$$\text{-Cost variable } - CV = C_v * VP$$

$$\text{Marge brut } MB = (PVP - C_v) * VP$$

$$\text{-Costos fixos } - CF$$

$$\text{Benef. abans int. i imp. } BAIT = (PVP - C_v) * VP - CF$$

$$\text{-Despeses financeres } - DESFIN$$

$$\text{Benef. abans impost } BAT = (PVP - C_v) * VP - CF - DESFIN$$

PVP: Preu unitari de venda.

Cv: Cost variable unitari.

VP: Volum de vendes en unitats físiques.

Risc de l'estructura econòmica: e1

$$e1 = MB / BAIT = [(PVP - C_v) * VP] / [(PVP - C_v) * VP - CF]$$

Risc de l'estructura financera: e2

$$e2 = BAIT / BAT = [(PVP - C_v) * VP - CF] / [(PVP - C_v) * VP - CF - DESFIN]$$

Risc estructural: e3

$$e3 = MB / BAT = [(PVP - C_v) * VP] / [(PVP - C_v) * VP - CF - DESFIN]$$

Vendes ING

-Cost variable - CV

Marge brut MB = ING - CV = [(ING / ING) - (CV / ING)] * ING = (1-v) * ING

-Costos fixos - CF

Benef. abans int. i imp. BAIT = MB - CF = (1-v) * ING - CF

-Despeses financeres - DESFIN

Benef. abans impost BAT

$$v = CV / ING = \text{constant.}$$

Xifra de vendes per cobrir CF (BAIT = 0): ING1

$$BAIT = 0 = (1-v) * ING1 - CF$$

$$ING1 = CF / (1-v)$$

Xifra de vendes per cobrir DESFIN (BAIT = -CF + DESFIN): ING2

$$BAIT = -CF + DESFIN = (1-v) * ING2 - CF$$

$$ING2 = DESFIN / (1-v)$$

Xifra de vendes per cobrir CF i DESFIN (BAIT = DESFIN): ING3

$$BAIT = DESFIN = (1-v) * ING3 - CF$$

$$ING3 = (CF + DESFIN) / (1-v)$$

4. Productivitat del treball assalariat (nL).

$$nL = ING / L$$

L: Treball assalariat.

5. Liquiditat (cash flow).

$$CFa = BAIT + AEC$$

$$CFn = BAT + AEC$$

CFa: Cash flow abans d'interessos.

CFn: Cash flow net.

AEC: Amortitzacions econòmiques de l'exercici.



TERCERA PART: PROPOSTES DE FUTUR I DECÀLEG DE BONES PRÀCTIQUES

Juan Dueñas Abril (Mercapalma)

Jordi Maymó i Asses (Mercabarna)

CAPÍTOL I: AGROILLA SAT. PROPOSTA DE PLA ESTRATÈGIC 2003-2006

1. Introducció.

Abans d'establir un pla d'objectius estratègics per Agroilla SAT, caldria definir el marc en què la societat s'ha de desenvolupar en els propers anys, d'acord amb els objectius personals dels seus socis fundadors.

Si bé, en general, una societat mercantil ha de tenir la valentia de proposar-se objectius més enllà que els dels mateixos socis, això no és del tot vàlid per a una empresa de les característiques de referència, ja que no hem d'oblidar que va ser constituïda com a pur instrument per facilitar la creació de valor de les explotacions hortícoles individuals dels seus fundadors.

També és cert que al llarg de la seva història Agroilla ha crescut i ha pres una substancial rellevància dins el sector de la comercialització hortofructícola de l'illa, per convertir-se en referent i assolir una grandària que la situa en el lideratge del sector.

Això ha comportat la creació d'equips humans preparats, que també senten l'empresa seva, i l'establiment de relacions interempresarials amb l'entorn: xarxa comercial i compromisos amb els clients.

Podem dir així que, en aquests moments, Agroilla ha esdevingut una organització amb necessitats i possibilitats més enllà de les primigènies dels socis fundadors. Ara seria un moment adequat perquè aquests socis es definissin i així es poguessin reorientar els objectius originals d'Agroilla.

Planament volem dir que cal que els socis responguin a interrogants del tipus:

- Continuen veient l'empresa únicament, o essencialment, com un instrument que facilita la creació de valor en les seves explotacions hortícoles?
- Consideren que Agroilla té la capacitat i la possibilitat de crear valor amb independència de la rendibilitat de les seves mateixes explotacions?
- Existeixen contradiccions entre els processos de creació de valor a Agroilla i a les explotacions de cada soci?
- Fins a quin punt la creació de valor a les explotacions hortícoles coincideix amb els interessos d'Agroilla o viceversa?
- Pot Agroilla plantejar-se un futur que consideri, a més a més de les necessitats productives dels seus socis, el futur global del sector hortofructícola o, fins i tot, del sector agroalimentari balear?

Com a conseqüència de les respostes que els socis d'Agroilla donin a aquestes qüestions, el tipus d'estratègia a plantejar pot ser molt diversa. Si bé els socis no han respost concretament, els dies 8 i 9 de novembre de 2002 vàrem celebrar a Can Tàpera un seminari amb l'assistència d'onze socis i deu membres de l'equip directiu de l'empresa, on es varen plantejar possibles objectius qualitatius i quantitius després d'haver realitzat un treball de valoració dels punts forts i dels punts febles de l'organització i de les amenaces i oportunitats que se'n deriven.

Com a resultat de l'anterior, i entenent que Agroilla SAT necessita d'una definició de futur, ens atrevim a posar a debat el marc estructural basat en tres polítiques a llarg termini i tres grans objectius amb els seus plans d'acció corresponents, i que exposam a continuació.

2. Polítiques estructurals.

Per tal d'impulsar els plans d'acció específics de cadascun dels objectius fixats cal disposar d'un marc permanent de polítiques estructurals. Aquestes polítiques permanents en el temps haurien de ser les següents:

i) Aplicar criteris d'excel·lència en tots els processos de treball, tot aprofitant l'important esforç que s'ha fet per dotar Agroilla d'eficients sistemes d'informació.

PLANS D'ACCIÓ

a) Establiment d'un sistema de qualitat (ISO 9002, ISO 14000, producció integrada, control de punts crítics...) en la línia de garantir la "seguretat alimentària" dels productes i dels processos.

b) Establiment de sistemes de traçabilitat per etapes:

- "cap endarrere" en els processos de producció de les explotacions dels socis, el que permet conèixer l'origen, condicions de cultiu i recollida,
- durant els processos de manipulació en planta,
- com una exigència a proveïdors externs, i
- "cap endavant" en els circuits de comercialització, d'acord amb la importància i l'exigència dels clients, que ens permeti conèixer el lloc on es troben els diferents lots d'expedició.

ii) Fixar una estructura de personal ajustada a la dimensió de l'empresa, tot establint les línies de jerarquia i de responsabilitat i per definir una política d'incentius d'acord amb l'estratègia de l'empresa, en la qual no manqui la informació/formació i la coordinació interdepartamental.

iii) Que el departament tècnic dels socis evolucioni cap al departament de producció d'Agroilla, on el treball de reducció de costos i d'increment de la qualitat han de ser objectius constants. S'ha de tenir en compte, també, que s'han de proporcionar serveis als socis (inputs, tecnologia, etc.) per tal que les economies d'escala reverteixin en la reducció de costos productius.

3. Tres grans objectius.

1. Aconseguir, per a l'any 2006, un creixement de l'activitat comercial com a mínim d'un 40% respecte de l'activitat de l'any 2002.

Cal advertir que això significa un increment respecte de l'exposat en la reunió de Can Tàpera, quan es varen analitzar els punts forts i febles de l'empresa amb l'assistència de la majoria dels socis i del personal directiu, on es va marcar com a objectiu de creixement el 33%, d'acord amb el següent quadre:



Can Tàpera 8/9.11.02	2002	Increment	2006	T.A.A.	2006 ⁽¹⁾
G.D.O.	40	50%	60	10,67%	45,1
Detallistes grans	20	25%	25	5,74%	18,8
Detallistes petits	14	14%	16	3,39%	12,0
HO.RE.CO.	20	5%	21	1,23%	15,8
Illa	94	30%	122	6,74%	91,7
Menorca	4,5	33%	6	7,46%	4,5
Península	1	200%	3	31,61%	2,3
Exportació	0,5	300%	2	41,42%	1,5
Fora illa	6	83%	11	16,36%	8,3
Total	100	33%	133	7,39%	100,0

(1) Estructura percentual

1.1. Tot disposant d'un mercat significatiu fora de l'illa.

Fins al dia d'avui, Agroilla només ha mirat la Península com a espai geogràfic d'aprovisionament, però, mai no ho ha fet com a mercat. Solament un problema de producció, els excedents, ha portat a fer petites proves d'exportar mercaderia.

Cal convertir aquesta activitat testimonial en una activitat corrent, susceptible de respondre a plans comercials amb línies de producció orientades cap a aquests altres mercats peninsulars i, fins i tot, continentals.

Respecte dels objectius marcats a Can Tàpera, s'han doblat els relatius als mercats d'exportació, a excepció de l'activitat a Menorca, que entenem que serà sempre limitada des del punt de vista dels volums.

Cal significar que aquest és un creixement molt elevat ja que representa quasi un 9% anual acumulatiu.

PLANS D'ACCIÓ

- Definir l'estructura de negoci a Menorca i a les Pitiüses.
- Desenvolupar aliances estratègiques amb majoristes i distribuïdors de la Península.
- Plantejar-se com abordar el mercat europeu des de relacions esporàdiques d'oportunitat fins a disposar de corresponsals fixos.

1.2. Tot destinant la nostra activitat comercial a un mercat molt més variat que l'actual, amb una solució per a l'excessiva dependència del canal de la gran distribució organitzada (G.D.O.) i per incidir, especialment, en els sectors dels serveis: hoteleria, restauració i col·lectivitats (HO.RE.CO).

Als objectius comercials marcats a la reunió de Can Tàpera accentuàvem aquesta dependència de la G.D.O., tant pel fet que tots entenem que és el segment que més continuarà creixent, com per la mandra excessiva que fa pensar que hem d'actuar sobre altres segments de mercat, on se'ns farà més costós i trobarem competència més ben situada.

Cal entendre que la decisió de dirigir-se a nous segments, per a una empresa com Agroilla, no és únicament i exclusivament solucionar el problema de l'excés de risc que suposa estar en poques mans, sinó, també, obrir les portes al seu creixement quantitatiu i qualitatiu.

Entenem que la previsible evolució en el sentit d'"afegir valor" als productes serà més una exigència de la demanda provinent dels sectors dels serveis, que no de la provinent del sector del comerç.

Creiem que hem de modificar els objectius del quadre de Can Tàpera de la següent manera

Proposta corregida	2002	Increment	2006	T.A.A.	2006 ⁽¹⁾
G.D.O.	40	38%	55	8,29%	39,3
Detallistes grans	20	25%	25	5,74%	17,9
Detallistes petits	14	14%	16	3,39%	11,4
HO.RE.CO.	20	40%	28	8,78%	20,0
Illa	94	32%	124	7,17%	88,6
Menorca	4,5	33%	6	7,46%	4,3
Península	1	500%	6	56,51%	4,3
Exportació	0,5	700%	4	68,18%	2,9
Fora illa	6	167%	16	27,79%	11,4
Total	100	40%	140	8,78%	100,0

(1) Estructura percentual

PLANS D'ACCIÓ

- Estudiar les possibilitats de desenvolupar la "quarta gamma" amb productes Agroilla.
- Mantenir preus, durant períodes de temps, a determinats segments de clients.
- Mantenir, millorar i ampliar la zona d'exposició diària dels productes que s'ofereixen, tot marcant les novetats i les ofertes, i amb la utilització, fins i tot, de tècniques de marxandatge.
- Informar, per avançat, els clients dels productes "de temporada" que apareixeran en cada moment, amb les seves principals característiques.
- Establir una política clara de "marques", per tal d'assegurar que tot esforç de promoció i publicitat tingui garanties i sigui mesurable.

f) Diferenciar-se de la competència, amb la producció:

- del que els altres no produeixen.
- quan els altres no produeixen.
- com els altres no produeixen.
- i del que el públic demana.

2. Aconseguir que Agroilla no solament sigui el referent de l'illa en el camp comercial sinó, també, en el camp social.

PLANS D'ACCIÓ

- a) Estudiar la possibilitat del “pagès associat” a Agroilla per a productes que els socis no estiguin interessats a produir (aromàtiques, producte ecològic, de secà, etc.).
- b) Plantejar a la Conselleria d'Agricultura el desenvolupament d'un pla d'R+D+I amb caràcter permanent, en col·laboració amb la Universitat i altres institucions i d'acord amb els objectius estratègics de cada moment. És convenient determinar, a priori, un percentatge sobre el valor afegit a destinar a recerca.
- c) Definir paràmetres que garanteixin que les activitats d'Agroilla siguin ambientalment sostenibles.
- d) Estudiar la possibilitat d'integracions o participacions tant en vertical com en horitzontal, tot considerant el teixit cooperatiu existent a l'illa.
- e) Definir diferents sistemes de cultiu, per disposar de diferents estratègies, en funció de les seves particularitats (cal recordar que el 90% de la superfície de l'illa és de secà).
- f) Disposar d'un pla d'imatge i comunicació, proveït d'un pressupost anual permanent.
- g) Trobar sinergies amb els pagesos que practiquen agricultura a “temps parcial”, activitat creixent a Mallorca amb relació a la dedicació a “temps complet”.

3. Estudiar la possibilitat de nous productes del sector primari de l'illa, amb una visió agroalimentària global.

PLANS D'ACCIÓ

- a) Donar el salt del producte fresc als productes transformats.
- b) Crear una línia de productes alimentaris balears i dotar-la d'una imatge que incorpori els conceptes d'alimentació segura i saludable i de producció tradicional i sostenible.
- c) Donar a conèixer aquesta línia de productes al sector turístic, amb l'objectiu d'orientar-la, posteriorment, als mercats exteriors.

Febrer 2003

Annex: Llista de participants al seminari celebrat el 28 de febrer de 2003

Aquest pla estratègic va ser discutit pels socis d'Agroilla al seminari de Can Tàpera dels dies 8 i 9 de novembre de 2002 i de forma oberta al seminari organitzat pel CES el 28 de febrer de 2003 en el qual varen participar les persones següents:

RELACIÓ D'ASSISTENTS AL SEMINARI D'AGROILLA

Hotel Son Armadans (Ciutat), 28 de febrer de 2003.

<i>ENTITAT</i>	<i>ASSISTENTS SEMINARI</i>
CAEB	Gabriel Company Vicenç Tur Isabel Guitart
Unió de Pagesos	Joan Josep Mas Gabriel Gost Guillem Llull
Unió Cooperatives Agràries de Balears	Jerònia Bonafé Francesca Parets
UIB	Pere Salvà
Conselleria d'Innovació i Energia	Enric Tortosa
Agroilla	Josep Mestre Pere Soler Guillem Adrover Antoni Galmés Bernat Canyelles Pere Picó Joan Pasqual
Ajuntament de Palma	Lys Riera (Regidora de Comerç i Consum)
Conselleria d'Agricultura	Mateu Morro Marcé Margalida Estelrich Joan Rallo Pere Quetglas Antoni Duran Joan Gomila Antoni Miquel Lucas
CES	Francesc Obrador Pere Aguiló Ferran Navinés
Mercapalma	Jaume Salleras David Verdaguer
Col·laboradors	Juan Dueñas Jordi Maymó Sebastià Verd

CAPÍTOL II: AGROILLA SAT. DECÀLEG DE BONES PRÀCTIQUES

No és una casualitat que Agroilla SAT s'hagi situat, en deu anys, com a capdavantera del sector hortofructícol, sinó que ha estat, al nostre parer, la conseqüència lògica d'una manera de fer que creiem que pot ser exemplar per a moltes altres iniciatives en els sectors agroalimentaris.

Amb voluntat de síntesi, presentam deu punts que resumeixen aquesta manera de fer, amb l'intent d'oferir una mena de decàleg de bones pràctiques:

- 1.- Els socis han acomplert, des del primer dia, el **principi d'exclusivitat**. És a dir, han complert el compromís de lliurar tota la seva producció a Agroilla SAT perquè fos comercialitzada.
- 2.- Els socis han cobrat les produccions en funció del preu de mercat obtingut per Agroilla SAT descomptades les despeses de l'organització. És a dir, el preu de liquidació al soci queda conformat per tres únics condicionaments:
 - . El **preu de mercat** de cada producte en cada moment.
 - . La **qualitat intrínseca** del producte.
 - . Els **costos operatius** d'Agroilla SAT.
- 3.- En el moment de la creació d'Agroilla SAT, els socis varen aportar una quantitat significativa. Aquesta quantitat va suposar un **factor dissuasiu** per als que “no ho veien clar”, o per a aquells als quals només els hauria agradat “provar”. D'altra banda, aquesta aportació significava una **garantia** de la voluntat de complir el principi d'exclusivitat i, a la vegada, la principal **font de finançament inicial** per a l'empresa.
- 4.- La manca de confiança històrica en les associacions de productors es va resoldre amb una **política d'informació intensa i extensa** als socis: reunions setmanals de tots els socis amb la direcció de la societat.
- 5.- Conseqüència del punt anterior ha estat el desenvolupament de la **formació contínua del soci**, que s'ha adonat així de les condicions exigides pel mercat quant a preus, qualitats, etc. L'equip tècnic agrícola ha desenvolupat una labor importantíssima que ha comportat el pas de tècniques tradicionals a cultius hidropònics i que ha significat multiplicar les produccions que, d'altra banda, han pogut ser absorbides per l'empresa.
- 6.- Els socis d'Agroilla SAT, en general, es coneixien des de feia molts anys. Procedien del Situat de Productors de Mercapalma, on venien directament la seva producció i, per tant, coneixien les dificultats i la problemàtica de la comercialització. Treballaven directament la terra amb la seva família i empleats i, en general, vivien dels seus fruits. Era i és un **grup suficientment homogeni**, amb problemes similars, que viuen de l'agricultura i volen continuar fent-ho.
- 7.- Des del primer moment els socis varen entendre que per ser al mercat cal **atendre el client**, per la qual cosa l'empresa havia de subministrar als seus clients tots els productes que li sol·licitaven, tant si els produïa com si no, i és per això que varen muntar una empresa encarregada de cobrir aquesta necessitat.
- 8.- Una direcció disposada al **canvi permanent** que exigeix el mercat. Els mercats o potser els nínxols del mercat estan en **constant evolució**. El consumidor cada dia és més exigent i qui vulgui continuar en el mercat ha d'adaptar-se a les seves exigències.
- 9.- Per satisfer la major exigència dels mercats ha calgut una **especialització**. En iniciar-se l'activitat, gairebé tots els socis feien de tot, en l'actualitat cadascun fa allò que millor sap fer i, fins i tot, hi ha un soci que produeix un sol producte durant tot l'any.
- 10.- El creixement d'Agroilla SAT ha estat possible no solament per la voluntat dels seus socis, sinó que ha calgut un **equip humà d'alt nivell professional, identificat amb l'empresa, motivat i competent**.

Març 2003

DICTAMEN NÚM. 6/2003, DEL CONSELL ECONÒMIC I SOCIAL DE LES ILLES BALEARS, SOBRE EL CAS AGROILLA, COM A EXEMPLE DE BONES PRÀCTIQUES DE GESTIÓ AGRÍCOLA

I.- Antecedents

Primer.- Amb l'objecte d'iniciar un estudi sobre l'evolució del sector agrari a les Illes Balears, la Presidència d'aquest Consell Econòmic i Social (CES) proposa a la Comissió Permanent que aprovi la realització d'una publicació sobre el cas de la societat agrícola de transformació (SAT) Agroilla. La iniciativa neix d'una reflexió sobre el desconeixement existents del món rural en general i de les tècniques de cultiu i dels processos de transformació dels productes agroalimentaris en particular. La Comissió Permanent del CES aprova aquesta iniciativa en la sessió de 21 de maig de 2002.

Segon.- El dia 25 de juny de 2002 una delegació del CES formada pel president, el secretari general, l'assessor econòmic i diversos consellers pertanyents als tres grups visita, juntament amb representants de les organitzacions ASAJA i Unió de Pagesos, les instal·lacions de Mercapalma i la SAT Agroilla. L'experiència resulta molt il·lustrativa i reveladora, ja que mostra una imatge del camp molt allunyada dels estereotips. El Ple és informat d'aquesta visita durant la sessió de dia 27 de juny de 2002.

Tercer.- Es crea una comissió tècnica formada pel Sr. Jordi Maymó (Mercabarna), el Sr. Juan Dueñas (Mercapalma) i el Dr. Ferran Navinés (assessor econòmic del CES). El dia 5 de setembre de 2002 aquesta comissió tècnica i els senyors Antoni Miquel Lucas (Conselleria d'Agricultura) i Guillem Adrover (Agroilla) mantenen una reunió a Mercapalma per concretar el contingut de la publicació del CES sobre l'experiència empresarial d'Agroilla. En aquesta reunió s'acorda estructurar el llibre en tres capítols:

El primer, sobre la gènesi i la història humana d'Agroilla, recollirà en una sèrie d'entrevistes amb els principals actors i protagonistes d'Agroilla, els fets més rellevants de la història d'Agroilla, la cultura dels socis fundadors i la seva capacitat organitzativa i de lideratge. Es designa, com a responsable d'aquest capítol, el periodista Sr. Sebastià Verd.

El segon capítol s'ocuparà de l'anàlisi del cas Agroilla en el context del sector agrari balear. En seran responsables els serveis tècnics del CES i es comptarà amb la col·laboració del Sr. Antoni Miquel Lucas, de la Conselleria d'Agricultura. S'acorda estructurar el capítol en dos apartats que s'ocupin, respectivament, de l'anàlisi del sector agrari balear i de l'anàlisi comptable-estratègica i financera d'Agroilla, on es comptarà amb la col·laboració del professor Jordi Balagué (UdG) i del Sr. Pere Picó, assessor tècnic d'Agroilla.

El tercer capítol, del qual n'és responsable la comissió tècnica, tractarà els reptes de futur i el pla estratègic d'Agroilla. S'acorda una estructura en dos apartats, un sobre l'anàlisi dels punts forts i febles de l'empresa i un que contengui el seu pla estratègic.

Finalment, es preveu la inclusió d'un decàleg de bones pràctiques de gestió agrícola on es resumeixi la manera de fer d'Agroilla, ja que pot ser un exemple per a altres iniciatives en el sector.

En aquesta reunió també es fixa el calendari de tancament de cada capítol.

El Ple és informat sobre totes aquestes qüestions en la sessió de dia 24 de setembre de 2002 i els dóna el seu vistiplau.

Quart.- Els dies 8 i 9 de novembre de 2002 té lloc al centre de convencions de Can Tàpera ("Sa Nostra"), un seminari a porta tancada entre els responsables d'Agroilla i la comissió tècnica per fixar el contingut de l'apartat 1 del capítol 3, és a dir, l'anàlisi dels punts forts i febles d'Agroilla. D'altra banda, la comissió esmentada redacta una proposta de pla estratègic que és aprovada per Agroilla i que és discutida el dia 28 de febrer de 2003 a l'Hotel Son Armadans en un seminari obert on els responsables d'Agroilla presenten a discussió el seu pla estratègic amb experts del sector, empresaris, clients, proveïdors, representants de la UIB, de societats agràries de transformació, tècnics de la Conselleria d'Agricultura i tècnics i consellers del CES.

Cinquè.- Durant el mes de març s'enllesteix la publicació i el dia 15 d'abril és lliurada als serveis tècnics del CES. El mateix dia és tramesa a la comissió de treball d'Economia, Desenvolupament Regional i Medi Ambient, que es reuneix el dia 23 d'abril per aprovar la corresponent proposta de dictamen.

Sisè.- La proposta de dictamen és sotmesa a la consideració de la Comissió Permanent, atesa la delegació feta pel Ple en la sessió de dia 26 de març de 2003.

Setè.- Finalment, el present dictamen és aprovat per la Comissió Permanent a la sessió de dia 30 d'abril.

II.- Observacions

Primera.- Com queda palès en la Memòria del CES sobre l'Economia, el Treball i la Societat de les Illes Balears 2001, (punt 5.1), el sector agrari té una importància socioeconòmica creixent per a l'economia i el territori illencs i els camps han sofert profunds canvis estructurals durant la dècada dels noranta. Igualment, es constata que "el cens agrari de 1999 és, sobretot, una mostra irrefutable de la millora, la modernització i l'adaptació a l'economia contemporània que s'han produït en les estructures empresarials agràries de les Illes Balears". D'altra banda, s'anuncia que "les incidències sociopolítiques i d'ordenació sectorial que es produïren al sector primari balear l'any 2001 foren abundants i destacades".

Pel que fa a l'agricultura en el context de la Unió Europea, s'hi afirma que "els canvis polítics produïts a Europa després de la simbòlica caiguda del mur de Berlín (1989) han tengut a Europa occidental unes repercussions de gran abast, que han afectat de manera clara el sector agroalimentari". Aquest fet ha quedat reflectit, en l'àmbit de la Unió Europea, en l'aprovació de l'Agenda 2000 i dels pressuposts per al període 2000-2006 i en l'establiment de la nova política europea en matèria agrícola, que té com a objectius primordials "afrontar els excedents de producció i reduir els elevats costos de la política agrària comuna, amb la introducció d'un model d'economia agrària postproductivista que inclogui mesures de desenvolupament rural integrat, l'adaptació dels mètodes de producció a l'entorn natural i el foment de les activitats no agràries".

Segona.- En el punt 3.A.1 del document de suggeriments de la Memòria del CES 2001, abans esmentada, s'afirma que "els trets fonamentals de les estructures agràries i pesqueres de les Illes Balears fan recomanable orientar les polítiques sectorials cap a l'assoliment d'un conjunt d'objectius, entre els quals s'esmenta la "transformació, millora i modernització dels factors estructurals del sector agrari i pesquer de les Illes Balears per aconseguir una major competitivitat en els mercats" (objectiu 2). Entre les accions recomanades per assolir aquest objectiu s'inclou "donar suport a les iniciatives empresarials que desenvolupin la seva activitat tot utilitzant mà d'obra qualificada i tecnologia avançada, de manera que generin un producte d'alta qualitat i d'elevat valor afegit".

Tercera.- La definició de bones pràctiques, enteses com unes mesures a favor de l'agricultura i del desenvolupament rural sostenible, són un dels signes que evidencien l'evolució de la realitat del món agrari i ramader. En aquesta direcció han sorgit iniciatives com el Programa 21 de la FAO i la Comunicació de la Comissió Europea titulada "Cap a una estratègia temàtica per a la protecció del sòl" (COM (2002) 179 final).

Quarta.- El decàleg, al qual feim referència en l'antecedent tercer i que presenta en aquest cas Agroilla és, per contra, un conjunt de mesures de caràcter empresarial que, això no obstant, també forma part d'aquesta evolució, d'aquesta nova manera d'entendre la gestió empresarial en l'àmbit rural, per procurar l'expansió de mercats, la millora de la competitivitat i la utilització de la tecnologia més puntera. En aquest sentit, el decàleg presentat és coherent amb els tres grans objectius d'Agroilla per als propers anys:

- incrementar l'activitat comercial tot ampliant mercats,
- ser referent no només comercial sinó també social,
- estudiar la possibilitat d'introduir nous productes, amb una visió agroalimentària global.

Aquests objectius responen a la concreció de polítiques estructurals que incideixen en tres tipus de necessitats:

- aplicar criteris d'excel·lència en tots els processos de treball, tot dotant l'empresa de sistemes d'informació eficients,
- fixar una estructura de personal, tot establint línies de jerarquia i responsabilitat i amb la definició d'una política d'incentius,
- procurar la reducció de costos i l'augment de la qualitat de manera constant.

Cinquena.- Aquest CES considera que l'evolució de la SAT Agroilla des del seu naixement l'any 1992 constitueix un exemple i és plenament coherent amb les línies establertes tant per la comunitat autònoma com per la Unió Europea. Feim una valoració molt positiva de l'establiment de polítiques estructurals i objectius, i també del decàleg de bones pràctiques empresarials, que ens semblen en general molt profitós per a l'economia, la societat i el territori de les nostres illes i animam totes les estructures empresarials d'aquestes illes perquè vegin en l'experiència d'Agroilla un exemple a seguir.

III.- Conclusions

Al llarg del dictamen s'han donat les diverses opinions d'aquest Consell sobre el cas Agroilla, com a exemple de bones pràctiques de gestió agrícola i a elles ens remetem.

Vist i plau

El Secretari General
Pere Aguiló Crespi



El President
Francesc Obrador Moratinos



Palma, 30 d'abril de 2003

PAGESOS EN UN CONSELL D'ADMINISTRACIÓ

El cas Agroilla, bones pràctiques de gestió agrícola.

Amb la col·laboració de:

Conselleria d'Agricultura i Pesca
Ajuntament de Palma. Mercapalma

Edició amb el suport de:



Maquetació i disseny:

Valor Añadido